



Human Capital Trends

Arbeit benötigt einen
umsichtigen Architekten

Human Capital Trends im Gespräch mit Nicole Gerhardt, Telefónica Deutschland Holding AG

Die Pandemie stellt Unternehmen vor existenzielle 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. Die Deloitte-Trends-Gespräche ergänzen die große Human-Capital-Trends-Studie, an der mehr als 3.600 Führungskräfte in 99 Ländern teilgenommen haben.

Arbeit benötigt einen umsichtigen Architekten

In Zeiten überraschender Veränderungen braucht es einen übergreifenden, strukturierenden Blick auf die gesamte Organisation. Diesen muss der People-Bereich bereitstellen, denn nur daraus bezieht er seine Relevanz. Unabhängig denkende, datenaffine Expert:innen tragen dazu bei, traditionelle HR-Bereiche als „Corporate Development“ neu aufzustellen.

Dieses Gespräch führten Nicole Gerhardt, Chief Human Resources Officer der Telefónica Deutschland Holding AG, und Maren Hauptmann, Partnerin bei Deloitte.



Nicole Gerhardt
Chief Human Resources Officer
Telefónica Deutschland Holding AG



Maren Hauptmann
Portfolio Lead Human Capital
Partnerin Deloitte

Maren Hauptmann

Unserer jüngsten Human-Capital-Trends-Studie haben wir einen Brief an die Personalverantwortlichen beigegeben. Darin führen wir aus, dass es Personalbereichen gelingen muss, die Arbeit als Architekten neu zu gestalten. Wir haben dazu den Begriff „Re-architect work“ geprägt. Damit wollen wir zum Ausdruck bringen, dass sich HR-Bereiche der Zukunft nicht nur um die Mitarbeiter:innen kümmern, sondern die Struktur der Arbeitserbringung, die Rollen und Tätigkeiten neu ausgestalten. Das sollte sich nicht in erster Linie an der Prozesseffizienz festmachen, sondern an dem sinnhaften Zuschnitt der Tätigkeiten. Sehen Sie sich und Ihr Team als „Architekten der Arbeit“, Frau Gerhardt?

