

HR-Management bei Borealis

Von der Person zur Performance

Die Borealis AG mit Sitz in Wien gehört zu den Marktführern in der Petrochemie. Der Kunststoffhersteller hat sich vorgenommen, die Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung zu einem Kernbestandteil der Unternehmenskultur auszubauen. Gesteuert wird dieser Prozess von Kerstin Artenberg. Die 47-Jährige ist Vizepräsidentin HR & Communications und selbst das beste Beispiel für Wandel: Artenberg ist von Haus aus Kommunikationsmanagerin. Erst mit Anfang 40 erwarb sie einen Master für Strategic HR Management und wechselte ins Personalwesen.

Egon Zehnder: Was zeichnet die Unternehmenskultur von Borealis aus?

Kerstin Artenberg: Aus meiner Sicht sind drei Faktoren hervorzuheben. Erstens unsere Unternehmenswerte. Die hängen bei uns nicht nur an der Wand, sondern spielen in Gesprächen und Diskussionen ganz selbstverständlich eine Rolle. Zweitens hat unser Unternehmen Wurzeln in Skandinavien. Das bedeutet unter anderem, dass es von Anfang an keine starren Hierarchien gab. In fast allen Gesprächen, die wir führen, heben die Mitarbeiter hervor, wie familiär es bei uns zugeht. Das liegt auch an der Eigentümerstruktur, der dritte Faktor. Sie fördert einfach das Miteinander, das von unschätzbarem Wert ist.

Dieses familiäre Miteinander ist sicherlich sehr förderlich – aber nicht ohne Herausforderungen, richtig?

Ja, das kann man so sagen. Wir tun uns etwa mit kritischem Feedback eher schwer. Selbst Mitarbeiter, von denen wir uns längst hätten trennen sollen, bekommen oft eine Chance nach der anderen. Denn eine Kündigung fühlt sich für viele fast so an wie der Rauswurf eines Cousins aus der Familie. Hier müssen wir mehr Konsequenz und einen ehrlichen Dialog entwickeln, im Interesse beider Seiten. Das ist anspruchsvoll, aber gehört zu einer Familie, die etwas auf sich hält, einfach dazu.

Welche weiteren Veränderungen haben Sie angestoßen?

Als ich in die HR wechselte, fand ich eine stark regional strukturierte HR vor. Das Leadership Team glich eher einem Alignment Club, der sich fünfmal im Jahr trifft und sich zwei Tage austauscht. Es mangelte aus meiner Sicht an Zugkraft und dem gemeinsamen Willen, Änderungen voranzutreiben. Deshalb habe ich mit meinem Leadership Team die Organisation der HR umgekrempelt. Ich habe klare Verantwortlichkeiten geschaffen und möchte etwa nach Meetings wissen, wer was bis wann erledigt, und verfolge das auch.

Wie sind Sie vorgegangen?

Es gab einen externen Benchmark und eine interne SWOT-Analyse und Befragungen zur Rolle von HR im Unternehmen. Es heißt ja immer, die HR verstehe das Business nicht. Deshalb haben wir konkret gefragt: Woran macht ihr das fest, liebe Kollegen? Das Nachdenken darüber hat zum Beispiel dieses Vorurteil ausgeräumt. Hilfreich fanden wir etwa das Feedback, wir als HR könnten Dinge gut umsetzen, seien also gut in der Transaction, müssten aber besser werden, wenn es um Veränderung und Transformation geht. Und auch das Datenmanagement bemängelten die Kollegen.

Welche weiteren Ergebnisse sind erwähnenswert?

Viele Führungskräfte finden die Leitung internationaler Teams bei Borealis schwierig. Als eine Ursache haben wir ausgemacht, dass unsere im Grunde guten Prozesse auf lokaler Ebene immer wieder an Gepflogenheiten angepasst worden sind. Der lokale Prozess hat dann oft gut geklappt, aber die Gesamtorganisation und ihre Teile waren nicht optimal miteinander verzahnt.

Worauf lag in der Transformation der Fokus?

Wir haben in der Vergangenheit aus gutem Grund alle Kräfte auf Borouge fokussiert, unserem Joint Venture, aus dem wir einen Großteil des Profits generieren. Wenn wir uns heute die Unternehmensstrategie ansehen, dann müssen wir feststellen, dass wir in der Transformation heute eine deutlich höhere Latte überspringen müssen. Wenn ich zum Beispiel ein Produkt entwickle, muss ich das Recycling schon mitdenken. Wachstum funktioniert nicht mehr nach der Devise „Anlage bauen und wachsen, nächste Anlage und weiterwachsen“. Wir müssen stattdessen zirkulär und nachhaltiger werden. Das erfordert Transformation und damit eine andere Führung und Innovationen auf allen Ebenen. Und da ist HR gefragt.

