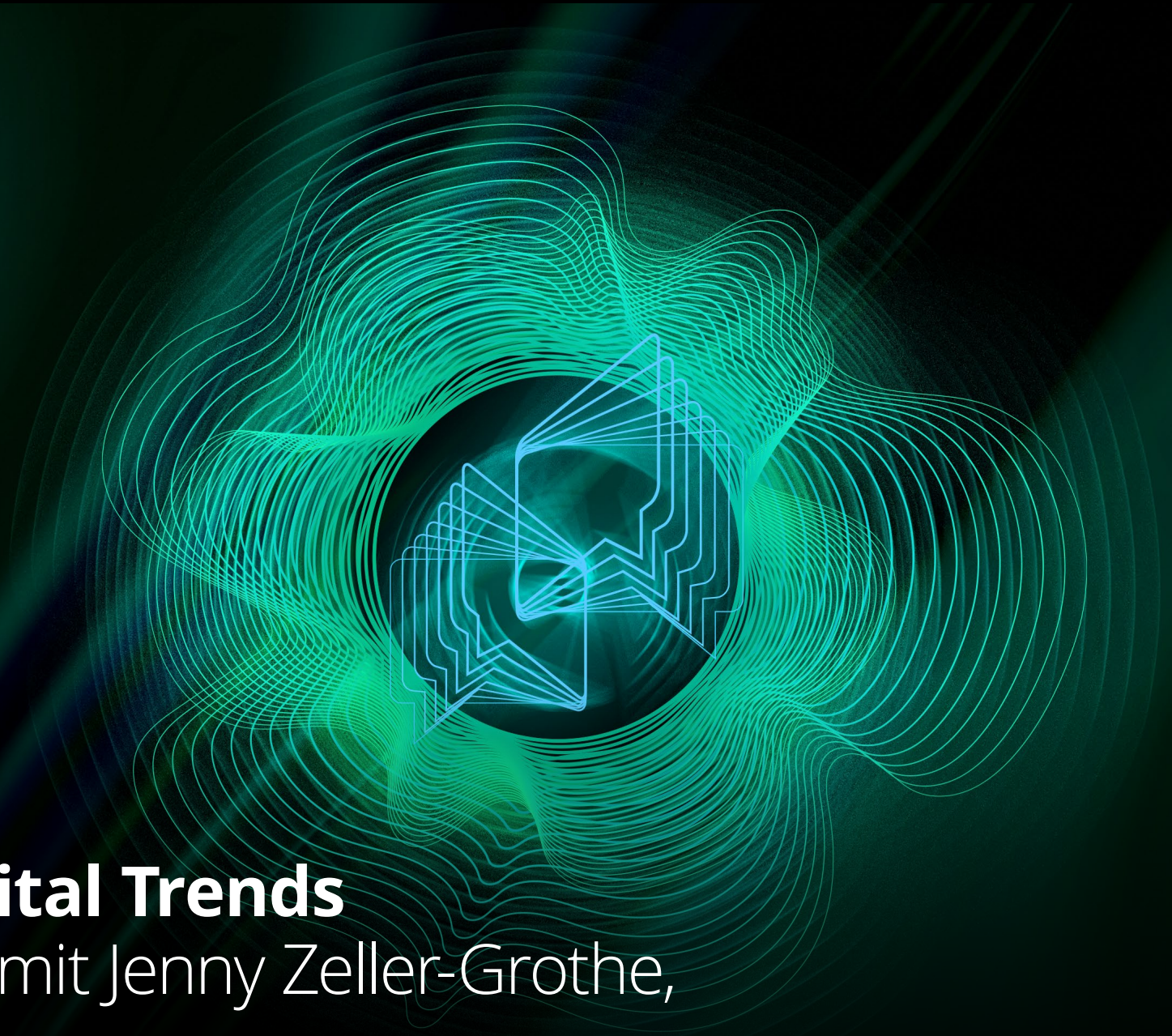
Deloitte.



Human Capital Trends

Im Gespräch mit Jenny Zeller-Grothe, BVG

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845

Im Gespräch mit Jenny Zeller-Grothe, BVG
HR muss sein eigenes Silo auflösen

Die sich schnell entfaltende künstliche Intelligenz stellt die Gesellschaft und die Mitarbeitenden vor gänzlich neue Herausforderungen. Unternehmen müssen Räume öffnen, damit die besten Expert:innen mit den neuen Chancen experimentieren können. Aber gleichzeitig gilt es einen Weg zu finden, damit die Personalpolitik vor allem nachhaltig wirkt.

