

PERSONAL FÜHRUNG



„Ärmel hochkrempeln und losgehen“

Birgit Bohle, Personalvorständin
der Deutschen Telekom, über
„Living Culture“ und den
Zusammenhang von Neugier
und Wachstum



6.2022

UKRAINE-KRIEG

Umgang mit
Sanktionslisten

BEST PRACTICE

\ STIHL
\ Drehtechnik Jakusch
\ Randstad Deutschland

SCHWERPUNKT

Nachhaltigkeit als HR-Aufgabe Es geht nicht nur
um Klimaschutz. Das Personalmanagement trägt
dazu bei, geopolitische, soziale und ökologische
Zukunftsaufgaben zu meistern.



12

SCHWERPUNKT Nachhaltigkeit als HR-Aufgabe

12 Kompass für Führungskräfte

Wie können Unternehmen in Zeiten von Energiewende und „Fridays for Future“ ein dauerhaft positives Marktimage aufbauen? Nachhaltigkeit scheint die Strategie der Wahl zu sein. Aber wo bleibt der Profit? In diesem Zielkonflikt kommt Führungskräften auf der Gruppen- und Teamleiterenebene eine entscheidende Rolle zu.

20 Head of Health

Selten fanden Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden so viel Aufmerksamkeit wie in der Coronapandemie. Die Expertise von Betriebsmedizinern ist hochwillkommen. Viele Konzerne haben einen Chief Health Officer installiert, der Gesundheitsmaßnahmen strategisch steuern soll – auch nach der Pandemie.



AKTUELLES

04 70 Jahre DGFP

Aus der Praxis für die Praxis

08 Evidenz to go

Frauen an der „Gläsernen Klippe“

09 Studie

Hybrides Arbeiten und soziales Miteinander

10 HR innovativ

Aus ESG wird EESG
Michael H. Kramarsch / Harriet Sebald,
Frankfurt/M.

SCHWERPUNKT

12 Nachhaltige Unternehmensentwicklung

Werner Fröhlich, Flensburg

20 Chief Health Officer

Stefan Eßer, Neu-Isenburg

26 Drei Fokusfelder bei STIHL

Michael Prochaska / Markus Eckstein /
Friedemann Stock, Waiblingen

34 Green HRM

Julian Litsch / Jan Zöller, Köln

42 Nachhaltigkeit als HR-Aufgabe

Materialien für die Personalarbeit



26 Die Kraft zu wachsen

Mensch und Natur in Einklang zu bringen, ist die Idee des Markenleitbilds „Die Kraft zu wachsen“ von STIHL, weltweit bekannt vor allem als Hersteller von Motorsägen. Das Unternehmen lebt Nachhaltigkeit unter vielen Aspekten: in der Produktentwicklung, in der Fertigung, im HR-Management.

04 70 Jahre DGFP

Aus der Praxis für die Praxis: Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung blickt auf 70 Jahre Netzwerken und Erfahrungsaustausch zurück. Die Themen der Zukunft sind Transformation, Digitalisierung, Nachhaltigkeit, New Work.



34 Es grünt im HR-Management

Wenn Unternehmen ein Green HRM etablieren wollen, ist es wichtig, dass das Personalmanagement zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitenden vermittelt. Eine Studie zeigt, wie „grüne Prozesse“ verankert werden können.



HERAUSGEBER-INTERVIEW

44 Kultur vorleben und erleben

Gute Geschäftsergebnisse gehen bei der Deutschen Telekom mit guten HR-Kennzahlen, etwa beim Mitarbeiterengagement, einher. Personalvorständin Birgit Bohle erklärt das mit der „Living Culture“ des Unternehmens: Starke Werte machen die Mitarbeitenden stark.

Ralf Steuer / Rainer Spies, Berlin



FACHBEITRÄGE

50 Lernen für den Wandel

Die Digitalisierung verlangt den Mitarbeitenden neue Kompetenzen ab, die möglichst eigenständig erworben werden sollen. Drehtechnik Jakusch, ein mittelständischer Metallbetrieb, hat gute Erfahrungen mit E-Learning gemacht.

Heike Kraußblach / Nele Friedhoff / Norbert Jahn / Thomas Engel, Jena

56 Vielfalt nutzen

Virtuelle Kommunikation erweist sich in international zusammengesetzten Teams oft als schwierig. Die Zusammenarbeit klappt besser, wenn statt nationaler Besonderheiten das Verständnis als Kollektiv betont wird.

Matthias Groß / Benjamin Löhr, Gießen

64 Sanktionslisten richtig screenen

Unternehmen müssen sicherstellen, dass ihre Kunden, Partner oder Mitarbeitenden nicht auf internationalen Sanktionslisten stehen. Der Ukraine-Krieg hat diese Notwendigkeit noch stärker ins Bewusstsein gerückt. Eine Software erleichtert das automatische Screening.

Marie-Helene Wessel, Kempen

NETZWERK

77 HR persönlich

Carolin Herbst, Julia Kranenberg, Michael Müller, Marit Müller, Kai Duve, Frank Bauer, Benedikt Schneider, Sara Mrozek, Sibylle Zieburg

79 DGFP-Mitglied im Porträt

Patrick Berger (YPN)

SERVICE

76 Bildnachweise

68 Bücher Kurzrezensionen; Autorengespräch: Carsten C. Schermuly

01 Editorial

76 Inserenten

72 Recht Lohnsteuerrecht, Arbeitsrecht

07 Termine

80 Vorschau / Impressum



**Dezentral führen,
nachhaltig agieren**
Ein neues Führungsverständnis
als Kompass in einer
komplexer werdenden Umwelt

A modern office interior with large windows, palm trees, and desks. The office is filled with lush greenery, including several tall palm trees and various smaller plants. The desks are made of light-colored wood and are equipped with computers, chairs, and lamps. The large windows offer a view of a city skyline. The overall atmosphere is bright and airy, with natural light streaming in from the windows.

Corona, Lieferkettenprobleme, Klimawandel und der Ukraine-Krieg setzen emotionale Stabilität und flexibles Handeln seitens der Führungskräfte voraus, um die offensichtlichen Zielkonflikte zu bewältigen. Die Herausforderungen sind in der jüngeren Geschichte beispiellos. Eine nachhaltige Unternehmensentwicklung erscheint als beste Lösungsstrategie. Das Personalmanagement leistet einen entscheidenden Beitrag – wobei es den Führungskräften auf der Gruppen- und Teamleiterenebene mehr Aufmerksamkeit schenken sollte.

Neben allgemeinen ESG-Zielen geben Initiativen wie das EU-Maßnahmenpaket „Fit for 55“ oder die Sustainable Development Goals der UN Anstöße für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung.

