



Human Capital
Trends

Vertrauensvolle
Beziehungen in Zeiten
digitaler Arbeit

Human Capital Trends im Gespräch mit Gabriele Fanta, Körber AG

In der Pandemie haben sich neue Herausforderungen für die Führungskräfte entwickelt. Sie müssen sich deutlich stärker darum bemühen, Vertrauen untereinander und mit ihren virtuellen Teams aufzubauen. Diese veränderten Schwerpunkte der Führungsarbeit verlangen nach grundsätzlich neuen Leadership-Programmen.

Deloitte hat in diesen Zeiten der Disruption eine Reihe von Gesprächen mit Personalverantwortlichen geführt. Gemeinsam wollten wir erörtern, wie Organisationen in den Zeiten der Veränderungen handeln können. Die Deloitte-Trends-Gespräche ergänzen die große Human-Capital-Trends-Studie, an der mehr als 3.600 Führungskräfte in 99 Ländern teilgenommen haben.

Dieses Trends-Gespräch haben Gabriele Fanta, Head of Group HR der Körber AG, und Maren Hauptmann, Deloitte-Partnerin, geführt.



Gabriele Fanta
Head of Group HR
Körber AG



Maren Hauptmann
Portfolio Lead Human Capital
Partnerin Deloitte



Maren Hauptmann

Inzwischen sieht es so aus, dass wir viele Einschränkungen der Coronakrise bald hinter uns lassen können – und alle freuen wir uns darauf, ein Stück Normalität zurückzubekommen. Spätestens damit haben Unternehmen die Möglichkeit, wieder richtig durchzustarten. Die jüngste Deloitte-Studie haben wir unter den Titel „Vom Durchhalten zum Durchstarten“ gestellt. Frau Fanta, Sie selbst sind während der Pandemie zu Körber gekommen und haben vermutlich einen Großteil Ihres Onboardings virtuell erlebt. Wie hat sich das angefühlt, mitten in der Coronakrise in einem neuen Unternehmen die Rolle der „Head of Group HR“ zu übernehmen? Gibt es etwas, was Ihnen zu Beginn Ihrer Tätigkeit besonders eindrücklich in Erinnerung geblieben ist?

Gabriele Fanta

Ja, das stimmt – es war ein überwiegend virtuelles Onboarding. Das war auch für mich eine besondere Situation, zuweilen herausfordernd, aber überraschend positiv. Ein Beispiel dafür ist die Zusammenarbeit mit unserem Konzernbetriebsrat. Der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses ist hier unabdingbar und ein persönliches Treffen in diesem Rahmen sicherlich unersetzlich. Und dennoch: Die digitale Zusammenarbeit funktioniert sehr gut. Nicht zuletzt, weil Körber bereits vor der Pandemie die nötigen technischen und kulturellen Voraussetzungen für hybrides Arbeiten geschaffen hat.

Mein persönliches Fazit, wenn ich an das vergangene Jahr zurückdenke: Auch in Zeiten digitaler Zusammenarbeit lassen sich vertrauensvolle Beziehungen zueinander aufbauen. Das braucht allerdings Zeit und bedarf mehr Engagement. Daher ist es wichtig, dass Unternehmen die Voraussetzungen dafür schaffen und es ihren Mitarbeitenden ermöglichen, dass sie sich Zeit für die Beziehungsarbeit einräumen können.

Maren Hauptmann

Vielen Dank für die spannenden Einblicke. Der Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen hat in der digitalen Arbeitswelt also noch einmal an Bedeutung gewonnen. Auch die Neurowissenschaften weisen uns darauf hin, dass der Mensch sich leichter damit tut, wenn er Interaktionen im Raum wahrnehmen und das Gehirn schneller die Gesamtheit der Situation erfassen kann.

Wie ist Ihr Eindruck: Können Sie die Erfahrungen aus Ihrem ersten Jahr bei Körber für die Organisation nutzen? Hilft das, was Sie erlebt haben, auch dabei, in Ihrer Funktion als CHRO zu handeln?

