



# Den internationalen Kulturwandel erfolgreich managen

Der Anpassungsdruck durch die digitale Revolution, New Work & Co. ist enorm. Die Bayer AG treibt den Kulturwandel rund um das Performance Management voran und verknüpft dabei Elemente wie Entwicklungsdialoge und Talent Reviews.

► Die Gretchenfrage des Kulturwandels bei der Bayer AG ist diese: Was passt zur zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens und unterstützt den Wandel, ohne die Mitarbeiter zu überfordern und die Business-Continuity zu gefährden? Von der Ist-Analyse der aktuellen Lage über die operative Umsetzung in Pilotprojekten bis hin zum internationalen Roll-out agiler Personalinstrumente Anfang 2019 wurde der Prozess durch so-

genannte Continuous Improvement Loops (Change-Barometer) begleitet. Mit den so gewonnenen Erkenntnissen aus quantitativen und qualitativen Feedbackschleifen wurden die Stärkenpotenziale weiter ausgebaut, blinde Flecken sichtbar gemacht und der Prozess justiert, um den Erfolg der Implementierung nicht zu gefährden. Im Folgenden wird beschrieben, wie Bayer durch den Wandel mehr Agilität in seine Arbeitsprozesse gebracht hat.

Wichtig war, Mitarbeiter und Führungskräfte bei dem Prozess zu beteiligen. Deren Perspektive wurde von Anfang an miteinbezogen. Durch dieses Miteinander von HR und Business wurde der Grundstein für die Akzeptanz des umfassenden Kulturwandels gelegt. Es wurde sowohl das Experiment im Jahre 2017 im Rahmen eines Change-Barometers analysiert sowie auch der Roll-out 2019 (siehe dazu die Abbildung auf dieser Seite). Das Projektteam um Frau Meves, Frau Vant und JSS gewann dabei wichtige Erkenntnisse und arbeitete diese sukzessive in den Change-Prozess ein. Anpassungen wurden vorgenommen, um die Akzeptanz der Instrumente zu erhöhen und den Mitarbeitern ganz im Sinne von agilem Vorgehen zu signalisieren: „Wir haben zugehört.“

### Konzern richtet sich neu aus

Um den Erfolg des Unternehmens zu sichern und auszubauen, war ein Kulturwandel nötig, der sich auch und gerade in den weitreichenden Personalinstrumenten wie Performance Management, Entwicklungsdialog und Nachfolgeplanung wiederfinden sollte. Zunächst wurde die Frage gestellt, wo der stärkste Hebel zur Änderung und Justierung der gelebten Unternehmenskultur und der Personalprozesse liegt. Mehr Agilität und Innovation in den Prozessen wagen und aus diesen heraus fördern – quasi ein in sich produktives Entwicklungssystem. Es war klar, dass sich dieser Wandel nur Schritt für Schritt vollziehen konnte und eine längere Zeit brauchen würde, um nachhaltig verankert zu werden. Im Vordergrund der Veränderung stand, Mitarbeitern die Zielsetzung

**Der Schwerpunkt liegt beim Unternehmens- und Teamerfolg, zu dem jeder Einzelne beitragen kann.**

### Bayer AG

### CASE STUDY



Die Bayer Aktiengesellschaft besteht aus 420 Gesellschaften mit insgesamt 116 998 Mitarbeitern. Schwerpunkt des Konzerns ist die **chemische und pharmazeutische Industrie**. 2018 verzeichnete das Unternehmen einen Umsatz von rund 40 Milliarden Euro.

begreiflich zu machen und sie dazu zu befähigen, die neuen Angebote tagtäglich zu nutzen.

Begonnen wurde bei Bayer mit dem Redesign des Performance-Ansatzes. Ein neuer Purpose wurde definiert, der die Mitarbeiter und Führungskräfte motivieren sollte, ihr Bestes zu geben. Sowohl auf Individual- als auch auf Teamebene sollten Partizipation, Motivation und Innovation gefördert werden.

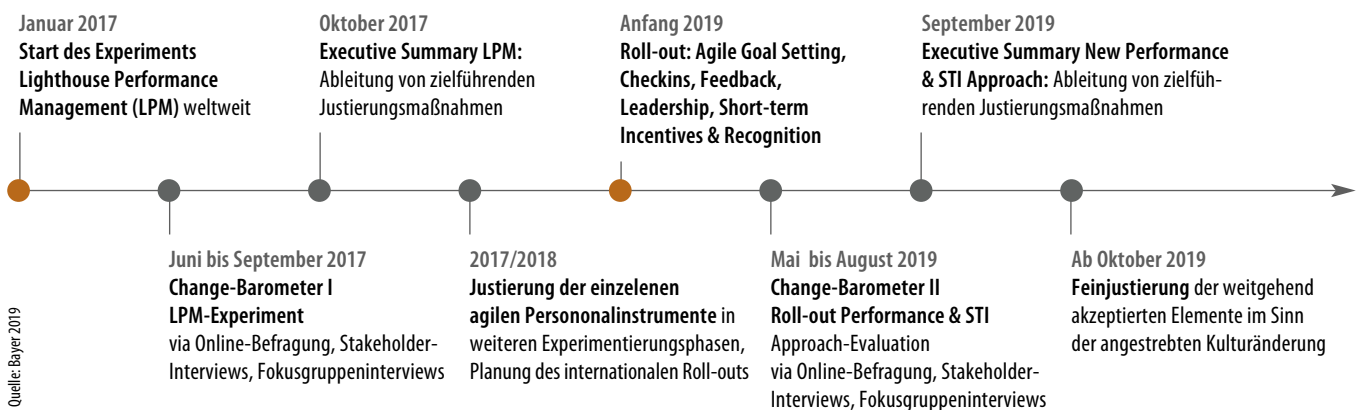
Durch quantitative und qualitative Erhebungsmethoden wurde der Veränderungsprozess zusätzlich strukturiert und begleitet. Auch Pay-for-Performance wurde neu positioniert: Bei angestrebter Agilität in den Arbeitsprozessen bleibt doch der Rahmen bestehen, dass Leistung sich als Anker

