



Human Capital
Trends

Well-being hat einen
hohen Stellenwert

Human Capital Trends im Gespräch mit Stefan Britz, Allianz SE

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.

Well-being hat einen hohen Stellenwert

Viele Arbeitnehmer sind seit Monaten an einen digitalen Arbeitsplatz zu Hause gebunden und oftmals müssen Beruf und beispielsweise Home-Schooling zugleich gemeistert werden. Was bedeutet es für Organisationen und deren Führungskräfte, wenn die Belegschaft einer solch ungeahnten Anspannung ausgesetzt ist?

Dieses Gespräch führten
Stefan Britz, CHRO der Allianz SE und
Maren Hauptmann, Partnerin bei Deloitte



Stefan Britz
Chief Human Resources Officer
Allianz SE



Maren Hauptmann
Portfolio Lead Human Capital
Partnerin Deloitte

Maren Hauptmann

Die aktuell angespannte Lage zehrt an den Kräften der Belegschaft. Die Sorgen vor gesundheitlichen Beeinträchtigungen teilen alle. In dieser Ausnahmesituation wird es für Unternehmen immer wichtiger, auf das Well-being ihrer Angestellten zu achten. Vor allem den Führungskräften wächst daraus eine neue Aufgabe zu. Den Mitarbeiter*innen wird das „Well-being“ immer wichtiger. In unseren jüngsten Studien wird diese Herausforderung mit der höchsten Priorität genannt. Das ist leicht verständlich, wenn wir uns die besonderen Anstrengungen anschauen, mit denen die COVID-19-Maßnahmen bewältigt werden müssen. Eine große Anzahl von Unternehmen bemüht sich daher sehr aktiv darum, dass sich die Mitarbeiter*innen wohlfühlen können. Manche Organisationen wollen Well-being nicht als angenehmen Ausklang nach einem langen Arbeitstag verstanden wissen. Sie haben stattdessen sehr konkrete Programme entwickelt, um es im Arbeitsalltag selbst zu integrieren. Wir halten das für die wegweisende und richtige Auffassung.

Stefan Britz

Das Thema „Well-being“ besitzt bei uns bereits seit Langem einen hohen Stellenwert – und wir haben es von Anfang an als etwas sehr Umfassendes verstanden. Zu Beginn haben wir uns vor allem darum bemüht, Stress zu mindern. Inzwischen umfasst das wesentlich mehr und die Herausforderung ist durch COVID-19 noch bedeutend größer geworden. Wir betrachten heute drei Dimensionen: erstens die physische und psychische Gesundheit; zweitens Motivation und Engagement; und drittens die Arbeitsorganisation. In all diesen Bereichen überlegen wir, wie wir den Arbeitsalltag so gestalten können, dass sich unsere Mitarbeiter*innen wohlfühlen können und dass das konkret erlebbar wird. Für junge Mitarbeiter*innen, die wir an Bord holen und dann auch langfristig halten wollen, sind das ganz wesentliche Faktoren, wenn sie ihren Arbeitgeber bewerten.

Gerade für die aktuellen, besonders herausfordernden Zeiten bieten wir beispielsweise digitale Sportangebote und Yoga während der Arbeitszeit an. Damit verbinden wir Gesundheit, die sinnvolle Pause und unterstützen das soziale Element. Wir haben uns von SAP zu einem Programm namens „Mindfulness“ (Achtsamkeit) inspirieren lassen, bei dem wir alle Mitarbeiter zu einer regelmäßigen Achtsamkeitsübung ermutigen, mit der der Arbeitstag beginnt.

