Rudolf Kast, Geschäftsleiter HR bei der Sick AG, an seinem Arbeitsplatz.

# Der Perlenmacher

**Dass mittelständische Familienbetriebe wandlungsfähig und -willig sein können, hat Rudolf Kast bei der Sick AG erfahren. Ein Teil der Leistung, aus einem unbekannten Spezialisten ein Vorzeigeunternehmen zu machen, geht auf seine Rechnung. Mit Mut zu neuen Methoden und Führungsprinzipien sowie dem Gespür für Angemessenheit.**

Ein sonniger Tag beginnt im beschaulichen Elztal. Die Stadt Waldkirch, die kurz hinter dem bekannten Glottertal und am Fuße des 1200 Meter hohen Kandel im Südschwarzwald liegt, ist auf den ersten Blick ein typischer Touristenort. Es gibt ein Orgelmuseum, eine Burgruine, einen Berg zum Wandern und Skifahren. In der inzwischen 20 000 Menschen starken Stadt gibt es aber auch diverse Arbeitgeber, die in der Region und weltweit ihresgleichen suchen. Groß im Geschäft mit den neuesten Achterbahn-Techniken und -bauten ist zum Beispiel die Firma Mack Rides. Oder die Firma Sick, die führend in der Entwicklung und Produktion von optischen Sensoren ist. Mit diesen werden zum Beispiel automatische Abläufe bei der Automobilproduktion und in der Logistik gesteuert oder minimale Fehler an Produkten oder Bauteilen erkannt. Im vergangenen Jahr hat das Unternehmen 730 Millionen Euro Umsatz verbucht.

Über die Flure laufen Mitarbeiter mit allerhand technischen Gerätschaften in der Hand. Hardware sozusagen. In dieser Welt fühlt sich Rudolf Kast wohl. Er ist seit 1995 Geschäftsleiter HR bei dem Sensorenspezialisten. Das Haptische an den Produkten und das Feeling in einer Firma zu sein, die nicht nur produziert, sondern auch Forschung und Entwicklung betreibt, reizen ihn.

## Wolken am Erfolgshimmel

Derzeit dominiert seine Personalarbeit jedoch ein Reizthema, das für Kast und für die Firma neu ist: Kurzarbeit, zunächst bis Ende dieses Jahres. „Wir haben eine 15-jährige Phase des Wachstums hinter uns. Jedes Jahr waren es im Schnitt plus zehn Prozent“, sagt Kast mit leichter Wehmut. Seitdem er an Bord ist, hat er stets eine positive Entwicklung unterstützen dürfen. Von 1700 auf heute 5000 Mitarbeiter weltweit ist der Mittelständler in 14 Jahren gewachsen.

Und nun der Einbruch. Wegen der starken Verknüpfung mit der Automobilindustrie und anderen krisengeschüttelten Branchen wird Sick in den Strudel hineingezogen. Neben der Kurzarbeit muss das Unternehmen weitere Sparmaßnahmen einleiten. Es gibt einen Einstellungsstopp, man nutzt natürliche Fluktuation ohne Wiederbesetzung der Stellen. Härter trifft es die Tochter Sick Stegmann in Donaueschingen. Hier muss ein Arbeitsplatzabbau stattfinden. Der erste Aufreger des Tages hierzu: Der „Südkurier“ hat einen Bericht über den Stellenabbau bei Sick Stegmann veröffentlicht. „Über die Zahlen war eigentlich Stillschweigen mit der Arbeitnehmervertretung vereinbart worden“, sagt Kast. Er weiß, dass solche Offenbarungen verunsichern, wenn von 420 Mitarbeitern ein Teil vom Arbeitsplatzabbau betroffen ist, aber noch nicht endgültig klar ist, wie das geschehen soll. Wegen der Sache wird sich Kast noch mit der Leitung von Sick Stegmann beraten.

