

# Mit Herz und Hirn

In Herzogenaurach bleibt kein Stein auf dem anderen. Mit einem ambitionierten Plan will sich Adidas dem Wettbewerber Nike weiter an die Fersen heften. Hierzu soll HR mit einem neuen Konzept entscheidend beitragen, wie Personalvorstand Karen Parkin im Gespräch erläutert.

INTERVIEW: WINFRIED GERTZ



## Zur Person:

Nachdem sie bereits drei Jahre als weltweite Personalchefin des Sportartikelherstellers amtiert hatte, wurde die Britin **Karen Parkin (52) am 12. Mai 2017 zum Personalvorstand der Adidas AG in Herzogenaurach berufen.** Parkin blickt auf eine rund zwanzigjährige Karriere bei Adidas zurück. Zehn Jahre nach dem Einstieg als Sales Director UK wechselte sie in die USA, wo sie in der Niederlassung in Portland, Oregon, mehrere Führungspositionen innehatte. Ehe sie HR-Verantwortung übernahm, war sie als Senior Vice President Supply Chain Management für die gesamte Wertschöpfungs- und Lieferkette vom Rohstofflieferanten bis zum Endkunden zuständig. Die studierte Pädagogin ist verheiratet und Mutter einer erwachsenen Tochter.

► **Personalwirtschaft: Frau Parkin, in Deutschland schreibt das Gesetz für den Aufsichtsrat eine Frauenquote vor. Womöglich wird sie bald auch für den Vorstand eingeführt. Wie steht es um die Frauenförderung bei Adidas?**

**Karen Parkin:** Die Vorgabe für den Aufsichtsrat haben wir längst erfüllt. Zudem sieht eine freiwillige Selbstverpflichtung vor, den Anteil von Frauen im Vorstand sowie auf den zwei Führungsebenen darunter deutlich zu erhöhen. Diese Ziele haben wir fast alle erreicht: Mit mir haben wir 2017 die erste Frau in den Vorstand berufen. Auch den Frauenanteil der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands konnten wir wie geplant auf 18 Prozent erhöhen. Lediglich unser drittes Ziel, den Frauenanteil der zweiten Führungsebene unterhalb des Vorstands auf 30 Prozent zu heben, haben wir ganz knapp verfehlt. Ich habe immer gesagt, dass wir bei Frauen noch Nachholbedarf haben, bin aber sicher, dass wir bis 2020 den Frauenanteil in Führungspositionen weiter erhöhen werden.

**HR ist nach längerer Abwesenheit wieder im Vorstand vertreten. Schlüpfen Sie auch in die Rolle des Arbeitsdirektors, wie etwa Janina Kugel bei Siemens?**

Bisher oblag diese Rolle dem Finanzvorstand. Zwar bin ich mit der HR-Organisation für die Beziehungen zu den Betriebs- und Sozialpartnern zuständig. Dennoch belassen wir es bei der bisherigen Aufteilung. Ich bin Engländerin und spreche kein Deutsch – ein Grund, das bewährte Verfahren beizubehalten.

**Welchen Einfluss hatte Ihre Vorstandsberufung auf die HR-Organisation?**

Mit meiner Berufung haben wir die Aufstellung des Aufgabenbereichs grundlegend geändert. Seit Bekanntgabe der Zentralisierung der HR-Funktion im Juli berichten alle HR-Abteilungen nun direkt an mich als Executive Board Member HR. Mit der konsequenten Umstrukturierung verfolgen wir das Ziel, eine neue Unternehmenskultur zu entwickeln, um so Talente weltweit über ein konsistentes Angebot und Arbeitsumfeld gewinnen und an uns binden zu können. Ein weiterer Punkt auf unserer Agenda ist, die Unternehmensstrategie „Creating the New“ mit HR-Initiativen zu unterstützen. Dies ist ohne ein geeintes Team nicht möglich. Im Moment klären wir noch Details, wie neue Rollen und Verantwortlichkeiten. Doch unsere Agenda steht.

**Worauf legen Sie Ihr Augenmerk als Personalvorstand?**

Was ich beitragen kann, ist untrennbar mit meinem beruflichen Weg verknüpft. Ich komme aus dem Business und bin sozusagen keine Personalerin. Aufgabe von HR ist für mich, die richtigen Tools und Programme bereitzustellen, damit jeder sein Bestes geben und sich die neue Unternehmenskultur auch entfalten kann. Nur so können wir unseren ambitionierten Plan erfüllen. Dem werde ich mich mit Leidenschaft widmen.

