# »Eigenverantwortung und das Zusammenspiel in den Teams sind wichtige Eckpfeiler unseres Erfolgs«

## Interview mit Philip Heßen, Head of HR Strategy & Transformation der Merck KGaA, Darmstadt

**Die Arbeitswelt ist durch Umbrüche und Veränderungen infolge der digitalen Transformation geprägt. Auch die Auswirkungen der Corona-Pandemie stellen neue Anforderungen an Unternehmen und ihre Beschäftigten. In diesen Zeiten des Wandels wird Schlüsselkompetenzen eine besondere Bedeutung beigemessen. Philip Heßen leitete von 2016 bis 2020 den Bereich Human Resources Germany des Wissenschafts- und Technologie-Konzerns Merck in Darmstadt und ist derzeit als Head of HR Strategy & Transformation für die globale Personal- und HR-Strategie verantwortlich. Im Interview gibt er Einblicke, wie sich Erwerbsarbeit bei Merck in den vergangenen Jahren verändert hat, welche Schlüsselkompetenzen dazu beitragen, diese Veränderungen zu meistern und wie sich dies in der HR-Strategie des Unternehmens aktuell und in Zukunft niederschlägt.**

**PHILIP HEßEN**

ist seit 2014 bei der Merck KGaA tätig, zunächst als Head of Global Rewards, von 2016 bis 2020 als Personalleiter Deutschland. Derzeit ist er als Head of HR Strategy & Transformation für die globale Personal- und HR-Strategie verantwortlich.

Philip Heßen begann seine berufliche Laufbahn bei Siemens, wo er für die Initiierung eines aktienbasierten Incentives und die Etablierung einer Mitarbeiter-Aktien-Kultur verantwortlich war. Im Jahr 2011 wechselte er als Global Rewards und Executive HR Manager zu OSRAM und begleitete dort unter anderem den Börsengang (IPO) und die Ausgliederung des Unternehmens aus dem Mutterkonzern Siemens.

**BWP** Chemie-, Pharma-, oder Technologie-Konzern? Herr Heßen, helfen Sie uns, die Merck KGaA in Darmstadt richtig zu verorten.

**Heßen** Merck ist ein lebendiges Wissenschafts- und Technologieunternehmen. In unseren drei Unternehmensbereichen Healthcare, Life Science und Performance Materials bieten wir spezialisierte und hochwertige Produkte. Als globales Unternehmen mit mehr als 57.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern arbeiten wir täglich daran, im Leben von Menschen einen Unterschied zu machen. In Healthcare entdecken wir beispielsweise einzigartige Möglichkeiten zur Behandlung einiger der herausforderndsten Krankheiten wie Multiple Sklerose (MS) und Krebs. Unsere Life-Science-Experten entwickeln Produkte und Lösungen, die es Wissenschaftlern ermöglichen sollen, bahnbrechende Ergebnisse schneller zu erreichen. Und das Wissen unseres Unternehmensbereichs Performance Materials steckt in Technologien, die die Art und Weise verändern, wie wir auf Informationen zugreifen und sie betrachten.

Unsere Neugier und unsere Leidenschaft für Wissenschaft treibt uns seit mehr als 350 Jahren an und wird uns auch weiterhin inspirieren, einen positiven Unterschied zu machen und uns für eine lebenswerte Zukunft einzusetzen.

**BWP** In welchen Berufen bildet Merck klassischerweise aus?

**Heßen** Wir unterstützen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin, ihren individuellen Karriereweg zu gehen – passend zu ihren Ambitionen und Fähigkeiten. Aus diesem Grund spielt für uns die Aus- und Weiterbildung eine zentrale Rolle. Ein Blick auf die Einstellungszahlen von 2020 zeigt eine Vielzahl unterschiedlicher Berufe. Sie verteilen sich in etwa zu jeweils 20 Prozent auf kaufmännische Berufe und Produktionsberufe. Laborberufe und technische Berufe sind zu je 15 Prozent vertreten. Hinzu kommen IT-Berufe und sonstige Berufe. Aktuell bilden wir an unseren unterschiedlichen Standorten deutschlandweit 626 Nachwuchskräfte aus. Im letzten Jahr haben 198 junge Menschen den Weg zu Merck gefunden. Davon verteilen sich derzeit 173 IHK-Auszubildende und 23 dual Studierende auf 28 Berufe.

**BWP** Seit 2016 verantworteten Sie den Bereich HR bei Merck in Deutschland. Nun haben Sie diese Rolle an Ihre

urn:nbn:de:0035-bwp-21110-3

Nachfolgerin übergeben. Zeit für einen kleinen Rückblick. Was waren und sind für Ihre Branche die zentralen Treiber für Veränderungen?

