



Deloitte.

Human Capital Trends

Das Team muss seine
Arbeitsorganisation selbst verantworten

MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845

Human Capital Trends im Gespräch mit Colette Rückert-Hennen, EnBW AG

Die jüngsten globalen Veränderungen haben viele alte Gewissheiten des Personalmanagements in Frage gestellt. Der feste Arbeitsplatz, eine gefügte, hierarchische Organisation und die Stellenplanung als Basis der Personalarbeit: alles das löst sich auf. Deloitte hat das Gespräch mit Personalverantwortlichen gesucht, um gemeinsam zu erörtern, wie Organisationen zu neuen Grundannahmen finden können. Unsere Reihe, die Human Capital Trends Gespräche, ergänzen den großen Human Capital Trends Report, an dem mehr als 3.600 Führungskräfte in 99 Ländern teilgenommen haben.

Das Team muss seine Arbeitsorganisation selbst verantworten

Uns war klar, „one-size-fits-all“ funktioniert nicht in der Frage, wie die hybride Arbeit organisiert werden kann. Wir haben die Verantwortung dafür, wie die ideale Mischung aus Präsenz und virtueller Arbeit aussieht, in die Teams selbst gegeben. Das Konzernprojekt „BestWork“ hat den Prozess begleitet, um sicherzustellen, dass der Aushandlungsprozess zielgerichtet und verbindlich ermöglicht wird – aber auch die Selbstbestimmung im Team unterstützt.– Colette Rückert-Hennen

Dieses Gespräch führten Colette Rückert-Hennen, CHRO der EnBW Energie Baden-Württemberg AG, und Maren Hauptmann, Partnerin bei Deloitte.



Colette Rückert-Hennen
CHRO
EnBW AG



Maren Hauptmann
Portfolio Lead Human Capital
Partnerin Deloitte

Maren Hauptmann

Unsere große Human Capital Trend Studie fand 2022 in einem vollkommen veränderten Umfeld statt. Viele Gewissheiten, die wir seit Jahrzehnten im People Management für gesetzt hielten, scheinen sich durch die jüngsten globalen Veränderungen auflösen. Wir haben uns bereits von der Vorstellung verabschiedet, dass jeder Mitarbeiter an seinem physischen Arbeitsplatz im Unternehmen anzutreffen ist; wir lernen nun, dass Hierarchien von agilen Organisationsvorstellungen abgelöst werden. Auch die Stellenbeschreibung als Kernbaustein aller Personalplanungen gilt nicht mehr wie früher. Wie gehen Ihre Führungskräfte mit diesen Veränderungen um, Frau Rückert-Hennen?

Colette Rückert-Hennen

Die Veränderungen sind tatsächlich groß, die unserer Organisation abverlangt werden. Wir sind ein Energieversorger mit rund 27.000 Mitarbeitenden und als Teil der kritischen Infrastruktur benötigen wir z.B. in der Erzeugung oder im Netzbetrieb stabile Strukturen. Das trifft nun auf die Herausforderungen der Digitalisierung, dem Wunsch nach agiler Arbeit und hybrider Arbeitsorganisation. Natürlich haben wir in der Pandemie erlebt, dass es möglich ist, mit 10.000 Mitarbeitenden auch von zu Hause aus zu arbeiten – und zwar von einem Tag auf den anderen. Aber nun ist es eine eigene Herausforderung, dazu ein zukunftsgerichtetes Konzept zu verfolgen. Wir haben damit schon

