

Deloitte.



Human Capital Trends

Mitarbeitende mit auf
die Reise nehmen

MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845

Human Capital Trends im Gespräch mit Markus Fink, CHRO Infineon Technologies 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.

Mitarbeitende mit auf die Reise nehmen

Personalarbeit verlangt gerade in krisenhaften Zeiten eine ruhige Hand. Um eine Belegschaft durch epochale Veränderungen zu führen, braucht es ein langfristiges Konzept der strategischen Personal-Transformation. Dann lassen sich Mitarbeitende auf eine Reise mitnehmen, auf der die notwendigen Veränderungen mit Pilotprojekten getestet und schrittweise implementiert werden können.

Dieses Gespräch führten Markus Fink, CHRO der Infineon Technologies AG, und Volker Rosenbach, Partner bei Deloitte.



Markus Fink
CHRO der Infineon Technologies AG



Volker Rosenbach
Partner Deloitte

Volker Rosenbach

Die anhaltende COVID-19-Krise hat viele Unternehmen vor dramatische Herausforderungen gestellt. Wir sehen, dass einige Organisationen lange bewährte Konzepte in kurzer Frist modifiziert haben, fast alle Mitarbeitenden ins Homeoffice geschickt haben und auf der Suche nach neuen Steuerungsgrößen sind, um die Belegschaft, ihre Gesundheit und ihre Verfügbarkeit besser zu steuern. Die Krise hat dabei wie ein Katalysator gewirkt, um Verkrustungen abzustreifen. Wie stellt sich die Situation bei Infineon dar?

Markus Fink

Wir waren gut vorbereitet. Wir haben 2017 mit einem Transformationsprojekt im HR-Bereich gestartet und somit früh die Grundlage geschaffen, die Anforderungen an die Arbeit der Zukunft aktiv adressieren zu können. Das hat uns jetzt geholfen, die Krise gut zu managen. Jetzt können wir uns überlegt die Frage stellen, wie es nach COVID-19 weitergehen soll. Denn auch hier gibt es ja kein Patentrezept.

Wir sehen das bei Infineon als eine Reise an, die wir gemeinsam mit unseren Mitarbeitenden antreten und für die wir uns gut gerüstet sehen. Unser Vorgehen ist in drei Phasen unterteilt: erstens das Offensichtliche – sogenannte „must haves“, zweitens Themen, die wir mit Piloten zunächst ausprobieren wollen („try and learn“), und drittens längerfristige Trends, von denen wir heute noch nicht genau wissen, wie und in welcher Form uns diese tangieren bzw. wir davon profitieren werden. Das wird sicherlich eine spannende Reise und geht somit weit über die Fragestellung hinaus, ob wir zukünftig den Remote-Work-Anteil erhöhen werden.

„Wir haben früh die Grundlage geschaffen, die Anforderungen an die Arbeit der Zukunft aktiv adressieren zu können. Das hat uns jetzt geholfen, die Krise gut zu managen. Wir sehen das als eine Reise an, die wir gemeinsam mit unseren Mitarbeitern antreten.“

Markus Fink, CHRO Infineon



Volker Rosenbach

Kannst du zu den drei Phasen typische Beispiele nennen?

Markus Fink

Zum Offensichtlichen („must haves“): Wir wollen zukünftig ein hybrides Arbeitsmodell ermöglichen. Jetzt geht es uns darum, den richtigen Anteil zwischen Remote Work und Präsenz am Arbeitsplatz zu finden. Denn bei allen individuellen Präferenzen gilt es natürlich auch, den Erfolg von Infineon weiterhin sicherzustellen. Die Frage stellt sich für uns in einem breiteren Kontext, weil wir als Innovationsunternehmen die Notwendigkeit sehen, dass sich Mitarbeitende beispielsweise in der Projektarbeit persönlich begegnen. Für die Führungskräfte gibt es ebenfalls neue Herausforderungen beim digitalen Leadership. Sie müssen verstehen, wie ein Team im virtuellen Umfeld weiterhin als kooperierende Einheit geführt werden kann, und hierfür bieten wir Weiterbildungsmöglichkeiten an. Des Weiteren schauen wir uns an, wie wir unsere IT-Landschaft kontinuierlich weiterentwickeln können, um hybrides Arbeiten noch besser unterstützen zu können.