**Heßen** In unserer Konzernstrategie ist unser Fokus klar formuliert: Wir möchten das führende Wissenschafts- und Technologieunternehmen werden. Zu den zentralen Themen der letzten Jahre gehört deshalb die Diskussion um unsere Rolle als Unternehmen und unsere Rolle in der Gesellschaft, unser ›Purpose‹.

In den vergangenen Jahren ist Merck aufgrund einer Reihe strategischer Weichenstellungen deutlich gewachsen. Wir haben unser Portfolio systematisch und kontinuierlich verstärkt und in allen Unternehmensbereichen einen Schwerpunkt auf innovative Wissenschaft und Technologien gesetzt. Auch durch diese Veränderungen in unseren Geschäften musste der kulturelle Wandel bei Merck von Unternehmensseite adäquat unterstützt werden.

In diesem Zusammenhang war es auch wichtig, die Innovationskraft des Unternehmens zu stärken und mit einer durchgängigen Digitalisierungsstrategie zu paaren, welche neue Technologien und datenbasierte Entscheidungen ins Zentrum rückt.

**BWP** Und was verändert sich dadurch für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

**Heßen** Um unsere Ambition zu erreichen, müssen wir uns auf unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konzentrieren – auf ihre Talente, ihre Leistung, ihre Ideen. Durch die von der COVID-19-Pandemie verursachten Einschränkungen und veränderten Beschäftigungsbedingungen hat dieser Bereich noch an Bedeutung gewonnen. Angesichts der beispiellosen Herausforderungen während der Pandemie haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Merck große Widerstandskraft gezeigt und sich an eine neue Arbeitswelt angepasst. Wir haben flexible Arbeitsmodelle weiterentwickelt, damit wir uns gegenseitig so unterstützen können, wie wir es brauchen.

*»Um unsere Ambition zu erreichen, müssen wir uns auf unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konzentrieren – auf ihre Talente, ihre Leistung, ihre Ideen.«*

Darüber hinaus arbeiten mehrere Teams unter der Leitung der Personalabteilung an der Anpassung unseres Arbeitsumfelds, um den sich ändernden persönlichen und beruflichen Anforderungen eines jeden gerecht zu werden. Wir arbeiten bei Merck über Grenzen hinweg zusammen. Mit einer größeren Kapazität für flexibles Arbeiten können wir mehr standortunabhängige Aufgaben und Positionen, größere globale Talent Pools und eine größere Vielfalt schaffen und gleichzeitig die Bindung von Talenten verbessern.

Wir haben in den letzten Jahren den Einsatz von Daten und Technologie verstärkt, indem wir den Fähigkeiten, die zu Wettbewerbsvorteilen führen, Priorität eingeräumt haben und Datenkompetenz zu einer Kernkompetenz gemacht haben. Wir konzentrieren uns auf eine klare Richtung, indem wir Vorbereitungen zur Stärkung der notwendigen Mitarbeiterkompetenzen im Rahmen der Digitalisierung treffen. So fördern wir beispielsweise virtuelle Führungsfähigkeiten und verpflichten uns zu einer einheitlichen Kommunikation.

*»Es ist sehr wichtig, über anstehende Veränderungen offen zu sprechen und zu berichten. Damit hat man die Chance, abstrakte Themen greifbarer zu machen und einer Unsicherheit entgegenzuwirken.«*

**BWP** Nicht nur bei Führungskräften, auch auf der Fachkräfteebene führen Digitalisierung und Automatisierung zu einer Verdichtung von Verantwortung. Wie nehmen Sie in diesem Veränderungsprozess vor allem auch Ihre langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit?

**Heßen** Wir arbeiten immer daran, ein Umfeld zu schaffen, in dem Menschen ihr Potenzial voll entfalten können. Unsere Entwicklung zu einem globalen Wissenschafts- und Technologieunternehmen wäre ohne die Leidenschaft, Kreativität und Neugier unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht möglich gewesen. Deshalb ist die Weiterentwicklung all unserer Beschäftigten ein wichtiges Anliegen.

Bei strategischen Veränderungen verfolgen wir den Ansatz, Implikationen konkret aufzuzeigen, entsprechende Fokusbereiche mit größerer Auswirkung zu benennen und diese gezielt im Veränderungsprozess mitzunehmen.

In diesem Zusammenhang ist es sehr wichtig, über anstehende Veränderungen offen zu sprechen und zu berichten. Wenn man Veränderungsprozesse aufgreift und ausführlich und möglichst individuell über sie berichtet, hat man die Chance, abstrakte Themen greifbarer zu machen und einer Unsicherheit entgegenzuwirken. Gleichzeitig haben so auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, sich intensiv mit neuen Themen auseinanderzusetzen und sich weiterzuentwickeln. Die Implikationen auf Mitarbeiterseite müssen natürlich auch mit den Arbeitnehmervertretern ausführlich besprochen werden.