Unsere „Employee-Assistance-Programme“ helfen Mitarbeiter*innen, indem sie einen Ansprechpartner außerhalb von Familie und

Unternehmen finden, der ihnen zuhört und gegebenenfalls passende Hilfe anbietet. Aber Well-being kann auch durch vermeintlich einfache Dinge erreicht werden. Einige Bereiche bei uns setzen ihre digitalen Meetings bewusst nicht mehr mit vollen oder halben Stunden an, sondern nur mit 25 (und 55) Minuten. So bleibt Zeit, zwischen den Sitzungen einmal durchzuatmen. Darüber hinaus werben wir für Meetingfreie Tage, an denen alle Zeit haben, selbstständig im Flow, also ohne Unterbrechungen durch Meetings oder Calls, an ihren Themen zu arbeiten. All diese Bereiche haben inzwischen eine ganz neue Bedeutung bekommen.

Wir betrachten heute drei Dimensionen: erstens die physische und psychische Gesundheit; zweitens Motivation und Engagement; und drittens die Arbeitsorganisation. In all diesen Bereichen überlegen wir, wie wir den Arbeitsalltag so gestalten können, dass sich unsere Mitarbeiter*innen wohlfühlen.

Stefan Britz
Chief Human Resources Officer, Allianz SE



Maren Hauptmann

Die Führungsaufgabe selbst bekommt ebenfalls eine neue Bedeutung. In der Vergangenheit konnten Führungskräfte ihre Mitarbeiter*innen aus der Nähe begleiten, sie beobachten und – bei entsprechender Empathie – auch wahrnehmen, ob sie über- oder unterfordert waren. Mit der Arbeit in der Distanz braucht es eine neue Qualität der Führung, die für sich neue Routinen und Impulsmöglichkeiten entwickeln muss. Viele Mitarbeiter*innen erleben das Homeoffice auch als einen Raum der größeren Selbstständigkeit. Welchen Eindruck gewinnen Sie in Ihrer Organisation?

Stefan Britz

Wir sehen Empowerment. Die Mitarbeiter*innen stehen dem extrem positiv gegenüber. Sie können Arbeit jetzt selbst organisieren. Wichtig ist, dass Ziele vorgegeben werden, die an Output orientiert sind. In der Vergangenheit haben viele Vorgesetzte auch die Arbeitsweise vordefiniert. Jetzt gibt es Ergebnisvorgaben, und es bleibt den Mitarbeiter*innen überlassen, wie sie diese erreichen. Das ist neu für uns und für viele Führungskräfte und erfordert eine gewisse Anpassung.

Wir haben glücklicherweise kurz vor Beginn der Pandemie ein Führungskräfteprogramm aufgesetzt mit dem Titel „#lead“. Führungskräfte erhalten hier einen Leadership-Pass nach erfolgreichem Abschluss verschiedener Module,

die aus spielerischen Elementen aufgebaut sind. Neben Standardführungsqualitäten wie Coaching oder dem Geben und Nehmen von Feedback wird hier die richtige Balance zwischen technologisch fokussierten Skills und Soft Skills hergestellt. Auch Kompetenzen wie „Curiosity“, „Resilience“ und „emotionale Intelligenz“ spielen hier eine bedeutende Rolle. Nach Erhalt des Leadership Passes müssen Führungskräfte innerhalb von 24 Monaten 100 Lernpunkte sammeln, um den Leadership-Pass zu behalten. Dabei steht ein Lernpunkt für eine Lernstunde, die beispielsweise aus dem Lesen eines Artikels oder Buches, dem Anhören eines Podcasts oder der Absolvierung eines Kurses bestehen kann. So stellen wir sicher, dass unsere Führungskräfte immer auf dem neuesten Stand sind. Das hat volle Akzeptanz im Unternehmen und wir beobachten eine gute Dynamik. Denn den Führungskräften ist überlassen, wann und was gelernt wird. Viele tauschen sich auch untereinander aus, wie weit sie mit ihrem Leadership-Pass schon gekommen sind.

Flankierend sorgen wir auch ein wenig für zusätzliche „Motivation“, indem #lead für alle 18.600 Führungskräfte verpflichtend ist. Alle müssen den Leadership-Pass bis Ende dieses Jahres erworben haben. Sie benötigen den Pass, sonst führen sie keine Personen mehr. Und sie müssen den Pass regelmäßig verlängern.