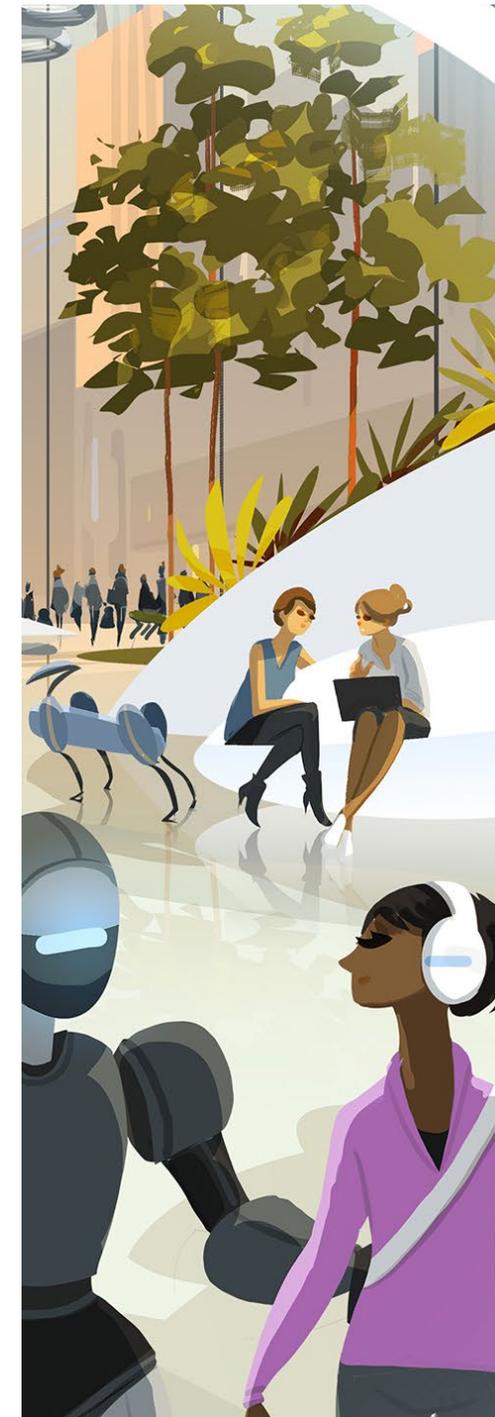
Nicole Gerhardt

Ich sehe uns eher als Architekten der Organisation. Es liegt an uns, kluge Rahmenbedingungen in der Organisation zu schaffen. Ich zucke innerlich zusammen, wenn ich „Human Resources“ höre, weil ich den Begriff nicht für passend halte. Daher sind wir seit vielen Jahren auf dem Weg, einen neuen Inhalt für diesen Bereich zu entwickeln. Wir denken jetzt darüber nach, eher Begriffe wie „Corporate Development“ zu verwenden. Wir müssen uns Gedanken darüber machen, welche Rolle unser Bereich spielen soll. Es gibt noch keine Funktion, die sich mit der Entwicklung der gesamten Organisation beschäftigt. Wenn diese Rolle nicht HR mit seiner ganz eigenen Kompetenz einnimmt, wer sonst? Wenn HR sich nicht grundlegend wandelt, dann werden wir in Zukunft an Relevanz verlieren. Deshalb versuche ich, meinem Team den Mut und das Selbstvertrauen zu vermitteln, auch andere Themenfelder abseits der klassischen, „alten“ HR-Verantwortlichkeiten zu besetzen.

Dazu gehört für mich, mein Team weiterzuentwickeln und auch Menschen mit einem anderen Profil in die Organisation zu holen: Zum Beispiel Mathematiker:innen, Personen mit einer hohen Datenaffinität, kreative Menschen, die neue und unabhängige Lösungsansätze einbringen, sowie Kolleg:innen mit Beratungshintergrund. Sie alle vereint, dass sie es gewohnt sind, in Strukturen und Systemen zu denken. Inzwischen

hat sich mein Führungsteam komplett neu aufgestellt und wir sind ein sehr analytischer Bereich geworden, der sich sehr an technologischen Lösungen orientiert. Wir haben die Digitalisierung vorangetrieben und arbeiten daran, Standardprozesse zu digitalisieren und zu automatisieren, um Freiräume für komplexere, wertstiftende Aufgaben zu schaffen. Wir arbeiten also daran, Standardprozesse zu digitalisieren und zu automatisieren, um Freiräume für komplexere, wertstiftende Aufgaben zu schaffen.

Ich bin eine große Anhängerin der systemischen Lehre und davon überzeugt: Wir müssen am System arbeiten. Anfangs bin ich gefragt worden, wer sich dann um die Mitarbeiter:innen kümmern soll. Ich bin überzeugt, dass unser Impact viel größer ist, wenn wir die richtigen Rahmenbedingungen schaffen. Ein Beispiel: Wir können innerhalb unserer Belegschaft nicht immer eigene Lösungen für die Zielgruppe „Eltern“ mit ihren ganz individuellen Herausforderungen bereitstellen. Aber wir können ein System aus Arbeitsweisen schaffen, beispielsweise mit Blick auf die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort, in dem sich Väter, Mütter und Familien besser wiederfinden. Diese Veränderung in unserer Arbeit geht nicht von heute auf morgen, langfristig können wir damit aber Großes bewegen.



Maren Hauptmann

Was Sie beschreiben, ist zu unseren Studienergebnissen sehr ähnlich. Wir sehen bei einigen, sehr zukunftsorientiert handelnden Organisationen, dass sich Personalbereiche in ihrem Selbstverständnis verändern und ihre Arbeit zunehmend an Daten und messbaren Erkenntnissen ausrichten. Wie reagiert Ihre Organisation auf Ihre neue Herangehensweise?