Mit Produkten oder Dienstleistungen Gewinne zu erzielen, ist das Hauptziel jeder unternehmerischen Tätigkeit. Jenseits dieser Gewinnabsicht werden in der Praxis private und / oder staatliche Budgets zur Verfügung gestellt, um zum Beispiel Forschungs-, Entwicklungs- und Serviceleistungen zu erbringen. Das Führungshandeln im Rahmen der unterschiedlichen Geschäftsmodelle steht stärker denn je unter öffentlicher Beobachtung. Insbesondere gilt dies für die Umsetzung gesellschaftlicher ESG-Ziele (Environmental, Social, Governance) oder des EU-Maßnahmenpakets „Fit for 55“ (Deloitte 2021) zur Realisierung des European Green Deal (Reduzierung der Treibhausgasemissionen um 55 % im Vergleich zu 1990 und ein klimaneutrales Europa bis 2030). Ebenso haben die 2015 verabschiedeten weltweit gültigen 17 globalen UN-Ziele (SDG – Sustainable Development Goals) für nachhaltige Entwicklung der Agenda 2030 einen Einfluss auf die Unternehmen in Deutschland (Bundesregierung 2021).

Allein diese Aufzählung macht deutlich, welche zusätzlichen Herausforderungen zukünftig im Unternehmensalltag im Auge zu behalten sind – obwohl praktisch alle Unternehmen schon in der Vergangenheit gesellschaftliche Beiträge geleistet haben: Sie schaffen Arbeitsplätze, vergüten ihre Mitarbeiter (weitgehend) ordentlich, fördern

Diversity (Becker 2015), verbessern die Arbeitssicherheit und zahlen regelmäßig Steuern. Dies wird aber kaum ausreichen, um in Zeiten von „Fridays for Future“ und aggressiven Social-Media-Aktivitäten ein Öffentlichkeitsbild mit dauerhaft positiver Marktwirkung zu generieren.

Wie können Unternehmen diesen Herausforderungen begegnen, die zwar gesellschaftlichen Nutzen bringen, gleichzeitig aber Kosten und zusätzlichen Aufwand bedeuten? Wie können diese offensichtlichen Zielkonflikte bewältigt werden, und welchen Beitrag können Führungskräfte, Mitarbeiter und Human Resource Management (HRM) hierzu leisten?

Strategische Ausrichtung und Nachhaltigkeitsintegration

Inwieweit gesellschaftliche Strömungen oder sogar Forderungen Berücksichtigung finden, sollte jedes Unternehmen selbst entscheiden und kommunizieren. Hierbei spielen ethisch-moralische Grundsätze ebenso eine Rolle wie Auswirkungen auf die Unternehmenswirtschaftlichkeit. Allerdings beschränken sich derartige Vorgaben oft auf Leitsätze, die sich möglicherweise zwar großer Zustimmung erfreuen, danach aber im hektischen Arbeitsalltag in Vergessenheit geraten. Der positive äußere Schein wird durch gezielte „Feigenblattaktionen“ gefördert –

gleichzeitig unterbleiben kostenträchtige konkrete Maßnahmen. Wird jedoch die operative Umsetzung der Nachhaltigkeit ernsthaft betrieben, ist eine Priorisierung der zielkonfliktären unterschiedlichen Optionen unumgänglich. Es sind Budgets bereitzustellen und dezentrale Verantwortlichkeiten zu übertragen. Zur Steigerung des Umsetzungserfolgs empfiehlt es sich, einen Bottom-up-Prozess zu integrieren, um die Belegschaft mit ins Boot zu holen. Dies ist deswegen wichtig, weil durch beschränkte Budgetmittel kaum alle Anforderungen im Priorisierungsprozess gleichzeitig erfüllt werden können. Insofern sollte im Sinne der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens der Versuch unternommen werden, konsensfähige, ausbalancierte Kompromisse zu finden.

Wer kann diese Herausforderung meistern, wenn zwar eine Geschäftsführung den Nachhaltigkeitsaspekt fördert, Führungskräfte aber mit der Bewältigung ihrer Führungsaufgabe ausgelastet und teilweise überfordert sind (Fröhlich 2021)? Für das HRM ergeben sich in diesem Spannungsfeld sicherlich neue, bisher wenig beachtete Perspektiven mit Serviceangeboten für die Führungskräfte (Becker 2020).

Handicaps bei der Umsetzung

Die Konkretisierung von Nachhaltigkeit in der strategischen Ausrichtung ist aufgrund divergierender Ziele und Interessenlagen ein komplexer Vorgang. Die in der täglichen Arbeitspraxis zu überwindenden Hürden sind beträchtlich und erfordern ein konsensorientiertes Vorgehen. Da nachhaltiges Handeln vielfach zusätzliche Kosten verursacht, stellen sich immer wieder dieselben Fragen: Wer trifft welche Entschei-



Prof. Dr. Werner Fröhlich
Präsident der New-Leadership-Academy,
Univ.-Prof. (a.D.) für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre am Internationalen Institut für Management und ökonomische Bildung der Europa-Universität Flensburg
werner.froehlich@uni-flensburg.de

Rahmenbedingungen und Ressourcen müssen klar definiert werden – nur so können Mitarbeitende ihren Beitrag zu nachhaltigen Arbeitsprozessen leisten.

dung im Zielkonflikt Wirtschaftlichkeit / Aufgabenerfolg versus Nachhaltigkeit? Wer übernimmt dafür die Verantwortung? Die Antworten sind in der Theorie eher einfach, in der Praxis jedoch komplizierter (Lebrunz 2018).

Grundsätzlich sollte derjenige Entscheidungen treffen, der die fachliche Expertise mitbringt – im Regelfall also die Mitarbeiter im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung. Dies klingt plausibel, bei genauerer Betrachtung eröffnen sich jedoch deutliche Hindernisse. Gibt es ein Bewertungsschema, das es ermöglicht, die Handlungsoptionen objektiv zu vergleichen? Sollte es eine Aufforderung „von oben“ geben, dass im Handeln Nachhaltigkeit Vorrang erhält vor Wirtschaftlichkeit, oder muss eine Mindestwirtschaftlichkeit Vorrang haben vor mehr Nachhaltigkeit? Wie können in einen derartigen Findungsprozess notwendige Zukunftsprojektionen einfließen, die auch eine subjektive Bewertungs- und Risikokomponente enthalten?

Verantwortung der Mitarbeiter für Nachhaltigkeit

Unternehmen müssen sicherlich grundsätzliche Antworten auf die obigen Fragen in einem Nachhaltigkeitskonzept geben, Verantwortlichkeiten benennen und Ermessensspielräume für Führungskräfte und Mitarbeiter festlegen. Ohne einen solchen Handlungsrahmen ist eine Nachhaltigkeitsstrategie kaum realisierbar, zum Marketing ungeeignet und nicht mehr als ein zahnloser Papiertiger. Sofern die Voraussetzungen nicht gegeben sind, ist eine Verantwortungsübernahme nicht Erfolg versprechend und beinhaltet ein Konfliktrisiko. Einerseits wird

heute unisono eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter als ein wesentliches Kompetenzmerkmal gefordert, andererseits legen auch Mitarbeiter großen Wert auf Selbstständigkeit im Arbeitsprozess. Die Verantwortung für das Mitarbeiterhandeln liegt – im beiderseitigen Verständnis – in den Händen der Mitarbeiter. Das gilt auch für die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Arbeitspraxis. Entsprechend sind Mitarbeiter im Rahmen ihrer Aufgabener-

Darüber hinaus sind die Nachhaltigkeitsdiskussionen durch rationale und emotionale Sichtweisen geprägt, die sich oft unverzüglich gegenüberstehen. Ein tragbares Commitment erfordert aufwendige Moderationsanstrengungen.

