



Human Capital
Trends

Das Positive der
persönlichen Begegnung

Human Capital Trends im Gespräch mit Sirka Laudon, AXA Konzern AG

Die Pandemie stellt Unternehmen vor existentielle Herausforderungen, insbesondere im Hinblick auf die eigene Belegschaft. Deloitte hat das Gespräch mit Personalverantwortlichen gesucht, um gemeinsam zu erörtern, wie Organisationen in den Zeiten der Disruption konkret handeln können. Unsere neue Reihe, die Human Capital Trends Gespräche 2021, ergänzen den großen Human Capital Trends Report, an dem mehr als 3.600 Führungskräfte in 99 Ländern teilgenommen haben.

Das Positive der persönlichen Begegnung

Menschen wollen im persönlichen Kontakt eine Beziehung gestalten und daraus Kraft schöpfen. Das behindert der lange Lockdown. Wie können Unternehmen darauf reagieren, um die Arbeit trotzdem genuin menschlich zu halten?

Dieses Gespräch haben Sirka Laudon, Vorstandin People Experience – umfasst den Personalbereich sowie Workplace und Infrastrukturmanagement – der AXA Konzern AG, und Maren Hauptmann, Partnerin bei Deloitte, geführt.



Sirka Laudon
Vorständin People Experience
AXA Konzern AG



Maren Hauptmann
Portfolio Lead Human Capital
Partnerin Deloitte

Maren Hauptmann

Wir haben unsere aktuelle Studie unter den Titel gestellt „Vom Durchhalten zum Durchstarten“. Damit wollten wir zum Ausdruck bringen, dass die aktuelle Krise auch neue Ansatzpunkte schafft, Organisationen, Produkte und Kundenlösungen weiterzuentwickeln. Die Krise als Chance zu betrachten ist vielleicht eine eher amerikanische Sichtweise. Aber in jedem Fall hat sie Unternehmen dazu geführt, neu und anders über bestehende Abläufe und Vorgaben nachzudenken.

Sirka Laudon

Wir als Versicherungsgesellschaft sind gewohnt, Krisen handhabbar zu machen. Wir sind geübt, in Szenarien zu denken. Daher haben wir uns schnell auf ein Szenario geeinigt, in dem wir handeln wollen. Natürlich können wir die Zukunft nicht voraussehen. Der zweite Lockdown, in dem wir jetzt leben, war im ursprünglichen Szenario nicht enthalten. Daher haben wir bereits im Spätsommer ein neues definiert. In jedem Fall waren und sind wir handlungsfähig.

Im Rückblick kann man auch feststellen, dass wir gut vorbereitet waren. Wir hatten das Unternehmen schon durch eine agile Transformation geführt. Das variable Mindset war angelegt. Wir arbeiten viel in Sprint-Zyklen und iterativen Prozessen. Das hat es uns ermöglicht, uns durch die Herausforderungen hindurch zu tasten. Die Mitarbeitenden warten nicht auf Vorgaben, sondern besitzen das Empowerment, selbst wirksam zu werden. Sie nutzen ihre Handlungsspielräume aktiv. Die Werte und die Kultur, so zu handeln, haben wir schon länger; zuletzt haben wir auch die Prozesse daraufhin angepasst und beispielsweise dem Schadenaußendienst und anderen Bereichen an der Kundenschnittstelle deutlich größere Handlungsspielräume gegeben.

Maren Hauptmann

Viele Unternehmen mussten in der aktuellen Krise in sehr kurzer Frist auf Smart Working umschalten. Die Mitarbeitenden wechselten in die Homeoffices. Aber dadurch ändert sich nicht nur der Ort der Arbeit, sondern auch die Form

der Zusammenarbeit. Viele Führungskräfte erleben das Führen auf Distanz als besonders anstrengend, weil ihnen eine intuitive Rückmeldung fehlt, dass die Mitarbeitenden zu Hause auch Arbeit erledigen. Wie lief der Umstieg ins Homeoffice bei AXA?