einzelner Vergütungskomponenten wiederfindet. Der Schwerpunkt liegt jedoch nun auf dem Unternehmens- und Teamerfolg, zu dem jeder Einzelne beitragen kann.

Der Kulturwandel umfasst natürlich mehr als die Umgestaltung des Performance-Ansatzes und der

### Der Change-Prozess bei Bayer

Abbildung



● **Wo hat es im Projekt gehakt?**

STOLPERSTEINE

- **Maximale Aussagekraft durch das Change-Barometer erreichen:** Da die Implementierungsphase relativ kurz war, musste das Change-Barometer viele Aspekte abfragen, um valide Erfolgsauswirkungen hinsichtlich Verhaltensänderung und Business Impact aufzeigen zu können.
- **Enge Zeitrestriktion:** Es mussten schnell valide Ergebnisse vorliegen, damit intern die richtigen Entscheidungen getroffen werden konnten. Hier war neben der Entwicklung des Change-Barometers ein schlagkräftiges Informations- und Kommunikationskonzept notwendig.
- **Einbinden der TMEs:** Die sogenannten Talent Management Experts (TMEs) waren für die Durchführung und Dokumentation der qualitativen Interviews zuständig. Verständliche Interviewleitfäden mussten erstellt sowie Kurzschulungen durchgeführt werden, um den Prozess zu beschleunigen und zugleich aussagekräftige Auswertungen zu erhalten.

● **Was hat das Projekt gebracht?**

UNTERM STRICH

- **Das Change-Barometer wirkt positiv auf den Prozess.** Die Ergebnisse der Interviews sowie der Befragung haben gezeigt, dass die Justierungen, die nach der Experiment-Evaluation eingeleitet worden waren, positiv wirken.
- **Die Akzeptanz der einzelnen Elemente ist weitgehend vorhanden** und wird bereits in vielen Facetten tatsächlich gelebt.
- **Konkrete Entscheidungsgrundlagen konnten geschaffen werden,** damit die Verantwortlichen den Prozess des Kulturwandels weiterhin konstruktiv gestalten können.

Short Term Incentives. Bayer hat sich gleichzeitig entschlossen, auch bei der Gestaltung des Entwicklungsdialoges und bei der Nachfolgeplanung Akzente zu setzen, die ebenfalls den Kulturwandel widerspiegeln und die Agilität und das Empowerment für Mitarbeiter und Führungskräfte in den Vordergrund stellen. Die Mitarbeiter sollten wissen und mitentscheiden, wie sie durch ihre Leistung zum Erfolg des Unternehmens beitragen können. Alle Mitarbeiter sollen von regelmäßigem Austausch und Feedback profitieren und sich sowohl als Einzelne als auch im Team wertgeschätzt fühlen.

**Den Kulturwandel erlebbar machen**

Grundsätzlich ging es darum, zeitgemäßes Arbeiten mit flexiblen Feedback-Elementen im Sinne bedarfsgerechter Zieldefinition und permanenten Austauschs einzuführen. Dazu wurden klassische Design-Thinking-Bestandteile abgewandelt und übernommen. Die Mitarbeiter und Führungskräfte sollten sich auf wenige, aber wichtige Ziele konzentrieren. Zudem sollen diese im Jahresverlauf anpassbar sein.

Bei Bayer spricht man hierbei von Agile Goal Setting, Checkins und Continuous Feedback.

Neben Individualzielen rücken auch Teamziele verstärkt in den Vordergrund. Das mündete in ein neues

Incentive-Modell. Die materiellen sowie immateriellen Anreizwirkungen wurden analysiert. Zudem wurde in den vergangenen beiden Jahren hinsichtlich der variablen Vergütung in die weltweite Organisation „hineingehört“. Herausgekommen ist ein neues, zeitgemäßes Modell für den STI (Short Term Incentive) mit einem Company-Bonus als zentralem Baustein: Dieser setzt sich aus dem Divisionsteil und dem Konzernteil zusammen. Eine individuelle Komponente hat Bayer aus dem Bonus herausgenommen.