Zudem wollen wir in der Phase „try and learn“ mehr Erfahrungen in neuen Arbeitsumgebungen sammeln, z.B. in Form von Anteil an Remote Work, Desk Sharing und Collaboration Spaces. Hier geht es darum zu schauen, wie Arbeit im hybriden Modell neu organisiert wird und wie sich dadurch Führung und Teamzusammenar-

beit verändern müssen. Wir haben den Wunsch formuliert, vermehrt hybrid zu arbeiten. Uns geht es nicht darum, Immobilienfläche zu reduzieren. Aber als stark wachsendes Unternehmen müssen wir mit Desk Sharing evtl. weniger neue Gebäude bauen. Desk Sharing kann aber kulturverändernd wirken und daher tasten wir uns hier erst einmal vor. Und wir müssen berücksichtigen, dass wir aktuell sehr viele Mitarbeitende neu einstellen und somit zielgerichtet onboarden müssen. Das können wir nicht ungeordnet tun. Um diese doppelte Herausforderung zu meistern, haben wir einige Pilotprojekte gestartet, um Erfahrungen zu sammeln. Diese Learnings werten wir systematisch aus. Dann können wir entscheiden, wie es möglich wird, hybrides Arbeiten so zu organisieren, dass die Projekte weiterhin erfolgreich abgeschlossen werden.

In der „Trend“-Phase schauen wir uns an, wie wir den technologischen Fortschritt zielführend für uns nutzen können, welchen Einfluss die weitere Digitalisierung auf die einzelnen Funktionen und Kompetenzen hat und, wie sich die Arbeitsumgebung weiterentwickeln wird.

Volker Rosenbach

Solche Transformationsprozesse verlangen eine intensive Begleitung durch Führungskräfte. Wir beobachten in unseren Trends, dass sich die Anforderungen an das Management deutlich verändern. Durch die Transformation der Arbeit wächst der Bedarf an virtueller Leadership; das Coaching von Kommunikationsabläufen in heterogenen Teams steht immer stärker im Vordergrund. Wie unterstützt ihr die Führungskräfte?

Markus Fink

Die Weiterentwicklung der Führungskräfte ist ein intensives und anhaltendes Programm. Die Mitarbeitenden wünschen Klarheit, wie wir nach der Krise weiterarbeiten und wie wir künftig die Teamzusammensetzung steuern. Wir haben sehr früh mit digitalen Trainingsmaßnahmen begonnen und die Führungskräfte darin unterstützt, im virtuellen Umfeld gut zu führen. Selbstverständlich haben wir dazu auch ein großes Programm von Methoden- und Führungstools bereitgestellt, die dem Team, seiner Selbstorganisation und den Impulsen der Führungskraft helfen. Und wir werden das Portfolio regelmäßig erweitern.

Volker Rosenbach

Die Qualifikation der Mitarbeitenden wird immer wichtiger. Nach unseren Trend-Studien suchen die Organisationen dazu aber zunehmend einen neuen Ansatz. In der Vergangenheit sind die Trainingsprogramme oft vom Personalbereich zentral bereitgestellt worden. Inzwischen haben viele Unternehmen erkannt, dass diese Trainingsprogramme zu großen Teilen am Bedarf vorbeigehen, weil er sich so schnell verändert, dass die zentralen Lernakademien darauf nicht angemessen reagieren können.

Markus Fink

Training und Learning waren bei unserer HR-Transformation ein ganz wichtiges Element. Wir setzen dabei stark auf die Eigeninitiative der Mitarbeitenden. Schon vor der COVID-19-Krise hatten wir die Entscheidung getroffen, ein One-Stop-Shop-Learning einzuführen, und für alle 47.000 Mitarbeitenden eine Lizenz für LinkedIn Learning abgeschlossen. In diesem großen Angebot lassen wir unsere Belegschaft nicht allein, sondern geben Orientierung und Unterstützung und das zeit- und ortsunabhängig. Damit wollen wir deren intrinsische Motivation

wecken, sich zu entwickeln. Das gilt übrigens auch für unsere Produktionsmitarbeiter, denen wir auf diesem Weg die Möglichkeit geben wollen, sich auf künftige Anforderungen vorzubereiten. Inzwischen nutzen wir LinkedIn Learning sehr intensiv, um das digitale Office vorzubereiten. Wir sind sehr zufrieden damit, dass wir das schon deutlich vor der Krise damit begonnen haben. Des Weiteren schauen wir uns zukünftig verstärkt an, welche Skills und Kompetenzen notwendig sein werden, um die Organisation zeitig darauf vorzubereiten. Hier spielen zudem die Academies der Fachbereiche eine wichtige Rolle, um die funktionsspezifischen Fähigkeiten weiterzuentwickeln.

