

# HR Operations bei Bayer

## „Es beginnt mit dem fokussierten Blick auf die Nutzer.“

Dr. Karsten Hoyer ist Global Head of HR Operations und Geschäftsführer der Bayer Direct Services, dem HR Shared Services Center von Bayer. Das Unternehmen hat, anders als viele andere Unternehmen, die HR Operations als Teil der HR-Funktion zugleich auch funktions- und länderübergreifend eng verzahnt. Der integrierte Ansatz wird in der Branche viel beachtet und ist bereits mehrfach ausgezeichnet worden. HR Operations ist es mit seinem technologie- und nutzerorientierten Ansatz gelungen, seinen Wertbeitrag im Unternehmen beständig zu erhöhen. Dies eröffnet Mitarbeitern in den HR Shared Services zugleich neue Karrierewege.

***Egon Zehnder: Ihr Bereich – „HR Operations“ – ist eng mit dem Bereich IT verbunden. Was hat Bayer bewogen, HR-Aufgaben von der technologischen Seite her anzugehen?***

Karsten Hoyer: Es gab dazu zwei Ansatzpunkte: Zum einen natürlich ganz klassisch das Thema Effizienz und damit Kosten. Vor allem aber stellten wir die Perspektive und Anforderungen unserer Nutzer, also der Mitarbeiter von Bayer, an den Anfang unserer Überlegungen: Was erleben sie, was erwarten sie, welche Hindernisse stehen im Weg? Wir wollten den HR-Prozess aus einer End-to-End-Perspektive denken, vom Bedarf bis zur Leistungserbringung.

Ausgehend vom Drei-Säulen-Modell von Dave Ulrich haben wir uns konsequent weiterentwickelt. Eine enge Verzahnung und frühzeitige Zusammenarbeit mit der IT-Funktion ist gerade für die Umsetzung ganzheitlicher Prozesse, die konsequent auf den Nutzer ausgerichtet sind, enorm hilfreich.

***Was kann Technologie in diesem Kontext leisten?***

Effizienz – und das war der Anfang. Cloud-Technologie bietet einen enormen Hebel, da man mit einem Schlag alle User erreicht und Standards einfacher durchsetzen kann. Diese Standardisierung ist notwendig, denn automatisieren setzt ja immer voraus, dass man vorher standardisiert und konsolidiert. Mit einer Cloud-Lösung kann man dennoch seine Strategie zielgruppenorientiert steuern. Wir haben ein globales System etabliert, um Prozesse länderübergreifend zu managen, angefangen beim Stammdatenmanagement bis hin zu typischen HR-Prozessen, wie zum Beispiel dem Bonusprozess: global, end-to-end, auf Basis eines Systems.

Andere Bereiche erfordern länderspezifische Lösungen. Hier haben wir für bestimmte Themenfelder lokale Templates geschaffen. Eine Payroll beispielsweise richtet sich in jedem Land nach anderen lokalen Rahmenbedingungen. Ich kann aber ein Template entwickeln für das Prozessdesign in der Payroll und weitestgehend versuchen, mich an dieses Template zu halten.

### ***Wie stark waren denn die Widerstände gegen eine Standardisierung?***

Nahezu jedes Land oder jede Konzernfunktion hat Vorstellungen und Anforderungen, was sie gerne haben möchten oder benötigen. Wie geht man damit um? Wie etabliert man einen Modus bei der Implementierung, der garantiert, dass man am Ende nicht wieder dasteht, wo man eben nicht hinwill: bei ungezählten Einzelösungen! Ja, es gab Konflikte, aber wir wurden auch geschätzt und als Vorreiter wahrgenommen. Es beginnt mit dem radikalen Fokus auf die Zielgruppen – die Nutzer. Deshalb haben wir zum Beispiel zu einem relativ frühen Zeitpunkt ein agiles, cross-funktionales und länderübergreifendes Talent Management Programm aufgesetzt. Ziel war es, aus der Perspektive künftiger Kandidaten und Mitarbeiter für Bayer eine Vision zu verwirklichen. Diese beinhaltete es, von Prozessfragmentierung auf Zielgruppensegmentierung zu fokussieren, die entsprechenden Prozesse integriert und anwendungsfreundlicher zu gestalten und mit „State-of-the-Art“-Technologien in die Cloud zu überführen sowie weitgehend „mobile-ready“ zu machen. Auch haben wir in diesem Kontext ein umfassendes Service-Portal für unsere Mitarbeiter eingeführt und dieses cross-funktional aufgesetzt, d. h. weitere Funktionen neben HR sind dort mit ihren Services eingezogen. Anfang dieses Jahres haben wir das Programm erfolgreich abgeschlossen und sowohl unternehmensintern als auch extern viel Anerkennung erhalten. Für das Programmmanagement haben wir den SAP Quality Award in Gold gewonnen. Auf dieser Basis können wir nun die digitale Transformation im Bereich präskriptiver Analytik und der KI-unterstützten Assistenz von Rekrutierung und Talententwicklung weiter aufsetzen.