Deloitte hat das Gespräch mit Personalverantwortlichen gesucht, um gemeinsam zu erörtern, wie Organisationen sich in dieser Konstellation für die Zukunft aufstellen können. Unsere Reihe, die „Human Capital Trends"-Gespräche, ergänzen den großen Human Capital Trends Report, für den im Rahmen der Deloitte-Studie „Human Capital Trends 2024" weltweit 14.000 Unternehmensvertreter:innen aus mehr als 95 Ländern befragt wurden.

Eine komplexe, immer stärker verwobene Welt verändert auch die Wertschöpfung und den Einfluss der HR-Organisation. Als traditionell sehr isolierte Funktion muss sie heute ihre Grenzen im Unternehmen und nach außen erweitern, um ansprechende Antworten auf neue Fragestellungen zu finden. Wir haben mit Jenny Zeller-Grothe, Vorständin Personal & Soziales der Berliner Verkehrsbetriebe (BVG), das Gespräch gesucht, um über die Rolle der HR-Funktion bei der Nachhaltigkeit des Arbeitens und kulturellen Identität zu sprechen und mehr darüber zu erfahren, wie die HR-Funktion der BVG das Silo verlässt.

Dieses Gespräch führten Jenny Zeller-Grothe, Vorständin Personal und Soziales der Berliner Verkehrsbetriebe (BVG), und Jennifer Fischer, Partnerin bei Deloitte.

Jenny Zeller-Grothe
Vorständin Personal und Soziales
BVG

Jennifer Fischer
Deloitte Partner
Human Capital

HR muss sein eigenes Silo auflösen | Jenny Zeller-Grothe, BVG

Jennifer Fischer
Wir beobachten, dass das Personalgeschäft seine alten Gewissheiten abstreift und auf sich verändernde Bedingungen am Arbeitsmarkt und Arbeitsplatz selbst reagiert. Dies bietet Unternehmen die Chance, die Personalorganisation in eine „grenzenlose HR-Funktion" zu transformieren. Welche Grenzen hat Ihre HR-Funktion bereits durchbrochen, Frau Zeller-Grothe?

Jenny Zeller-Grothe
Die BVG weist einige Besonderheiten auf, die gleichzeitig auch die Richtung für die HR-Funktion vorgeben. Allem voran sind wir sehr regional aufgestellt, also weder im internationalen noch im breiteren nationalen Kontext unterwegs. Als einer der größten Arbeitgeberinnen in Berlin haben wir das Ziel, Deutschlands Hauptstadt 24/7 in Bewegung zu halten und die Menschen in Berlin, Einwohner*innen, Tourist*innen und Pendler*innen aller Hintergründe zuverlässig und sicher von A nach B zu bringen und ein gutes Mobilitätsangebot zu liefern. Das unterscheidet uns grundlegend von anderen Unternehmen, für die „Grenzen erweitern" primär bedeutet, national und international zu expandieren. Stattdessen fokussieren wir uns darauf, aus Berlin und für Berlin neue Lösungen zu entwickeln.

Eine Entwicklung, die ich in meinen zwei Jahren bei der BVG beobachtet habe, ist, dass sich die Aufmerksamkeit für Personalthemen nicht nur in sämtlichen Gremien deutlich verändert hat. Heute interessieren sich auch vermehrt Unternehmensfunktionen außerhalb der HR-Organisation dafür, welche Antworten wir auf geschäftskritische Personalfragen in einer sich rapide verändernden Welt haben. Dabei beschäftigt uns vor allem, wie wir Arbeitskräfte gewinnen, qualifizieren und binden können, denn unsere Ambition, Berlin 24/7 in Bewegung zu halten, ist nur durch die Menschen möglich, die wir für die BVG als Arbeitgeberin begeistern können. Also unsere bestehenden und zukünftigen Mitarbeitenden. Hierfür müssen wir als HR-Funktion unser eigenes Silo auflösen und eng mit den Fachbereichen zusammenarbeiten. Ziel ist es, den Employee Life Cycle als eine kooperative Wertschöpfungskette im Unternehmen zu definieren, in der die HR-Funktion eine zentrale und unterstützende Rolle einnimmt. Gleichzeitig teilen alle Unternehmensbereiche gemeinsam die Verantwortung, eine starke Belegschaft zu fördern und bestmögliche Arbeitsbedingungen zu schaffen. Das betrifft auch die Organisationskultur der BVG. Wir müssen diese zusammen als Unternehmen gestalten und entwickeln und nicht nur die Verantwortung bei einer einzelnen Funktionseinheit sehen. Das bedeutet aber auch, dass nicht nur die HR-Funktion der BVG ihre Grenze durchbricht, sondern auch andere Unternehmensbereiche hierzu einlädt.