**Studien zeigen, dass Unternehmen oft ihre Kultur vernachlässigen. Sie wollen es besser machen, aber wie?**

Unsere Mitarbeiterstrategie ruht auf vier Säulen. Zunächst einmal geht es um Talente: Wir wollen die Besten gewinnen und ans Unternehmen binden. Ein weiteres Augenmerk legen wir auf die Führungskultur. Führungskräfte sollen Vorbilder sein und Mitarbeiter inspirieren, ihr Bestes zu geben. Drittens wollen wir das immense Potenzial erschließen, das im Facettenreichtum der Belegschaft steckt. Die vierte Säule ist ein kreatives und kollaboratives Arbeitsumfeld sowie die Unternehmenskultur. Sie ist geprägt von Selbstvertrauen, Zusammenarbeit und Kreativität.

**Wie sind Mitarbeiter- und HR-Strategie bei der strategischen Planung bis zum Jahr 2020 miteinander verzahnt?**

Wenn die Mitarbeiterstrategie das Herz ist, ist HR der Kopf, der die Mitarbeiterstrategie mit Leben erfüllt und die entsprechenden Werkzeuge und Programme bereitstellt. Dazu tragen Talent Management sowie Anreiz- und Entgeltsysteme ebenso bei wie Führung.

**Adidas will mehr Umsatz erzielen, den Gewinn erhöhen und mit der Konkurrenz gleichziehen. Gehen HR-Strategie und Geschäftsstrategie Hand in Hand?**

„Creating the New“ ist ein ehrgeiziger, aber realistischer Plan, der den Grundstein für das beschleunigte Umsatz- und Gewinnwachstum bis 2020 legt. Beispielweise wollen wir uns stärker auf Metropolen, den nordamerikanischen Markt und die Digitalisierung fokussieren. Um die Strategie erfolgreich umzusetzen, ist es Aufgabe von HR, den Mitarbeitern die entsprechenden Programme, Richtlinien, Tools und Dienstleistungen an die Hand zu geben.

**„Wenn die Mitarbeiterstrategie das Herz ist, ist HR der Kopf, der diese mit Leben erfüllt und die entsprechenden Werkzeuge und Programme bereitstellt.“**

**Sie sagten einmal, direkt zu kommunizieren würde dazu beitragen, das Tempo zu erhöhen. Wie stellen Sie sich die Zukunft der Arbeit bei Adidas vor?**

Ich bin überzeugt, dass die Arbeitsumgebung ständig verbessert werden kann. Unser agiles Arbeitsplatzkonzept „My Arena“ ist auf die verschiedenen Aktivitäten der Mitarbeiter ausgerichtet und fördert Zusammen-

arbeit, Kreativität, Innovation und Produktivität. Die neuen Gebäude und die „World of Sports“ werden so konzipiert, dass es zahlreiche Treffpunkte zum zwanglosen Austausch geben wird.

**Immer mehr Beschäftigte sind doch gar nicht mehr im Büro.**

Richtig. Viele Mitarbeiter sind geschäftlich unterwegs oder arbeiten außerhalb des Campus. In einer zunehmend digitalisierten Welt sollten alle Mitarbeiter ihren Aufgaben flexibel nachgehen können. Dennoch ist unser Ziel, Mitarbeitern das bestmögliche Arbeitsumfeld zu bieten. Sie sollen gerne zur Arbeit gehen.

**Wie fördern Sie das?**

Mit tollen Büros, zahlreichen Sportplätzen und einem großen Fitnessstudio. Mit gesundem Essen im Mitarbeiterrestaurant und einem „Maker Lab“, wo Mitarbeiter ihre Kreativität ausleben kön-



Nicht nur Karen Parkin, sondern der gesamte Adidas-Vorstand gibt sich mitarbeiternah. Diese Kultur der Offenheit soll ins gesamte Unternehmen ausstrahlen.

nen. Hier finden sie spezielle Werkzeuge wie Laserschneider oder 3D-Drucker vor und können auf das Know-how ihrer Kollegen zurückgreifen, um eigene Ideen in Form von Prototypen zu verwirklichen. Seine Wurzeln hat das Maker Lab im Hacker-Space-Konzept, das allen Mitarbeitern die Freiheit einräumt, ihre eigenen Ideen zum Leben zu erwecken.