Sirka Laudon

Praktisch gesehen war bei uns alles vorbereitet. Viele Prozesse sind digitalisiert; wir bewegen kaum physische Papiere mehr. Alle Mitarbeitenden hatten einen Laptop und fast alle kannten Homeoffice. Schon vor der Krise haben rund 80 Prozent unserer Mitarbeitenden die Möglichkeit genutzt, im Homeoffice zu arbeiten. Smart Working war also etabliert. So konnten die Mitarbeitenden in der Krise ihren Laptop aufklappen und von zu Hause aus weiterarbeiten. Dennoch war es eine Herausforderung. Vor der Krise waren durchschnittlich zwei Tage Homeoffice in der Woche üblich. An den anderen Tagen gab es immer Gelegenheit, im Büro anzudocken, sich selbst und andere im Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen zu aktivieren. Dieser

Teil der Arbeit war plötzlich nicht mehr möglich. Komplett virtuell zu arbeiten, ist etwas sehr anderes. Große Einheiten gleichbleibend motiviert zu halten und einzig auf eine Steuerung auf Distanz zu vertrauen, war komplett neu.

Wir haben große Bereiche, die geübt sind, konzeptionell und innovativ zu arbeiten. In der agilen Transformation sind Kollaboration und Ko-Kreation wichtige Elemente der Weiterentwicklung. Die Arbeit im gemeinsamen Raum war aber nun nicht mehr möglich. Das hat den Prozess deutlich verändert. Wir mussten uns plötzlich mit neuartigen Fragen beschäftigen: Wie kann ich eine Kollaboration online herstellen? Wie kann ich methodisch vielfältig arbeiten? Wie kann ich visuelle Ergebnisse austauschen? Wie bekomme ich einen persönlichen Bezug, wenn ich nur in die Mattscheibe blicke?

Wir haben als Führungskräfte sehr viel Energie und Zeit aufgewendet, um alle Mitarbeitenden an Bord zu behalten, damit wir im übergreifenden Austausch bleiben.

„Wir hatten das Unternehmen schon durch eine agile Transformation geführt. Das variable Mindset war angelegt. Wir arbeiten viel in Sprint-Zyklen und iterativen Prozessen. Das hat es uns ermöglicht, uns durch die Herausforderungen hindurch zu tasten.“

Sirka Laudon, Vorständin People Experience, AXA Konzern AG



Maren Hauptmann

In diesen Zeiten blicken viele Unternehmen auf den Personalbereich, weil eine Verhaltensänderung gestaltet werden muss. Oft wird HR in den Driver Seat geschoben.

Sirka Laudon

In der HR-Community habe ich im Sommer vor allem eine „Euphorie des Digitalen“ wahrgenommen. Erste Firmen haben davon gesprochen, dass sie alles nur noch im Homeoffice bearbeiten lassen wollen. Mir persönlich erschien das übertrieben und wir bei AXA haben „Fully Remote“ nicht als das „New Normal“ gesehen. Wir haben schnell festgestellt, dass es einige Inhalte gibt, die sich besser in Präsenz vermitteln lassen als nur in einer Remote-Verbindung. Wenn wir in Präsenz miteinander sprechen, passiert mehr, als in rein digitalen Kontakten möglich ist. Wenn wir physisch miteinander umgehen, laden wir unser Beziehungskonto auf, das wir im digitalen Kontakt verbrauchen. Wir benötigen aber dieses Beziehungskonto, weil das eine Qualität im Umgang miteinander ermöglicht. Nur in der persönlichen, physischen Begegnung gelingt es, tiefe Bindungen zu entwickeln.

Daher haben wir im Sommer die Mitarbeitenden wieder einen Tag pro Woche ins Büro geben, um die Beziehungsqualität zu verbessern.

Maren Hauptmann

Das ist in vielen Unternehmen diskutiert worden – unter anderem auch bei uns. Haben Sie Grenzen erlebt? Was hat Sie besonders beschäftigt?