Jennifer Fischer
Was bedeutet das für die Zukunft der HR-Funktion bei der BVG? Wie werden Sie ihre Arbeitsweise verändern?

Jenny Zeller-Grothe
Wir setzen uns kontinuierlich mit verschiedenen Szenarien auseinander und beschäftigen uns intensiv mit der Weiterentwicklung der HR-Rolle, ohne dabei eine völlig neue Wertschöpfungskette zu schaffen. Vielmehr geht es darum, HR schrittweise aus seiner bisherigen, isolierten Rolle herauszulösen und es stärker als eine miteinander verbundene Komponente im gesamten Unternehmenssystem zu integrieren. Dieser Prozess soll sicherstellen, dass HR nicht nur als eigenständige Funktion wahrgenommen wird, sondern als ein zentraler Bestandteil, der eng mit den anderen Bereichen verwoben ist und so zu einer gemeinsamen, wertschöpfenden Zusammenarbeit über alle Funktionen hinweg beiträgt. Durch die Digitalisierung vieler HR-Services rücken Personalthemen näher an unsere Belegschaft und können über verschiedene Endgeräte genutzt werden – im besten Fall sogar 24/7, angepasst an die verschiedenen Arbeitszeiten unserer Mitarbeitenden. Essenzielle betriebliche Themen wie die Schicht- und Einsatzplanung werden mit verwandten HR-Fragestellungen verknüpft, um integrierte Antworten zu entwickeln, die zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen führen und das Tagesgeschäft für das gesamte Unternehmen leichter machen.

Mir ist bewusst, dass dies eine große Veränderung darstellt, die teils noch visionär ist, aber wir dürfen keine Angst davor haben, als HR-Funktion unsere Grenzen zu erweitern. Durch strukturelle Anpassungen haben wir in den letzten Monaten bereits das Fundament hierfür gelegt.

Jennifer Fischer
Die Entgrenzung der HR-Funktion hat neben innerbetrieblichen Themen auch noch einen signifikanten externen Treiber, nämlich den Wandel unserer Gesellschaft, der mit neuen Herausforderungen einhergeht. Berlin in seiner Breite und Vielfalt spiegelt dies in besonderem Maße wider. Was bedeutet dies für das Management einer fünfstelligen Belegschaft und den Umgang mit Millionen von Kunden?

Jenny Zeller-Grothe
Die BVG ist ein Spiegel der Gesellschaft in einer bunten und offenen Stadt wie Berlin. Wir vereinen sämtliche Nationalitäten und Diversitätsdimensionen im Unternehmen, was uns einerseits dabei hilft, die Bedürfnisse verschiedener Kunden zu verstehen und nah an den gesellschaftlichen Entwicklungen zu sein, uns andererseits aber auch zu einer attraktiven Arbeitgeberin für viele Menschen in Berlin macht. Darüber hinaus nehmen wir selbstverständlich wahr, dass sämtliche gesellschaftliche und politische Diskussionen auch in unserem Unternehmen gespiegelt werden. Im Vergleich zu homogeneren Organisationen kann das durchaus zu Reibungsverlusten führen, auch, wenn wir den gemeinsamen Austausch als wertvolle Ressource betrachten. Denn durch die Diversität in der BVG und mit über 16.000 Kolleg*innen, die Tag für Tag das gleiche Ziel verfolgen, tragen wir in gewisser Form auch zur Demokratiebildung bei. Dabei können wir natürlich nicht vollumfänglich alle Spannungen abfangen und sämtliche Diskussionen zu Ende führen. Zusätzlich sind wir als Landesunternehmen der Neutralität verpflichtet. Dennoch sehen wir es als wichtigen Auftrag, unsere Werte zu verkörpern. Neutralität bedeutet in diesem Sinne eben nicht, gleichgültig zu sein, sondern für das einzustehen, was die Vielfalt unserer Gesellschaft und insbesondere unserer Landeshauptstadt prägt. Entsprechend nimmt das Kennenlernen unserer offenen Organisationskultur einen hohen Stellenwert in der Berufsausbildung ein. Die HR-Funktion agiert dabei als Integrator, Sprachrohr und Multiplikator, doch aufgrund der wachsenden Dynamik in unserer Gesellschaft nehmen wir auch hier wahr, dass dieses Themengebiet komplexer wird und eine entgrenzte HR-Funktion erfordert – ohne Silos im Unternehmen, jedoch auch mit vermehrten Schnittstellen zur externen Umwelt.