Mitarbeiter können immer nur dann sinnvoll eigenverantwortlich handeln, wenn Ziele, Rahmenbedingungen und Ressourcen klar definiert und vereinbart werden –



Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion, wenn es beispielsweise um umwelt- und gesundheitsbewusstes Mobilitätsverhalten geht.

füllung für nachhaltiges Handeln in Unternehmen verantwortlich.

Nährboden für Konflikte

Nachhaltigkeit wird aktiv im Arbeitsprozess betrieben und damit zu einer (weiteren) Mitarbeiteraufgabe. Allerdings erscheint diese Sichtweise auch blauäugig. Häufig wird übersehen, dass Mitarbeiter heterogene Persönlichkeiten sind und unterschiedliche Interessen den Arbeitsprozess beeinflussen.

dies gilt auch für eine zusätzliche Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im Arbeitsprozess. Allerdings gewinnt man aktuell den Eindruck, dass auf dem Weg von der Geschäftsführung über die Führungskräfte bis zu den Mitarbeitern die Umsetzung der Nachhaltigkeit kaum ausreichend durch konkrete Rahmenvorgaben oder Handlungsleitlinien unterstützt wird. „Wir fangen schon mal an, die sich ergebenden Fragen werden wir dann agil im Arbeitsprozess beantworten“, scheint eine beliebte Argu-

Die Rolle der Team- und Gruppenleiterbene bei der Etablierung von New Work oder Work-Life-Blending wird häufig unterschätzt – dabei nehmen ihre Aufgaben ständig zu.

mentation von Führungskräften zu sein. So entstehen mögliche Konflikte.

Zunächst wird mit Euphorie und Engagement die Aufgabenstellung gestartet oder neu justiert. Im nächsten Schritt zeigt sich oft, dass durch divergierende subjektive Einschätzungen von Mitarbeitern und Führungskräften die Verständigung auf Ziele und Vorgehensweisen nur mit Abstrichen auf beiden Seiten gelingt. Dies erzeugt Ärger bei den Beteiligten, weil die Eigenständigkeit der Mitarbeiter eingeschränkt wird und Abstimmungsprozesse zusätzlichen Arbeitsaufwand bedeuten. Frust und Ablehnung machen sich breit, denn eine Rahmenvorgabe zur Nachhaltigkeitsbewertung steht noch aus. Leistungsverlust droht, Konflikte brechen auf, die Mitarbeiter stellen die grundsätzliche Nachhaltigkeitsstrategie und die sich daraus ergebende Zusatzbelastung infrage. Das Leistungsverhalten wird negativ beeinflusst. Auch sollten Führungskräfte, die sich daraus ergebenden Multiplikationswirkungen auf das weitere Umfeld nicht unterschätzen. Den Führungskräften kommt in diesem Umstellungsprozess eine besondere „Katalysatorfunktion“ zu. An dieser Stelle soll nicht unterschlagen werden, dass es mit der Führungspraxis und ihrem Ruf nicht zum Besten steht. Hieraus ergibt sich ein deutlicher Handlungsbedarf zur Neuausrichtung von Führung (Fröhlich 2019a, Okun / Hoppe 2017), auch um die zukünftigen Nachhaltigkeitsherausforderungen erfolgreich zu bewältigen.

Besondere Rolle der untersten Führungsebene

Führungskräfte auf der untersten Führungsebene führen Mitarbeiter, die direkt und

selbstständig ihre fachlichen Arbeitsaufgaben ohne weitere zugeordnete Mitarbeiter erledigen. Diese Erkenntnis ist nahezu trivial, dennoch wird sie gerade in Großunternehmen kaum thematisiert und in der Führungskräfteentwicklung nicht ausreichend berücksichtigt. Nachfolgend wollen wir uns deswegen mit den Abhängigkeiten innerhalb von Family Groups (untere Führungskräfte und ihre direkt zugeordneten Mitarbeiter) auf dieser Ebene beschäftigen.

Untere Führungskräfte befinden sich bekanntlich in einer Sandwichposition zwischen ihren ausführenden Mitarbeitern und ihren eigenen oberen Führungskräften. Um es drastisch auszudrücken: Die unteren Führungskräfte (Gruppen- und Teamleiterbene) sind nicht nur für die Aufgabenerfüllung ihrer zugeordneten Mitarbeiter verantwortlich, sondern auch „Blitzableiter“ für alle Konflikte in der Family Group. Die nächsthöhere Führungskraft ist in erster Linie an der Erfüllung der Arbeitsziele interessiert. Für die nachgeordneten Wirkkräfte interessiert sie sich nur dann, wenn Ziele möglicherweise nicht erreicht werden (Weibler 1994). Insofern sind untere Führungskräfte in der paradoxen Situation, dass sie zwar eine komplexere Verantwortung tragen für Inhalte und Mitarbeiter, aber gleichzeitig nur eine geringere Führungsausbildung als die meisten ihrer vorgesetzten Führungskräfte erhalten haben.

Diese Vernachlässigung der unteren Führungskräfte ist problematisch, weil ihre Aufgaben ständig zunehmen, zum Beispiel die Berücksichtigung von New Work und Work-Life-Blending, Digitalisierung und Nachhaltigkeit in der täglichen Arbeitspraxis (Scholz 2018). Darüber hinaus ist das

zuletzt stärker zu beobachtende „Staffing“ (Mobbing der unteren Führungskräfte durch zugeordnete Mitarbeiter) zu meistern. Allem Anschein nach unterschätzen Unternehmen diese Abhängigkeiten und unterstützen ihre unteren Führungskräfte nicht im notwendigen Umfang (Foelsing / Schmitz 2021). Erschwert wird diese Situation durch übertriebenes Karrierestreben der unteren Führungskräfte. Vermeintlich normgerechtes und sozial erwünschtes Verhalten der unteren Führungskräfte erschwert es, eigene Schwächen einzugestehen und sich in heiklen Situationen um beratende Unterstützung zu bemühen.

Kooperation zwischen Führungskräften, HRM und PE

Wenn Unternehmen die unteren Führungskräfte stärker in den Blick nehmen, ist das eine nützliche Investition mit hoher Rendite (Fröhlich 2019b). Eine dauerhaft positive Wirkung kann so auf Führungsverhalten und Resilienz der Führungskräfte erzielt werden. Das führt zu einer Verbesserung der gemeinsamen Leistungsergebnisse in der Family Group. Allerdings erfordert dies von den unteren Führungskräften die Bereitschaft, an ihrer Entwicklung und Professionalisierung mitzuwirken und diese offensiv einzufordern (Fröhlich 2019a). Eine systematische Zusammenarbeit von unteren Führungskräften, HRM und Personalentwicklung (PE) als Leitungsteam bedeutet eine neue Qualität des Miteinanders (Abb.).

