

## Vom kleinen zum großen Teamplayer

Eigentlich wollte er Profi-Handballer werden und Sport studieren. Doch die Vorstellung, Menschen im Arbeitsleben begleiten zu können, reizte Roland Kienzler mehr. Er ist Corporate Director Human Resources beim Familienunternehmen Endress+Hauser.



Während Roland Kienzler mit Vorstandskollege Pieter de Koning (Mitte) über die Unternehmensstrategie spricht, sucht Controlling-Kollege Thomas Belz (rechts) spontan das Gespräch.

In der Schweiz – so eine beliebte Vorstellung der Deutschen – ticken die Uhren einfach anders. Alles scheint irgendwie langsamer oder zumindest gemütlicher vonstatten zu gehen. Allein schon die Sprache. Wer Roland Kienzler zuhört, könnte diesen Eindruck bekommen. Im breitesten Basler Schwyzerdütsch spricht der Personalchef mit seinen Kollegen und Mitarbeitern.

Die Themen im Betrieb sind aktuell indes weniger gemütlich. Bei dem erfolgsverwöhnten Hersteller von Prozessmesstechnik in Reinach bei Basel ist die Krise angekommen. „Wir haben Anfang 2009 zunächst mit diversen Methoden versucht, den Auftragsrückgängen ohne Kurzarbeit Herr zu werden“, sagt Kienzler.

Kreative Ansätze wie das Bilden von Handwerkerkolonnen sind dabei etwa entstanden. Bei der Tochter Flowtec beispielsweise hat man outgesourcte Aufgaben wieder ins Haus zurückgeholt, um einerseits Kosten zu sparen und andererseits die Mitarbeiter regulär weiter zu beschäftigen. „Wir haben diese gefragt, was sie denn ursprünglich mal gelernt haben. Wer ausgebildeter Maler ist, wurde für die Renovierung der Wände eingesetzt“, erläutert der Personalchef. Andere haben die Grün- und Pflanzflächen gepflegt, statt dass dafür ein Gartendienstleister beauftragt wurde. Wieder andere haben die Hallen auf Hochglanz gereinigt. „Kurzarbeit wird eigentlich als eins der letzten Mittel betrachtet. Doch inzwischen sind die alternativen internen Arbeiten erledigt. An einem schweizerischen und einem deutschen Standort ist daher momentan Kurzarbeit nötig. 120 Kollegen sind davon betroffen.“

### Keine heile Welt mehr

Als Kienzler vor vier Jahren den Posten als Leiter Corporate HR übernahm, verlief das Wachstum noch anders: jährlich ein Plus im zweistelligen Bereich, zwischen elf und dreizehn Prozent.

„In 56 Jahren hat es hier keine Entlassungen in größerem Umfang gegeben. Die Mitarbeiter haben ein Grundvertrauen – und dafür ist das Unternehmen in der Region bekannt – dass ihr Arbeitsplatz nicht plötzlich weg ist.“

Daran wird sich auch in diesem Jahr nichts ändern, aber gewisse Einschnitte sind nötig geworden. Es gibt für alle Ebenen keine Gehaltserhöhungen, Leasingverträge werden von vier auf fünf Jahre verlängert, Überzeiten – schwyzerisch für Überstunden – und Urlaube werden abgebaut, ein Einstellungsstopp wurde verhängt. Grund für die erste große Frustration? „Ich sehe gerade viele Chancen, um zu zeigen, was HR kann. Wie flexibel wir reagieren, welche Methoden wir wo und wie anwenden und vor allem, wie man die Linie dazu bringt, die Mitarbeiter trotz allem zu motivieren.“

Herausforderungen scheinen das zu sein, was Kienzler an seiner Arbeit reizt. Doch er musste erkennen: So eben wechselt man nicht das Fach von Sportwissenschaften zu HR. Beim Jobben bei Ciba entdeckte der Basler den Spaß an Personalarbeit, wofür er seine Handballer-Karriere (erste Liga) aufgab. Nach dem Jura-Studium wollte ihn zunächst keine Firma einstellen, ohne praktische Erfahrung. „Ich habe mich dann zwei Jahre lang als Juristen verdient gemacht, bei einem Patentamt“, erinnert er sich. Danach gelang ihm der Einstieg in die Personalarbeit, als Personalentwickler bei der Feldschlösschen-Brauerei. Im folgenden Job bei der heutigen Firma Myonic wurde Kienzlers neues Metier erstmals heftig auf die Probe gestellt: Als Head of HR musste er vier Massenentlassungen durchziehen. „Anfangs konnte ich nachts nicht schlafen. Aber ich habe Wege gefunden, sodass dieses schwierige Thema mir heute nicht mehr so nahe kommt.“ Von 1100 Mitarbeitern waren am Ende noch die Hälfte übrig. Schließlich habe er sich quasi selbst wegrationalisiert, denn für eine kleinere Mannschaft brauchte man keinen Head of HR mehr.