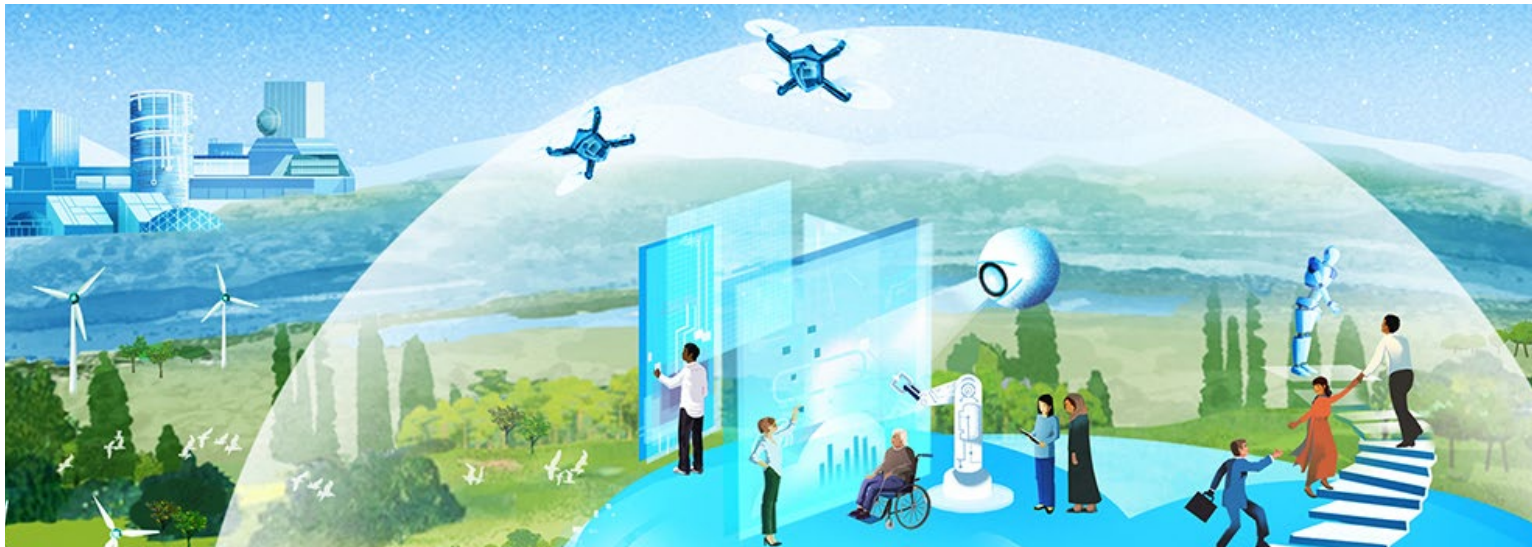
frühzeitig begonnen, und sehen dazu jetzt erste gute Ergebnisse.

Sprechen wir zunächst über das hybride Arbeiten. Viele Konzerne sind nach der Pandemie wieder dazu übergegangen, die Mitarbeitenden zurück in das Unternehmen zu holen – oder haben Generalregeln verabschiedet. Uns war klar, „one-size-fits-all“ funktioniert nicht und dass wir eine andere Lösung benötigen – diese haben wir „BestWork“ genannt.

Wir haben die Verantwortung dafür, wie ein Team künftig arbeiten möchte, in die Teams selbst gegeben. Das bedeutet, jedes Team hat für sich entschieden, wie es arbeiten möchte.

Wenn das Team für sich vereinbart hat, 1–2-mal die Woche einen Teamtag einzurichten, dann ist das in Ordnung. Wenn ein anderes Team sich wünscht, den Teamtag nur einmal im Monat durchzuführen, dann ist das auch kein Problem. Alle Teams konnten sich auf Basis dessen, was die Tätigkeiten selbst an Flexibilität zulassen, selbst entscheiden und sich auf eine Arbeitsweise verpflichten. Wir haben das begleitet – aber uns ging es vor allem darum, eine Gesprächskultur zu schaffen, mit der es möglich wurde, diesen Aushandlungsprozess frei im Team zu gestalten. Das selbstbestimmte Arbeiten ist ein großer Vorteil.

Einige der Führungskräfte haben das mit sehr viel Wohlwollen begleitet, für andere war es eine größere Umstellung. Für mich hat es nicht nur den Vorteil, dass auch Top-Führungskräfte von der größeren Flexibilität des hybriden Arbeitens profitieren können. Ich sehe auch den Vorteil, dass es die Teams in eine neue Verantwortung bringt. Wenn die Führungskraft nicht mehr auf dem Flur ist, dann muss man den Mitarbeitenden einen Reifegrad zutrauen, sich selbstständig zu organisieren. Das ist eine Situation, bei der alle profitieren können.