### ***Wie haben Sie dafür geworben? Das erschließt sich ja nicht jedem automatisch.***

Als erstes muss man nachweisen, dass ein solcher Ansatz Vorteile in klassischen Feldern wie Kostensenkung und Effizienz mit sich bringt. Es gibt den schönen Spruch: „You better learn to walk before you try to dance.“ Will heißen: Erst mal liefern wir jedes Jahr fünf Prozent Effizienz. Das ist die Pflicht, das machen wir seit vier Jahren. Das kann jeder nachvollziehen.

Es gibt zwei weitere Hebel: Man kann deutlich machen, wie wichtig ein solcher Ansatz für das Bestehen am Markt ist und was passiert, wenn man nichts verändert. Und ich versuche stets, das Konzept durch konkrete Anwendungsfälle zu illustrieren. Ich hatte auf der Messe mit den humanoiden Bots viermal so viele Besucher an unserem Stand und auch 25 Prozent mehr nicht-typische Bayer-Bewerber, Leute mit interessanten IT-Profilen, die wir brauchen.

Es gibt nicht nur einen Weg nach Rom, aber das sind Ansatzpunkte. Am Ende überzeugen die Zahlen. Und die Zufriedenheit der Nutzer. Der Mehrwert für Mitarbeiter und Unternehmen ist einfach offensichtlich.

### ***Wie schaffen Sie es denn, die von Ihnen als so wichtig erachtete User-Perspektive zu verstehen?***

Indem ich zuhöre und Feedback annehme. Intern versuchen wir bewusst, einen aktiven Austausch zwischen HR Operations und den anderen Bereichen zu schaffen. Wir haben beispielsweise für das Thema Künstliche Intelligenz eine Art Werkstatt aufgebaut, eine kleine Garage sozusagen. Dort arbeiten ganz unterschiedliche Kollegen mit, zum Beispiel Auszubildende aus der IT. Wir fragen sie: Wie geht Ihr an das Thema heran? Dazu Leute, die schon mehr Erfahrung haben. Wir ziehen sie in ein solches Projekt rein, und dann schicken wir sie später weiter in andere Unternehmensbereiche.

Dazu kommt eine starke Orientierung nach außen. Beispielsweise haben wir schon sehr frühzeitig den Austausch mit führenden Technologieunternehmen und Start-ups gesucht, haben Round Tables besucht und einen eigenen gegründet.

### ***Was treibt Sie an?***

Auf der einen Seite will ich im laufenden Servicegeschäft die individuelle Verantwortung breit aufgestellt sehen. Ich will helfen, die Teams und den einzelnen Mitarbeiter über Funktions- und Standortgrenzen hinweg bestmöglich dazu zu befähigen, das laufende Geschäft beständig zu optimieren. Und auf der anderen Seite möchte ich in den Segmenten, die uns besonders wichtig sind, wie Business Transformation und Digital Enabling, einen nachhaltigen Akzent setzen, der echten Mehrwert schafft. Es geht mir also darum, dass manche Dinge einfach gut funktionieren und wir in den Bereichen, auf die es ankommt, wirklich exzellent sind.

### ***Wie erreichen Sie das?***

Ganz klassisch, indem man bestimmte Schlüsselindikatoren definiert, KPIs setzt – und sich konsequent danach ausrichtet. So, wie wir es für Effizienz haben, haben wir natürlich auch einen Indikator für Qualität. Im administrativen Geschäft messen wir die Nutzerzufriedenheit. Dort haben wir ein bestimmtes Level angesetzt, das wir erreichen wollen. Und das bedeutet, dass wir über die Administration hinaus auch in gestalterische Themen gehen.