Bewegung in die Belegschaft kommt bei Sick aber nicht nur krisenbedingt. Das Unternehmen beschäftigt zahlreiche Spitzenkräfte in der Forschung, die manchmal ihrer Berufung für die Wissenschaft folgen. Wie Dr. Runge, der am Morgen zu Kast ins Büro kommt, um sich zu verabschieden. Er hat einen Job an einer FH in Berlin angenommen. Runge rekapituliert, wie sein Bereich bei Sick aktuell aufgestellt ist, wie die Mitarbeiter miteinander klarkommen und spricht offen an, wo es Probleme gibt. Diese Offenheit gegenüber dem Personalchef kommt nicht von ungefähr. Kast selber

Kurzmeeting mit den HR-Mitarbeitern: Rudolf Kast informiert über aktuelle Entwicklungen.

geht mit dem Vorstand schon mal hart ins Gericht, wenn dieser nicht nachvollziehbare Entscheidungen trifft. Er hat aktuell allen Führungskräften – neuen wie alten – auferlegt, an einem Seminar in Kommunikation teilzunehmen, um besonders jetzt in der Krise den Mut für klare Worte nicht zu verlieren.

Kast ist dankbar für die Informationen, denn so erfährt er, wo es knirscht im Gebälk. „Wie geht es Ihnen mit der Entscheidung für die FH und für Berlin? Passt der Job zu Ihnen?“, fragt er den scheidenden Forscher. Kast lässt ungern fähige Leute gehen, weiß aber, dass Sick und Waldkirch für manche nicht das Nonplusultra ist. Ein Umzug ins beschauliche Breisgau ist für hochqualifizierte Bewerber ein großes Thema, besonders wenn Partner mitkommen.

## Herausforderung Krise

Nach dem Gespräch steht ein Kurzmeeting mit der gesamten HR-Mannschaft an. Seit Beginn der Krise sind alle Führungskräfte vom Vorstand angewiesen, häufiger als sonst über die Lage des eigenen Bereichs und des Gesamtunternehmens zu berichten. Kast informiert seine 42 Mitarbeiter alle ein bis zwei Wochen. Im zweiten Quartal 2009, sagt er, verzeichnete das Unternehmen leichte Gewinne, was Hoffnung auf die Quartale drei und vier mache. „Für HR lässt sich die Prognose geben, dass hier selbst im Worst Case keine weiteren personellen Anpassungen nötig sind“, ermutigt er seine Mitarbeiter. Die betriebsweite Kurzarbeit solle falls nötig im kommenden Jahr fortgesetzt werden, genau wie die Weiterbildungen, die aktuell vermehrt angeboten und wahrgenommen werden.

Doch auch den HR-Bereich hat die Krise bereits getroffen. „Wir konnten in diesem Jahr nicht alle Mitarbeiter nach der Probezeit übernehmen“, erklärt Kast. Vorgezogene Altersteilzeit steht in seinem Bereich ebenfalls zur Debatte. Ist das hart für ihn? „Ein klares Ja. Für mich ist diese Zeit aber auch sehr spannend. Die Personalarbeit – so komisch sich das jetzt anhört – macht durchaus Spaß. Es passiert so viel, dass man gezwungen ist, zu gestalten und zu lernen obendrein.“

Unerfahren mit schwierigen Situationen ist der Jurist nicht. 1990 arbeitete er als Personalleiter der Region Mitte für die damalige Siemens-Nixdorf, die es heute nicht mehr gibt. Seine Aufgabe war es, den Mitarbeiterstamm von 2500 auf 1700 Beschäftigte zu reduzieren. Die Entscheidung der Geschäftsleitung kam plötzlich. Wenngleich Kast schon bei seinem Einstieg ahnte, dass die Fusion der unterschiedlichen Kulturen von Siemens und Nixdorf nicht lange standhalten würde. Kast kümmerte sich vor allem um die Unterstützung der Führungskräfte, die in ihren Bereichen exekutieren mussten, was mehrheitlich von oben entschieden wurde. Er hat gemeinsam mit den Arbeitnehmervertretern die bestmöglichen Optionen erarbeitet. „Was ich nicht leiden kann, sind Automatismen, besonders nicht bei Kündigungen. Gegen diese musste ich dort ständig ankämpfen. Das machte mich mürbe.“ Am Ende kam ihm zugute, dass er ehrlich und geradlinig war. Auch wenn das manchmal bedeutete, sich gegen die Stäbe zu stellen und individuelle Lösungen für die Betroffenen durchzuboxen. Die Erfahrung möchte Kast nicht missen, denn durch sie wurde ihm die Qualität einer guten Personalarbeit deutlich.