Maren Hauptmann

Unsere Studienergebnisse bestätigen ihre Strategie. Unternehmen, die es den Teams überlassen, den Grad der virtuellen Zusammenarbeit zu definieren, berichten davon, dass sie die größten Vorteile bei Mitarbeitermotivation und Gesundheit am Arbeitsplatz haben. Gleichzeitig gehen einige Unternehmen dazu über, Arbeitsplätze durch Funktionalitäten virtueller Realität komplett neu zu definieren. Ist das eine Herausforderung, die sie sich auch schon erschließen?

Colette Rückert-Hennen

Wir arbeiten an solchen Themen – allerdings noch nicht flächendeckend. Beispielsweise sehen wir im technisch-gewerblichen Bereich, wie die Digitalisierung Einzug hält und damit ganze Stellen ihren Charakter verändern. So setzen wir z.B. heute Drohnen für Inspektionsaufgaben bei den Netzen und den Erneuerbaren Energien ein. Damit ändert sich nicht nur der Arbeitsplatz, sondern die Art und Weise, wie wir die Arbeit durchführen. Und natürlich ändern sich auch die Anforderungen an die Stelle fundamental.

Mit „BestWork“ arbeiten wir nun daran, ein neues Konzept von Arbeitsplatz flächendeckend in die Umsetzung zu bringen. Wir müssen dafür die richtigen Räumlichkeiten schaffen, weil die Mitarbeitenden sich immer dann im Unternehmen zusammenfinden wollen, wenn sie bestimmte Bedürfnisse haben. Wir müssen

die technischen Rahmenbedingungen dafür schaffen – und das ist mehr als der eigene Laptop. Wir brauchen flankierend die Befähigung mit digitalen Skills. Und wir müssen die Führungskräfte befähigen. Denn die Aufgabe einer Führungskraft ändert sich, wenn die Mitarbeitenden nicht mehr täglich im Büro sind. Ich bin davon überzeugt, dass wir insgesamt ein sensationelles gelebtes Konzept haben werden. Wenn die Beschäftigten und die Führungskräfte sehen, dass sich alle Mitarbeitenden wohl fühlen, dass sie gerne da sind und engagiert sind – warum sollte dann jemand etwas gegen diese neue Arbeitswelt haben?

„Wenn die Beschäftigten und die Führungskräfte sehen, dass sich alle Mitarbeitenden wohl fühlen, dass sie gerne da sind und engagiert sind – warum sollte dann jemand etwas gegen diese neue Arbeitswelt haben?“

Colette Rückert-Hennen | CHRO EnBW AG



Maren Hauptmann

Wir sehen, dass Unternehmen mit einer flexiblen Arbeitsplatz-Strategie nachhaltig ihr Arbeitgeber-Image verbessern und sich deutlich leichter tun, am Arbeitsmarkt neue Mitarbeiter zu gewinnen. Ist die Arbeitgeber-Attraktivität ein wesentlicher Treiber für ihre Strategie?

Colette Rückert-Hennen

Wir sind mit einem generellen Fachkräftemangel konfrontiert. Zusätzlich stehen wir vor einem tiefgreifenden demographischen Wandel der Belegschaft – einfach, weil viele unserer Mitarbeitenden in den kommenden Jahren in Ruhestand gehen. Aus unserer mittelfristigen Planung ergibt sich, dass wir in den kommenden drei Jahren nicht weniger als 8.000 Mitarbeitende neu

einstellen wollen. Und bis 2030 werden wir aus demographischen Gründen und Wachstumsvorhaben mehr als die Hälfte unserer Stellen neu besetzen. Die Herausforderung, attraktiv zu sein, besteht also. Ich weiß schon jetzt, dass ich nur mit großen Anstrengungen jede Position zukünftig besetzen kann. Gleichzeitig erlebe ich, dass unsere „BestWork“-Kampagne auch bei Bewerber:innen sehr gut aufgenommen wird. Wir kommen schnell dazu, neue Arbeitnehmer:innen zu gewinnen – und manchmal werde ich inzwischen sogar von befreundeten Unternehmen angesprochen, warum so viele Kandidat:innen sich dann schließlich für die EnBW entscheiden. Ich glaube, dass unser flexibles und selbstbestimmtes Modell hier einen deutlich erlebbaren Vorteil bietet.

