



Deloitte.

Human Capital Trends

Internationalität verlangt kulturelle Klugheit



**MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS**
since 1845

Human Capital Trends im Gespräch mit Guido Ruiz Höhn, Executive Vice President & Chief Human Resources Officer, DEKRA Group

Die jüngsten globalen Veränderungen haben viele alte Gewissheiten des Personalmanagements infrage gestellt. Der feste Arbeitsplatz, eine gefügte, hierarchische Organisation und die Stellenplanung als Basis der Personalarbeit: All das löst sich auf. Deloitte hat das Gespräch mit Personalverantwortlichen gesucht, um gemeinsam zu erörtern, wie Organisationen zu neuen Grundannahmen finden können. Unsere Reihe, die „Human Capital Trends“-Gespräche, ergänzt den großen Human Capital Trends Report, an dem mehr als 3.600 Führungskräfte in 99 Ländern teilgenommen haben.

Internationalität verlangt kulturelle Klugheit

Wenn Unternehmen sich zunehmend international entwickeln, verlangt das von den Führungskräften ein verändertes Verhalten. Sie müssen Mitarbeitende in ihrem jeweiligen regionalen Kontext ansprechen, auch wenn sie sie nur remote treffen. Viele Nationalitäten in einem hybriden Arbeitsumfeld anzuleiten, verlangt veränderte Führungsfähigkeit – wie beispielsweise die „kulturelle Klugheit“.

Dieses Gespräch führten Guido Ruiz Höhn, EVP & CHRO der DEKRA Group, und Frank Schäfer, Partner bei Deloitte.



Guido Ruiz Höhn
EVP & CHRO
DEKRA Group



Frank Schäfer
Deloitte Partner
Offering Lead HR Transformation

Frank Schäfer

Die internationalen Märkte werden von vielen Unternehmen zunehmend erschlossen – und so verfolgt auch DEKRA die Globalisierung als eine wesentliche strategische Achse. Das bedeutet, dass sich auch die Personalarbeit und der Führungsprozess insgesamt internationalisieren müssen. Das findet in einem Umfeld statt, das an das Leadership neuartige und anspruchsvolle Anforderungen stellt. In unserer jüngsten „Human Capital Trends“-Studie, die 2023 veröffentlicht wurde, haben wir festgestellt, dass sich viele Gewissheiten, die wir seit Jahrzehnten im People Management für gesetzt hielten, durch die jüngsten globalen Veränderungen geradezu auflösen scheinen. Alle wissen wir, dass die Mitarbeitenden nicht mehr physisch am Arbeitsplatz zu finden sind, sondern remote angesprochen werden müssen. Auch die Hierarchien und die Jobstrukturen sind nicht mehr fest gefügt, sondern wir erkennen eine Tendenz zu einer entgrenzten Organisation. Was bedeutet das für Ihre Führungskräfte, sich gerade in einer solchen Konstellation den internationalen Märkten zuzuwenden, Herr Ruiz Höhn?

Guido Ruiz Höhn

DEKRA ist eine Prüforganisation mit fast 50.000 Mitarbeitenden, die in mehr als 60 Ländern in fünf Regionen arbeiten. Insofern haben wir schon heute einen globalen Zuschnitt. Aber Sie haben recht: Die Globalisierung ist eine unserer strategischen Achsen und natürlich stellt das neue Anforderungen an die Führung. Das ist gewissermaßen eine Reise, auf die sich die Organisation und alle Führungskräfte gemacht haben. Denn wir lernen alle, dass wir immer weniger Teams führen, die sich an einem Ort versammeln, sondern immer häufiger ein virtuelles bzw. hybrides Team, das in vielen Büros überall auf der Welt tätig ist oder mobil arbeitet und sich untereinander auch nicht mehr einmal über die Schulter schauen kann. Deswegen haben wir uns in enger Zusammenarbeit mit den Führungskräften der DEKRA auf den Weg gemacht, unser Leadership-Verständnis und damit unsere Leadership-Standards neu zu erfassen: Wie führe ich in einer globalen Organisation? Wie bekomme ich die notwendige Transparenz über die Zusammensetzung der geführten Teams? Und noch wichtiger: Wie verstehe ich, welche Erwartungen dieses globale Team hat und welche kulturellen Anforderungen auftreten?