Während bisher eher eine anlassbezogene oder zufällige und nicht selten (von oben) „erzwungene“ Kooperation mit überschaubarem Erfolg im Vordergrund stand, soll-

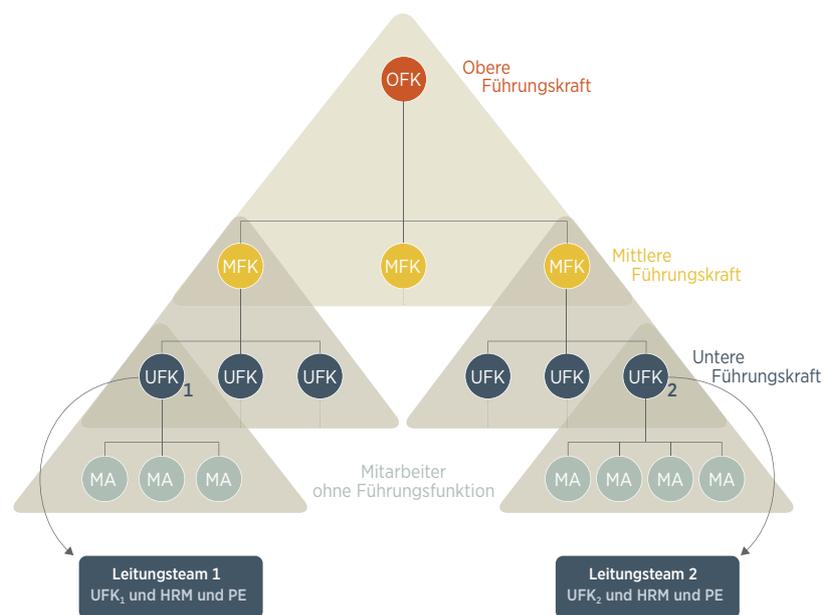
te zukünftig der Fokus auf zielgerichtete und regelmäßige Zusammenarbeit gelegt werden. Hierzu bedarf es eines unmissverständlichen Commitments aller Beteiligten mit Festlegung von Zielen, Verantwortlichkeiten sowie Verhaltensregeln in Bezug auf Vertraulichkeit, Ressourcennutzung und Kommunikation. Unverzichtbare Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung ist eine klare Willensbekundung von ganz oben zu diesem Konzept.

Für die Beteiligten bedeutet dies einen Wandel im Selbstverständnis der eigenen Rolle und auch mit Blick auf ein verändertes Verantwortungs- und Machtgefüge sowie Kooperations- statt Konkurrenzverhältnisses innerhalb des Unternehmens (Fröhlich 2020a). Die Bildung eines Leitungsteams mit unteren Führungskräften, HRM und PE bündelt formal sämtliche Kräfte zur Gestaltung des Führungsprozesses sowie den Umgang mit der Psychodynamik in der Family Group. Der Weg zu diesem neuen Verständnis des Miteinanders ist anspruchsvoll und erfordert ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft im Hinblick auf gemeinsame Ziele und den persönlichen Umgang miteinander. Im Themenfeld Nachhaltigkeit können sich HRM und PE dadurch eine strategische Rolle bei der Etablierung in der Unternehmenspraxis erarbeiten.

Den Nachhaltigkeitsprozess steuern und Konflikte vermeiden

Dass die Schlagworte ESG, Green HRM oder Nachhaltigkeit mittlerweile die Unternehmen erreicht hat, verwundert nicht (Müller-Camen et al. 2020). Als logische Konsequenz des weitgehend selbst verschuldeten,

Leitungsteams: Kooperationsstruktur für die unterste Führungsebene



Rahmenbedingungen

Leitungsteams

- \ arbeiten nur mit der untersten Führungsebene, weil mit direktem Mitarbeiterbezug
- \ arbeiten im Projektmodus

Human Resource Management (HRM) und Personalentwicklung (PE)

- \ haben Expertenstatus
- \ arbeiten als Einzelexperten, bei entsprechender Kompetenz auch in Personalunion
- \ können für mehrere Leitungsteams tätig werden, je nach Mitarbeiteranzahl

Abb. | Quelle: eigene Darstellung

menschheitsgefährdenden Klimawandels ist ein Gegensteuern in allen Emissionsfeldern überfällig. Auch die kaum für möglich gehaltenen kriminellen Wirtschaftsskandale (z.B. „Dieselgate“, Wirecard-Insolvenz) mit dem Aufsichtsversagen von Gremien und Wirtschaftsprüfern haben zu einer stärkeren Sensibilisierung der Öffentlichkeit und

insbesondere der jüngeren Generation beigetragen. Unternehmen können sich dieser Nachhaltigkeitsdiskussion nicht mehr entziehen. Sie haben die herausfordernde Aufgabe, realisierbare Kompromisse zu finden im Zwiespalt von einerseits öffentlichen (Maximal-)Forderungen und andererseits von Wirtschaftlichkeitszielen.

Führungskraft, Personalmanagement und Personalentwicklung
begegnen sich im Leitungsteam auf Augenhöhe.
So lassen sich gemeinsame Ziele schneller finden.

Ausblick: Nachhaltige Organisationsentwicklung mit dezentraler Verantwortung

Komplexe Rahmenbedingungen beeinflussen in immer stärkerem Maße die dauerhafte Unternehmenssicherung. Der Begriff der Nachhaltigkeit wird hierbei deutlich erweitert und führt in der Praxis zu komplexer werdenden Herausforderungen. Kontroverse Einschätzungen in Bezug auf konkrete Nachhaltigkeitsziele und deren Umsetzung dürften eher die Regel als die Ausnahme sein. Führungskräfte, Mitarbeiter, HRM und PE sollten sich dieser Entwicklung frühzeitig stellen, als Leitungsteam kooperieren sowie statusorientiertes Macht- und Kompetenzgerangel (Mikromanagement) konsequent überwinden. Voraussetzung ist, stärker dezentrale Verantwortung auf die unteren Führungskräfte und die Leitungsteams zu übertragen. Die unteren Führungskräfte sollten sich veränderten Prozessen öffnen, die Wünsche der Mitarbeiter zu mehr Eigenständigkeit stärker berücksichtigen und vorhandene Expertisen vorausschauend nutzen. Hierzu ist es auch notwendig, die bisherigen Kooperationsstrukturen im Sinne einer systematischen Organisationsentwicklung neu zu gestalten und etwa für jede Organisationseinheit auf der untersten Führungsebene Leitungsteams zu etablieren. Dadurch wird die jeweilige Führungskraft stärker und auch formal mit HRM und PE verknüpft.