Gabriele Fanta

Persönliche Begegnungen hat es seit Beginn der Pandemie nur noch selten gegeben. Der Schnack am Kaffeeautomaten, das Mittagessen mit Kolleginnen und Kollegen oder auch das gemeinsame Teamevent – das alles fand die letzten zwei Jahre vor allem im virtuellen Raum statt. Ich denke, alle Führungskräfte können und müssen in diesen Zeiten viel dazulernen, veränderungsbereit sein und sich neuen Begebenheiten anpassen. Sie sind ein wesentlicher Hebel dafür, dass sich Mitarbeitende auch in Zeiten digitaler Zusammenarbeit mit dem Unternehmen verbunden fühlen können. Dafür ist es notwendig, dass Führungskräfte genügend

Zeit in die Vertrauensbildung mit ihren Teams investieren und diese Arbeit auch hoch genug priorisieren. Und dazu wiederum müssen wir als HR-Abteilung ihnen den entsprechenden Rahmen und Werkzeuge für die Umsetzung an die Hand geben. Aus diesem Grund haben wir bei Körber unsere Führungsgrundsätze während der Pandemie komplett überarbeitet und auch unsere Diagnostik neu ausgerichtet. Führungsteams weltweit werden jetzt von den lokalen HR Business Partnern auf die neuen Leitlinien trainiert. Wichtig ist es für uns zudem, den lokalen Gegebenheiten Rechnung zu tragen. Beispielsweise gehen produzierende Tätigkeiten oder Services beim Kunden eben nicht remote. Mit dem COVID Response Team auf Konzernebene wurden nur die Leitplanken gesetzt. Eine große Verantwortung kommt unseren Führungskräften zu. Sie sorgen vor Ort dafür, dass gute Vereinbarungen pro Standort oder Team getroffen werden. Das hat während der Pandemie schon gut funktioniert.

„Führungskräfte sind ein wesentlicher Hebel dafür, dass sich Mitarbeitende auch in Zeiten digitaler Zusammenarbeit mit dem Unternehmen verbunden fühlen können.“

Gabriele Fanta | Head of Group HR Körber AG

Maren Hauptmann

Sie haben die Führungskräfte während der Pandemie also dazu motiviert, sich den Gegebenheiten individuell anzupassen und flexibel zu agieren, um den Teams die bestmögliche Arbeitsumgebung zu ermöglichen. Für viele Mitarbeitende ist die gewonnene Flexibilität in ihrer Arbeitsweise sicherlich neu. War bereits vor der Pandemie geplant, diesen neuen Weg zu beschreiten? Oder war die Pandemie ein „Accelerator“, um dieses neue Arbeitsverständnis zu entwickeln und die Führungsgrundsätze anzupassen?

Gabriele Fanta

Die Pandemie ist sicherlich ein Beschleuniger für diesen Wandel. Unsere Führungsgrundsätze leiten sich aber nicht nur aus der Coronazeit ab, sondern wir reagieren damit auch auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes. Zurzeit gehen wir von 1.000 offenen Stellen in der Planung aus und stehen bei der Suche nach neuen Talenten in Konkurrenz mit namhaften globalen Playern. Mit rund 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist Körber ein großer und spannender Konzern, bei vielen potenziellen Nachwuchskräften aber noch nicht bekannt. Aus diesem Grund wollen wir den Mitarbeitenden eine besondere Unternehmenskultur bieten, und die wird nun mal ganz wesentlich durch unsere Führungskultur geprägt.

Maren Hauptmann

Die HR-Abteilung nimmt dabei oft eine elementare Rolle ein, da sie die Rahmenbedingungen bestimmt, innerhalb derer wir zusammenarbeiten. Wie ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitenden die erwähnte Flexibilität?

Gabriele Fanta

Wir tun viel dafür, die Führungskräfte in ihrer Rolle zu unterstützen. Denn sie sind in der Regel der erste Kontakt zum Mitarbeitenden im Alltag. Und immer noch steht und fällt die Loyalität zum Unternehmen mit der Arbeitsbeziehung zu den Vorgesetzten und zum Team. Flexibilität, Coaching und Vertrauen sind die ausschlaggebenden Mittel, um diese Beziehung lebendig und produktiv zu halten. Zusammen mit der Unternehmensleitung arbeiten wir im HR-Bereich daran, die Führungskompetenzen von morgen heute umzusetzen. Vertrauenskultur gehört da unbedingt dazu.