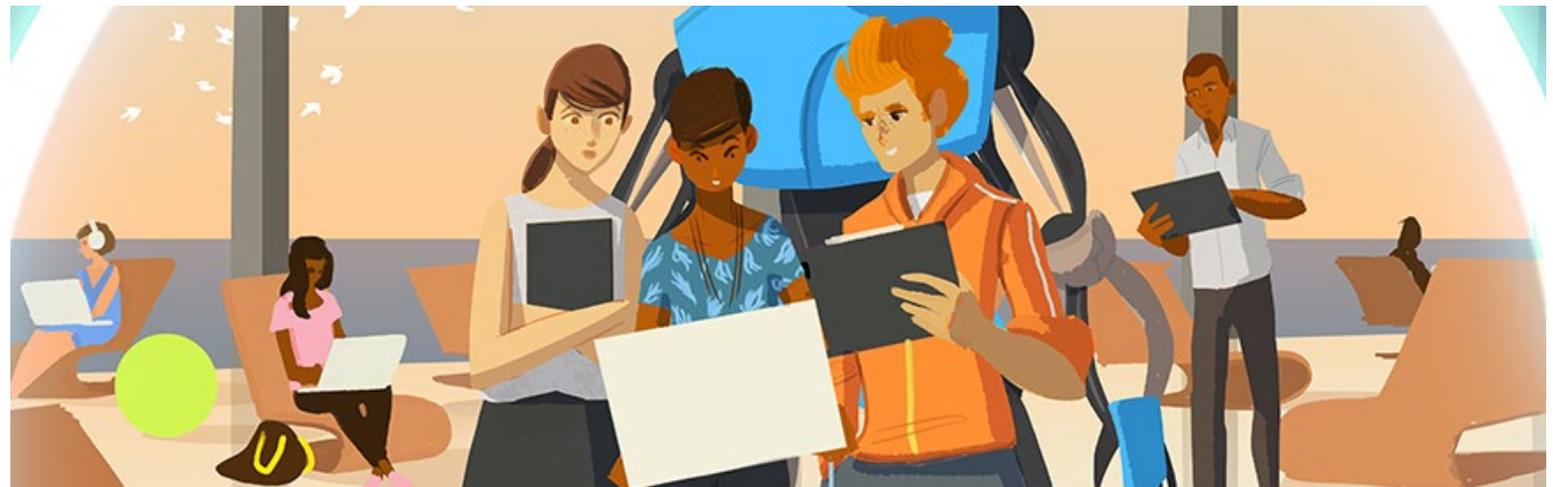
Nicole Gerhardt

Wir werden gehört, weil wir auf Grundlage von Daten argumentieren können. Wir müssen die Diskussion nicht mehr auf Basis eines Bauchgefühls führen. Stattdessen können wir nach Kennziffern entscheiden, weil wir aus unserem Team heraus die entsprechenden Daten und Fakten liefern. Wenn wir uns beispielsweise ein Bild davon machen möchten, ob wir unter Mitarbeiter:innen, die während der Pandemiezeit bei uns angefangen haben, eine höhere Fluktuation sehen als in Vergleichsgruppen, dann können wir uns das auf Basis von Daten genau ansehen. Hierdurch haben wir die Erkenntnis gewonnen, dass dem nicht so ist. Damit leisten wir als Gesprächspartner:innen einen wesentlichen Mehrwert für die Organisation. So bin ich beispielsweise im Vorstand gebeten worden, mit meinem Team einen veränderten Budget-Prozess vorzuschlagen – eine Aufgabe, die man klassischerweise nicht im HR-Bereich vermuten würde.

Die Akzeptanz ergibt sich aber nicht nur aus unserer HR-Tätigkeit, sondern auch daraus, wie gefragt unsere Mitarbeiter:innen für andere Aufgaben im Unternehmen sind. Ich finde es toll, wenn Mitarbeiter:innen aus meinem Team als Kandidat:innen für Data und Business Intelligence gehandelt werden. Oder wenn für sie ein Wechsel in den Controlling-Bereich in Betracht kommt, der für Telefónica als zahlengetriebenes Unternehmen eine herausgehobene Bedeutung hat. Das ist eine Bestätigung, dass unsere Kolleg:innen im Team dank ihrer Kompetenzen auch sehr gut kritisch-analytische Businessrollen übernehmen können.

„Wir haben die Digitalisierung vorangetrieben und arbeiten daran, Standardprozesse zu digitalisieren und zu automatisieren, um Freiräume für komplexere, wertstiftende Aufgaben zu schaffen.“

Nicole Gerhardt | Chief Human Resources Officer Telefónica Deutschland Holding AG



Maren Hauptmann

Wir sehen, dass sich die Arbeit verändert und dass dabei analytische und strategische Fähigkeiten wichtiger werden. Mitarbeiter:innen benötigen die Skills, Kontexte herzustellen und übergreifende Zusammenhänge zu kommunizieren. Darin sehen wir zutiefst menschliche Eigenschaften, die man nur schwer in einem fachlichen Studium vermitteln kann. Würden Sie so weit gehen bei Ihrer Wandlung der Personalfunktion, dass Sie klassische Personalfachwirte gar nicht mehr benötigen?