In einer solchen Konstellation können gemeinsame Ziele jenseits der reinen Fachaufgabe unter Nutzung der vorhandenen Expertisen vereinbart werden. Vertrauensbildende und respektfördernde Maßnahmen verbessern die gegenseitige Wertschätzung als Grundvoraussetzung für eine

erfolgreiche Zusammenarbeit. Dies fördert die Selbstreflexion der Führungskräfte, weitet den Blick für psychodynamische Vorgänge in der Family Group und verbessert die Kooperationskultur in der Arbeitspraxis. ●

Literatur

- Becker, M. (2020):** 30 Jahre Personalarbeit: Was wurde erreicht? Was bleibt zu tun?, in: Schwuchow, K. / Gutmann, J. (Hg.): HR-Trends 2021, Freiburg, 18-27
- Becker, M. (2015):** Systematisches Diversity Management. Konzepte und Instrumente für die Personal- und Führungspolitik, Stuttgart
- Bundesregierung (2021):** Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Weiterentwicklung 2021; www.bundesregierung.de/resource/blob/998194/1875176/3d3b15cd92d0261e7a0bc8f43b7839/deutsche-nachhaltigkeitsstrategie-2021-langfassung-download-bpa-data.pdf
- Deloitte (2021):** „Fit for 55“ – Maßnahmenpaket der EU zur Umsetzung des Green Deal; www.deloitte-mail.de/u/register.php?CID=141631293&f=23408
- Foelsing, J. / Schmitz, A. (2021):** New Work braucht New Learning. Eine Perspektive durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten, Wiesbaden
- Fröhlich, W. (2021):** New Work Leadership. Erfolgreich führen in komplex unsicheren Zeiten, in: Schwuchow, K. / Gutmann, J. (Hg.): HR-Trends 2022, Freiburg, 147-156
- Fröhlich, W. (2020a):** Leadership versus Human Resource Management (HRM)!, in: HR Performance, 1, 72-73
- Fröhlich, W. (2020b):** Permanente Führungskrise und Führungsversagen. Wege aus der Sackgasse, in: Personalführung, 6, 52-57
- Fröhlich, W. (2019a):** Leadership als Profession. Frühzeitige Integration und systematische Vorbereitung, in: Personalführung, 3, 58-63
- Fröhlich, W. (2019b):** Vom Führungstalent zum Young Leader, in: Personalführung, 9, 58-63
- Lebrenz, C. (2018):** Das Dilemma mit den Dilemmas. Warum Zwickmühlen das Leben in Organisationen bestimmen und wie wir besser mit ihnen umgehen können, Regensburg
- Müller-Camen, M. / Wagner, M. / Breitenfeld, V. (2020):** Green HRM. Mit nachhaltiger Personalarbeit Unternehmen voranbringen, in: personal manager, 4, 13-15

Lessons Learned

- \\ Das Leitungsteam aus Führungskraft, HRM und PE verständigt sich auf gemeinsame Zielsetzungen und „schlanke“ Prozesse unter gleichberechtigten Partnern.
- \\ Untere Führungskräfte bleiben in der Alleinverantwortung für Führung und Arbeitsergebnisse in ihrer Family Group und haben ein Vetorecht bei divergierenden Einschätzungen.
- \\ Untere Führungskräfte vertrauen der Expertise von HRM und PE und sind bereit, sich einer kritischen Selbstreflexion in deren Kompetenzfeldern zu öffnen.
- \\ HRM und PE akzeptieren die Ziel-, Fach- und Mitarbeiterverantwortung der unteren Führungskräfte für die zugehörige Family Group und erfüllen ihre Servicefunktion, indem sie ihre fachliche Expertise einbringen und die Psychodynamik in der Family Group beobachten / begleiten.
- \\ PE realisiert ihre Servicefunktion mit Fokus darauf, die Qualifikations- und Kompetenzerfordernisse der unteren Führungskräfte und ihrer Family Group zu erfüllen.
- \\ HRM und PE sind für die unteren Führungskräfte Impulsgeber bei der Berücksichtigung strategischer Entwicklungen in ihren Kompetenzfeldern – zukünftig auch als Nachhaltigkeitsbeauftragte.
- \\ Das Leitungsteam vereinbart eine regelmäßige Evaluation in Bezug auf Zielerreichung und Prozessgestaltung mit einem Commitment für das zukünftige Miteinander.

Okun, B. / Hoppe, H. J. (2017): Die große Führungskrise. Ein Manifest neuer Führung, 2., akt. u. erw. Aufl., Wiesbaden

Scholz, C. (2018): Mogelpackung Work-Life-Blending. Warum dieses Arbeitsmodell gefährlich ist und welchen Gegenentwurf wir brauchen, Weinheim

Weibler, J. (1994): Führung durch den nächsthöheren Vorgesetzten, Wiesbaden

„Es ist kein Zufall,

Die Deutsche Telekom AG hat 2021 sehr gute Ergebnisse erzielt. Nach Birgit Bohle, seit 1. Januar 2019 Personalvorstand und Arbeitsdirektorin des Unternehmens, ist es kein Zufall, dass bei der Telekom gute Finanzzahlen mit guten Werten etwa beim Mitarbeiterengagement und in anderen Feldern der HR-Arbeit korrelieren. Als eine wichtige Aufgabe sieht sie es, die Bedeutung der Kultur des Unternehmens als Wertekompass für die Beschäftigten stetig ins Bewusstsein zu rufen und aktiv zu gestalten. Um dem Ziel der Telekom, Leading Digital Telco zu werden, seitens HR zum Erfolg zu verhelfen, betont sie die Bedeutung von Führungskräften, die digital-technisch kompetent sind, und einem durch die HR-IT unterstützten Skill-Management.

Frau Bohle, der Angriff Russlands auf die Ukraine schockiert die Welt. Welche personalpolitischen Konsequenzen hat die Telekom gezogen?

Birgit Bohle Wir sind als Unternehmen – wie alle in unserer Gesellschaft – davon tief betroffen und haben das, was wir sehr originär tun können, nämlich beispielsweise Flüchtenden SIM-Karten oder Powerbanks kostenlos zur Verfügung zu stellen, sofort initiiert. Ich war selbst gestern bei der Ausgabe von SIM-Karten in Berlin mit dabei. Konnektivität und miteinander verbunden sein gewinnt hier eine ganz andere Bedeutung. Wir hatten als Unternehmen kein signifikantes Geschäft in Russland, und wir haben unsere Entwicklertätigkeiten dort eingestellt. Den etwa 2 000 Programmierern und Programmierern in Russland haben wir angeboten, wenn sie raus wollen, das möglich zu machen. Die Mehrheit hat dieses Angebot angenommen. Und wir haben begonnen, Projekte zu verlagern und woanders zu programmieren.

Wir leben in dramatischen Zeiten, das zeigt auch der Geschäftsbericht der Telekom. Darin heißt es, die Be-

gleitung der Mitarbeitenden durch Krisen habe 2021 für Sie als Personalchefin Priorität gehabt. Hätten Sie jemals gedacht, Mitarbeitenden in Deutschland nach einer Flutkatastrophe beispielsweise Sonderurlaub zu gewähren?

Bohle Dass wir, angefangen von der angesprochenen Naturkatastrophe über die Pandemie und jetzt bis hin zur Invasion von Putin in der Ukraine, als Gesellschaft, als Menschen, als Unternehmen enorm gefordert sind? Nein, das hätte ich mir vor drei oder fünf Jahren in diesen Extremen nicht vorstellen können. Aber es ist auch eine Selbstverständlichkeit für mich persönlich und für uns als Unternehmen, unseren Beitrag zu leisten. Wir haben als eine von sechs Leitlinien definiert: „Ich bin die Telekom – auf mich ist Verlass.“ Wir haben eine tolle Kultur des Zusammenhalts, und die spüren wir in solchen Situationen unmittelbar. Wir geben dann als Unternehmen auch etwas zurück an unsere Mitarbeitenden. Denn die krepeln einfach die Ärmel hoch und gehen los und helfen, ob im Ahrtal bei der Flut oder jetzt in Warschau und am Hauptbahnhof in Berlin.