Inwiefern?

Als erstes haben wir uns neu organisiert. Einige HR-Kollegen befassen sich nun ausschließlich mit Transformation, andere mit Transaction. Anders als früher kann in der HR nicht mehr jeder alles leisten. Transaction ist eine ganz eigene Reise. Automatisierung, Robotisierung, Datenmanagement – das sind riesige und spannende Themen, und die brauchen Fokus. Darüber hinaus haben wir einen Pool an HR Business Partners aufgebaut, der deutlich größer ist als bei Unternehmen mit vergleichbarem Change Management. Wir nutzen das unter anderem, um Führungskräfte zu coachen und sie bei Veränderungsprozessen im Tagesgeschäft zu unterstützen. Ich halte weniger von traditionellen Führungskräfte-Trainings und viel von individuellen Potenzialanalysen und darauf basierenden Entwicklungen der inneren Kompetenzen. Angefangen haben wir mit dem Vorstand. Weiter geht es mit dem mittleren Management.

Inwieweit mussten sich die Führungskräfte daran erst gewöhnen?

Manche finden den Schritt von den üblichen Trainings zu dieser Form der Weiterentwicklung eher ungewöhnlich. Dieses Ergründen von Ängsten und Schwächen erfordert Überwindung. Aber letztlich merkt jeder, wie einen die Beschäftigung mit sich selbst und die Konfrontation mit Hindernissen persönlich weiterbringen – beruflich wie privat. Man lernt besser einzuschätzen, in welcher Situation welches Verhalten hilft. Das setzt Kraft und Energie frei, und die Arbeit bereitet mehr Freude. Und das ist am Ende des Tages meine Vision: eine Organisation aufzubauen, in der Mitarbeiter ihre eigene persönliche Entwicklung vorantreiben können und sich einfach mit Freude voll einbringen.

Was unternehmen Sie, wenn Prozesse nicht optimal laufen?

Führungskräfte suchen häufig nach Schwächen im Prozess, wenn es nicht läuft. Wenn man aber ein Team eine Weile begleitet, stellt sich relativ schnell heraus, dass die Probleme oft auf persönlicher und zwischenmenschlicher Ebene liegen. Sobald man die ausräumt, flutscht es. Damit wir als HR diese Aufgabe übernehmen können, ist es unabdingbar, die Transformation immer direkt mit den Business-Themen zu verknüpfen. Das tun wir. Außerdem lege ich großen Wert darauf, dass meine eigenen Führungskräfte lernen, sich selbst weiterzuentwickeln und zu erkennen, wo ein anderes Verhalten ein besseres Ergebnis bringt. Wir gehen dabei nach der Methode „Winning from Within“ vor und gehen in die Tiefe. Dabei ist es wichtig, eine gemeinsame Sprache zu entwickeln. Sonst redet man aneinander vorbei. Vor drei Jahren wäre es zum Beispiel noch undenkbar gewesen, mit dem Vorstand über „den Lover“ zu sprechen. Heute weiß jeder, was mit den vier Archetypen gemeint ist. Wir haben alle – so überraschend oder befremdlich es auch klingen mag, wenn man es erstmals hört – einen Dreamer, einen Thinker, einen Lover und einen Warrior in uns. Und darüber hinaus dann vor allem auch einen Voyager, der unser Leben als eine Aneinanderreihung von Lernmöglichkeiten betrachtet und dafür sorgt, dass wir diese nutzen. Und umso stärker diese Teile ausgebildet sind und miteinander „arbeiten“, desto besser.

Wo stehen Sie momentan in der Transformation?

Wir haben für alle Vorstände den Raum geschaffen, sich intensiv mit ihrer eigenen Rolle auseinanderzusetzen. Veränderung beginnt einfach immer auf der persönlichen Ebene und an der Spitze einer Organisation. Der Fisch glänzt vom Kopf! Man muss vieles auch einfach probieren und schauen, ob es funktioniert. Momentan testen wir an zwei unterschiedlichen Stellen, wie wir Transformation in größere Teilorganisationen hineintragen können: zum einen im Marketing, also entlang von Business, zum anderen an einem unserer Produktionsstandorte, also lokal. Dort schauen wir uns an: Wo sind Behavior Gaps? Wo müssen wir was an der Kultur ändern, um unsere Business-Ziele zu erreichen? Wir gehen nicht strikt nach einer einzigen Methode vor, sondern suchen die externen Dienstleistungen, die wir jeweils brauchen, und lernen dabei. Wir sind sozusagen unser eigener Regisseur.

Wie haben Sie es geschafft, den Vorstand zu überzeugen?