Maren Hauptmann

Sie sind mit einem Besetzungsbedarf von rund 1.000 Positionen in das neue Jahr gestartet. Zu einer soliden Talentstrategie gehört neben der Gewinnung neuer Mitarbeitender auch die Qualifizierung bestehender. Wie haben Sie Ihren Mitarbeitenden während der Pandemie Weiterbildungen ermöglicht?

Gabriele Fanta

Zum einen, indem wir ein großes Augenmerk auf die Befähigung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter legen – und zwar unabhängig von ihrer Seniorität. Auch Altersgrenzen existieren hier für uns nicht. Für uns alle ist die betriebliche Weiterbildung eine Selbstverständlichkeit. Zum anderen haben wir, wie viele Unternehmen, unser Bildungsangebot sukzessive digitalisiert. Und auch vormals nicht-digitale Formate in den virtuellen Raum umgezogen. Die große Herausforderung besteht nun darin, die Chancen und Errungenschaften weiter zu nutzen; auch in der viel besprochenen neuen Normalität am Arbeitsplatz.

„Die Loyalität zum Unternehmen steht und fällt mit der Arbeitsbeziehung zu den Vorgesetzten und zum Team.“

Gabriele Fanta | Head of Group HR Körber AG

Maren Hauptmann

Unseren Studien können wir entnehmen, dass alle Unternehmen das Thema „Re-Skilling“ heute als deutlich wichtiger einschätzen. Gleichzeitig aber sind die Ansätze, mit denen Unternehmen dieser Herausforderung begegnen, sehr unterschiedlich. Vor der Pandemie wurden Lernprogramme oft zentral gesteuert und durchgeführt, weil die Organisation die Überzeugung hatte, dass sie selbst weiß, welche Skills notwendig sind. Immer mehr setzt sich aber die Einstellung durch, dass eigentlich die Mitarbeitenden selbst am besten wissen, wie sie sich weiterentwickeln können. Seitdem beobachten wir, dass Unternehmen dazu übergehen, die Belegschaft zu befähigen, sich selbst weiterzubilden. Natürlich müssen dazu Motivation und Transparenz geschaffen werden, welche Entwicklungsperspektiven sich den Mitarbeitenden bieten. Wie gehen Sie damit um? Haben Sie ein Bild über die Skills, die Sie künftig brauchen werden – auch angesichts des Wachstums, das Sie sich vorgenommen haben?

Gabriele Fanta

Die Arbeitswelt verändert sich rasant, in allen Bereichen und über alle Berufsgruppen hinweg. Die Anforderungen an traditionelle Berufsbilder, wie zum Beispiel das der Maschinenbauerin und des Maschinenbauers, sich schnell an veränderte Situationen anzupassen, mit neuen Technologien umgehen zu können, wird immer