Birgit Bohle, 48, ist seit 1. Januar 2019 Personalvorstand und Arbeitsdirektorin der Deutsche Telekom AG, Bonn. Sie verantwortet zudem das Vorstandsressort Recht. Von 2007 bis Ende 2018 war Birgit Bohle in verschiedenen Managementpositionen bei der Deutsche Bahn AG tätig. Von August 2015 bis Oktober 2018 war sie Vorsitzende des Vorstands der DB Fernverkehr AG. Bohle begann ihre berufliche Laufbahn 1992 bei BASF mit einer Ausbildung zur Industriekauffrau. Sie studierte anschließend Betriebswirtschaftslehre an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in Koblenz und an der ESC Nizza. Parallel machte sie einen MBA an der University of Texas in Austin.

dass wir Topresultate haben“

Birgit Bohle, Personalvorstand und Arbeitsdirektorin der Deutsche Telekom AG, über den Wertbeitrag von HR und qualitative Feedbacks als Impuls für die Personalarbeit



Gespräche führen, qualitative Feedbacks einholen

Als ehemalige Vorsitzende des Vorstands der DB Fernverkehr AG oder als Vertriebschefin konnte das Ergebnis Ihres Tuns täglich an Zahlen abgelesen werden. Vermissen Sie als Personalvorständin das quantitative Feedback?

Bohle Es ja nicht so, dass wir in HR im zahlenfreien Raum leben; wir messen sehr wohl unsere Leistung. Ich nenne Ihnen mal ein paar für uns ganz wichtige Kennzahlen. Mitarbeiterengagement: Weil wir aus der vollsten Überzeugung agieren, dass die Menschen hier den Unterschied machen und dass begeisterte Mitarbeiter Kunden zu Fans machen. Wir schauen uns an, wie wir mit der Skill-Transformation weiterkommen und wie attraktiv wir als Arbeitgeber sind. Und wir haben natürlich auch einen Blick auf die Personalproduktivität oder unsere Gesundheitsquote, die in Pandemiezeiten extrem wichtig ist.

Ich genieße es, als Personalvorständin viele Gespräche zu führen, mit Mitarbeitenden, mit Führungskräften oder mit Kandidaten, um noch tiefer zu bohren und Impulse setzen zu können. Da erhalte ich Feedback zur Kultur des Unternehmens, zu unserer Diversität oder wie wir von Kandidaten wahrgenommen werden. Das ist dann in der Tat ein Unterschied: Ich habe nicht jeden Tag meinen Zahlencockpit vor mir liegen, aber ich nehme mir Zeit, diese qualitative Perspektive sehr stark einfließen zu lassen. In meinen früheren Positionen war mir auch schon wichtig, vor Ort zu sein und Gespräche zu führen, das kann ich aber jetzt noch stärker leben.

Muss die HR-Funktion nicht vehementer vertreten, dass in ihrem Bereich manche Zusammenhänge nicht unmittelbar messbar sind?

Bohle Es ist doch kein Zufall, dass wir als Telekom Topresultate in allen Dimensionen haben, dass wir hervorragende Finanzzahlen haben, dass wir eine super Kundenzufriedenheit haben – und dass wir ausgezeichnet beim Mitarbeiterengagement sind und eine hohe Gesundheitsquote vorweisen können. Das muss immer wieder ins Bewusstsein gerufen werden, dass es diesen Zusammenhang gibt. Auch wenn er nicht wie eine Preisaktion oder wie Marketingaktionen funktioniert, die ich heute mache und morgen gleich in den Zahlen sehe. Es ist gleichwohl wichtig, im Personal auch mit Zahlen zu arbeiten, weil Zahlen eben die Währung sind, die von anderen im Unternehmen verstanden wird. Mindestens genauso wichtig ist aber auch, vom positiven Menschenbild her zu kommen und zu sagen: Ja, wir haben eine feste Überzeugung.

Humankapitalbewertung: Die gemeinsame Währung fehlt (noch)

Das Human Capital Management steht im Fokus institutioneller Anleger, wie eine Studie zeigt, an der die DGFP mitgewirkt hat. Demnach werden Kennzahlen wichtiger – zur Kultur oder zur Entwicklung von Führungskräften.

Bohle Es ist ohne Frage so, dass in der Diskussion um ESG etwa Fragen rund um Nachhaltigkeit oder auch die Ausgestaltung von Anreizsystemen im Unternehmen für Investoren immer stärker an Bedeutung gewonnen haben. Wo Investoren aus meiner Wahrnehmung noch kaum hinschauen, ist die Frage nach dem Mitarbeiterengagement oder auch die, wie die Skill-Transformation in einem Unternehmen voranschreitet. Ein Grund mag sein, dass Investoren dafür einheitlich definierte Kennzahlen brauchen – und da fehlt in weiten Teilen noch eine gemeinsame Währung. Wir haben versucht, dem Kapitalmarkt mal

ein Angebot zu machen, indem wir gesagt haben, wir messen bei uns den Anteil digitaler Experten. Aber den definieren wir möglicherweise anders, als das ein Wettbewerber tut, und die allermeisten definieren das überhaupt nicht. Da fehlt also noch etwas, damit die Human-Capital-Bewertung viel stärker ein Thema wird.

Die Kultur des Unternehmens zu gestalten, ist seit Jahren bei der Telekom ein Topthema. Kultur ist jedoch nicht selten etwas, das nicht unmittelbar sichtbar ist. Wie gestalten Sie die Kultur?

Bohle Ich würde Ihnen da widersprechen. Kultur kann sehr wohl extrem spürbar sein. Wenn Menschen wie geschildert im Ahrtal anpacken oder spontan an den Bahnhöfen SIM-Karten für Flüchtlinge ausgeben. Oder wenn sie in der Pandemie ihre Rechner in die Autos packen und von zu Hause weiter Service machen. Dann wird spürbar: Der Einzelne ist ein Teil der Organisation, auf ihn ist Verlass. Für mich ist unsere Kultur ein wichtiger Treiber unseres Unternehmenserfolgs. Als ich 2019 hier angefangen habe, war einer meiner ersten Taten, zu sagen, wir haben eine starke Kultur, und die wollen wir weiterentwickeln und lebendig gestalten. Wir nennen das Living Culture. Wir haben unsere Identität geschärft und uns einen Purpose gegeben. Im Kern geht es da um die Frage: Warum stehen wir eigentlich morgens auf, wofür gehen wir alle zur Arbeit? Und wir haben überlegt, welche Unternehmenswerte, welche Leitplanken wir dafür brauchen. Diese Werte sind wie ein Kompass, und Unternehmenskultur war nie so wichtig wie heute, gerade weil sich so viel verändert in der Welt.

2021 hatten Sie einen virtuellen Living Culture Day mit 5 000 Teilnehmenden. Stellt Sie das schon zufrieden?



Technik und Menschen verbinden: Das Personalmanagement muss dazu beitragen, dass Kerntechnologien wie die Cloud-Architektur auch in der Verwaltung verstanden werden.