Sirka Laudon

Mich hat das als Psychologin sehr interessiert. Plötzlich las man überall, dass Mitarbeitende Bedenken haben, in die Büros zurückzukommen. Ich habe mich gefragt: Was passiert da mit den Menschen und den Teams? Nachdem wieder Lockerungen möglich waren, wollten wir daher die Menschen ermuntern, ab und zu wieder einen Termin in Präsenz wahrzunehmen. Dazu haben wir im Sommer zum Beispiel einen Artikel in unserem Intranet veröffentlicht und ein Foto gepostet, auf dem zwei Mitarbeitende mit einem Eis in der Hand im Hof des Unternehmenscampus zu sehen waren. Damit war die Botschaft verbunden: Wir profitieren davon, uns ab und an wieder persönlich zu sehen, das ist wertvoll. Daraufhin hat es zahlreiche kritische Kommentare gegeben.

Wir wollten dann genau verstehen, welche Befürchtungen die Mitarbeitenden treiben. Ich habe den Eindruck gewonnen, dass sich in solchen Phasen Ängste generalisieren können. Daher haben wir die Führungskräfte geschult, wie sie selbst damit umgehen und wie sie die Mitarbeitenden bei der allmählichen Rückkehr zu mehr Präsenz begleiten können. Beispielsweise kann es sich lohnen, Meetings im Freien abzuhalten oder den Jour fixe als Walk und Talk um unseren Unternehmenssee herum zu machen.

Maren Hauptmann

In vielen Fällen war es so, als wäre das Vorleben beiseitegeschoben. Es gab schon immer Kolleginnen und Kollegen, die täglich ins Büro gehen wollten. Und es gibt einige, die seit März nicht mehr im Office gewesen sind. Die Zeit zu Hause scheint als eine Freiheit, die man nicht mehr abgeben möchte. Aber ein Team funktioniert anders, wenn man sich auch mal trifft. Es ist eine besondere Führungsaufgabe, die Astronautinnen und Astronauten wieder einzufangen.

Sirka Laudon

Ja, das haben wir auch erlebt. Der zweite Lockdown hat die Wahrnehmung jedoch verändert. Seitdem beobachten wir, dass der Wunsch größer geworden ist, wieder in Gemeinschaft zu sein. Es braucht immer einen sensiblen Ausgleich in der Organisation. Wenn die Beziehungskonten leer sind, sind die Leute genervt und es entstehen Konflikte. Dann geht in der Besprechung auch mal schnell die Kamera aus. Durch die ständige Remote-Arbeit wird dem Einzelnen viel abverlangt.

Maren Hauptmann

Wir haben in unserer Studie den Trend identifiziert, dass Re-Skilling in diesen Zeiten wichtiger wird. Moderne Unternehmen geben dabei zunehmend Verantwortung ab an die Mitarbeiter, die sich ihre Lernangebote nach eigener Motivation zusammenstellen können. Was braucht es aus Ihrer Sicht in der aktuellen Zeit?

Sirka Laudon

Zweifellos fordert die Situation von uns allen ein verändertes Verhalten – auch in der Zukunft. Wir diskutieren zum Beispiel die folgenden Fragen: Welche Kompetenzen brauchen wir nun besonders, um in diesem „New Normal“ etwas Gutes zu erreichen? Welche Retros haben wir gemacht mit den Teams? Was haben wir aus den Verhaltensmustern in der Krise gelernt? Was glauben wir, hat uns stärker gemacht? Die Antworten sind ganz oft: Wir wollen unbürokratischer und umsetzungsstärker handeln, eine klarere Sprache nutzen, den Aufwand abspecken. Wenn wir in Turnschuhen im Homeoffice sind, wollen wir diese „Hands-on“-Attitüde behalten. Wir lernen gerne und schneller vom Kundenfeedback.

Auch die Führungskräfte haben uns besonders gefordert. Sie wollten wissen, wie sie als gute Führungskraft anders handeln sollten. Daher haben wir mit dem Konzept „Empowering Leadership“ ein neues Führungsverständnis diskutiert. Es zielt zum Beispiel auf solche Dimensionen ab wie Einfachheit, Authentizität und Inspiration.

Wenn die Mitarbeitenden nun wieder öfter in das Büro kommen, dann sollte die Führungskraft präsent sein und eine Energie versprühen,

die die Mitarbeitenden auflädt. In der persönlichen Begegnung muss etwas Positives geschehen – und das gelingt nicht, wenn die Chefin oder der Chef nur die Aufgaben hinüberschiebt. Eine gute Führungskraft sollte in Resonanz gehen mit ihrem Team, energetisch wirken und die Mitarbeitenden motivieren.