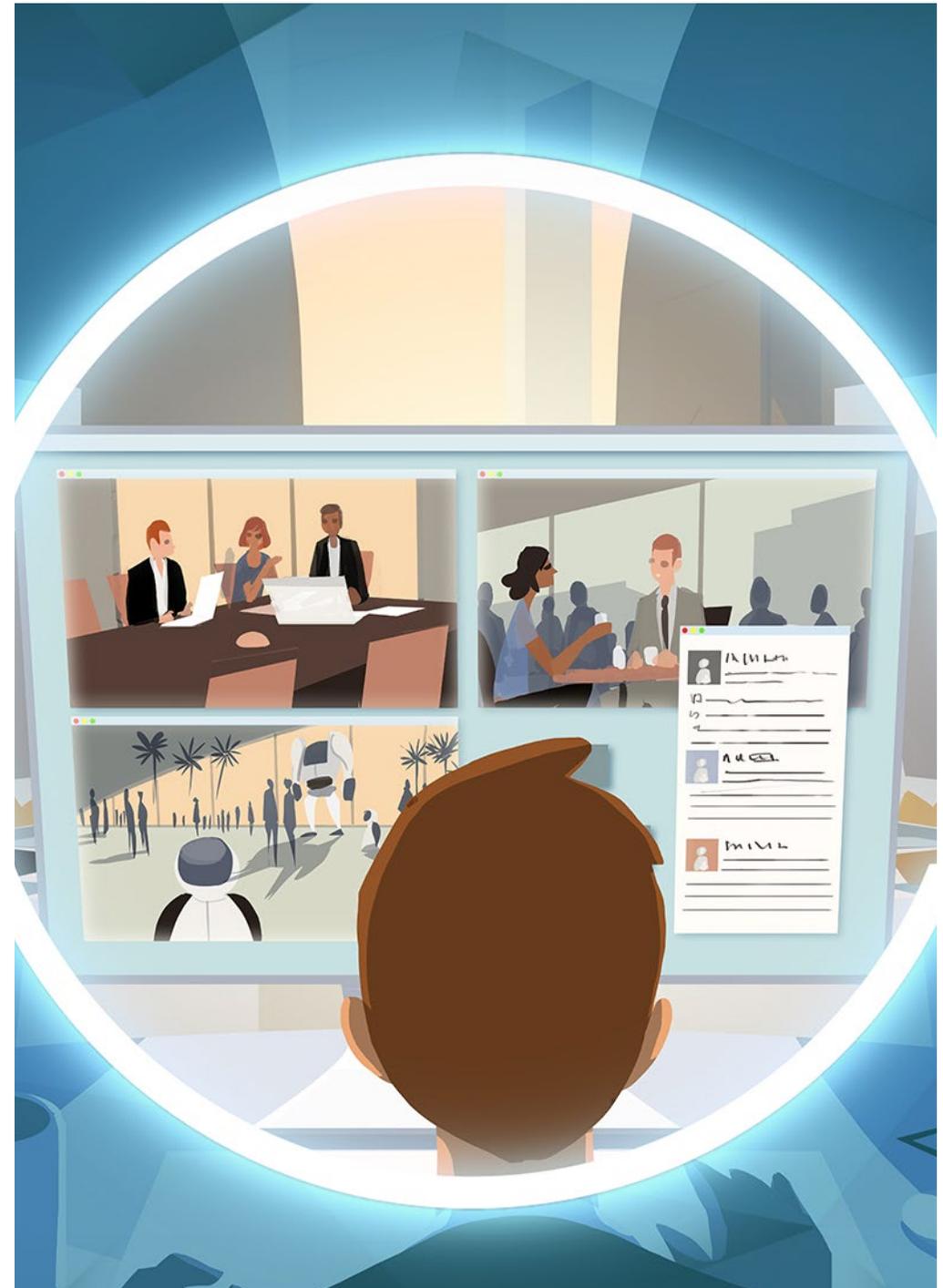
bedeutender. Unser Ansatz ist es, die Menschen darin zu befähigen, mit dieser Veränderung Schritt zu halten zu können. Wir nennen das die Verbindung von Stahl, also dem klassischen Maschinen- und Anlagenbau, und Software. Wenn uns das gut gelingt, liegen darin erhebliche Entwicklungspotenziale. Zudem wird es immer wichtiger, sich von klassischen Denkmustern zu lösen – es kann keine innerbetriebliche Konkurrenz geben, wenn man in Ökosystemen denkt. Wir arbeiten daher bei Körber viel geschäftsfeldübergreifend zusammen und haben so beispielsweise ein Produkt entwickelt, das ganz herstellerunabhängig über einen gesamten Anlagenpark Daten für den Kunden analysieren kann.

Maren Hauptmann

Bedeutet das, dass die Lernprogramme in den operativen Einheiten zusammengestellt werden?

Gabriele Fanta

Der HR-Bereich entwickelt konzernübergreifende Programme, die lokal ergänzt werden. Mit dieser Strategie fahren wir bisher sehr gut. Darüber hinaus sind die HR Business Partner vor Ort, die die globalen Programme in die Einheiten übersetzen und sicherstellen, dass die Lernthemen gut umgesetzt werden.



Kontakt



Maren Hauptmann
Partnerin
Portfolio Lead Human Capital
Tel: +49 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 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 mehr als 345.000 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.