Maren Hauptmann

In vielen Unternehmen erleben wir eine schnelle Veränderung, die nicht mehr die Stellenbeschreibung, sondern die Fähigkeit, also die Skills, ins Zentrum aller Betrachtungen stellt. Der von Ihnen auch identifizierte Fachkräftemangel ist hierbei ein wesentlicher Treiber. Gleichzeitig aber stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung, dass sich das Tätigkeitsfeld in einer Geschwindigkeit verändert, dass Stellenbeschreibungen immer schneller unrichtig werden und es Mühe macht, die formale Darstellung mit Stellenplänen und Organisationsabbildungen an die dynamische Geschäftsveränderung anzupassen. Daher sehen wir den Wandel zur Skill-basierten Organisation. Ich finde das ist eine grundlegende Änderung, weil wir alle in Strukturen groß geworden

sind, die im Kern auf der definierten Stellenbeschreibung beruhen. Schauen Sie verstärkt nach Skills, wenn Sie die demographischen Herausforderungen bewältigen wollen?

Colette Rückert-Hennen

Ja – das tun wir. Mir ist die Frage nach den Fähigkeiten das erste Mal vor etwa einem Jahrzehnt begegnet, als ich Call-Center neu strukturieren sollte. Damals haben wir die Anfragen so weitergeleitet, dass sie zu den Fähigkeiten des jeweiligen Mitarbeitenden passten. Das war ein sehr erfolgreiches Modell, das sowohl die Anfrager:innen als auch die Mitarbeitenden zufrieden gestellt hat. Da ich also erlebt habe, dass eine auf Skills basierende Arbeitsverteilung in kleineren Einheiten gut funktioniert, kann ich mich vollständig darauf einlassen, dass das für Gesamtorganisationen auch funktioniert. Im großen Maßstab ist das allerdings eine ganz neue Herausforderung und tatsächlich auch etwas Revolutionäres. Denn damit werden transferierbare Fähigkeiten zukünftig wichtiger als lineare und lückenlose Lebens- und Karriereverläufe. Wenn es eine freie Stelle zu besetzen gibt, dann überlegen wir bei der EnBW, welche Fähigkeiten der oder die zukünftige Arbeitnehmer:in dafür mitbringen muss und welche der Fähigkeiten, die von den Bewerber:innen mitgebracht werden, vielleicht auch in andere Betätigungsfelder transferiert werden können.



Um die Grundlagen für einen solchen Ansatz zu legen, haben wir vor drei Jahren bereits mit der strategischen Personalplanung begonnen. Das ist etwas grundlegend anderes als die quantitativen Planungen, die wir davor natürlich auch schon gemacht hatten. Die strategische Planung ist darauf ausgelegt, ein Verständnis der Skills zu bekommen, die wir heute in der Organisation haben und die wir morgen benötigen. Denn natürlich verändert sich – wie Sie schon gesagt haben – das Geschäftsumfeld schnell und dynamisch. Nehmen wir das Beispiel mit der Kernkraft. Bisher haben wir die Kraftwerke betrieben – jetzt müssen wir sie zurückbauen. Auch das ist eine sicherheitsrelevante Tätigkeit, die mit großer Fachkenntnis geleistet werden muss, aber eben

teilweise andere Fähigkeiten benötigt als früher. Wir erleben jetzt, dass es viele Menschen gibt, die gerne daran mitarbeiten, diese Aufgabe gut zu lösen und motiviert sind, sich konstant weiter zu entwickeln. Und das wird auch in anderen Bereichen zunehmend relevant werden. Daher haben wir beispielsweise das LernWerk, eine unternehmenseigene Lernplattform, eingeführt, bei dem Mitarbeitende ihre Entwicklung selbst gestalten können. Sie sehen, welche ihrer Skills im Unternehmen langfristig gefragt sind und können über einen mit der Führungskraft abgestimmten Entwicklungsplan die Fähigkeiten über die diversen Entwicklungsangebote erwerben. So werden Mitarbeitende zu Gestalter:innen ihrer eigenen Entwicklung.