Da Agilität und Innovationskraft gefördert werden sollten, musste sich dies auch in der Incentivierung widerspiegeln. Mitarbeiter sollen Neues wagen, experimentieren, ohne Angst davor zu haben, Fehler zu machen und finanziell bestraft zu werden.

Um Innovation zu fördern, ging es zunächst darum, mehr Fehlertoleranz zuzulassen. Die Bayer AG transformierte hier Erkenntnisse aus der aktuellen Führungsforschung in die Unternehmensrealität, Stichwort Ambidextrous Leadership. Nach der Wortbedeutung geht es hier um das Führen mit beiden Händen: Mit der einen Hand, den öffnenden Verhaltensweisen (zum Beispiel Raum für eigene Ideen geben, Autonomie gewähren, Risiken und Fehler zulassen und positiv bewerten), fördert die Führungskraft Innovationspotenzial und Ideen. Mit der anderen Hand, den schließenden Verhaltensweisen (Routinen etablieren, Fehler vermeiden), stellen sie effiziente Zielerreichung sicher.

**Nachhaltige Wirkung steht im Vordergrund**

Führungskräfte und Mitarbeiter sollten sich im Rahmen des Performance-Ansatzes partnerschaftlich und ganzheitlich austauschen. Gegenseitiges Feedback soll kontinuierlich stattfinden. Die sogenannten Checkins bildeten hierfür den Rahmen. Mitarbeiter bekommen so den Raum, die Dinge anzusprechen, die sie beschäftigen. Es kann unter anderem um persönliches Befinden, aktuelle Herausforderungen und Unterstützungsbedarf gehen. Wie oft und in welchem Format diese Gespräche stattfinden, liegt in der Verantwortung der Beteiligten.

**Mitarbeiter sollen Neues wagen, ohne Angst zu haben, Fehler zu machen und finanziell bestraft zu werden.**

Mit dem regelmäßigen Austausch fördert Bayer eine laufende und natürliche Feedback-Systematik, die den Agilitätsanspruch fördert. Wichtig zu erwähnen ist, dass es mit dem Leadership-Pulse auch eine Feedback-Routine „bottom-

up“ gibt. So ist der Ausgleich hergestellt und auch die Führungskräfte können strukturiert reflektieren und sich entwickeln. Am Ende des Jahres bekommt der Mitarbeiter zusätzlich ein Feedback in Form eines

Contribution Statements zur eigenen Standortbestimmung und hinsichtlich des individuellen Beitrags zum Unternehmenserfolg.

### Individuelle Leistungskomponente bleibt bei Top Performance bestehen

Es gibt immer noch die Möglichkeit, herausragende Individualleistungen zu belohnen, sowohl für Einzelne als auch für Teams. Hierfür wurde der sogenannte Top Performance Award (TPA) geschaffen. Führungskräfte haben ein Budget zur Verfügung, das sie eigenverantwortlich anhand gewisser Grundsätze zeitnah und im Kontext der Leistung ausschütten. Führungskräfte vereinbaren hier Standards, die sie dann im Führungsteam einhalten ohne weitere Kontroll- oder Freigabe-Schritte. Somit ist auch die Belohnung auf individueller Basis als individueller Leistungsanreiz gegeben.

Um den Implementierungsprozess zu evaluieren und den Entwicklungsfortschritt zu messen, wurde ein individuelles Change-Barometer entwickelt: Welche Elemente haben sich gut entwickelt beziehungsweise werden in der Praxis umgesetzt und wo

„hängt“ die Entwicklung? Durch ein kalibriertes System aus Interviews von Stakeholdern und Fokusgruppen sowie einer quantitativen Befragung aller Beteiligten weltweit wurden valide Ergebnisse gesammelt.

Die Herausforderung dabei war es, sichtbar zu machen, wie die Veränderungen für die Mitarbeiter und Führungskräfte in Bezug auf Prozesse, Vorgehensweisen und Erwartungen im Performance Management im Unternehmensalltag genau wirken. Es erfolgte eine dezidierte Auswertung und die Verdichtung hin zu Kernaussagen je Element des New Performance Approaches sowie in der Gesamtheit. So ergab sich am Ende ein umfangreiches Bild, in welcher Entwicklungsstufe sich jedes Element befindet und was noch getan werden muss, um das neue System noch besser in der Organisation zu verankern.

In einer Topmanagement-Präsentation wurden alle Stellhebel und Zusammenhänge diskutiert. Dabei konnte das Change-Team steuernd eingreifen um den New Performance Approach noch besser an der angestrebten Zielkultur auszurichten. ■

#### AUTOREN



Vera Gramkow, Leiterin Global Talent Management und Performance, Bayer AG, Leverkusen, Twitter @GramkowV



Jan Stephan Schmaderer, Experte für Change-Prozesse und Befragungsinstrumente, JSS HR & Consulting Services, München, schmaderer@jss-consulting.de



Dr. Julia Pescher, wissenschaftliche Beirätin und unabhängige Forscherin