Ziel ist es, nach und nach alle jetzigen und zukünftigen Führungskräfte auf diese „Reise“ mitzunehmen, indem wir uns gemeinsam und mit einem einheitlichen Verständnis überlegen, wie eine Führungskraft in diesen entgrenzten Strukturen eine Community bilden kann. Was können wir tun, um eine übergreifende Corporate Culture zu schaffen trotz hybrider und Remote-Arbeit? Wie gelingt es, dabei Vertrauen aufzubauen – auch über kulturelle Grenzen hinweg? Wie agiere ich mit „kultureller Klugheit“, die wir heute „Cultural Savviness“

nennen? All das, so war uns klar, müssen wir spezifisch ausarbeiten, denn diese Themen, die sich so einfach anhören, sind keine Selbstverständlichkeit. Jede Führungskraft sollte sich die Fähigkeiten aneignen können, globale und auch virtuelle bzw. hybride Teams mit ihren unterschiedlichen kulturellen Prägungen vorwiegend remote zu führen. Das ist eine spannende Herausforderung, der wir uns gerne stellen, da sie einen ganz wichtigen Aspekt darstellt, um auch weiterhin in neuen Arbeitsmodellen erfolgreich sein zu können.

“Jede Führungskraft sollte sich die Fähigkeiten aneignen können, globale und auch virtuelle bzw. hybride Teams mit ihren unterschiedlichen kulturellen Prägungen vorwiegend remote zu führen.“

Guido Ruiz Höhn, EVP & CHRO DEKRA Group

Frank Schäfer

Wie sind Sie vorgegangen?

Guido Ruiz Höhn

Wir wollten zunächst ein gemeinsames Verständnis mit allen Führungskräften gewinnen, welches unsere Leadership-Standards sind. Uns war aufgefallen, dass wir nicht überall in der Organisation das gleiche Verständnis hatten, was wir von einer Führungskraft erwarten können. Unstrittig war, dass Leader andere befähigen müssen, in ihrer Rolle erfolgreich zu sein. Kein ganz einheitliches Verständnis hatten wir, wie wir diese Befähigung beschreiben wollen. Wir haben uns gemeinsam mit dem Vorstand auf die Suche begeben, was wir von einer/m Leader*in bei DEKRA erwarten – egal wo und in welchem Business diese Person tätig ist. Das haben wir gemeinsam artikuliert. Und ich darf sagen, dass das für sich genommen auch schon ein ganz entscheidender Schritt war, um diesem gemeinsamen Bild näherzukommen.

Frank Schäfer

Wir sehen in vielen unserer Studien, dass Führungskräfte, die ein gewisses Level erreicht haben, sich so fühlen, als seien sie angekommen. Und das verbinden sie oft mit der Selbsteinschätzung, dass es eine persönliche Weiterentwicklung nicht mehr brauche. Diese Führungskräfte sehen sich nun einer Welt gegenüber, die sich grundlegend ändert und viele liebgewordene Standards und Routinen

einfach obsolet macht. Was geben Sie Ihren Führungskräften mit, um aus dem Gefühl des „Angekommenseins“ – manche nennen es auch „Selbstzufriedenheit“ – herauszukommen und sich den deutlichen Veränderungen zu öffnen?

Guido Ruiz Höhn

Tatsächlich war das einer der zentralen Punkte, die wir adressieren wollten. Wir haben daher die „Selbstwahrnehmung“ (Self-Awareness) zu einer zentralen Leadership-Kompetenz erhoben. Denn ohne eine gute Selbstwahrnehmung kann sich eine Führungskraft nicht weiterentwickeln. Das ist die grundlegende Voraussetzung. Ein unverzichtbarer Punkt in diesem Kompetenzfeld ist der Aspekt der „Neugier“ (Curiosity). Wir wünschen uns von unseren Führungskräften, ernsthaft daran interessiert zu sein, unterschiedliche Perspektiven kennenzulernen und idealerweise sogar einzunehmen. Dadurch ergibt sich fast automatisch, dass die Führungskraft Lösungen und Konzepte hinterfragt – und zwar nicht nur die von Peers, sondern auch die eigenen.

In unseren Diskussionen wurde uns klar: Wenn eine Person diese „Self-Awareness“ hat und dieses „Curious Mindset“ kultivieren kann, dann besitzt sie in ihrem Profil schon zwei ganz wesentliche Voraussetzungen, die es ihr ermöglichen, sich selbst an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Leider sind diese Eigenschaften nichts, was uns in den Schoß fällt.

Damit wir uns ihnen nähern und sie in unser Führungsverhalten einfließen lassen können, haben wir entschieden, sie nochmals klar und detailliert aufzuschlüsseln und sie innerhalb der gesamten Organisation zu teilen.



Frank Schäfer

Wie ist das in der Organisation aufgenommen worden? Führungsprinzipien erzeugen typischerweise Reaktionen und Erwartungen im Unternehmen, die dann wieder das Führungsverhalten profilieren können.