Nicole Gerhardt

Ich glaube, dass es grundsätzlich keine so große Rolle spielt, welches Fachgebiet jemand ursprünglich studiert hat. Oft werde ich nach den Kompetenzen gefragt, die ich suche. Meine Antwort wundert immer viele: Ich suche Menschen, die unabhängige Denker sind. Dabei ist es nicht so wichtig, ob es Psycholog:innen oder Mathematiker:innen sind. Ich suche nach Menschen, die gelernt haben, strukturiert zu denken, eine gewisse Kreativität mitbringen und einzelne Erkenntnisse miteinander in Beziehung setzen können. Es braucht die Fähigkeit zu beobachten, die Neugier, sich für andere Themengebiete zu interessieren, und den Mut, Anleihen aus angrenzenden Fachgebieten zu übernehmen.

Bei allen Stärken eines analytisch begabten Teams müssen wir als Personalbereich gleichzeitig darauf achten, dass wir den Blick für die menschlichen Themen behalten. Wir müssen auf beiden Beinen stehen und das hat so gar nichts mit Sozialromantik zu tun. Manche Mitarbeiter:innen haben Respekt, wenn sie in eine Zukunft blicken, die von weitreichendem Wandel geprägt ist. Sie wollen dazu versichernde und plausible, verständliche Antworten erhalten. Die müssen wir auch geben können.

Maren Hauptmann

Es ist ein Plädoyer für ein wirklich multidisziplinäres Team. Um der Ent-Emotionalisierung entgegenzutreten, braucht es Personen, die Fähigkeiten aus der Kommunikationswissenschaft oder aus der Sozialwissenschaft mitbringen und das Spektrum des Teams erweitern.

Nicole Gerhardt

Das ist extrem wichtig, muss aber klug umgesetzt werden. Ich habe beispielsweise im Team gezielt Personen eingestellt, die ihr Handwerk in strategisch aufgestellten Kommunikationsberatungen gelernt haben. Dadurch machen wir einen Unterschied, weil wir nicht mehr im „Personal-Sprech“ kommunizieren, sondern unsere Zielgruppen in der Belegschaft verständlich und mit der richtigen Tonalität noch besser abho-

len. Beispielsweise haben wir das neue Format „Leaders 30 Minutes“ entwickelt, das uns in Form eines digitalen Meetings alle zwei Wochen die Möglichkeit bietet, den Führungskräften aller Hierarchieebenen die wichtigsten Informationen zu vermitteln und mit ihnen in den Dialog zu gehen.

„Wir werden gehört, weil wir auf Grundlage von Daten argumentieren können. Wir müssen die Diskussion nicht mehr auf Basis eines Bauchgefühls führen.“

Nicole Gerhardt | Chief Human Resources Officer Telefónica Deutschland Holding AG

Maren Hauptmann

Wir sehen den generellen Trend, der dem entspricht, was Sie auch für o2 Telefónica beschreiben. Unternehmen bemühen sich, die funktionalen Silos zu verlassen und einen systemischen Blick auf die Organisation zu werfen. Dazu nutzen sie eine neue Kommunikationsweise und treffen datenbasierte Entscheidungen. Für den Personalbereich – wenn wir ihn nochmal so „alt“ benennen wollen – entsteht die Chance, zu einem wesentlichen, wichtigen Bereich zu werden. Das ist eine schöne Zukunftsaussicht, die allerdings viel Arbeit und Anstrengung bedeutet.

Nicole Gerhardt

Ja, das erfordert zunächst einmal, die Kompetenzen im Team aufzubauen. Dann braucht es tatsächlich auch den Mut, sich den Raum zu nehmen und mit relevanten Themen zu füllen. Vielen Personalbereichen fehlt das Selbstbewusstsein, im Rahmen von Diskussionen ihre Punkte zu machen. Ich ermutige mein Team dazu, aufzustehen und die Themen mit einer eigenen Perspektive und Kompetenz zu vertreten.

Maren Hauptmann

Lassen Sie uns nochmals einen Blick auf die Pandemie werfen, von der wir hoffen dürfen, dass sie bald ausklingt. Waren die Herausforderungen des Lockdowns eine

Bewährungsprobe für Ihren Bereich, den Sie in die neue Rolle geführt haben? Sie haben sich sehr früh entschieden, fünf „Bold Moves“ zu kommunizieren, und haben damit dem Unternehmen eine Richtung gewiesen, wie die neuen Arbeitsweisen aussehen sollen. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht und welche Herausforderungen sehen Sie jetzt, wenn wir die Belegschaften wieder in die Büros zurückholen?