„Transformationsprozesse verlangen eine intensive Begleitung durch Führungskräfte. Der Bedarf an virtueller Leadership wächst. Manager müssen lernen, wie sie Kommunikationsabläufe in heterogenen Teams coachen können.“

Volker Rosenbach, Partner Deloitte

Volker Rosenbach

Infineon Technologies wächst stark und akquiriert größere Unternehmen, die vollständig in die Organisation integriert werden müssen. Wegen der hohen Geschwindigkeit des technologischen Wandels gibt es den anhaltenden Bedarf, Mitarbeitende weiterzuentwickeln und in neue Rollen und Aufgaben zu führen. Wie wird die Workforce Transformation gesteuert?

Markus Fink

Wir haben uns intensiv mit der Weiterentwicklung der Workforce beschäftigt, seit wir vor drei Jahren mit unserer Transformation begonnen haben. „Suche, Vernetzung und Weiterentwicklung der besten Talente“ gehören zu den Kernzielen des Programms. Allerdings wollten wir die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden erhöhen; die Führungskraft übernimmt die Rolle eines Coaches bei der Karriereplanung. Der Prozess ist strukturiert und sehr transparent in unserem IT-System abgebildet und unsere Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, proaktiv eine „Career Projection“ im System zu hinterlegen. Auf dieser Basis können Führungskraft und Mitarbeiter*in über mögliche Gaps sprechen zwischen dem, was sie oder er zukünftig braucht, und dem, was er oder sie schon mitbringt. Das macht den gesamten Prozess sehr zielgerichtet. Durch die Transparenz vermeiden wir, dass Talente „versteckt“ werden. Die „Career Projection“ wird aktiv in den Leitungskreisen angesprochen. Wir haben die Vision, dass wir den internen Arbeitsmarkt so

attraktiv gestalten, dass keiner unserer Mitarbeitenden sich außerhalb von Infineon umsehen muss. Zukünftig werden wir die Workforce Transformation noch aktiver begleiten, in dem wir die Fachbereiche mit Daten verschiedener Bereiche, auch aus dem externen Arbeitsmarkt, unterstützen.

Volker Rosenbach

Krisen wie die Pandemie verändern den Blick auf den Personalbereich. Nun hattet ihr bei Infineon schon zuvor ein hervorragendes Standing, das Vertrauen des Unternehmens und das Wohlwollen der Unternehmensleitung. Hat sich die Rolle des CHRO in der Krise verändert?

Markus Fink

Nun – ich bin mit dem Beginn der Krise in die neue Funktion berufen worden. Daher fällt mir der Vergleich schwer. Ebenso ist mir wichtig hervorzuheben, dass die Bewältigung der Krise nur im cross-funktionalen Team erfolgreich sein kann. Gerade die tolle Zusammenarbeit mit unserem IT-Bereich, der Business Continuity, dem Kommunikationsbereich oder den lokalen Management-Teams war und ist entscheidend. Tatsächlich haben wir große Herausforderungen zu meistern – und die Pandemie ist nur eine davon. Wir müssen energisch die Digitalisierung vorantreiben und darauf achten, dass wir die Belegschaft dabei mitnehmen. Für den Personalbereich bedeutet das, dass wir alle Prozesse end-to-end aus einer Kundenperspektive betrachten müssen um sicherzustellen,

„Wir haben die Vision, dass wir den internen Arbeitsmarkt so attraktiv gestalten, dass keiner unserer Mitarbeitenden sich außerhalb umsehen muss.“

Markus Fink, CHRO Infineon

dass das Mitarbeitererlebnis noch besser wird. Wir müssen das Wachstum der Organisation ermöglichen. Die gegenwärtige Chip-Knappheit verlangt, dass wir schnell weiter expandieren. Wir haben 2.000 offene Stellen und gleichzeitig haben wir eine neue 300-mm-Fabrik in Villach gebaut. Zudem haben wir letztes Jahr die größte Akquisition unserer Unternehmensgeschichte virtuell gemanagt und 6.000 neue Kolleg*innen auf rein virtueller Basis integriert. Das Thema "People" muss man als klaren Treiber des Wachstums sehen. Dazu müssen wir die Organisation und die Leadership beständig hinterfragen, wie wir die dynamische Entwicklung am besten begleiten können. Unsere dritte große Herausforderung ist die Gesamttransformation der Belegschaft. Wir werden jede und jeden Einzelnen auf die Journey mitnehmen; dazu brauchen wir die klare Führung in der Organisation, gute Leadership und ein Skill-Management, das unser aktuell laufendes Karriereprojekt umfassend unterstützt.

Ich bin stolz auf diese Organisation, dass wir vieles schon gut hinbekommen haben und wir somit für die anstehenden Herausforderungen gut gewappnet sind.

Kontakt



Volker Rosenbach

Partner

Offering Lead Workforce Transformation

Tel: +49 (0)40 320804824

vrosenbach@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.