Im Zuge der digitalen Transformation gewinnen agile Arbeitsweisen und künstliche Intelligenz (KI) zunehmend an Bedeutung. Aus diesem Grund schulen wir unsere Füh-

rungskräfte in der Sprache der Digitalisierung und fördern den Austausch über diese Themen. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden außerdem in unsere Forschungsversuche eingebunden; beispielsweise forschen wir daran, einen Roboter in Arbeitsabläufe mit Schnittstellen zu Menschen zu integrieren. Ziel ist es, unsere Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Einführung von KI am Arbeitsplatz vorzubereiten. Durch eine transparente Kommunikation und Schulungsangebote können wir agile Arbeitsstrukturen fördern und somit feste Strukturen und eingefahrene Vertrautheiten in eine größere Offenheit und flexibleres Denken übersetzen. Damit können wir die Chancen der Digitalisierung aktiv nutzen.

*»Auf individueller Ebene ist es von Bedeutung, sich bewusst zu machen, dass der einst gelernte Beruf oder das angestrebte Berufsbild sich wandeln kann und neue Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen Einzug halten.«*

**BWP** Die BWP befasst sich in dieser Ausgabe mit dem Thema Schlüsselkompetenzen, also jenen fachübergreifenden Kompetenzen, denen mit Blick auf das lebenslange Lernen und die Bewältigung von Umbrüchen in der Arbeitswelt eine besondere Bedeutung zugesprochen wird. Welche spielen dabei aus Ihrer Sicht aktuell eine zentrale Rolle?

**Heßen** Merck ist vor allem wegen seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein herausragendes Unternehmen. Wir legen großen Wert darauf, dass sie sich kontinuierlich fort- und weiterbilden können. Die Digitalisierung und die Veränderungen in der Arbeitswelt spiegeln sich in unseren Aus- und Weiterbildungsprogrammen wider. Auf individueller Ebene ist es auch von Bedeutung, sich bewusst zu machen, dass der einst gelernte Beruf oder das angestrebte Berufsbild sich wandeln kann und neue Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen Einzug halten. Neben klassischen Kompetenzen werden beispielsweise der Umgang mit Daten sowie analytisches Denken und Handeln immer wichtiger.

In diesem Zusammenhang sind eine ständige Lernbereitschaft und eine Motivation zu lebenslangem Lernen essenziell. Dies kann über kurze und längere Wege sinnvoll sein. So kann man beispielsweise bereits durch ein kurzes Video oder eine LinkedIn-Learning-Einheit den nötigen Impuls erhalten. Manchmal kann aber auch ein digitaler Kurs, der über viele Wochen tiefer gehendes Wissen schult, sinnvoll sein.

Grundsätzlich ist eine Offenheit für agile, sich schnell verändernde Rahmenbedingungen der erste Schritt, um Kompetenzen und Fähigkeiten weiterzuentwickeln.

**BWP** Im Merck-Kompetenzmodell haben Sie sechs Verhaltensweisen mit den strategischen Unternehmenszielen verknüpft. Welche Anforderungen an persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten der Mitarbeiter/-innen sind damit konkret verbunden?

**Heßen** Unser strategisches Kompetenzmodell beschreibt Kernkompetenzen, nach denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Hierarchieebenen in unserem Konzern handeln sollen. Das gesamte Kompetenzmodell mit seinen sechs Verhaltensweisen und jeweils drei Ausprägungen wurden so geschrieben, dass die Anforderungen sich an der jeweiligen Rolle und dem Verantwortungs- und Erfahrungsspektrum ausrichten. Alle Ausprägungen beinhalten spezifische Beschreibungen und bieten so für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Orientierung und Erläuterung zur eigenen Rolle, ermöglichen aber auch höherwertige Funktionen und bilden so eine gesamtunternehmerische Matrix ab. Natürlich finden sich in jeder Arbeitsbeschreibung besonders erwähnenswerte Ausprägungen und andere Seiten, die weniger im Vordergrund stehen.

Die sechs Kernkompetenzen lauten: sinnhaft, zukunftsorientiert, innovativ, ergebnisorientiert, gemeinschaftlich und stärkend. Das Kompetenzmodell ist Grundlage aller individuellen Entwicklungsmaßnahmen und schafft zudem eine einheitliche Sprache. Alle Personalinstrumente wie auch Feedbackgespräche, Leistungsgespräche, Entwicklungspläne und Führungstrainings können auf diesem einheitlichen Rahmen aufsetzen.

Das Kompetenzmodell kann nur erfolgreich angewendet werden, wenn es die Sprache des Individuums erfährt und mit persönlichen Facetten und Eigenschaften angereichert wird. Nur so bleibt das Kompetenzmodell keine rein theoretische Abhandlung.