Bohle Das habe ich mit meinem Team auch diskutiert, allerdings muss die Zahl qualifiziert werden. Viele unserer Mitarbeitenden treffen sich zum Living Culture Day und wählen sich dann als Team ein. Viel wichtiger: Lebendige Kultur wird nicht an einem Tag gemacht, sondern an 365 Tagen im Jahr. Das ist eine Führungsaufgabe. Und unsere Aufgabe als Personaler ist es, Leben reinzubringen und zu sagen, wie wir beispielsweise in unseren Personalprozessen Kultur verankern und wie sich die Führungskräfte und Kolleginnen und Kollegen auf unsere Werte beziehen können. Immer wieder unsere Kultur ins Bewusstsein zu rufen und unser Handeln darauf auszurichten, das ist mein Anspruch.

Der Purpose der Telekom lautet: „Wir geben uns erst zufrieden, wenn alle dabei sind.“ Kann 216 000 Mitarbeitenden der Sinn ihrer Arbeit „vorgegeben“ werden?

Bohle Nein, das kann man nicht und das haben wir auch nicht getan! Wir haben uns vielmehr ein ganzes Jahr lang Zeit für den Living-Culture-Prozess genommen und in Workshops gerade auch um diesen Purpose gerungen. Wir haben mit über 5 000 Menschen in allen Ländern in virtuellen, aber auch in physischen Workshops diskutiert und gefragt, was unsere Identität ist. Daraus haben wir Vorschläge erarbeitet und uns als Vorstand zwei Tage lang damit intensiv beschäftigt. Und

ja, am Ende haben wir uns dann als Vorstand entschieden für „We won't stop until everyone is connected“.

Mindestens genauso wichtig ist Mitarbeitenden ein förderliches Arbeitsklima, vom Unternehmen unterstützt zu werden und die eigenen Fähigkeiten adäquat einbringen zu können. Wie passt das zum New-Work-Verständnis der Telekom?

Bohle Hundertprozentig! Hinter New Work steht ein positives Menschenbild, dass Menschen wollen, dass Menschen können und dass Menschen sich ganz in die Arbeit einbringen möchten. Unsere Aufgabe als Personaler ist es, das zu fördern und dafür die Rahmenbedingungen zu schaffen, Möglichkeiten zu schaffen, zu lernen und sich zu entwickeln, mit Führungskräften zu arbeiten, die in der Lage sind, Verantwortung abzugeben, die ihren Mitarbeitenden vertrauen und über Visionen und klare Ziele führen und die als Coach agieren.

Führungskräfte brauchen digital-technische Kompetenz

Sie betonen, bei Führungskräften würden Hard Skills wieder wichtiger, insbesondere digital-technische Kompetenz. Zugleich sollen diese visionär führen, empathisch sein und coachen. Das klingt nach der Quadratur des Kreises...

Bohle Wenn unsere Strategie lautet, Leading Digital Telco zu sein, dann halte ich es für absolut essenziell und unerlässlich, dass die Führungskräfte kompetent in dem sind, wie wir diese Strategie ausfüllen. Wir können ja nicht beispielsweise Cloud-Architekturen als eine Kernstrategie definieren, und die entsprechenden Führungskräfte kennen das Thema nur als Schlagwort. Das sagen ganz klar auch die digitalen Talente, die für uns immer wichtiger werden: Die wollen sich auf inhaltlicher Ebene mit ihren Führungskräften austauschen und kompetente Gesprächspartner haben. Sie haben schon recht, der Anspruch an Führungskräfte wächst, das ist aber nichts Neues. Wir betonen aus der Logik unserer Strategie heraus diese digital-technische Komponente.

Ist die Trennung von fachlicher und disziplinarischer Führung, was in der agilen Welt nicht selten ist, eine Option?

Bohle Ja, durchaus. Wir arbeiten heute in vielen Bereichen agil und trennen dann auch zwischen fachlicher und disziplinarischer Verantwortung. Das ist, wie Sie sagen, ein wesentliches Merkmal der agilen Arbeitsweise. Aber der erforderliche Wandel in der Führung betrifft ja alle Bereiche, nicht nur diejenigen, die agil arbeiten. Grundsätzlich müssen sich Führungskräfte auf die Veränderungen in der Arbeitswelt einstellen und ihr Führungsverhalten entsprechend anpassen.

New Work ist mehr als das Arbeiten im Homeoffice, also virtuell zu führen und zusammenzuarbeiten. Damit haben Sie im vergangenen Jahr und dem davor als Unternehmen viele Erfahrungen machen können. Was haben Sie daraus gelernt?

Bohle Zunächst möchte ich unterstreichen, dass wir ganz viele Menschen haben, die nicht im Büro arbeiten können. Denken Sie an die Menschen, die in unseren Shops arbeiten, oder an die Servicetechniker, die vor Ort Leitungen bereitstellen

tuales Arbeiten gelernt, und zwar zuallererst, dass es sehr gut funktioniert! Wir sehen, dass Menschen es schätzen und dort produktiv arbeiten können. Auch der Wegfall langer Fahrtzeiten und das Familiäre noch besser mit dem Beruf verbinden zu können, sind wichtige Faktoren. Aber auch Inklusion fällt leichter, insbesondere von Teams, die an unterschiedlichen Standorten arbeiten. Wenn sich alle einwählen, dann ist das ein demokratischeres „All-hands“, als wenn eine Gruppe vor Ort ist und alle an-

sind nicht mehr so nah dran, wissen nicht genau, wie es den Leuten wirklich geht. Aus einem unserer Bereiche weiß ich zum Beispiel, dass über zehn Prozent der Kolleginnen und Kollegen in den letzten zwei Jahren nicht ein Mal im Büro waren! Gerade jetzt ist es uns deshalb wichtig, wieder in echte Begegnungen, in unsere Identität, unsere Kultur zu investieren. Und zwar vor Ort in unseren Büros. Die Gestaltung dieser neuen Phase der Rückkehr in die Büros ist eine wichtige Führungs-



Auf dem Weg zur „Software-Company“

Die Deutsche Telekom AG (Bonn) gehört mit rund 248 Millionen Mobilfunkkundinnen und -kunden, 26 Millionen Festnetz- und 22 Millionen Breitbandanschlüssen zu den führenden integrierten Telekommunikationsunternehmen weltweit. Sie hat sich „verantwortungsvollem Handeln“ entlang der gesamten Wertschöpfungskette verpflichtet. Das Unternehmen bietet Produkte und Dienstleistungen aus den Bereichen Festnetz / Breitband, Mobilfunk, Internet und Internet-TV für Privatkundinnen und -kunden sowie Lösungen der Informations- und Kommunikationstechnik für Groß- und Geschäftskundinnen und -kunden an. Im Geschäftsjahr 2021 hat sie mit weltweit rund 216 500 Mitarbeitenden (31.12.2021) einen Umsatz von 108,8 Milliarden Euro erwirtschaftet. Ziel der Deutschen Telekom ist es, sich von einer klassischen Telefongesellschaft hin zu einer Servicegesellschaft ganz neuen Typs zu entwickeln: Das Unternehmen will „führende digitale Telko“ werden.

oder das Heimnetzwerk beim Kunden in stand setzen. Wir müssen drauf achten, dass wir diese Menschen mitnehmen. Wenn Sie heute in einen Telekom-Shop gehen, sprechen wir nicht explizit über New Work, aber Sie werden es spüren: Wir wollen dort Kunden zu Fans machen. Und im Servicecenter ist nicht mehr die Dauer des Gesprächs mit dem Kunden der Gradmesser, sondern ob sein Thema wirklich zu seiner Zufriedenheit gelöst werden konnte. Das bedeutet, dass wir Mitarbeitenden Freiraum bei ihren Entscheidungen geben.