Unser CEO Alfred Stern war nicht nur ein Überzeugter der ersten Stunde, sondern hat selbst ein großes Interesse an seiner eigenen Weiterentwicklung. Diese Idee, dass wir uns zuerst selbst weiterentwickeln, bevor wir unsere Organisation voranbringen, entspricht einfach seiner Philosophie. Und er gibt Menschen die Chance, sich zu entwickeln. Mitarbeiter sollen seiner Vision nach dereinst zurückschauen und sagen: Das war großartig bei Borealis! Ein solcher CEO ist für die HR natürlich ein Geschenk. Alfred hat uns immens geholfen, andere mitzuziehen. Mittlerweile besteht Konsens darüber, wie wichtig diese Arbeit ist. Wir konnten auch in verschiedenen Situationen klar nachweisen, wie gut sich beispielsweise mit den vier Archetypen arbeiten lässt. Wenn Alfred also heute fragt, welche Aspekte würdest du als Dreamer berücksichtigen, dann kommen Manager auf Antworten, die ganz neue Perspektiven eröffnen. Natürlich ist diese Reise noch lange nicht zu Ende, und natürlich versetzt sie nicht alle in Begeisterung. Das haben längere Reisen auch an sich und es gilt, Kurs zu halten.

Manifestiert sich die Offenheit gegenüber Veränderungen auch im Tagesgeschäft?

Uns ist es geglückt, Bewusstsein zu schaffen. Wir reden nicht mehr nur darüber, wie sich Anlagen entwickeln und wo der Ölpreis steht. Wir reden über Perspektiven. Und man wird sehen, wie es sich entwickelt und wohin uns das führt. Ein Beispiel aus dem Recruitment hat mich wirklich positiv überrascht. Ein Abteilungsleiter saß zusammen mit mir in einem Bewerbungsgespräch. Plötzlich fragt er den Bewerber nach den vier Archetypen und welche besonders stark bei ihm ausgeprägt sind. Er brauche jemanden im Team, der Warrior und Lover ist. Mehr und mehr Führungskräfte stellen ihre Teams nach den Typen zusammen. Das ist nicht unbedingt meine Strategie, weil ich daran arbeite, alle Archetypen gleichwertig zu entwickeln, aber es ist ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung, und ich begleite das gerne.

Welche weiteren Überraschungen gab es?

Ich bin zum Beispiel immer wieder überrascht, wenn Führungskräfte darüber klagen, wie schwierig es sei, ehrliches Feedback von Kollegen und Mitarbeitern zu bekommen. Ich schlage dann eine Methode vor, die ich selbst in meinem Team anwende: „dare to ask“. Man stellt seinem Team eine konkrete Frage und gibt den Mitgliedern dann Zeit, aus den verschiedenen Archetypen heraus zu denken und alle Antworten in den Raum zu werfen, die ihnen in den Kopf kommen. Nach anfänglichem Zögern kommen mit der Zeit ganz ehrliche, ungefilterte Gedanken zurück. Man muss dann auch mal ein paar Minuten Stille aushalten und weitermachen. Das kann bis zu einer Dreiviertelstunde dauern, aber es funktioniert bei uns prima. Da kommt dann zum Beispiel auf meine Frage, wie ich mich meinem Team gegenüber im Bereich Wertschätzung verbessern kann, als Antwort, dass ich ehrlich und klar sagen soll, wenn ich über etwas enttäuscht bin und warum. Bis sich eine solche Methode durchsetzt, muss man sie aber dreimal wärmstens empfehlen. Diese Geduld muss man aufbringen. Das habe ich inzwischen gelernt.

Möchte manch einer insgeheim gar kein ehrliches Feedback annehmen?

Sagen wir so: Die Einsicht, dass Teams an sich selbst arbeiten müssen, reift noch. Die meisten Führungskräfte haben ja Karriere gemacht, weil sie fachlich und operativ ungeheuer viel draufhaben. Führungskompetenzen standen lange eher im Hintergrund. Das ändert sich aber ohnehin. Den jungen Talenten, die wir seit Kurzem ausfindig machen, ist von vornherein klar, dass fachliche Expertise alleine nicht weiterführt. Und sie fordern eine neue Art der Führung ein.

Sie selbst sind aus dem operativen Geschäft in die HR gewechselt.

Wie wirkt sich das aus?

Freilich muss ich in manchen Situationen eingefleischte HR-Experten befragen. Aber das mache ich gern, ich habe keine Hemmungen, als Vorgesetzte bei eigenen Mitarbeitern Rat einzuholen. Ansonsten erlebe ich es eher als Vorteil, nicht mein ganzes berufliches Leben in der HR verbracht zu haben. Das große Ganze gerät schnell aus dem Blick, wenn man nur noch Prozesse perfektioniert. Ich denke auch in der HR immer das Business mit und frage mich: Welche Unterstützung hätte ich früher als Führungskraft gebraucht? Was kann ich heute aus HR-Sicht von einem Mitarbeiter erwarten und was nicht? Die HR kann so viele Prozesse aufsetzen, wie sie will. Wenn die Mitarbeiter im Business sich sträuben, nützen Vorschriften gar nichts. Da müssen wir uns auch manchmal zurücknehmen, Strategie Strategie sein lassen und den Schritt gehen, der möglich ist.