Guido Ruiz Höhn

Wir hatten zwei Dimensionen, die eine große Resonanz im Unternehmen hatten. Als ich intern das Thema „Self-Awareness“ erläutert und dargestellt habe, ist das sofort aufgegriffen worden. Denn wir haben klar artikuliert, dass die Führungskraft sichtbar und wahrnehmbar an dieser Selbstwahrnehmung arbeiten soll. Das heißt für uns: Sie soll aktiv nach Feedback fragen und offen sein, auch über die Punkte zu reden, die sich weiterentwickeln lassen. Wir wünschen uns Führungskräfte, die auch ihre Verletzlichkeit zeigen können, die eine enge Beziehung zu ihrem Team herstellen können und denen es dadurch gelingt, auch die Mitarbeitenden mitzunehmen. Das Selbstverständnis der Führungskräfte sollte sich nicht auf das Treffen von Entscheidungen reduzieren. Vielmehr wünschen wir uns Führungskräfte, die konsequent an sich arbeiten und sichtbar Anstrengungen unternehmen, sich als Leader innerhalb der DEKRA-Organisation weiterzuentwickeln. Denn nur dadurch setzen Leader auch Zeichen für alle anderen. Sie sind immer ein Vorbild, an dem sich Mitarbeitende orientieren!

Frank Schäfer

Welches war die zweite Dimension, die für große Resonanz gesorgt hat?

Guido Ruiz Höhn

Interessanterweise war das für mich eigentlich eine Selbstverständlichkeit – aber die Reaktion hat gezeigt, dass wir das gut herausstellen müssen. Die zweite Dimension ist die Entwicklung von Talenten. Es ist eine Fähigkeit, die man von Führungskräften wirklich erwarten kann und einfordern muss.

Um gutes Talentmanagement einheitlich in einer so großen Organisation abbilden zu können, ist es entscheidend, ein gemeinsames Verständnis davon zu haben, wie „gutes Talentmanagement“ gestaltet werden soll. Denn es gibt ganz unterschiedliche Expertisen. Wir haben Aufgaben, bei denen es darauf ankommt, über Jahre ein ausgezeichnetes Expertenwissen zu erwerben und aktuell zu halten. Etwas anderes ist es, wenn es darum geht, Führungskräfte zu entwickeln. Denn hier haben wir eine Entwicklungsaufgabe, die im Bereich von Kompetenzen stattfinden muss und nicht beim technischen Wissen. Talentmanagement soll für uns bedeuten, dass wir nicht nur auf die Aneignung von technischem Wissen achten. Es soll für uns vor allem auch bedeuten, Personen mit einem guten Fähigkeitsprofil in eine neue Aufgabe zu bringen. Das ist ein Schritt, bei dem es nicht um die Frage gehen kann, ob die Person das schon viele Jahre irgendwo gemacht hat. Sondern alle

Beteiligten sollen die Gewissheit haben, dass sich die Person in die neue Aufgabe hineinentwickeln bzw. sie in Zukunft erlernen und meistern kann. Das bedeutet, ich setze in meiner Talententwicklung auf Potenzial und nicht nur auf Erfahrung.

Frank Schäfer

Alle Studien zeigen uns, dass die persönliche Weiterentwicklung zu den wichtigsten Kriterien gehört, wenn sich Mitarbeitende nach einem neuen Arbeitgeber umsehen. Die Entwicklung der Mitarbeitenden ist also gleichzeitig ein wesentlicher Baustein, um die eigene Belegschaft bei DEKRA zu halten. Und daran haben die Führungskräfte mit ihrem Verhalten einen wesentlichen Anteil. Haben Sie schon Methoden zur Messung etabliert, wie die Führungskräfte diese Aufgabe meistern?

Guido Ruiz Höhn

Wir betrachten regelmäßig unsere Mitarbeiterumfrage und können dadurch beobachten, wie sich das Engagement in den einzelnen Bereichen entwickelt. Zusätzlich spielt hier eine andere Leadership-Kompetenz eine wesentliche Rolle, denn Führungskräfte sind die zentralen Akteure beim kontinuierlichen Aufbau der Mitarbeiterbindung.

Tatsächlich bin ich davon überzeugt, dass Mitarbeitende ihre Entwicklung zu einem Großteil auch selbst in die Hand nehmen müssen. Die Aufgabe der Führungskraft ist dennoch

wichtig: Sie muss zunehmend eine Rolle als Coach übernehmen und gleichzeitig die Pläne und Wünsche des Mitarbeitenden hinterfragen. Das ist ein besonderer „Muskel“ einer Führungskraft, der trainiert werden muss.

