

# PERSONAL FÜHRUNG



## „Bunt wie unsere Kundschaft“

Stefan Britz, Head of Global HR der Allianz Group, über Diversity und die Kunst, Menschen für Veränderungen zu gewinnen

9.2022

### NACHWEISGESETZ

Arbeitsverträge  
(mal wieder)  
auf dem Prüfstand

### BEST PRACTICE

\ Ford  
\ Fresenius  
\ RSRG  
\ VW

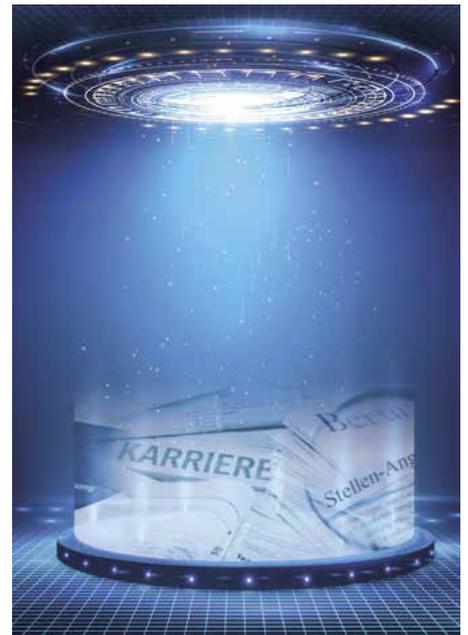
### SCHWERPUNKT

**Kompetenzentwicklung für HR** Das Personalmanagement wächst mit: mit den Anforderungen an Krisenbewältigung, Digitalisierung und Demografie. Der Beitrag zur strategischen Unternehmensentwicklung ist unstrittig.

## 14 HR-Themen in IT-Produkte übersetzen

Befragungen von HRlern zeigen, dass sie vielfältige Skills benötigen.

Ganz vorne dabei: IT-Kompetenz. Welche Lern- und Karriereschritte Personaler dabei gehen, ist oft eine sehr persönliche Entscheidung.



## 22 Was der Markt verlangt

Eine Analyse von Stellenanzeigen für den HR-Bereich zeigt, dass sich die geforderten Kompetenzen von denen anderer Funktionen unterscheiden. Verschläft HR womöglich Trends?

# 14

## SCHWERPUNKT Kompetenzentwicklung für HR

### AKTUELLES

#### 04 DGFP vor Ort

Kompetenzforum zu ESG-Zielen

#### 06 Evidenz to go

Selbstorganisation schafft Freiräume

#### 08 Studien

Corona etabliert flexibles Arbeiten, Beschäftigung von Geflüchteten

#### 12 HR innovativ

Serious Escape Games im Personalmanagement  
Thorben Steenmanns, Dresden

### SCHWERPUNKT

#### 14 Skills und Lernen in HR

Rainer Spies, Lübeck

#### 22 Analyse von Stellenanzeigen

Kai. H. Helfritz, Berlin / Viktor Wolf / Ralf Lanwehr, Meschede / Stefan Knichel / Stephan Menge, Amsterdam

#### 28 Kompetenzanforderungen bei Ford

Dirk Lunken, Köln

#### 36 Studiengang BWL-Personalmanagement

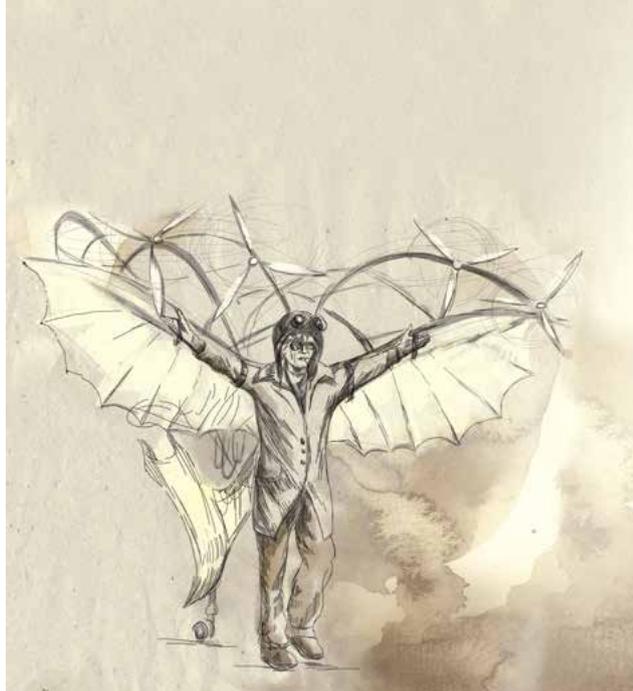
Lukas Latuska / Uwe Schirmer, Lörrach / Jürgen Muthig, Bad Homburg v.d.H.