Auf dieser Basis lernen wir, zwischen den Elementen zu balancieren: solche, die eher die qualitative Zufriedenheit und Employee Experience darstellen, ergänzt auch um prozessfunktionsspezifischere Indikatoren. Wir können aber auch gleichzeitig den Effizienzteil messen. Im Laufe der Zeit konnten wir immer stärker dokumentieren, dass wir eben nicht nur für Kostenoptimierung, sondern als HR Operations für eine Steigerung von Qualität und Mitarbeiterzufriedenheit stehen.

### ***Wie ziehen Sie Talente mit den richtigen Fähigkeiten an, und wohin entwickeln Sie diese weiter?***

Der Klassiker ist der funktionale Karrierepfad: Wenn jemand zu uns in die Bayer Direct Services (BDS) kommt – ich nehme mal das deutsche Center als Beispiel –, dann kann er sich auch in der HR-Funktion bei Bayer international entwickeln. Früher hatte unser Bereich die rote Laterne hinsichtlich Employee Engagement bei Bayer. Daraus haben wir gelernt: Wenn wir jetzt wirklich einen Wertbeitrag leisten

wollen, müssen wir erst mal unser eigenes Engagement hochfahren. Und dafür setzen wir auch einen Key Performance Indicator: Zehn Prozent der Mitarbeiter meines Bereichs pro Jahr nutzen klassische Karrierepfade Richtung HR Business Partner, Richtung HR-Experten, aber auch cross-funktionale Optionen wie z. B. in Richtung Operations Management oder Projektmanagement.

Wie kann ich den Weg dahin etablieren? Erst mal gewährleiste ich meinen Mitarbeitern das gleiche HR Academy Learning and Training, das die anderen HR-Mitarbeiter auch haben, dazu exzellente Onboarding-Prozesse und cross-funktionale Ausbildungen, etwa im Bereich OpEx mit Lean/Six Sigma, oder im Thema M&A bzw. Geschäftstransformation oder in digitalen Themen (RPA/CHATBOT/AI). Daneben setze ich einen größtmöglichen Fokus auf Projekterfahrung und -verantwortung, auch und gerade für die Mitarbeiter im Shared Services Bereich.

Im letzten Jahr haben wir zum zweiten Mal in Folge die 10 Prozent erreicht und damit zahlreiche Entwicklungsmöglichkeiten geebnet und umgesetzt. Und das auch funktionsübergreifend: Wenn man gerne Führungsaufgaben übernimmt, muss das nicht ausschließlich im Bereich HR sein. Wir haben bewusst Kollegen gesucht, die als Role Model dafür stehen und das auch aktiv kommunizieren: Hey, ich bin jetzt in der anderen Funktion, und das funktioniert super.

Herr Hoyer, wir danken Ihnen für das Gespräch.

Interview: Egon Zehnder

## Vita

*Dr. Karsten Hoyer ist seit Anfang 2014 Global Head of HR Operations bei Bayer und in dieser Funktion verantwortlich für das operative Personalmanagement, HR Consulting sowie die Gestaltung und Optimierung der globalen HR-Prozesse von Bayer. Hoyer ist zudem Mitglied im HR-Führungsteam von Bayer.*

*Mitte 2013 übernahm er die Geschäftsführung der Bayer Direct Services GmbH, dem Shared Services Center für Personaldienstleistungen im Bayer-Konzern. Von 2007 bis 2013 leitete er den Bereich HR Product Supply, Research & Development der Bayer CropScience AG.*

*2006 verantwortete Hoyer eine Funktion für globale Organisationsentwicklung und vertrat HR im Program Management Office für die Bayer-Schering Integration. 2004 wechselte er nach Osaka, Japan, und leitete dort den Bereich Organisationssysteme und Audits sowie die Unternehmenskommunikation von Nihon Schering K.K.*

*Seine berufliche Laufbahn begann Hoyer 1999 bei der Schering AG in Berlin als Personalmanager im internationalen HR-Bereich.*

*Hoyer promovierte an der Universität Konstanz zum Thema internationales Personalmanagement. Zuvor studierte er Business Administration, Public Policy and Management in Deutschland sowie in Spanien nach der Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Deutsche Bank AG, Frankfurt.*