**Ist es Teil der Markenbildung, dass der Campus in Herzogenaurach mit Nachdruck ausgebaut wird?**

Mit der Erweiterung unterstreichen wir einmal mehr unser Bekenntnis zum historischen Firmensitz. Aktuell errichten wir ein neues Gebäude für etwa 2000 Mitarbeiter, das die oben skizzierten kulturellen Prinzipien praktisch umsetzt und Anfang 2019 bezogen wird.

**Ist der Vorstand in dieses Konzept einbezogen oder residieren Sie selbst noch in einem von Sekretärinnen abriegelten Büro?**

Die Zeiten sind vorbei. Alle Vorstandsmitglieder arbeiten gemeinsam in einer komplett verglasten, transparenten Umgebung. Von meinem Platz aus kann ich den Blick über den gesamten Campus schweifen lassen. Umgekehrt kann mich auch jeder sehen und beobachten. Wir sind ein sehr sichtbarer Vorstand. Diese Offenheit gilt für das ganze Unternehmen.

**Erfahrung sammeln zu können ist Bestandteil jedes ambitionierten Förderungsprogramms für den Führungskräftenachwuchs. Worauf legen Sie Wert?**

Mit einer funktionsübergreifenden Struktur und einer Vielzahl von Standorten bieten wir hierfür gute Voraussetzungen. Nur so

„Alle Vorstandsmitglieder arbeiten gemeinsam in einer komplett verglasten, transparenten Umgebung. Wir sind ein sehr sichtbarer Vorstand.“

konnte ich mir selbst Wissen aneignen und Erfahrungen sammeln, um mich für meine aktuelle HR-Aufgabe zu empfehlen. Mit dem Programm „Talent Carousel“ ermöglichen wir jungen Talenten, einen funktionsübergreifenden, internationalen Karriereschritt zu machen. Alle Teilnehmer wechseln für 24 Monate in eine neue Funktion an einen anderen Standort. Wo man näher am Kunden ist, werden Entscheidungen anders getroffen als im Headquarter.

**Was bedeutet das für die junge Generation?**

Ihre Erwartung ist, sich ständig zu bewegen. Anders als bei traditionellen Karriereverläufen wollen junge Menschen auf dem Weg zur Führungskraft möglichst viel aus verschiedenen internationalen Aufgabenbereichen mitnehmen. Sie suchen gezielt Arbeitgeber aus, die ihnen solche gewissermaßen disruptiven Bedingungen eröffnen.

**Unterhält Adidas neben dem Führungsnachwuchsprogramm auch ein Nachfolgeprogramm für C-Level-Kandidaten?**

Definitiv, zumal wir solche Positionen bevorzugt mit Führungskräften aus eigenen Reihen besetzen. Auf eigene Führungskräfte mit breiter Erfahrung in verschiedensten Märkten und Funktionen zurückgreifen zu können, hilft uns enorm. Wir haben eine Core Leadership

Group von etwa 25 internationalen Kandidaten, die eng mit dem Vorstand zusammenarbeitet. Einmal im Monat kommen wir mit ihnen zusammen und tauschen uns intensiv über verschiedene Themen aus.

**Waren Sie auch Teil dieses Programms? Wie wurden Sie auf Ihre neuen Aufgaben vorbereitet?**

Als ich vor drei Jahren die HR-Führung übernahm, gab es ein solches Programm noch nicht. Die Auswahl lief über einen Headhunter. Grundsätzlich geht es stets darum, den besten Kandidaten für jede Aufgabe zu finden.

**Wechseln wir die Perspektive vom Vorstand zum Nachwuchs, den Sie ja bei aller Zuwendung für Führungskräfte nicht vernachlässigen dürfen. Wie viele junge Leute bilden Sie aus, wie viele übernehmen Sie?**

Ende 2016 befanden sich insgesamt 63 junge Leute in der Ausbildung – beispielsweise zum Fachinformatiker, Einzelhandelskaufmann oder Schuhtechniker. Gleichzeitig absolvierten 35 Talente duale Studienprogramme, etwa in den Bereichen Finanzdienstleistungen, Digitaler Handel oder International Business. Zu Beginn des neuen Ausbildungsjahres stießen 22 Azubis und 15 duale Studenten hinzu. Sofern die Leistung stimmt, bieten wir jedem eine Übernahmegarantie. Dabei dürfen wir die zahlreichen Praktikanten nicht aus dem Auge verlieren. Gut 600 Studenten haben im letzten Jahr für drei oder sechs Monate erste Erfahrungen bei uns gesammelt. Die jungen Menschen sind auch unsere Kunden und spiegeln somit unsere Zielgruppe wider. Eine ideale Konstellation: Man lernt voneinander, und viele kehren nach dem Schulabschluss



oder dem Examen wieder zurück. Dies weiter auszubauen, ist ein wichtiger Teil der HR-Strategie.