„Die strategische Planung ist darauf ausgelegt, ein Verständnis der Skills zu bekommen, die wir heute in der Organisation haben und die wir morgen benötigen. Denn natürlich verändert sich das Geschäftsumfeld schnell und dynamisch.“

Colette Rückert-Hennen | CHRO EnBW AG

Dann stellt sich die Herausforderung der zunehmenden Digitalisierung. Wir müssen mit „Augmented Reality“ umgehen, wir müssen Drohnen steuern können, wir haben Expert:innen für Cyber Security. Um diese unterschiedlichen Skills bewerten und dann auch rekrutieren zu können, haben wir wie gesagt vor drei Jahren einen umfassenden Prozess gestartet. Wir haben damals begonnen, Skills zu katalogisieren und diese so zu bündeln, dass zum einen rekrutierbare Funktionen daraus werden, die Skills zum anderen aber auch auf andere Aufgaben transferriert werden können. Auf dieser Basis beruht die strategische Planung, bei der die Business-Bereiche regelmäßig eng mit den HR Controller:innen zusammen arbeiten, um den künftigen Bedarf übergreifend zu identifizieren und zu planen. Nun wäre es falsch zu sagen, dass wir bei allen Führungskräften und in der gesamten HR Organisation schon das volle Wissen haben, was nötig ist, um in eine skill-basierte Planung zu gehen. Wir müssen daher die Organisation weiter befähigen, was wir mit viel Kraft tun. Immerhin ist unser Ziel, dass wir bis 2025 schon einen großen Teil der Funktionen mit Skill-Logik rekrutieren bzw. einsetzen können.



Maren Hauptmann

Gibt es Bereiche, die sich mit der skill-basierten Arbeit leichter tun als andere?

Colette Rückert-Hennen

Das ist schwer zu sagen – aber grundsätzlich gilt: je digitaler und agiler eine Führungskraft arbeitet, desto leichter fällt es ihr, nach Skills zu besetzen. Beispielsweise arbeiten wir in Projekten zu erneuerbaren Energien vollständig nach agilen Methoden. In diesen Bereichen fällt es daher auch leicht, Mitarbeitende abhängig von den Aufgaben nach Skills in die Teams hinein-

zuholen. Dagegen arbeiten wir in komplexen, traditionellen Bereichen, die auch hohe Sicherheitsauflagen haben, eher nach klassischen Methoden.

Maren Hauptmann

Wir sehen, dass die neuen Arbeitsweisen, in die sich die Unternehmen – wie Sie ja auch – hineintasten, vor allem grundlegende neue Anforderungen an die Führungskräfte stellen. Denn die Führung definiert sich nicht mehr allein durch das Organigramm, die Mitarbeiter sitzen nicht mehr tagtäglich im Büro und sie werden nicht

mehr nach ihren Stellen, sondern nach den Skills bewertet, die sie zeitweise in bestimmten Themenfeldern beisteuern. Führung muss also zunehmend in Netzwerken erfolgen und weniger in den Linienbereichen, in denen wir groß geworden sind. Wie erleben Sie das?

Colette Rückert-Hennen

Wir haben vor mehr als drei Jahren eine Leadership Development Journey aufgesetzt, um beginnend bei dem Top Management und dem Senior Management die Führungskräfte in diese neue Welt hineinzuführen. Die Journey war

und ist gut. Um allerdings dieses noch wenig erschlossene Territorium, von dem Sie gesprochen haben, vollständig zu erreichen, muss das Konzept noch weiterentwickelt werden. Dazu brauchen wir auch eine Weiterentwicklung des kollektiven Leadership-Verständnisses über alle Unternehmenseinheiten hinweg, was wir uns im Gesamtvorstand auch vorgenommen haben. Gut an diesem Prozess ist, dass wir alle ein neues Verständnis bekommen müssen; die Begegnungen, die wir über die Bereichsgrenzen hinweg schaffen, sind besonders wichtig. Denn wenn es dabei unterschiedliche Sichtweisen gibt – beispielsweise zum Thema Digitalisierung – dann erlaubt uns das gemeinsame Format einen guten Austausch.

Heute haben wir eine große Vielfalt in diesem Leadership-Prozess; die unterschiedlichen Hierarchiestufen, die wir hier eingebunden haben, werden sehr respektiert. Ich bin mir sicher, dass wir durch dieses Programm die EnBW noch attraktiver machen.



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 rund 415.000 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.