Auch dafür benötigen wir in der Organisation die richtigen Voraussetzungen, die wir jetzt schaffen. Und ich meine nicht die Weiterbildungsangebote. Wir müssen wichtige Schritte gehen, um eine lernoffene Atmosphäre zu schaffen. Idealerweise gibt es mehr Projekte, die funktionsübergreifend aufgesetzt sind und an denen sich Mitarbeitende beteiligen können, deren Hauptaufgabe originär eine andere Funktion ist. Denn solche Projekt- und Querschnittsteams schaffen einen Mehrwert für die Organisation und liefern andererseits wesentliche Impulse zur persönlichen Entwicklung. Wir glauben daran, dass wir für diesen Ansatz keine große Koordinationsplanung benötigen, sondern einen Marktplatz bereitstellen können, der die notwendige Transparenz für Projektangebote und die Nachfrage nach spannenden Aufgaben herstellt. Gleichzeitig müssen wir klar artikulieren, was Mitarbeitende lernen können, wenn sie an einem solchen interdisziplinären Projekt teilnehmen. Das müssen wir in Entwicklungsgesprächen abbilden, damit die Mitarbeitenden und die Vorgesetzten eine gemeinsame Sichtweise entwickeln können, wohin die Karriere Reise Ersterer gehen kann. So stelle ich mir eine gute Mitarbeiterentwicklung vor.

Frank Schäfer

Welche Herausforderungen sind mit diesem Entwicklungsansatz verbunden?

Guido Ruiz Höhn

Eine der größten Herausforderungen besteht darin, den Führungskräften den Mehrwert dieses Ansatzes zu vermitteln. Aktuell werden die Weiterentwicklungswünsche der Mitarbeitenden vielfach als persönlicher Verlust wahrgenommen. Das gilt umso mehr, da wir noch keine leicht nachvollziehbare Infrastruktur bereitstellen können, die uns transparent macht, welche Talente wir in der Organisation

haben. Das ist offen gestanden häufig immer noch die Wahrnehmung der Führungskräfte, wenn es um Talentgespräche geht. Um hier entgegenzuwirken, müssen wir den Führungskräften die Transparenz geben, den ganzen Reichtum unserer Nachfolgepipelines zu sehen. Deswegen ist es eine regelmäßige Übung, nicht nur Gespräche zu führen, sondern auch ein gemeinsames Verständnis über alle Führungskräfte hinweg zu bilden, wie die übergreifenden Nachfolgepläne aussehen können. Haben wir diese auf strategischer Ebene definiert, dann haben alle auch eine gemeinsame Freude und ein Interesse daran, diese umzusetzen.

Meine Beobachtung ist, dass die innere Überzeugung nach zwei, drei Runden wächst. Denn dann sehen alle Führungskräfte, dass sie wesentlich entspannter sein können, weil sie den Plan kennen und wissen, wie sich die Talente in den unterschiedlichen Pfaden entwickeln. Jeder hat verstanden, dass keine operative Not entsteht, wenn sich gute Mitarbeitende weiterentwickeln und in einen anderen Bereich wechseln. Daher finde ich es so wichtig, dass die Nachfolgepläne im Leadership-Team in regelmäßigen Abständen immer wieder neu besprochen werden.

Frank Schäfer

Gemäß HC Trends Survey 2023 beobachten wir, dass nur rund 20 Prozent der Leader*innen in globalen Unternehmen in der modernen Arbeitswelt angemessen handeln können. Würden Sie das auch für DEKRA so einschätzen?

Guido Ruiz Höhn

Diese Frage ist nicht ganz einfach zu beantworten. Meine Erfahrung zeigt, dass sich viele Führungskräfte im Führen von virtuellen Teams heute immer noch schwertun. Dies ist sicherlich nicht nur bei uns so. Hinzu kommt, dass nur die wenigsten dies auch offen ansprechen würden.

Persönlich finde ich es im Moment sehr spannend, dass sich die Arbeitswelt durch die Epidemie in sehr kurzer Zeit stark verändert hat. Letztendlich wurden wir alle Zeugen eines Innovationsschubes hin zu neuen Arbeitsmodellen. Mittlerweile haben wir viele Herausforderungen, aber auch Vorteile erleben dürfen. Nun gilt es sich zu entscheiden, ob versucht wird, das Rad der Zeit wieder zurückzudrehen oder auf die neuen Möglichkeiten aufzubauen. Wir haben uns hierzu klar positioniert und freuen uns darauf, zukünftige Arbeitsmodelle aktiv weiterzuentwickeln und diesen Change-Prozess weiter zu begleiten. In diesem Kontext ist es nun umso wichtiger, das Verständnis von „guter“ Führung konstruktiv zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.



Kontakt



Frank Schäfer

Partner

Offering Lead HR Transformation

Tel: +49 221 9732 4340

frschaef@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 Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 415.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und 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.