

## Förderung von Eigenverantwortung und Fokus auf Führungskarrieren

Im Rahmen des neu ausgerichteten Human Resources Management übernehmen die Personalleiter der Geschäftsbereiche so viel Eigenverantwortung wie möglich. Besonderes Gewicht hat bei der Siemens Schweiz AG die Entwicklung von Kompetenzen.

Siemens hat schon in früheren Jahren am Wettbewerb Swiss HR-Award teilgenommen. 2007 kam die Regionalgesellschaft Siemens Schweiz AG vor der Neuausrichtung des ganzen Human Resources Management auf den 4. Platz. In diesem Jahr findet sich das Unternehmen auf Platz 3 wieder. Aber das soll, geht es nach den Verantwortlichen, nur ein Etappensieg sein. «Das nächste Mal wollen wir natürlich gewinnen», erklärt HR-Leiter Markus Büchi selbstbewusst.

«Siemens kennt die Antworten auf die grossen Herausforderungen wie demografischer Wandel, Globalisierung, Klimawandel und Urbanisierung. «Diese Philosophie ist durchschlagend im gesamten Siemens-Konzern und gilt auch für die Regionalgesellschaft mit rund 3500 Mitarbeitenden der Siemens Schweiz AG. «Seit 2007 gibt es eine neue Konzernleitung, die einiges in Bewegung gesetzt hat», berichtet Büchi.

Auf der Basis einer externen und internen Analyse wurde im gleichen Jahr eine neue HR-Strategie entwickelt. Berücksichtigt wurden Rahmenbedingungen des Konzerns und des Arbeitsmarktes genauso wie die Geschäftsstrategie und

die Leistungspakete des HRM. Daraus abgeleitet entstanden acht Strategieansätze als grundsätzliche Stossrichtungen. Begonnen hat die Neuausrichtung Anfang 2008, bereits jetzt ist ein Grossteil umgesetzt. «Die Strategie lebt, man kann sagen: Ja, es funktioniert», zieht Büchi bereits vorsichtig Bilanz.

### Mit dem Herz in den Bereichen

Dem Human Resources Management obliegt die Gesamtverantwortung für die personalpolitischen Standards und die HR-Strategie. Diese resultieren grösstenteils aus den Unternehmenszielen, der Personalpolitik und der Unternehmenskultur. Die Ansätze der neuen Strategie drehen sich unter anderem verstärkt um die Rolle des HRM als Business Partner der Bereiche, die Personalgewinnung und -entwicklung, das Kompetenzmanagement und das Personalmarketing. Das operative Human Resources Management ist bei der Siemens Schweiz AG dezentral organisiert und ist Business Partner der Bereiche. Vier HR-Teams mit insgesamt 20 Kolleginnen und Kollegen sind vor Ort in die Geschäftsbereiche eingebettet. «Sie sind mit dem Herz in den Bereichen, fachlich und disziplinarisch jedoch weiterhin der HR-Leitung zugeordnet», bringt es Büchi auf den Punkt. «Die dezentrale Erledigung von Aufgaben ist ein besonders wichtiges Projekt im Rahmen der Neuausrichtung. Die Personalleiter und ihre Teams vor Ort sollen so eigenverantwortlich wie möglich handeln», sagt Büchi.

Zentral bestehen noch drei Organisationseinheiten mit jeweils rund zehn Mitarbeitenden. Die Einheiten «Learning Campus» (Learning, Training und Management Development), «Berufsbildung» mit rund 150 Lernenden und vor allem «Corporate Human Resources» (Payroll, HR-Marketing, Sozialdienst und Shared Services) vervollständigen das gesamte Human Resources Management für die Regionalgesellschaft der Siemens Schweiz AG mit rund 3500 Mitarbeitenden.

Wie viele andere Unternehmen ist auch Siemens Schweiz auf dem Weg zu

Business-Partnerschaften. Das HRM bewegt sich im Spannungsfeld zwischen den Forderungen der Linie und dem ständigen Kostendruck. «Wir müssen ein gemeinsames Verständnis dafür entwickeln, wie wir Prozesse ausrollen und Projekte anpacken. Die Schwierigkeit dabei ist, dass jeder Personalleiter in seinem Geschäftsbereich andere Herausforderungen vorfindet. Ich habe das Gefühl, dass gerade hier der HR Manager als Business Partner jetzt zur Geltung kommt», meint Büchi.

Das HRM muss die Strategien der Geschäftsbereiche erkennen, die Problemstellungen nachvollziehen und überlegen: Was bedeutet dies bezogen auf die Ressource Mensch? «Beraten und umsetzen müssen wir gemeinsam mit der Linie», betont Büchi. «Mit seinen Zahlen geht der Bereichsverantwortliche automatisch zum Controller. Wenn wir erreichen können, dass er bei Themen grundsätzlicher Art das HRM genauso als Partner sieht, haben wir uns zum echten Business Partner entwickelt.» Führungstechnische Entscheidungen hätten letztlich immer auch Konsequenzen auf den Menschen und die Mitarbeitenden. «Miteinander diskutieren und philosophieren» ist Büchis Devise.

