

„Es ist ein tägliches Üben“

Mit Anfang 30 leitet Deniz Güngör den HR-Bereich der Photovoltaik-Sparte im Heraeus-Konzern und repräsentiert Corporate HR in der Region China. Das Land kannte sie bereits live aus dem Studium, die Herausforderungen für eine Entsendte jedoch nur vom Schreibtisch aus: ein Perspektivwechsel.



Deniz Güngör vor der Skyline Pudong in Shanghai

Personalwirtschaft: Seit Juni sind Sie in China. Wie haben Sie sich auf den Auslandseinsatz vorbereitet?

Deniz Güngör: Der größte Vorteil war sicher, dass ich 2008 bereits mein Auslandssemester in Shanghai verbracht habe, den ersten Kulturschock habe ich daher schon vor einigen Jahren hinter mich gebracht und wusste, was auf mich zukommt. Natürlich bin ich heute in einer ganz anderen Position und neben den alltäglichen Dingen war das individuell auf meine Rolle abgestimmte interkulturelle Einzeltraining ein Gewinn in der Vorbereitung auf meinen Einsatz hier. Mögliche Fallstricke habe ich mit der Trainerin besprochen und mich gezielt auf meine Rolle vorbereitet. Darüber hinaus habe ich mich mit Expat-Kollegen vor Ort unterhalten und mich eingelesen.

In China gelten andere Regeln für das Geschäftsleben als in Deutschland. Persönliche Beziehungen (guanxi) sind extrem wichtig, oft wichtiger als vertragliche Abmachungen. Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit Ihren Partnern und Mitarbeitern vor Ort?

Das ist tatsächlich ein maßgebliches Thema. Ich versuche, meine Vorgehensweise zu hinterfragen, ich erkläre deutlicher, stelle viel mehr Fragen, das hat einen besonderen Einfluss auf meinen Führungsstil hier. Es ist zugegebenermaßen nicht immer leicht für mich, da sich das

eigene Verhalten nicht von heute auf morgen ändern lässt. Ich bin mehr der pragmatische Typ „Zack, zack, so machen wir das jetzt, wer hat noch Ideen?“ Hier gehe ich deutlich behutsamer vor, nehme mir Zeit, Themen in Ruhe zu besprechen, die Kollegen erst kennenzulernen. Das entschleunigt mich einerseits – andererseits treibt es mich manchmal in den Wahnsinn. Die richtige Balance zu finden, ist ein tägliches Üben.

Ist China Ihre persönliche Entdeckung der Langsamkeit?

Dinge manchmal langsamer anzugehen, kann guttun, um sich selbst zu fokussieren und in der Eile Themen nicht aus den Augen zu verlieren. Im Chinesischen sagt man „yi bu yi bu“ – Schritt für Schritt. Das zu beherzigen, rate ich Deutschen nicht nur hier vor Ort, ich würde es mir manchmal auch in Deutschland wünschen. Das möchte ich mir auch nach meiner Rückkehr beibehalten. Außerdem erlebe ich die Chinesen teilweise als flexibler als es die Deutschen sind, Improvisation gehört hier sicher zur Stärke vieler.

In Deutschland dominieren der Fachkräftemangel und die Digitalisierung die personalwirtschaftlichen Diskussionen. Welche HR-Themen bewegen China aktuell?

Das Thema Mitarbeiterbindung spielt eine große Rolle. Bei Heraeus haben wir allerdings die Fluktuation betreffend weit

weniger Probleme als ich sie aus der Automobilindustrie kenne – wir liegen je nach Standort aktuell zwischen sechs und acht Prozent. Dennoch ist es immens wichtig, die Mitarbeiter weiter an uns zu binden, denn in der Photovoltaik haben wir ständig mit dynamischen Wettbewerbern zu kämpfen. Wir punkten bei vielen Mitarbeitern vor allem damit, dass wir ein modernes deutsches Unternehmen sind. Unsere Mitarbeiter schätzen unsere flachen Hierarchien und fühlen sich von uns eingebunden. Sie wissen, dass sie bei uns gehört werden.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Auslandseinsätzen ist die Einbeziehung von Partner und Familie. Wie haben Sie Ihr privates Umfeld in Ihr Assignment integriert?

Ich habe nie ein Geheimnis daraus gemacht, dass ich im Ausland arbeiten und leben will. Daher war der Schock bei meiner Familie vermutlich geringer als in anderen Fällen. Zudem habe ich extrem großes Glück, dass mein Verlobter mich begleiten konnte und dies von Anfang an auch wollte – auch er hat eine Affinität zu China. Als dann das Angebot kam, war sofort klar, dass das eine große Chance für uns ist.

Wie läuft während des Assignments der Kontakt zum deutschen Headquarter?

Ich habe sehr regelmäßige Calls mit meiner Chefin Ute Rausch, die bei uns unter

anderem den Bereich HR International verantwortet. Mit ihr stimme ich mich eng zu unseren Corporate-HR-Themen in China ab. Zudem ist unser CHRO Roland Hehn seit dem 1. März auch für die Leitung unserer Regional Center weltweit verantwortlich, auch dies erleichtert mir die Zusammenarbeit, da er nun noch mehr Perspektiven in der Region kennenlernt und regelmäßig nach China reist. Natürlich finden die meisten Calls für mich abends oder nachts statt. Aber das ist ein kleines Übel, das ich gerne in Kauf nehme.

Heraeus steckt mitten in der Transformation, eine besondere Herausforderung für ein weltweit tätiges Unternehmen. Wie schafft man es bei den vielen unterschiedlichen Kulturen, eine globale Unternehmenskultur zu etablieren?