Jennifer Fischer
Zwischen all diesen neuen Abhängigkeiten und Dynamiken, mit diesen sich Unternehmen und HR-Funktionen heute beschäftigen müssen – welche gesellschaftlichen Themen kann die HR-Funktion selbst vorantreiben und lösen und welche Themen erfordern umfassende Ansätze zusammen mit Politik, Verbänden und anderen Partnern in der Wirtschaft?

Jenny Zeller-Grothe
Wir haben im letzten Jahr eine Initiative zum Thema Sauberkeit und Sicherheit in unseren Verkehrsmitteln gestartet, um einerseits die Zufriedenheit unserer Fahrgäste, andererseits aber auch die Arbeitsumgebung für unsere Kolleg*innen zu verbessern. Gerade mit Blick auf den Drogenkonsum und die Kriminalität an Bahnhöfen und Haltestellen ist dies ein Thema, das Berlin beschäftigt und das wir nur in Kooperation mit vielen Beteiligten der Stadt Berlin angehen können. Es geht bewusst nicht darum, Probleme zu verdrängen oder an andere Orte zu verschieben. Vielmehr setzen wir auf eine enge Zusammenarbeit mit allen Partnern, um nachhaltige Lösungen zu finden. In diesem Rahmen haben wir gemeinsam Ideen entwickelt, beispielsweise für gewisse Stationen eine Kombination aus Reinigungs- und Sicherheitsstreifen eingeführt und arbeiten eng mit sozialen Trägern, der Polizei und Behörden zusammen. Sowohl unsere Mitarbeitenden als auch unsere Fahrgäste haben sehr positiv auf diese Initiative reagiert. Als verantwortungsbewusstes Unternehmen in und für Berlin vertreten wir diesen Auftrag gegenseitiger Fürsorge für unsere Kolleg*innen, unsere Kund*innen, aber auch für vulnerable Bevölkerungsgruppen, die auf unsere Unterstützung angewiesen sind.

„Die BVG ist ein Spiegel der Gesellschaft in einer bunten und offenen Stadt wie Berlin.“

Jenny Zeller-Grothe

HR muss sein eigenes Silo auflösen | Jenny Zeller-Grothe, BVG

Jennifer Fischer
Sie haben uns bereits Einblicke in die Vielfalt der BVG gegeben und was dies für das Zusammenleben und Zusammenarbeiten im Unternehmen bedeutet. Wir nehmen auch in anderen Organisationen den Wandel von einer starren, homogenen Unternehmenskultur hin zur Bildung von dynamischen Mikrokulturen in Abteilungen und Teams wahr. Beobachten Sie diese Entwicklung auch bei der BVG?

Jenny Zeller-Grothe
In einem Unternehmen unserer Größe ist es normal, dass sich mit der Zeit selbstständig Einheiten mit einer eigenen Kultur, Dynamik und Zusammenarbeit formen. Innerhalb dieser beobachten wir weitere heterogene Gruppen und Netzwerke, die informelle Mikrokulturen ausprägen. In meinem Verständnis ist es ein natürlicher Prozess, dass sich Menschen anhand geteilter Merkmale, Interessen und Hintergründe zusammenschließen. Vielleicht ist es auch etwas, das in einer komplexen und volatilen Welt, in der die Grenzen zunehmend verschwimmen, essenziell ist: eine greifbare Verbindung zu kleineren, identitätsstiftenden Einheiten zu schaffen. Ich halte dies für eine wertvolle Ressource im Zusammenleben und Zusammenarbeiten, möchte aber gleichzeitig auch auf zwei wesentliche Fragen hinweisen, die sich sämtliche Gruppen und Netzwerke im Unternehmen stellen müssen, um einen wichtigen Beitrag zur Diversität der Gesellschaft und der BVG zu leisten: Handeln und denken wir offen und inklusiv genug? Für wen und was stehen wir?