Auch zu Beginn seiner Laufbahn bei Endress+Hauser wurde Kienzler nicht auf Samt gebettet. Sein Vorgänger war der erste Leiter Corporate HR überhaupt. Keine leichte Aufgabe. Nach drei Jahren verließ er das Unternehmen wieder. Dann stellte man Kienzler für den Job ein. „Anfangs wurde ich viel mit dem Vorgänger verglichen. Ich musste mich beweisen und zeigen, dass HR einen echten Mehrwert bringt, über Administration und Personalentwicklung hinaus. Irgendwann war das Allen klar“, sagt Kienzler. Diese Bewährungsprobe dauerte zwei Jahre, erst dann wurde er in das Board of Directors berufen, wo er der Zweitjüngste ist.

Auf einer Ebene – auch räumlich – mit dem CFO, COO oder dem CEO arbeitet der Personalchef heute an der HR-Strategie 2015. Sie ist Teil der Unternehmensstrategie. Diese wiederum fußt auf einem Basiskanon an Werten und Verhaltensnormen, die im „Endress+Hauser Spirit“ festgehalten sind. Dieser gilt nicht nur für die Mitarbeiter, sondern ebenso für die Anteilseigner aus der Familie Endress. „Die Firmenstrategie wird sich daher nicht revolutionär ändern, sondern stets evolutionär. Somit ändert sich die HR-Strategie nur graduell. Aber bestimmte Themen können einen anderen Fokus

bekommen“, erläutert Kienzler, der seit mehreren Tagen an der Formulierung arbeitet. Talent Management und Employer Branding werden in der neuen Strategie zum Beispiel stärker betont, weil sie für den Stellenwert der Firma als Arbeitgeber wichtiger geworden sind.

### Am Puls der Mitarbeiter

Doch operatives Arbeiten ist auch für einen Corporate Director HR üblich. Dabei regiert das Prinzip der offenen Tür: Ist diese nicht geschlossen und ist kein Gast in Kienzlers Büro, kann jeder spontan für Fragen kommen. Anklopfen ist an sich nicht nötig, denn alle Wände und Türen sind aus Glas, ob beim Personalchef oder beim CEO.

„Roland, wir haben hier ein Problem mit der Abrechnung eines unserer Seminare. Ein Teil fand in Deutschland in Maulburg und ein anderer in der Schweiz statt. Wie sollen wir das fakturieren, vor allem mit Blick auf die unterschiedliche Mehrwertsteuer-Pflicht?“, will ein Kollege aus dem Controlling wissen. Gemeinsam mit einer weiteren Kollegin wird hin und her überlegt und schließlich eine Lösung gefunden.

Am gleichen Morgen startet eine neue Version des Intranets. Beim Gang über die Flure erkundigt sich Kienzler nach



Auch ein HR Direktor ist vor Alltagsproblemen nicht gefeiert: Ein Kollege aus der EDV muss bei einem Computerproblem helfen.

Problemen beim Öffnen oder Zurechtfinden im neuen System. Er ist zusätzlich zu seiner HR-Leitungsfunktion Chef der internen Kommunikation. „Ich bin direkt reingekommen, sieht gut aus“, sagt Kirsten Weiskat, rechte Hand des Personalchefs. „Aber wir müssen nochmal über die Darstellung der Telefonnummern reden. Die sollen ja direkt aus SAP ins Intranet fließen, inklusive der Handynummern. Aber was ist mit der Handynummer von Klaus Endress?“, fragt Weiskat. Kienzler entscheidet, dass der CEO wie alle anderen Mitarbeiter dargestellt werden soll. Schließlich ist Transparenz ein wichtiges Prinzip des Geschäftsführers, die im Intranet genauso gegeben sein soll.