Maren Hauptmann

Aus anderen Studien sehen wir, dass Board Members sich für saturiert halten und das Lernen für sie selbst keine Priorität hat. Kann man auch bei Vorständen die Lust am Lernen wecken? Und sie so zu Vorbildern machen?

Stefan Britz

Die Wichtigkeit von Lernen gilt nicht nur für Mitarbeiter*innen, sondern auch für Vorstände. Diese sehen genauso, dass sich die Welt verändert. Früher haben gestandene Vorstände nicht zugegeben, dass sie sich weiterbilden müssen, und sich nicht getraut, die eigene Neugierde zu offenbaren. Inzwischen ist das zunehmend selbstverständlich. Wir haben ein eigenes Lernprogramm für unseren Vorstand entwickelt – und da ist ziemlich viel IT dabei. Ich habe den Eindruck, dass es bei den gemeinsamen Classroom-Trainings auch viel Spaß gibt. Mit diesem Beispiel geben wir ein wichtiges Signal in die Organisation.

Maren Hauptmann

Wir haben in unserer Erhebung einen Trend identifiziert, den wir „Jenseits des Re-Skilling“ nennen. Traditionell haben Unternehmen ein zentrales Lernprogramm aufgesetzt in der inneren Überzeugung, dass die Organisation am besten weiß, was den Mitarbeitern fehlt. Wir finden diese zentral gesteuerten Programme inzwischen ineffizient, weil sich die Anforderungen schneller verändern, als der zentrale

Plan hinterherkommt. Daher sehen wir einen deutlichen Wechsel zu Lernprogrammen, die den Mitarbeitern Wahlfreiheit geben und sie zu ihrem individuellen, intrinsischen Lernplan ermutigen.

Stefan Britz

Wir haben die Vorgabe formuliert, dass jede Woche eine Stunde gelernt werden soll. Es ist den Einheiten freigestellt, wie sie damit umgehen. Einige Einheiten haben die Stunde zentral in die Kalender gestellt, um die Mitarbeiter*innen zum Lernen zu stimulieren. Es gibt keine einheitliche Governance, weil wir flexibilisierte Lernmöglichkeiten schaffen wollen. Wir haben zunächst LinkedIn Learning für die Organisation geöffnet und den Effekt betrachtet, wenn Lernen vollkommen ungesteuert läuft. Die schiere Anzahl an Angeboten war für die Mitarbeiter*innen schlichtweg überwältigend und nicht alles war zielgerichtet.

Mit diesen Erfahrungen führen wir nun eine Lernplattform von Degreed ein, die Lerninhalte mit der strategischen Personalplanung verknüpft. Hier analysieren wir, zusammen mit dem Business, welche Rollen und Fähigkeiten in den nächsten Jahren benötigt werden, um dafür zu sorgen, dass wir als Firma bestmöglich für die Zukunft aufgestellt sind. So können wir bereits heute die Lernpfade für Rollen anbieten, die künftig von noch größerer Bedeutung sein werden. Die Mitarbeiter*innen können sich also

etwas aussuchen, bekommen jedoch darüber hinaus auch Empfehlungen, die zu ihrem jetzigen oder zukünftigen Profil passen. Die strategische Personalplanung muss sich einheitlich und verbindlich durch das gesamte Unternehmen ziehen. Denn nur wenn die People-Dimension stringent mit den anderen Dimensionen zusammenkommt, sind wir nachhaltig erfolgreich. Ich benötige quantifizierbare Größen. Und dann müssen die Lernangebote zum Menschen passen. Das ist die Kunst. Die neue Plattform soll bis Ende dieses Jahres ausgerollt werden und inzwischen zählen wir bereits 20.000 Nutzer*innen. Das finde ich sehr ermutigend.

Maren Hauptmann

Durch die neue Lernfreiheit verschiebt sich Gewicht vom Unternehmen zum Mitarbeiter. Wird das bei Ihnen gerne gesehen?