Eine Frage schließt sich hier natürlich an: Wo soll Borealis in fünf Jahren stehen?

Ich wünsche mir, dass in fünf Jahren alle Teams zunächst einmal nach den eigenen, inneren Performance Gaps suchen, wenn sie Probleme erkennen. Führungskräfte müssen deutlich machen, was sie erwarten – und es ihren Mitarbeitern vorleben. Meine Vision ist, dass Top-Leute unbedingt bei Borealis arbeiten möchten, weil sie sich hier entwickeln können. Natürlich braucht das Zeit.

Fachkräfte kommen aber immer seltener von außen, oder?

Der Markt ist leergefegt ...

Auch wir müssen verstärkt darauf setzen, die Mitarbeiter weiterzuentwickeln, die wir schon haben. Das ist richtig. Darin sehe ich aber nicht unbedingt einen Nachteil. Vielmehr haben Mitarbeiter, die schon eine Weile im Unternehmen sind, bereits gezeigt, dass sie zu uns passen. Das ist besser, als viel Geld und Zeit in ein neues Top-Talent zu stecken, das nach wenigen Jahren weiterzieht. Dennoch haben wir parallel auch unsere Recruiting-Kompetenzen gestärkt und müssen auch noch mehr im Bereich Employer Branding tun. Beispielsweise werden wir deutlicher machen, wie konsequent wir uns auf den Weg zur Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft gemacht haben. Denn potenzielle Bewerber denken heute sofort an Umweltprobleme, wenn es um Kunststoffe geht, und äußern das auch. Wir müssen besser vermitteln, dass Polyolefine ein Teil der Lösung der Probleme sind.

Wie binden Sie den Betriebsrat ein?

Bei Borealis ist die Beziehung zu den Betriebsräten traditionell gut und von fairem Miteinander geprägt. Der Betriebsrat weiß, dass seine Meinung zählt, und HR weiß, dass wir die Betriebsräte brauchen und in herausfordernden Situationen mitnehmen müssen. Als wir zum Beispiel Success Factors für einige Kernprozesse einführten, schlug uns erst eine gewisse Skepsis entgegen. Also sind wir mit den Betriebsräten zu SAP gefahren und haben erläutert, wie dort mit unseren Daten umgegangen wird. Außerdem hat mein Projektleiter in einer monatlichen Runde den Stand der Dinge geteilt und Feedback eingeholt. Wir binden den Betriebsrat einfach immer sehr stark ein, sodass erst gar keine Misstrauenskultur entstehen kann. Im Projektteam für unsere Mitarbeiterbefragung beteiligen sich beispielsweise stets zwei Betriebsräte. Selbst die Schließung einer Anlage haben wir als Management gemeinsam mit dem Betriebsrat gemanagt. Es wurde ein neues Schichtsystem entwickelt, sodass der gesamte Prozess so sozialverträglich wie irgend möglich durchgeführt werden konnte. Die Verhandlungen waren hart, aber es gab keine Streiks, keinen Streit.

Hand aufs Herz: Gab es in der bisherigen Transformation auch einen Faktor, den Sie unterschätzt haben?

Ich habe unterschätzt, wie schwer es manchen fällt, ihre Komfortzone zu verlassen. Mitarbeiter, die sich zehn, fünfzehn Jahre kaum verändert haben, fühlen sich in der Transformation oft überfordert. Als Dreamer gehe ich davon aus, andere müssten doch sehen, wie großartig diese und jene Idee ist. Darin täusche ich mich aber immer mal wieder. Mitarbeiter erwarten von der HR, dass sie Dinge erklärt, mitnimmt und führt. Umso wichtiger ist es für mich, ein Team um mich zu haben, das weiß, wie ich ticke.

Frau Artenberg, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

Interview: Egon Zehnder

Vita

Kerstin Artenberg hat 2016 die Position der Vice President HR & Communications bei der Borealis AG übernommen. Im Jahr 2007 kam sie zu Borealis und war dort in verschiedenen Führungspositionen für Kommunikation und Personalentwicklung zuständig, u. a. für die Leitung verschiedener HR-bezogener Kompetenzzentren. Vor ihrer Karriere bei Borealis arbeitete Artenberg bei der Daimler AG und der Körber PaperLink GmbH im Bereich Kommunikation. Sie studierte Ostasienwirtschaft an der Universität Duisburg-Essen und Japanisch an der Dokkyo Universität in der Nähe von Tokio. Zudem erwarb sie einen Masterabschluss für Strategic HR Management von der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.