#### 44 Kompetenzentwicklung für HR

Materialien für die Personalarbeit

## 28 Den Wandel lenken

Die Transformation in der Automobilindustrie betrifft auch das Personalmanagement. Ford hat vier Grundkompetenzen für HR identifiziert, um den Wandel zu begleiten und zu lenken. HR muss nicht nur andere Bereiche re- und upskillen, sondern auch sich selbst.



## 36 Von der Theorie in die Praxis

Der Studiengang BWL-Personalmanagement der DHBW Lörrach bereitet auf den professionellen Umgang mit KI-Anwendungen und Datenanalysen vor. Einsätze bei den dualen Partnern der Hochschule sorgen für Praxisnähe.

## 72 Althergebrachtes hinterfragen

Die europäische Richtlinie über transparente und vorhersehbare Arbeitsbedingungen bewirkt Änderungen im Nachweisgesetz. Unternehmen müssen ihre Prozesse anpassen und bestehende Arbeitsvertragsmuster überprüfen – was auch Chancen birgt.



### HERAUSGEBER-INTERVIEW

#### 46 Stark durch Vielfalt

Der Versicherer Allianz hat mehr als 150 000 Mitarbeiter weltweit – Menschen unterschiedlicher Altersgruppen, kultureller Identität oder sexueller Orientierung. Die Kraft, diese Vielfalt zu integrieren, schöpft das Unternehmen aus zahlreichen Initiativen zu Transformation, New Work und Life Circle Management, wie Personalchef Stefan Britz erläutert.

*Ralf Steuer / Christoph Stehr, Berlin*



### FACHBEITRÄGE

#### 52 Geschlechterstereotype und Führung

Frauen sind sensibel, Männer sind durchsetzungsstark: Geschlechterspezifische Zuschreibungen beeinflussen unser Bild von Führungskräften. Authentisches Verhalten beugt einer verzerrten Bewertung vor.

*Jana Körner / Franziska Czerns, Hamburg / Madiha Rana, Düsseldorf*

#### 58 Nachhaltigkeit als Vergütungsmaßstab

Wenn Unternehmen ESG-Kriterien in die Vergütung von Vorständen und Führungskräften einbeziehen, sendet das ein starkes Signal an alle Stakeholder. So lässt sich der Wandel zu einer nachhaltigen Organisation beschleunigen.

*Stephanie Schmelter, Frankfurt/M.*

### NETZWERK

#### 76 HR persönlich

Angelika Zinkgräf, Arne Meiswinkel, Marcellus Puig, Laura Carnicero, Xavier Ros, Christiane Giesen, Andrea Euenheim, Harald Gloy, Johannes Bußmann, Nicola Lafrentz, Zhengrong Liu

#### 79 DGFP-Mitglied im Porträt

Matthias Mono, RSRG

### SERVICE

#### 74 Bildnachweise

**64 Bücher** Kurzrezensionen; Autorengespräch: Wolfgang Schneider

#### 01 Editorial

#### 74 Inserenten

**68 Recht** Lohnsteuerrecht, Arbeitsrecht, Aktuelle Rechtsprechung

#### 07 Termine

#### 80 Vorschau / Impressum

# „HR kann systematisches Krisenmanagement“

## Skills, Karriere und Lernen in HR

Der Bedarf an IT-Kompetenz nimmt in HR vor dem Hintergrund von HCM-Systemen, digitalen HR-Prozessen, People Analytics und des Trends hin zu „People Products“ unbestreitbar zu. Der folgende Bericht, zu dem HRler – angefangen vom Personalvorstand über HR-Verantwortliche für Talentmanagement oder L&D bis hin zu HR-Experten – befragt worden sind, zeigt indes, dass das Spektrum der in HR benötigten Kompetenzen selbst in technologisch geprägten Bereichen nach wie vor enorm breit ist. Erkennbar werden auch sehr persönliche Lern- und Karriereschritte, die engagierte Menschen in HR gehen.