### Leitungsposition mit Bodenhaftung

Verstecken gilt in dem Unternehmen nicht, das musste auch Roland Kienzler erst lernen. „Ich habe vorher bei Novartis gearbeitet. Da war ich einer von vielen Personalleitern, für 64 Länder zuständig und hatte Verantwortung für 8500 Mitarbeiter. Das war eine sehr luxuriöse Zeit.“ Der Pharma-Multi bot alle möglichen Instrumente und Prozesse, die Personalentscheider für ihre Arbeit brauchen. Drei Jahre lang war der Jurist dort. Ein berufliches Schlaraffenland? „Ich musste eigentlich nichts mehr selber entwickeln, durchsetzen oder voranbringen, weil es alles schon gab. In der Zeit habe ich vieles verlernt. Das hat mir gar nicht gefallen“, erinnert er sich.

In dem Familienunternehmen fühlt er sich bestätigt, dass sein Wissen und Wille gewünscht sind. Positiv ist für ihn, dass man keinen Analysten oder fremden Investoren ausgesetzt ist. „Fast and dirty gibt es hier nicht. Langfristig orientiert zu sein und mehr die Werte als den betriebswirtschaftlichen Output vor Augen zu haben, sind die Dinge, die zählen.“

Die Erwartungen an ihn und HR sind deshalb nicht minder hoch. Schlankere Strukturen und Prozesse zu etablieren, ist eine zentrale Anforderung an Kienzler. Vor zwei Jahren wurde in diesem Zuge ein



Mit Thomas Belz und HR-Mitarbeiterin Karin Schweizer sieht sich Kienzler ein kniffliges Abrechnungsproblem an.

HR Shared Service Center eingerichtet, bislang für die Zentrale in Reinach. Dabei stellte man systemseitig auf SAP um, in nur sechs Monaten. Für jeden SAP-Erfahrenen eine unglaublich kurze Zeit. Außerdem soll die hauseigene Corporate University „Master Class“ zu einem „House of Learning“ weiterentwickelt werden. Hier sollen sämtliche Entwicklungsthemen und -angebote gebündelt werden. „Wir sind gerade dabei, ein Portal für die Darstellung und Buchung der Trainings aufzubauen. Das braucht viel Zeit“, sagt Kienzler.

Die verbringt er viel im Job – statt auf dem Golfplatz. Er und seine Frau haben den Sport als Ausgleich entdeckt. „Sie arbeitet genauso viel wie ich. Da ist es schön, ein gemeinsames Hobby zu haben.“

### Aug' in Aug' mit dem Chef

Am Nachmittag hat er einen besonders angenehmen Termin: Einen Vortrag am Begrüßungstag für neue Mitarbeiter halten. Heute sind 21 Teilnehmer dabei, weniger als zu Zeiten vor der Krise. Da waren es schon mal 80 Leute, zudem fand die Veranstaltung häufiger statt. Der Personalchef zeigt noch einmal die wichtigsten Zahlen des Unternehmens auf: 19 Produktionsstandorte in elf Ländern hat Endress+Hauser inzwischen, eigene Vertriebsseinheiten gibt es in 40 Ländern und Repräsentanzen in 70 weiteren Ländern.

Insgesamt 8500 Mitarbeiter beschäftigt die Gruppe derzeit. Die Eigenkapitalquote beträgt 60 Prozent, im Schnitt liegt die Betriebszugehörigkeit bei elf Jahren.

In seinem Vortrag werden, wie in den folgenden Referaten vermutlich auch, besonders die Werte des Unternehmens hervorgehoben. „Die kennen wir doch alle, aus der Mappe für neue Mitarbeiter und von der Einführung in der Abteilung“, flüstert ein Teilnehmer. Roland Kienzler weiß das. „Sie werden immer wieder mit den Werten konfrontiert werden. Sie sind wichtig, um die Kultur und die Art des Arbeitens in unserem Unternehmen zu verstehen.“ Das geht ihm genauso, vor allem dann, wenn der charismatische Chef Klaus Endress spontan zu ihm ins Büro kommt, um über die Strategie, die Vision, die Werte und Verantwortung zu debattieren. „Dann wird schon mal zwei Stunden diskutiert.“

Das Vertrauen und die Nähe des Vorgesetzten zeigen dem Personalchef, dass nicht nur seine Arbeit wahrgenommen wird, sondern auch er selbst. „Mir gefällt ein Prinzip besonders gut: Speak up. Wenn jemand eine gute Idee hat, egal ob auf Leitungsebene oder nicht, soll er sie nicht für sich behalten, sondern sie im Sinne Aller auch realisieren können. Das mache ich und es wird gesehen.“ Und er fügt zufrieden hinzu: So lange wie hier wäre er noch in keinem Unternehmen gewesen. (nbs)