Nicole Gerhardt

Wir haben sehr gute Erfahrungen damit gemacht, früh Orientierung zu geben, wie wir künftig arbeiten wollen – auch unabhängig von der Pandemiesituation. „Working Anywhere, Working Anytime, Digital by Default, Outcome-based Leadership und 70 Prozent Less Travel“ haben wir als unsere neuen Arbeitsweisen definiert, die von den Mitarbeiter:innen sehr geschätzt werden. Das bestätigen uns interne Umfragen immer wieder. Wir haben auch ein Stück Pionierarbeit geleistet, indem wir uns mit den fünf Bold Moves so früh rausgewagt haben. Damit haben wir in der Organisation einen besonderen Spirit kriert.

Mittlerweile habe ich jedoch manchmal das Gefühl, dass unter den Unternehmen ein Rennen im Hinblick auf die Frage entstanden ist, wer die meisten Freiheiten gewährt und wer die noch „bolderen“ Schritte geht. Das darf aber kein Selbstzweck sein. Die

Funktionsfähigkeit der Organisation muss immer sichergestellt sein. Denn auch persönliches Zusammenkommen bleibt meiner Ansicht nach wichtig. Daher ist beispielsweise beim Thema Working Anywhere ein gewisses Augenmaß gefragt. Wir haben von Anfang an gesagt, dass unser Ziel ein hybrides Modell ist – ohne feste Quoten, sondern auf die verschiedenen Aufgaben und Arbeitsrealitäten der Teams angepasst. Das setzen wir nun Schritt

für Schritt um. Aus meiner Sicht sollte man jeder Organisation die Chance geben, zunächst zu lernen, mit der neuen Situation umzugehen, bevor man noch einen Schritt draufsetzt.





Maren Hauptmann

Die Organisation bewegt sich eben auch in einem Spannungsfeld zwischen Flexibilität auf der einen und Leitplanken, die die Funktionsfähigkeit erhalten, auf der anderen Seite. Führungskräfte müssen hier mit Fingerspitzengefühl eine wichtige Scharnierrolle einnehmen. Als einen von mehreren Bold Moves haben Sie Outcome-based Leadership eingeführt. Wie gehen die Führungskräfte mittlerweile damit um? Wo hatten sie Schwierigkeiten?

Nicole Gerhardt

Das Thema Outcome-based Leadership war durchaus keine einfache Veränderung, da viele Führungskräfte eben ein anderes System gewohnt waren. Wir haben zunächst formale Trainings durchgeführt. Aber um Transparenz und Verbindlichkeit zu erhöhen, haben wir ein gemeinsames „Leaders Commitment“ ausformuliert, auf freiwilliger Basis von unseren Führungskräften unterschreiben lassen und dies in der Organisation veröffentlicht. Verglichen mit dem Effekt von Trainings hat dies zu einer deutlich höheren Auseinandersetzung mit dem Thema geführt. Über 530 unserer Führungskräfte haben sich mit dem Commitment zu unserer neuen Art und Weise bekannt, wie wir künftig führen und zusammenarbeiten wollen.

Als Nächstes steht der Proof Point für eine erfolgreiche hybride Arbeitsweise an, da nun auch wieder Arbeit in den Büros möglich ist. Wir haben über einen langen Zeitraum fast ausschließlich digital zusammengearbeitet. Das macht etwas mit der Organisation. Deshalb ist es extrem wichtig, jetzt innezuhalten, sehr bewusst zu reflektieren und kluge Rahmenbedingungen zu schaffen. Dabei sollten wir nicht versuchen, die Probleme von morgen mit der Denkweise von gestern lösen zu wollen. Während einer so langen Zeit im Homeoffice kann beispielsweise Silodenken zunehmen, da persönliche Begegnungen fehlen. Zusätzlich droht eine gewisse Ent-Emotionalisierung. Wir haben das wirtschaftlich erfolgreichste Jahr der Firmengeschichte erlebt, aber haben diese Erfolge aufgrund der Pandemie nie richtig feiern können. Die emotionalsten Momente der letzten beiden Jahre waren gerade die wenigen Situationen, in denen wir uns doch einmal in Präsenz treffen konnten. In solchen Augenblicken merkt man besonders auch bei Mitarbeiter:innen, die neu zu uns gestoßen sind, dass ihnen ein Stück weit die Bindung zur Organisation und zum Team gefehlt hat und sie diese erst im persönlichen Zusammenkommen aufbauen. Diese Re-Emotionalisierung möchten wir nun wieder in die Belegschaft hineinbringen – das Gefühl erlebbar machen, für eine gemeinsame Sache zu arbeiten.

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.