## Der gewisse Grad an Nähe

Mittags telefonieren Kast und seine Managerin International HR mit dem neuen HR-Manager bei Sick in China, der seit vier Monaten an Bord ist. Da man sich persönlich noch nicht treffen konnte, stellt man sich in einer Telefonkonferenz gegenseitig vor. Kollege „Dickie“ will wissen, wie groß Waldkirch ist, ob die beiden es weit zur Arbeit haben, wie lange Kast schon im Personalbereich arbeitet und wie alt er ist. Für Chinesen sind persönliche Aspekte einfach wichtig. Kast weiß das, hört sich die Fragen – mitunter schmunzelnd – an und beantwortet sie geduldig.

Kernstück des Gesprächs sind aber die zentralen Werte des Unternehmens, die als Teil der strategischen HR-Arbeit 2008 erarbeitet wurden. Alle General Manager weltweit haben daran mitgearbeitet. Diese Leitlinien sollen nun in den dezentralen Einheiten mit Leben gefüllt werden. „Unsere Kernprinzipien sind Innovation, Unabhängigkeit und Leadership. Ihre Aufgabe ist es, diese Werte zu lokalisieren, sprich: Ihrem Kulturkreis entsprechend näher zu definieren, was diese Werte konkret für die Arbeit bedeuten und wie sie zu leben sind“, erklärt Kast dem Kollegen auf Englisch.

Bis zum nächsten Meeting ist nicht viel Zeit. Als verspäteter mittäglicher Snack in der Mitarbeiterkantine müssen ein Stück Bienenstich und ein Kaffee reichen. „Eigentlich habe ich heute meinen ersten Urlaubstag. Aber derzeit ist so viel zu tun, dass ich womöglich auch morgen nochmal ins Büro kommen muss.“ Doch wenn der Urlaub erst angetreten ist, kann man Rudolf Kast nicht erreichen. „Ich arbeite gern und bin stolz auf meine Arbeit. Aber ich bin nicht mit ihr verheiratet“, sagt er.

Neben der Kurzarbeit bestimmt ein anderes Großprojekt den Arbeitsplan. In einer Kick-off-Besprechung am Nachmittag wird über eine eventuelle Zusammenführung des Bereichs Training & Entwicklung (T&E) mit der Sick Akademie diskutiert. „Der Vorstand hat hier ein

Besprechung mit PE-Mitarbeitern für ein wichtiges HR-Projekt: Die Vermarktung von Bildungsangeboten an den externen Markt.

Für alle gut sichtbar: Die Auszeichnungen für Sick als Arbeitgeber oder Ausbildungsbetrieb hängen oder stehen in der Kaffeeküche.

Projekt in Auftrag gegeben, Synergien zwischen diesen beiden Bereichen zu prüfen", berichtet Kast den PE-Mitarbeitern. Die Sick Akademie kümmert sich um die Entwicklung der fünf Kernkompetenzen, wozu fachliche, soziale und persönliche Fähigkeiten gehören. Die Einheit T&E bietet Produktschulungen und Vertriebsthemen an. Beide sollen gemeinschaftlich transparenter arbeiten und ihre Angebote im Sinne von „One face to the customer" nach außen tragen. Die beiden Einheiten sind für sich gewachsen und haben sich etabliert. Ein für alle Beteiligte sauberes Konzept in der Projektklärung und Durchführung zu erstellen, wird keine einfache Aufgabe sein", sagt er nachdenklich.