Stefan Britz

Grundsätzlich sehe ich ein Dreieck aus Business-Strategie, Technologie und People. Diese drei Elemente machen uns erfolgreich. People können wir nur dann gut entwickeln, wenn wir wissen, was wir morgen benötigen. Um das abschätzen zu können, haben wir, wie vorhin bereits erwähnt, unsere Personalplanung strategisch aufgesetzt. Sie basiert auf einheitlichen Begriffen und definierten Talent-Segmenten für alle Länder. In diesen Dimensionen können wir dann Nachfrage und Angebot quantifizieren. Bisher haben wir 53 Prozent aller Unterneh-

mensbereiche der Gruppe eingebunden – bis Ende 2021 sollen es 80 Prozent sein.

Wenn wir diese Planung konsistent aufsetzen, können wir Reskilling- und Upskilling-Programme modellieren. Wir sehen heute schon, dass wir Fähigkeiten rund um Agile und Data, Brand Communication, Pricing und UX/UI-Fähigkeiten in der Zukunft verstärkt benötigen werden. Künftig können wir das auch bemessen. Wichtig ist für uns als HR, dass wir die Kompetenzprofile vollständig verstehen und die Begrifflichkeiten des Business in klare Fähigkeitsprofile übertragen können. Dazu müssen wir verstärkt mit dem Business in Dialog treten und kontinuierlich nachfragen. In der Vergangenheit hat HR nur Wünsche entgegengenommen. Jetzt müssen wir die Themenfelder auch inhaltlich vollständig durchdringen.

Maren Hauptmann

Es muss also gesteuert werden.

Stefan Britz

Ja – wir sind als Organisation darauf geeicht, eine Steuerung zu haben. Ergänzend dazu müssen wir lernen, unsere Mitarbeiter*innen noch mehr zu befähigen. Dazu sind die People-Themen sehr wichtig und spielen bei uns eine tragende Rolle.

Maren Hauptmann

Wir erleben „strategische Skill-Planung“ als große Herausforderung. In unseren Trends zeigt sich, dass es in einem unsicheren Kontext, in Zeiten der Disruption, bei der begrenzten Transparenz, die wir in Organisationen haben, eine besonders schwere Aufgabe ist, halbwegs verlässliche Zukunftsszenarien zu entwickeln, aus denen ich meine künftigen Skills ableiten kann. Geht das überhaupt? Kann HR das mit Sicherheit im Voraus benennen?

Stefan Britz

Wir versuchen es zumindest. Wir hatten das vorher noch nicht gemacht und haben diese Herausforderung jetzt angenommen. Es braucht dazu einen engen Dialog mit dem Business. Nach meiner Erfahrung weiß das Business sehr viel, aber manches wollen sie vielleicht noch nicht wahrhaben. Dann kann HR eine gute Outside-in-Perspektive entwickeln. Idealerweise hat HR ein gutes Verständnis von Technologie und kann aus der Diskussion mit dem Business plausible Zukunftstrends ableiten. Das liefert einen wirklichen Mehrwert.

Aber natürlich werden Zukunftsplanungen über fünf Jahre zunehmend unscharf. Daher muss die Skill-Planung als jährlicher Zyklus verstanden werden und einen regelmäßigen Refresh unterlaufen.

Maren Hauptmann

Wir haben viele aktuelle HR-Trends diskutiert, die in der COVID-19-Krise eine fast dramatische Zuspitzung erhalten. Ist diese Pandemie eine Phase, in der sich Personaldirektoren besonders profilieren müssen?

Stefan Britz

Insgesamt ist es schon so: Während z.B. in der Finanzkrise 2008 die CFO besonders im Mittelpunkt standen, waren es nun während der Pandemie oftmals die CHRO. Aber wer die Krise braucht, um sich zu profilieren, hat meiner Meinung nach vorher einen schlechten Job gemacht.

Manche Organisationen wollen Well-being nicht als angenehmen Ausklang nach einem langen Arbeitstag verstanden wissen. Sie haben stattdessen sehr konkrete Programme entwickelt, um es im Arbeitsalltag selbst zu integrieren.

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.