Jennifer Fischer
Damit deuten Sie ein wichtiges Spannungsfeld an. Einerseits ist es hilfreich, Mikrokulturen im Unternehmen anzuerkennen und zu fördern, andererseits müssen diese unter einer gemeinsamen Unternehmenskultur versammelt werden, um Risse zu vermeiden. Welche konkreten Herausforderungen sehen Sie hinsichtlich Mikrokulturen in einem sehr heterogenen Unternehmen wie der BVG?

Jenny Zeller-Grothe
Mikrokulturen stiften Identität und schaffen eine Verbindung zwischen Menschen. Gleichzeitig bemerke ich auch, dass in ihnen die Gefahr zum Silodenken besteht. Vor allem bei der Neuorganisation und Transformation eines Unternehmens ist das von hoher Relevanz. Gremien und Gruppen treffen keine guten Entscheidungen, wenn sie in Silos denken. Entsprechend müssen wir einerseits versuchen, Entscheidungsprozesse so zu organisieren, dass sie tatsächlich die vielfältigen Dimensionen in einem Unternehmen abbilden, andererseits aber auch die Bereitschaft jedes einzelnen Akteurs sicherstellen, offen und inklusiv zu denken, aus dem eigenen Mikrokosmos auszubrechen. Geschieht dies nicht, werden Entscheidungen nicht unternehmensorientiert und kollektiv, sondern nur im Einzelinteresse getroffen.

Um unsere Zusammenarbeit weiter zu stärken und fundierte Entscheidungen zu fördern, überprüfen und schärfen wir derzeit unsere internen Entscheidungswege. Dabei geht es nicht nur um klare Zuständigkeiten, sondern auch darum, frühzeitig verschiedene Perspektiven noch stärker einzubeziehen.

Die Basis dafür bilden bestehende Strukturen, die wir gezielt weiterentwickeln – etwa durch verbindlichere Abläufe, klar definierte Governance-Regeln und transparente Entscheidungsrichtlinien. Darauf aufbauend konkretisieren wir, unter welchen Voraussetzungen ein sinnvoller Perspektivwechsel gelingt und wie dieser systematisch verankert werden kann.

Dabei müssen wir verschiedene Mikrokulturen, verschiedene Menschen und deren Hintergründe ansprechen; Diversität schaffen aus Jung und Alt, langer und kurzer Betriebszugehörigkeit, verschiedenen Geschlechtsidentitäten und Migrationsgeschichten. Es ist eine große Herausforderung, hierfür sensibel zu sein und Silos in der Entscheidungsfindung aufzulösen. In der Diskussion über Mikrokulturen könnte die Lösung in der Tat in den übergreifenden Unternehmenswerten liegen. Wir müssen ein Klima schaffen, das Zugehörigkeit, Vertrauen und Sicherheit gewährleistet und fördert – erst dann können Mikrokulturen ihren positiven Effekt auch auf das Kollektiv übertragen.

Jennifer Fischer
Sie haben uns geschildert, wie die HR-Funktion der BVG stärker mit anderen Unternehmensbereichen verschmilzt und näher an die Mitarbeitenden und die Umwelt, in welcher sie leben, rückt. Gleichzeitig gilt es, den Arbeitsplatz zu einem sinnstiftenden Ort zu machen, der Orientierung und Sicherheit in einer schnelllebigen Welt bietet und die Ressourcen der Belegschaft nachhaltig sichert. Wir beschreiben diesen Trend als „Human Sustainability". Welche Herausforderungen beobachten Sie in diesem Kontext bei der BVG?