„Der zweite Lockdown hat die Wahrnehmung verändert. Seitdem beobachten wir, dass der Wunsch größer geworden ist, wieder in Gemeinschaft zu sein.“

Sirka Laudon, Vorständin People Experience, AXA Konzern AG

Maren Hauptmann

Wir haben vor drei Jahren das Konzept der „Social Enterprise“ beschrieben, die mit „Soziale Organisation“ nicht ganz vollständig übersetzt ist. Diese Organisation sehen wir in der besonderen Verpflichtung, den menschlichen Faktor in allen Arbeitsprozessen und Interaktionen hervorzuheben. Das, was Sie als gegenwärtige Herausforderung beschreiben, scheint mir eine geradezu idealtypische Umsetzung dessen zu sein.

Sirka Laudon

Ja, der menschliche Faktor spielt eine große Rolle. Es kann durchaus eine große Herausforderung sein, sich zu motivieren und sich selbst aufzustellen. Dazu braucht es einen Energieschub. Eine Führungsperson muss in Resonanz gehen mit ihrem Umfeld und sich auch verletzlich zeigen. Wenn sie versteht, wie sich die Kollegen und Mitarbeitenden fühlen, dann baut das die Teammitglieder emotional auf. Wir haben viel in Lernformate investiert, die die Bedeutung von Authentizität und Verletzlichkeit verdeutlichen, die die psychologische Sicherheit in der Organisation stärken und die zeigen, wie das auch im Arbeitskontext einen Platz hat. Es ist eine einfache Botschaft der Führungskraft: Was ich kann, ist nicht perfekt – aber was ich gebe, ist so gut, wie ich es kann.

Wir haben beispielsweise ein Format eingeführt, das wir „Leadership Insights“ nennen. Es erlaubt, übergreifend bestimmte Themen zu

besprechen. An einem habe ich selbst teilgenommen, bei dem wir über den Umgang mit Ängsten und ihre Vermeidung diskutiert haben. Es war eine großartige Atmosphäre, wenn eine Führungskraft plötzlich über so persönliche Fragestellungen mit 80 Teilnehmenden diskutieren kann.

Maren Hauptmann

Wir glauben, dass HR in diesen herausfordernden Zeiten eine besondere Rolle im Unternehmen spielen sollte. Der Personalbereich muss seinen Einfluss vergrößern und möglichst viele Zielgruppen in und außerhalb der Organisation erreichen.

Sirka Laudon

Ich bin davon überzeugt: In diesen Zeiten der Herausforderung ist es die besondere Aufgabe von HR, die Bedeutung und die Wichtigkeit des menschlichen Faktors in die Organisation hineinzutragen. Die digitale Vereinzelung zwingt uns zu besseren Beziehungen zwischen den Menschen und für die Menschen. Wir alle brauchen Inspiration, Teamzusammenhalt und die Resonanz aus persönlichen Schwingungen. Das ist eine Aufgabe, die HR füllen muss – oder sich zurückholen kann. Wir müssen viel stärker betonen, welche Bedeutung Leadership und Motivation in der Organisation haben. Sie können Vertrauen bilden. Und das ist entscheidend in der Krise.

„Die ‚Soziale Organisation‘ sehen wir in der besonderen Verpflichtung, den menschlichen Faktor in allen Arbeitsprozessen und Interaktionen hervorzuheben.“

Maren Hauptmann, Portfolio Lead Human Capital, Partnerin Deloitte

Kontakt



Maren Hauptmann
Partnerin
Portfolio Lead Human Capital
Tel: +49 (0)89 29036 7919
mahauptmann@deloitte.de

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte ist ein weltweit führender Dienstleister in den Bereichen Audit und Assurance, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting und damit verbundenen Dienstleistungen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unser weltweites Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften und verbundenen Unternehmen in mehr als 150 Ländern (zusammen die „Deloitte-Organisation“) erbringt Leistungen für vier von fünf Fortune Global 500®-Unternehmen. Erfahren Sie mehr darüber, wie rund 330.000 Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen. Weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.