**Bleiben wir beim dualen Studium. Solche Programme erfreuen sich zunehmender Nachfrage in der deutschen Wirtschaft. Was schätzen Sie daran?**

Der große Vorteil liegt darin, dass wir exakt jene Mitarbeiter ausbilden können, die wir benötigen. Durch Rotation innerhalb der Organisation sind sie sehr gut im Unternehmen vernetzt und – im Unterschied zu externen Talenten – bereits mit unseren Prozessen und der Kultur vertraut. Grundsätzlich haben diese Programme eine große Auswirkung auf das Lernen in der Organisation. Wir dürfen nicht aufhören zu lernen, nicht zuletzt von jenen, die mit frischen Ideen von den Hochschulen zu uns kommen.

**Welche Perspektiven eröffnen sich jungen Menschen, sobald sie nach Schule oder Studium einen Arbeitsvertrag unterschreiben? Wie schnell kommen diese auf der Karriereleiter voran?**

Sobald jemand einsteigt, wird er unabhängig von Qualifikation und Werdegang genauso wie alle anderen Kollegen behandelt und respektiert. Jeder erhält zahlreiche Chancen, schnell voranzukommen und sich weiterzuentwickeln. Auf diesem Weg erhält er regelmäßig Feedback und kann sich seinerseits auch stets zu seinen Wünschen und Zielen äußern. Gerade bei jungen Menschen, die erstmals im Berufsleben stehen und sich von Grund auf neu orientieren müssen, begleiten wir diese Entwicklung sehr achtsam.

**Als Marke strahlt Adidas tief in die Welt von Sport, Lifestyle, Fitness und Gesundheit hinein. Wie wirkt sich das intern aus?**

Durch Sport, davon sind wir überzeugt, können wir Leben verändern. Sport hilft uns, zu wachsen und Leistung zu bringen. Vorausgesetzt, man ist gesund. Aber das Angebot muss auch angenommen werden. Zu informieren, wie es dem Einzelnen nützt, ist Aufgabe von HR. Wir helfen Mitarbeitern, sich gesund zu ernähren, und unterstützen sie, die richtige Balance bei der Arbeit zu finden und mit Stress umzugehen.

**Krankheitsbedingte Ausfälle sollen sich in Grenzen halten, lautet der Business Case. Will Adidas auf diesem Gebiet ein Vorbild für andere Unternehmen sein?**

Exakt. Mit Unterstützung eines Dienstleisters messen wir, wie gut sich unsere Mitarbeiter fühlen, und zwar in jeglicher Hinsicht: Puls, Atmung, Fitness oder Ernährung. Das nehmen wir sehr ernst.

**Schlägt sich der Fitnessgrad von Mitarbeitern und wie Führungskräfte auf deren Wohlbefinden eingehen in deren Einkommen nieder, etwa in Form von variabler Vergütung?**

Nein. Wer zu Adidas kommt, identifiziert sich mit der Kultur. Führungskräfte sollen in jeder Hinsicht Vorbild sein. Wer allerdings nicht davon überzeugt ist, dass Sport die Kraft besitzt, ein Leben zum Positiven zu verändern, würde sich auch nicht wohlfühlen. Das ist unsere DNA, daraus schöpfen wir die Kraft für den Erfolg. ■

## DIE WICHTIGSTEN ÄNDERUNGEN AUF EINEN BLICK!

**NEU:**

nur 26,90 €  
inkl. MwSt.



### DIESE ÄNDERUNGEN ZUM JAHRESWECHSEL MÜSSEN SIE KENNEN

Mit der Broschüre Personalrecht 2018 verschaffen Sie sich einen schnellen Überblick:

- ✓ Die wichtigsten Änderungen im Arbeitsrecht und bei Lohnsteuer & Sozialversicherung.
- ✓ Alle wichtigen Tabellen, Übersichten und Daten.
- ✓ Wertvolle Praxistipps – täglich griffbereit!

Jetzt vorbestellen und bis zu 20% Mengenrabatt sichern!

[www.haufe.de/personalrecht](http://www.haufe.de/personalrecht)

0800 72 34 247 (kostenlos)