Aber jetzt zu Ihrer eigentlichen Frage: Natürlich haben wir eine Menge über vir-

deren sind nur virtuell dabei. Wir haben auch gesehen, dass viele Führungskräfte unglaublich investiert haben in den Zusammenhalt ihrer Teams. Es gab virtuelle Geschichten am Lagerfeuer, virtuelles Kochen oder virtuelle Gesprächsräume.

Gleichermaßen sehen wir aber auch die Grenzen der virtuellen Zusammenarbeit. Es fällt schwerer, Teams neu zu formen, es fällt schwerer, Menschen neu ins Unternehmen zu integrieren, junge Menschen, Azubis, duale Studierende mit uns vertraut zu machen und ihnen Dinge beizubringen. Berufs- und Privatleben verschwimmen, was auch zu Belastungen führt. Und wir

aufgabe. Wir glauben also an das Beste aus beiden Welten. Virtuelles Arbeiten wird einen deutlich höheren Anteil haben als vorher, aber wir halten es für wichtig, dass wir auch regelmäßig in unseren Büros zusammenkommen.

Erwartungen an New Learning

Eng verknüpft mit New Work ist New Learning. Da sind Sie bei der Telekom sehr umtriebig und unterstützen selbst gesteuertes Lernen. Wird Lernen zunehmend abhängig von der Lernbereitschaft der Lernenden?

Bohle Wir haben uns sehr genau angeguckt, welche strategischen Felder für uns bei der Digitalisierung essenziell sind. Das Thema Cloud-Technologie habe ich schon angesprochen. Wenn Sie sich anschauen, welche Lernangebote wir machen, dann werden Sie das erstens als sehr gut aus der Strategie abgeleitet erleben. Zweitens aber auch abgeleitet von der Personalplanung: Wir fragen, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten wir zukünftig brauchen, wovon wir mehr brauchen und wo Berufe und Tätigkeiten sind, die weniger Zukunft haben. Neben dieser strategischen Gesamtperspektive haben wir dann für unsere Leute einen Skill-Managementprozess aufgesetzt. Wir haben im vergangenen Jahr dazu Gespräche mit 30 000 Mitarbeitenden zu ihren Fähigkeiten, Perspektiven und Lernangeboten geführt. Eine unsere Leitplanken lautet: „Bleibe neugierig und wachse.“ Damit formulieren wir auch eine Erwartung an die Menschen. Und ja, Sie haben recht: Am Ende „tragen wir sie nicht zum Jagen“, wir machen jedoch deutlich, was uns wichtig ist, und machen Angebote.

Eine Ihrer Topaufgaben als Personalchefin der Telekom ist es, eine zukunftsfähige Organisation zu schaffen. Was verstehen Sie darunter?

Bohle Unser Anspruch ist es, das beste Team der Branche zu sein. Nur dann werden wir die Leading Digital Telco. Mein persönlicher Anspruch ist, dass wir das mit genauso viel Herzblut nach vorne treiben wie weiter die besten Netze zu haben und Kunden zu Fans zu machen. Wie eine Organisation der Zukunft aussieht, würde ich gerne mit den folgenden Schlagworten zusammenfassen: Wir müssen weiterhin schlank sein. Wir müssen aber auch flexibel, adaptiv und resilient sein. Wir müssen die Organisation so gestalten, dass wir uns an neue Entwicklungen sehr schnell anpassen können. Die

agilen Organisationsformen, die wir in vielen Bereichen schon eingeführt haben, helfen uns dabei. Wenn es drum geht, Arbeit schnell neu und effizient zu organisieren, Teams neu zusammenzusetzen und andere Schwerpunkte zu setzen, sind agile Strukturen und Organisationsformen extrem adaptiv. Besonders wichtig ist mir, dass wir das vom Menschen her denken. Das ist mit menschenzentrierter Mitarbeiterführung gemeint.

Geringerer Personalbedarf

Auch Ihr Unternehmen steht vor Transformationsprozessen. Was bedeutet das für Ihre Workforce in Deutschland, wo die Zahl der Telekom-Beschäftigten seit Jahren sinkt?

Bohle Ja, wir sind in den vergangenen Jahren – und das planen wir auch für die Zukunft – kontinuierlich schlanker geworden, und das sehr sozialverträglich. Unsere Produkte und Servicequalität haben sich deutlich verbessert, dadurch sind wir in der Lage, Anliegen unserer Kunden schon im ersten Kontakt zu lösen. Das führt zu einem geringeren Personalbedarf. Und natürlich gilt für uns auch, dass wir Automatisierung und Digitalisierung von Prozessen, wo immer das möglich ist, hausintern nutzen. Manche Arbeiten fallen dann weg. Wir haben zudem den Anspruch, in flacheren Strukturen zu arbeiten. Weil wir dann schlicht schneller sind. Auch das hat Auswirkungen auf unsere Workforce. Wichtig ist mir, dass der Umbau sozialverträglich passiert, dass wir dabei auch deutlich machen, welche Entwicklungsperspektiven es womöglich in anderen Aufgaben gibt. Mit unseren Sozialpartnern haben wir diesen Umbau fair und konstruktiv gestaltet. Das wollen wir auch künftig so tun.

HR-IT ist ein Topthema für Sie als Personalleiterin der Telekom. Was heißt das

mit Blick auf die Digitalisierung und Automatisierung in der Funktion?

Bohle Für uns ist klar, dass zu einer Leading Digital Telco IT-Systeme und Prozesse gehören, die diesem Anspruch gerecht werden. Unsere Führungskräfte und Mitarbeitenden gehen an unsere Personalplattformen, unsere Personalprozesse, unsere Mitarbeiter-App zu Recht mit dem gleichen Anspruch heran wie ein Kunde, der auf unsere Webseite geht oder unsere App benutzt. Wir wollen nicht, dass unsere Leute ihre Zeit mit Personalprozessen verbringen, wir wollen, dass sie sich mit ihrer Arbeit auf die Bedürfnisse unserer Kunden konzentrieren können. Daher müssen die HR-Prozesse so einfach, so digital, so automatisiert wie möglich sein. Dafür brauchen wir natürlich einwandfreie IT-Systeme, in die wir noch mehr investieren müssen. Nehmen wir als Beispiel das Skill-Management und die Erweiterung der digitalen Skills. Wir brauchen eine klare Transparenz, wo wir stehen. Da haben wir auch noch Arbeit vor uns. Also wenn ich mir Amazon anschau: Die haben auf Knopfdruck weltweit alle Employee-Daten. Wir müssen dagegen noch mehrere Systeme zusammenführen, um zu wissen, wie viele digitale Experten wir haben und wo wir welche Fluktuation haben. Das müssen und werden wir ändern.

Vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Interview führten Ralf Steuer und Rainer Spies.