Wir haben Leitwerte, wie etwa unser Leadership Model: Es findet weltweit Gültigkeit, kann aber individuell ausgelegt werden. Wir sind ganz klar darin, keine Kultur überstülpen zu wollen. Mein Arbeitsauftrag hier ist nicht, die gleiche HR-Kultur zu etablieren, die sich in Deutschland bewährt hat. Es geht vielmehr darum, genau zu analysieren, was in der Region China entsprechend der kulturellen Herausforderungen funktionieren kann und wie. So stellen wir sicher, dass weltweit Standards gelten und wir dennoch der Kultur entsprechend aufgestellt sind.

Ist Ihre Entsendung Teil eines Entwicklungsplanes?

Ja. 2015 bin ich in unser neu etabliertes Global Top Talent Programm aufgenommen worden. Das Programm hat eine enorme Sichtbarkeit bei unserem Board und beinhaltet einen individuellen, eng begleiteten Entwicklungsplan. Ich habe außerdem in Entwicklungsgesprächen mit unserem CHRO Roland Hehn bereits sehr früh mitgeteilt, dass ich gerne im Ausland arbeiten möchte, im besten Fall in China. Hier kam mir sicher zugute, dass die Weiterentwicklung unserer HR-Vision in China noch nicht ganzheitlich besetzt war.

Die Entsendung auf einen Blick

Info

Der Job: Deniz Güngör (Jahrgang 1986) ist Global Head of HR BU Photovoltaics & Representative Corporate HR Region China mit Sitz in Shanghai. Von dort verantwortet sie die Standorte in China, Taiwan, Korea, Japan, Singapur, USA und Deutschland. Weiterhin ist sie für die Weiterentwicklung der HR-Organisation in Greater China verantwortlich, begleitet die regionale Umsetzung der HR-Strategie, die Analyse der aktuellen HR-Prozesse, sorgt für Standardisierung und Optimierung.

Die Karriere: Nach dem dualen Studium Industrial Management bei Continental folgte 2009 der Berufseinstieg im Bereich Sales & Marketing. Danach übernahm sie verschiedene Rollen in HR, unter anderem ein halbes Jahr als HR-Projektvorstandsassistenz im Continental Executive Board. Zuletzt HR BP für Senior Executives, weltweite Mitverantwortung der Personalentwicklungsprozesse einer der größten BUs von Continental. Seit März 2014 ist Deniz Güngör bei Heraeus, war vor der Entsendung verantwortlich als Senior HR BP für ein Werk sowie für internationale HR-Projekte.

Das Unternehmen: Heraeus beschäftigt in der Region Greater China insgesamt rund 2600 Mitarbeiter. Für die Global Business Unit Photovoltaics arbeiten rund 250 Mitarbeiter weltweit, davon 93 in China. Weltweit hat der Heraeus-Konzern 12.500 Mitarbeiter an 100 Standorten in rund 40 Ländern.

Was haben Sie bisher aus Ihrer Auslandserfahrung für Ihre HR-Arbeit gelernt?

Da ich die vergangenen Jahre meiner Karriere sehr stark auf HR-Business-Partner-Rollen fokussiert war, lerne ich hier täglich fachlich und persönlich dazu. Weil ich neben der globalen HR-BP-Tätigkeit auch für die Corporate-HR-Themen verantwortlich bin, finde ich eine Balance zwischen den Standards und Prozessen auf der einen Seite und den Anforderungen des Business auf der anderen. Diese Doppelrolle gleicht vieles aus. Als HR BP ist man teils zu fokussiert auf das eigene Business, als Corporate HRler manchmal eventuell zu wenig. Hier beschäftige ich mich erstmals auch intensiver mit konzeptionellen Themen wie dem Payroll-System und Ähnlichem.

Sie erleben die Entsendung selbst hautnah als Personalerin. Ändert das Ihre Perspektive auf Auslandsentsendungen und: Blicken Sie jetzt mit anderen Augen auf entsandte Mitarbeiter?

Definitiv. Als HR BP konnte ich in den letzten Jahren einige Entsendungen begleiten und gebe zu, auf der anderen Seite des Schreibtischs war ich doch teils etwas verwundert über die Entsandten. Ich dachte, sie übertreiben hier und da ein wenig. Doch das tun sie nicht. Wenn

man nicht selbst mal in der Situation gesteckt hat, vergisst man, welche großen Herausforderungen auf den Entsandten selbst zukommen. Privat wie beruflich ist es eine Ausnahmesituation mit Herausforderungen, die man sich – wenn man sie selbst nicht durchgemacht hat – schwer vorstellen kann. Ich würde heute sicher einige Themen anders bewerten als früher und erlebe mich als deutlich verständnisvoller.

Wie geht es nach Ihrem Einsatz weiter?

Ich bin persönlich kein Freund davon, den Assignees zuzusagen, welche Position sie nach ihrer Rückkehr erhalten – es sei denn, es handelt sich beim nächsten Schritt um einen Side Step, diesen strebe ich aber nicht an. Daher ist vollkommen klar, dass mein nächster Karriereschritt auch mit meiner Performance in den kommenden Jahren hier vor Ort in Zusammenhang steht. Der Heraeus Global Top Talent Pool gewährleistet mir auch weiterhin eine sehr individuelle Betreuung, und wir arbeiten weiter an meinem Entwicklungsplan. So bin ich stets in enger Abstimmung mit meiner Führungskraft und Herrn Hehn, was meine weitere Entwicklung angeht. Ich vertraue darauf, dass wir gemeinsam eine sehr gute Anschlussposition für mich finden werden.

Interview: cb/cl