### Potenzial durch Führungskräfteentwicklung

Die Siemens Schweiz AG arbeitet seit Jahren mit einem weltweit einheitlichen Kompetenzmodell. Es definiert 18 Kernkompetenzen für Mitarbeitende und Führungskräfte. Bei der Rekrutierung werden in der Regel die vier bis sechs wichtigsten Fähigkeiten als Anforderung bestimmt. Das HRM stellt mittels Kompetenzmanagement sicher, dass den Bereichen die erforderlichen qualitativen Personalressourcen zur Verfügung stehen.

Das Fähigkeits- und Entwicklungspotenzial der einzelnen Führungskräfte wird jährlich in den Round-Table-Gesprächen ausführlich diskutiert und beurteilt. Die Führungskraft erhält daraufhin ein Feedback. Was für diese heute eine Art persönliche Standortbestimmung ist, bedeutet für das Unternehmen das

### Das Unternehmen

Siemens beschäftigt weltweit rund 400 000 Mitarbeitende in 190 Ländern. In der Schweiz ist Siemens in allen Landesteilen aktiv. Inklusive Schwester- und Tochtergesellschaften beschäftigt Siemens in der Schweiz rund 7000 Mitarbeitende. Bei der Siemens Schweiz AG arbeiten derzeit 3460 Mitarbeitende, davon 55 für den Personalbereich. Die Regionalgesellschaft fokussiert ihre Hauptaktivitäten auf die drei Sektoren Energy, Healthcare und Industry, im dem die Divisionen Mobility, Building Technologies, Industrial Automation and Drives Technologies zusammengefasst sind. Siemens IT Solutions und Services bieten zudem Dienstleistungen im IT-Bereich für interne und externe Partner an.



Das HR-Board von Siemens Schweiz AG von links: Stephan Sticher, Thomas Wildi, Markus Büchi, Michele Marchesi, Astrid Hausherr Fischer, Stefan Hees, Leo Pfiffner, Werner Däppen, Cornelia Schärer

Fach- und Führungskräftepotenzial von morgen. Die Managemententwicklung ist ein zentrales Element der HR-Strategie als ein klares Programm für Mitarbeiter mit einem Karrierepotenzial als Führungskraft. Das Entwicklungsprogramm für Junior-Führungskräfte dauert drei bis fünf Jahre. Den Abschluss bildet ein Assessment. Je nach Ergebnis wird der Mitarbeiter dann in den Führungskreis aufgenommen. Die nächste Entwicklungsstufe bildet das spezielle Programm für «High Potentials» auf Managementebene. Führungskräfte können im Rah-

men dieser Förderung in der Hierarchie weiter wachsen. Siemens in Europa wächst zusammen und ist durchlässiger geworden; so wechseln Kandidaten auch immer öfter in andere Länder. «Innerhalb eines Jahres kann man ein Unternehmen wie Siemens nicht kennenlernen», so Büchi. Die Managemententwicklungsprogramme machen die Manager von morgen fit für ihre künftige Aufgabe. Die Kandidaten werden vom jeweiligen Personalleiter zusammen mit dem Bereichsleiter nominiert. Job Rotation ist eine zentrale Entwicklungsmaßnahme

für die künftigen Manager. Innerhalb des Programms müssen sie mindestens einmal die Funktion gewechselt haben. Zudem erhalten die Kandidaten führungsrelevante Schulungen und speziell auf ihren Ausbildungs- und Erfahrungshintergrund abgestimmte, individuelle Fördermassnahmen. Auch die Förderung eines berufsbegleitenden Nachdiplomstudiums ist denkbar. Bereits bei der Rekrutierung sind die Entwicklungsprogramme ein Thema. «Für die dezentralen Personalleiter wird es immer wichtiger, bereits bei der Einstellung neuer Mitarbeiter zu beachten: Wer hat die Fähigkeit, morgen oder übermorgen eine andere Funktion bei Siemens Schweiz zu übernehmen?», betont Büchi.

«Der Erfolg unseres Management Development zeigt, dass rund zwei Drittel aller Führungspositionen aus den eigenen Reihen besetzt werden können. Dabei sind in den letzten Jahren die höchsten Funktionen (inkl. CEO) aus den eigenen Reihen entwickelt worden. Das hat Signalwirkung und beweist, dass unsere Managemententwicklung kein leeres Programm ist. Die langfristig angelegten MD-Programme wirken sich zudem positiv auf die Mitarbeiterbindung aus. Unsere Leute haben klare Perspektiven, davon profitiert das Unternehmen», so der HR-Leiter.  
*Sabine Schritt*

### HR Award – die Bewertung der Jury:

Als mustergültig befand die Jury bei der Siemens Schweiz AG unter anderem den «Performance Management Process» mit den etablierten Round-Tables inklusive der jährlichen Personalentwicklungsreviews sowie die Rolle des HR als Treiber der Zielvereinbarungen in enger Zusammenarbeit mit den Geschäftsbereichen. Die Auswertung im Einzelnen:

Dimension	Ist	Best in class	Max
Strategische Orientierung & Controlling	79	112	127
HRM-Organisation und -Verwaltung	56	81	87
Relations Management	170	208	216
Performance Management	158	159	236
Competence Management	194	240	279

**Ist:** Wert des Unternehmens in der Dimension; **Best in class:** höchster Wert eines Unternehmens;  
**Max:** maximal erreichbare Punktzahl