„Die HR-Arbeit, die wir vor zehn Jahren gemacht haben, ist bedingt durch den Einsatz von HR-Systemen und aufgrund digitalisierter HR-Prozesse kaum noch mit der von heute vergleichbar.“ **Jessica Vollmer**

„Nehmen wir das Beispiel HR Business Partner. Diese müssen in Zukunft anhand von Daten und deren Analyse eine Story kreieren können, die die Problematik, aber auch die Optionen aufzeigt.“ **Norbert Janzen**



„Studieninhalte wie Change- und Innovationsmanagement, Teammanagement oder digitale Geschäftsmodelle helfen mir, Geleertes in meinem Job umzusetzen.“ **Maïke Wiets**

„Diese Fähigkeit des kontinuierlichen Lernens wird zu einem Key-Skill.“  
**Julia Ewen-Hoffmann**

„Die HR Business Partner vor Ort benötigen ein sehr breites Kompetenzprofil bezogen auf den gesamten Lifecycle der Mitarbeitenden. Darüber hinaus treten IT-Kenntnisse immer stärker in den Vordergrund.“ **Marion Prager**



Studieninhalte wie Change- und Innovationsmanagement, Teammanagement oder digitale Geschäftsmodelle bereiten künftige HRler auf die Praxis vor. Der Erwerb technisch-digitaler Kompetenz wird immer wichtiger.

Welche Kompetenzen werden in HR zukünftig benötigt? Dazu sind auf der Basis von Studien einige Informationen zusammengetragen worden – mit zum Teil übereinstimmenden Ergebnissen (s. dazu den Beitrag von Latuska / Muthig / Schirmer ab S. 36). Weniger ist indes darüber bekannt, wie sich dieser Kompetenzbedarf auf der Ebene eines Unternehmens darstellt und welche Rollen und welche Menschen in HR im Einzelnen davon wie tangiert sind. Das Fallbeispiel Ford (ab S. 28) schließt in einem ersten Schritt diese Lücke.

**Lernen als lebenslanger Prozess – auch in HR**

Mitten im Prozess ihrer Kompetenzentwicklung steht Maïke Wiets, Koordinatorin für Projekte und Netzwerke und selbst Projektleiterin im Continental Institut für Technologie und Transformation (CITT), dem Kompetenzzentrum der Continental AG für hochwertige und passgenaue Qualifizierung. Wiets hat bei Continental eine Ausbildung als Industriekauffrau gemacht und studiert nun berufsbegleitend Betriebswirtschaft. „Studieninhalte wie Change- und Innovationsmanagement, Teammanagement oder digitale Geschäftsmodelle helfen mir, Gelerntes in meinem Job umzusetzen.“

Die Tätigkeit im CITT sei geradezu prädestiniert, zu verdeutlichen, dass Lernen ein lebenslanger Prozess sei, meint Wiets, die HR auch in Zukunft sehr gerne treu bleiben möchte. Darauf deutet einiges hin, ist die „Continentalerin“ doch Repräsentantin im YPN, dem Young Professional Netzwerk der DGFP.

Dass bei der Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden in HR der Erwerb technisch-digitaler Fachkompetenz eine zunehmend wichtige Rolle spielt, zeigt ein anderes Beispiel. Einst Rechtsanwalts- und Notarfachangestellte, jetzt Manager HR Systems and Processes, so liest sich der Werdegang von Jessica Vollmer aus der Freudenberg Gruppe. Gefragt nach dem heutigen Stellenwert der von ihr absolvierten IHK-

Weiterbildung „Bachelor Professional of Human Resources Management“, sagt Vollmer: „Die HR-Arbeit, die wir vor zehn Jahren gemacht haben, ist bedingt durch den Einsatz von HR-Systemen und aufgrund digitalisierter HR-Prozesse kaum noch mit der von heute vergleichbar.“ Anders hingegen die 2018 abgeschlossene IHK-Weiterbildung „Data Protection Officer“: Vollmer, die auch auf DGFP-Veranstaltungen referiert und ihr Wissen und ihre Erfahrungen anderen zur Verfügung stellt, ist seit Kurzem bei Freudenberg Inhaberin der Stabsstelle Data Protection.