## Trotz Krise nicht stehenbleiben

Kaum ist Kast wieder in seinem Büro, warten spontane Gespräche auf ihn. Nacheinander hoffen zwei Mitarbeiter auf die Hilfe des Personalchefs bei der Frage nach der beruflichen Zukunft. Ein Mitarbeiter hat sein Projekt in Spanien nach drei Jahren beendet und sucht nach der Entsendung nach einer neuen Aufgabe in der AG. Ein anderer Mitarbeiter aus der Personalentwicklung möchte wissen, ob seine berufliche Zukunft gesichert ist angesichts all der Veränderungen in der Krisenzeit. Zwischendurch erledigt sich ein Termin für Kast. Er wollte gegen Abend noch eine Firma in Freiburg besuchen und als Sponsor für den diesjährigen Regionalwettbewerb „Jugend forscht" gewinnen. Auf Kasts Initiative hin richtet die Sick AG seit einigen Jahren den Wettbewerb aus. Der Personalchef engagiert sich ehrenamtlich für das Projekt – eines von vielen. Doch das Freiburger Unternehmen hat abgewunken.

Das Thema des nächsten Besprechungstermins hat es ähnlich wie das Trainings-Integrationsprojekt in sich: Der Bereich Personalentwicklung soll mit seinen Angeboten an den externen Markt gehen. Auch Teile der Ausbildung könnten im Rahmen von Verbundprojekten unternehmensübergreifend vermarktet werden. Der Zeitplan ist eng. Neben den ersten Schritten, die in der Runde festgelegt werden, will der Personalchef wissen, wie das Projekt wahrgenommen wird. „Wie bewerten die Ausbilder das Vorhaben? Wie können wir sie abholen, damit sie es unterstützen?" Fordern, aber nicht überfordern.

## Promotion in eigener Sache

Für dieses Nach-vorne-Gehen ist Rudolf Kast bekannt. Die Sick AG hat sich schon mehrfach den Juries von Wettbewerben wie „Great Place to Work", dem Deutschen Personalwirtschafts-Preis oder dem BiBB-Award erfolgreich gestellt. Die Wände der Kaffeeküche in der Personalabteilung hängen voll mit Auszeichnungsurkunden.

Kast will das Konzept des HR Business Partners bei dem groß gewordenen Mittelständler vorantreiben, auch wenn die Personalarbeit zu etwa 60 Prozent administrativer Natur ist und wohl auch bleiben wird. „In der Vergangenheit bin ich wegen der vielen neuen Ideen durchaus kritisiert worden, weil ich mehr wollte, als das Unternehmen verkraften konnte. Da habe ich mich gebessert. Ohne dieses ständige Einfordern wäre die Sick AG mit Blick auf HR aber heute vielleicht nicht da, wo sie ist."

Und damals, als er noch nicht im Unternehmen war? Wäre er selbst auf Sick als Arbeitgeber gekommen? Ohne die Ansprache eines Headhunters vermutlich nicht, gibt er zu. „Zu Beginn meiner Laufbahn wollte ich noch Verbandssyndikus werden, als ich beim BDA in die Geschäftsführernachwuchsausbildung eingetreten bin." Als er hier bei dem Bundesarbeitgeberverband Chemie die Personalarbeit kennenlernte, wusste Kast genau, dass er keine Juristenlaufbahn mehr wollte.

Er betrachtet es als Glück, in ein Unternehmen eingetreten zu sein, dass damals nicht nur physisches Wachstum zu bewältigen hatte, sondern auch qualitativ wachsen wollte. Als er über den Personalberater ans Unternehmen herangeführt wurde, brachte die damalige Vorstandssprecherin ihm in den ersten Gesprächen den Entwicklungswillen sowie die Offenheit und Freiheit entgegen, um exzellente Personalarbeit leisten zu können. „Ich habe in dem Unternehmen eine Perle vermutet, und es wurde eine Perle." (nbs)