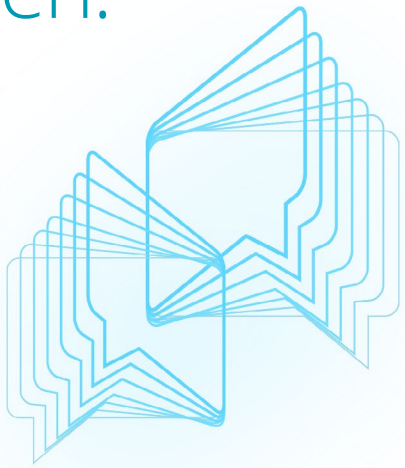
Jenny Zeller-Grothe
Die BVG ist ein Unternehmen mit einer sehr langen Tradition. Viele Mitarbeitende, die hier ihre Karriere begonnen haben, sind aufs Engste mit der BVG verbunden, trotz verschiedenster Entwicklungen in den letzten Jahrzehnten. Gleichzeitig haben wir als Organisation in den letzten Jahren lernen müssen, dass sich Menschen auch in anderen Unternehmen oder gar ganz anderen Branchen gut weiterentwickeln können. Diese Volatilität jüngerer Generationen in unserer Belegschaft stößt manchmal auf Unverständnis bei denjenigen, die selbst anders sozialisiert wurden.

Versetzen wir uns in einen langjährigen Mitarbeitenden, der als Auszubildender in der Werkstatt begonnen hat und sich sukzessive über die Meisterschule, zusätzliche Abendkurse und weitere Bildungswege über die letzten 20, 25 Jahre dahin entwickelt, wo er heute ist. Dieser Mitarbeitende erlebt nach seinem langen Weg, auf dem er viel gelernt hat, wie heute neu eingestellte Kolleg*innen einen ganz anderen Weg nehmen und eine ähnliche Entwicklung nicht in vielen kleinen Schritten machen, sondern in zwei oder drei großen – und deutlich schneller. Kolleg*innen, denen eine Vielzahl an Möglichkeiten und Angeboten für ihre persönliche Karriere zur Verfügung steht, die es damals nicht in dieser Form gab.

Ich verstehe gut, dass dies zu Frustration führen kann und es ist auch ein Thema, das bei vielen Mitarbeitenden in meiner Organisation, die andere Erfahrungen in ihrer beruflichen Karriere gemacht haben, Schmerz auslöst. Doch wir müssen diesen Schmerz anerkennen, annehmen und ihn als Chance für Wachstum nutzen. Dies ist eine der größten Herausforderungen in puncto Nachhaltigkeit menschlicher Ressourcen, die uns und mich gerade bei der BVG beschäftigen: eine gute Balance zu schaffen zwischen langjährigen Mitarbeitenden und Neuzugängen, die sich sehr schnell entwickeln. Wir müssen das Organisationsgedächtnis positiv überschreiben mit einer BVG, die heute jedem Menschen eine Entwicklung bietet, ohne sich darüber zu ärgern, dass man in der Vergangenheit selbst nicht alle Möglichkeiten von heute zur Verfügung hatte. Wir arbeiten zusammen mit den Fachbereichen und der Belegschaft weiter an diesem Thema und wir haben bereits erste Erfolgsgeschichten im Generationenwandel und Generationenverständnis geschrieben.

„Wir müssen ein Klima schaffen, das Zugehörigkeit, Vertrauen und Sicherheit gewährleistet und fördert – erst dann können Mikrokulturen ihren positiven Effekt auch auf das Kollektiv übertragen."

Jenny Zeller-Grothe



Menschliche Leistung
in einer entgrenzten Welt

Imaginations-
Defizit

Jenseits von
Produktivität

Betriebliche
Mikrokultur

Nachhaltig für **den**
Menschen

Leadership

Transparenz-
Paradox

Digitales
Versuchslabor

Unbegrenzte
HR

Kontakt

Sebastian Pfeifle
Partner
Portfolio Lead Human Capital
Tel: +49 30 25468 5595
spfeifle@deloitte.de

Jennifer Fischer
Partner
Human Capital
Tel: +49 40 32080 4177
jenfischer@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 führende Prüfungs- und Beratungsleistungen für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeitenden liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, und unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen. Deloitte baut auf eine 180-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 460.000 Mitarbeitenden 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, Mitarbeitende 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.

Stand 08/2025