Von langer Hand geplant sei ihr Werdegang nicht, sagt Vollmer, deren Karriereweg nach eigenen Worten durch „Offenheit“ und „Ausprobieren“ gekennzeichnet ist. So verhält es sich auch mit dem Kompetenzerwerb. „Keine Scheu vor Veränderungen haben“, „sich permanent auf dem Laufenden halten“, das sieht bei Vollmer, die bei Freudenberg die Implementierung von Workday mit unterstützt hat und nun die Einführung weiterer HR-Features prüft, so aus: Messen und HR-Tech-Veranstaltungen besuchen, mit Referenzkunden sprechen und sich auch mal, was etwa das HCM-System Workday angeht, von einem Anbieter „klassisch schulen lassen“. Die Einführung von Workday sei bisher ihre „herausfordernds-



Ein Continental-Team überprüft im Test Center Robotics in Regensburg die Funktionen neuer Produktionsroboter.



**Rainer Spies**  
Freier Redakteur und Journalist sowie „Ghostwriter“ für HR-Themen, Lübeck  
spies.rainer@personal-und-kommunikation.de

AUTOR

People Analytics gehört zu den entscheidenden Trends im Personalmanagement – mit Konsequenzen auch für die HR Business Partner: Sie müssen den Führungskräften erläutern, welche Kraft in den Daten steckt.

te Aufgabe“ in HR gewesen. Und was ist für die erfolgreiche Bewältigung solcher Herausforderungen wichtig? Agil sein und kommunizieren, so Vollmer. Die „Flughöhe“ ihrer Stakeholder bis hin zum Vorstand sei bei bestimmten Themen sehr unterschiedlich, da müsse man für das, von dem man als HRler überzeugt sei, (kommunikativ) „kämpfen“. Kommunikation spiele auch in der Zusammenarbeit mit globalen Teams eine sehr wichtige Rolle, was bei HR-IT-Themen in der Freudenberg Gruppe mit ihren zehn Geschäftseinheiten weltweit zwangsläufig der Fall sei.

### HR Business Partner unterstützen Wandel

Kompetenzentwicklung in HR ist eine abhängige Größe, die in Beziehung unter anderem zur Personalstrategie des Unternehmens und zur HR-Struktur steht. Bei der Freudenberg Gruppe heißt dies hinsichtlich der globalen Einführung eines HR-IT-Systems: „Die HR Business Partner vor Ort benötigen ein sehr breites Kompetenzprofil bezogen auf den gesamten Lifecycle der Mitarbeitenden. Darüber hinaus treten IT-Kenntnisse immer stärker in den Vordergrund“, sagt Marion Prager, VP Global Talent Management bei Freudenberg. Konkret bedeutet das im Hinblick auf die globale Einführung des HR-IT-Systems (durch die Corporate Funktion „HR Systems and Processes“): Die Business Partner müssen das System „aus dem Effeff“ beherrschen und Mitarbeitende und Führungskräfte dazu befähigen, es selbst zu nutzen. „Das Skillset ist unwahrscheinlich breit“, sagt Prager zu den Aufgaben der HR Business Partner, die das Business proaktiv beraten und bei Veränderungs-

prozessen begleiten. Und es kommen weitere Aufgaben hinzu: HR-Daten auf der Basis seitens der Corporate Funktion „Data Analytics“ zur Verfügung gestellter Tools businessrelevant nutzen.

People Analytics ist einer derjenigen Trends, die das Kompetenzprofil in HR verändern werden. Wie und welche Rollen dabei miteinander interagieren, dazu äußert sich Norbert Janzen, SVP Talent Management der Metro AG und Vorstandsmitglied der DGFP. „Nehmen wir das Beispiel HR Business Partner. Diese müssen in Zukunft anhand von Daten und deren Analyse eine Story kreieren können, die die Problematik, aber auch die Optionen aufzeigt.“ Die Business Partner sollten in der Lage sein, den jeweiligen Business Leadern zu erklären, welche Aussagen sich hinter den reinen Datenanalysen befinden, welchen Bezug diese und entsprechende Hypothesen zu geschäftsrelevanten Fragenstellungen haben und was anhand der Analyse an Aktionen möglich ist.