**BWP** Ist dieses Kompetenzmodell auch bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter/-innen leitend? Wie finden Sie heraus, ob Bewerber/-innen die gewünschten Kompetenzen mitbringen?

**Heßen** Bei der Besetzung offener Stellen verfolgen wir einen ganzheitlichen Rekrutierungsansatz und richten unser Rekrutierungsverfahren streng nach dem Kompetenzmodell aus. Auch im Selektionsprozess bildet das Kompetenzmodell eine Grundlage für das Bewerbungsgespräch. Dies geschieht auf eine wertschätzende Art und Weise, sodass das Gespräch als positiver, ausgewogener Austausch wahrgenommen wird, in dem auch das Kompetenzmodell mit geprüft wird. Durch dieses Vorgehen können unsere Personalreferenten in aller Regel einen ersten Eindruck vom Kompetenzprofil der Bewerberinnen und Bewerber erhalten.

**BWP** Und auf welche Weiterbildungsformate setzt Merck, um Schlüsselkompetenzen der Mitarbeiter/-innen gezielt zu fördern?

**Heßen** Unser Fokus auf eine systematische Personalentwicklung ermöglicht es uns, das Leistungspotenzial und die Motivation unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig zu stärken. Die individuelle Weiterbildung erfolgt zu 70 Prozent in den jeweiligen Berufen und Rollen, direkt am Arbeitsplatz. Ermöglicht wird dies durch den Einsatz in vielseitigen Funktionen und Fachaufgaben sowie einen gezielten Entwicklungsplan.
Darüber hinaus ist durch die Einführung eines digitalen, selbstorganisierten Weiterbildungsansatzes in der Form von speziell konzipierten LinkedIn-Learning-Einheiten eine weitere Dimension hinzugekommen.
Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich natürlich auch für den klassischen Weg entscheiden und ein weiterführendes Studium, eine Zusatzausbildung, einen Meister, eine Fachausbildung oder eine komplette Umschulung ins Auge fassen. Auch hier stehen Angebote zur Verfügung, die zielgenau abgestimmt und entsprechend mit einem dahinterliegenden, agilen Arbeitszeitmodell realisiert werden können.

**BWP** Wir haben zu Beginn auf die Veränderungen der letzten Jahre zurückgeblickt und die Digitalisierung als einen zentralen Treiber identifiziert. Durch die Corona-Pandemie hat diese Entwicklung an Dynamik gewonnen. Auch wenn Sie nun den Staffelstab an Ihre Nachfolgerin weitergeben: Wagen wir den Blick nach vorn. Wie wird sich Erwerbsarbeit in den nächsten fünf Jahren verändern und was tut Merck, um seine Beschäftigten darauf heute schon bestmöglich vorzubereiten?

**Heßen** Die Entwicklungen rund um die COVID-19-Pandemie haben zu großen Umbrüchen in der Arbeitswelt geführt. Wir haben durch diese Zeit viel gelernt. Neben den einschneidenden – v. a. gesellschaftlichen – Rahmenbedingungen haben wir bei Merck Aspekte herausgearbeitet, die wir in Zukunft mitnehmen und ausbauen möchten. Dazu zählen flexibles Arbeiten, virtuelle Kollaboration, schnelle Abstimmungsprozesse, aber auch das Arbeiten über Organisationsgrenzen hinweg. Fachexperten werden also nicht mehr unbedingt an einem bestimmten Ort bei Merck tätig sein müssen. Damit kommt ortsunabhängigen Rollen eine ganz neue Bedeutung zu.

*»Die individuelle Weiterbildung erfolgt zu 70 Prozent in den jeweiligen Berufen und Rollen, direkt am Arbeitsplatz.«*

Insgesamt ist das Thema Flexibilisierung nicht nur im täglichen Arbeiten, sondern vor allem im Kontext von Aus- und Weiterbildung wichtiger geworden.
Die Pandemie hat uns aber auch vor Augen geführt, dass Rahmenbedingungen zwar unabdingbar sind, dass aber die Eigenverantwortung und das Zusammenspiel in den Teams wichtige Eckpfeiler unseres Erfolgs sind. Für uns war das vermutlich die wesentliche Lernerkenntnis. In Zukunft möchten wir an diese Erfahrungen anknüpfen und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf diesem Weg begleiten.

**BWP** Herr Heßen, vielen Dank, dass Sie sich für dieses Interview Zeit genommen haben. Für die anstehenden neuen Herausforderungen wünschen wir Ihnen alles Gute!

*(Interview: Christiane Jäger)*

Hören Sie das Interview als Podcast unter
**www.bwp-zeitschrift.de/p12909**