### HR Analytics erfordert mehr als IT-Kompetenz

Unterstützt werden die Business Partner dabei durch ausgesprochene Spezialisten. „Wir bauen aktuell weitere Spezialisten für HR Analytics auf“, sagt Janzen und betont, dass bei diesen zwar auch technisches Spezialwissen gefragt sei, aber auf elaborierte IT-Kompetenz komme es nicht primär an. Wichtig sei vielmehr die Fähigkeit, „Businessfragen“ in HR-relevante Hypothesen zu übersetzen, entsprechende Daten zu beschaffen und diese zu analysieren. Kompetenzaufbau in HR bedeutet demnach auch, diesen gegebenenfalls von

außen durch Rekrutierung von Spezialisten zu gewährleisten. Ihre Skills weiterentwickeln können HRler der Metro indes über externe auf HR fokussierte Qualifizierungsinhalte, die integriert sind in die Lernplattform „MPower“ der Metro. Breiter aufgestellte Personaler, wozu bei der Metro zweifelsohne die HR Business Partner gehören, würden sich dort aktuell verstärkt weiterbilden, HR-Spezialisten vertieften ihre Kompetenz, ergänzten diese oder bereiteten sich damit auf eine mögliche andere Rolle vor, so Janzen.

Verknüpft ist das Lernen der Metro-Personaler (ebenso wie das aller Mitarbeitenden) mit dem jeweils individuellen Entwicklungsplan, für den neuerdings die systemgestützte Kompetenzerfassung – differenziert nach Kern- und funktionalen Spezialkompetenzen – sowie der Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung (durch den jeweiligen Manager) die Grundlage bieten. Dazu Janzen: „HR ist Vorreiter bei der Erprobung dieser Kompetenzerfassung.“ Bis Ende August 2022 sollen alle HRler ihre Kompetenzen erfasst haben, dann sind die ersten „Key-Rollen“ im Business an der Reihe.

Das Business erfährt bei der Metro aktuell mit einer neuen strategischen Ausrichtung (Orientierung auf den reinen Großhandel mit Fokus auf Businesskunden, zielgerichtetes Sortiment, Multichannel-Vertrieb) eine Veränderung, die sich auf die einzelnen Mitarbeiterrollen auswirkt. Die HRler würden dabei, was People- und Leadership-Themen angeht, Change-Management stärker verinnerlichen, um bei der Transformation des Geschäfts helfen zu können; beispielsweise mit Organisationsentwick-

Ein globaler HR Data Pool trägt dazu bei, Personaldaten länder- und bereichsübergreifend zu erschließen. So lassen sich Talente frühzeitig identifizieren – und Rochaden innerhalb der Organisation in die Wege leiten.

lungsmaßnahmen, erläutert Janzen. Die HRler seien ebenso Berater, die also die Kundensicht des Business einnehmen, zuhören, gezielt nach Unterstützung fragen und diese anbieten, etwa bei der Entwicklung von Businesslösungen getrieben durch Erkenntnisse anhand von People Analytics.

### In L&D haben „klassische“ HRler nicht ausgedient

Bei der Telekom steht Skill-Management ganz hoch im Kurs. „Angesichts des Mangels an Fachkräften machen wir uns früh Gedanken, wie die im Unternehmen zukünftig benötigten Skills langfristig aufgebaut werden können“, sagt Julia Ewen-Hoffmann, Head of Learning and Development (L&D) bei der Telekom AG. Um den Qualifizierungsbedarf der Linie beschreiben zu können, seien zunächst die HR Business Partner in der Pflicht. Bei unternehmensweiten Angeboten arbeiten dann L&D-Manager den „Scope“ der Qualifizierung konkret heraus. Die müssten in einem heterogenen Unternehmen wie der Telekom „sehr gut im Managen der Stakeholder“ sein, so Ewen-Hoffmann. Es gelte, „aus heterogenen Anforderungen gemeinsam eine gute Lösung zu entwickeln“.

Heute „baut“ und steuert L&D ein Lernökosystem bestehend aus extern zur Verfügung gestellten Standardmodulen. Diese können je nach individuell ausgeprägten Skills der Mitarbeitenden von diesen selbst organisiert genutzt werden. „Darüber hinaus nutzen wir die Inhalte aus unserem Lernökosystem, um geführte Learning Journeys zu kuratieren, die durch Vorträge interner Fachexperten und von L&D-Managern moderierten Lerncommunities ergänzt werden.“

Zur Digitalisierung der Lerninfrastruktur, zur Erstellung von technischen Qualifizierungsprogrammen sowie zur inhaltlichen Weiterentwicklung des Lernökosystems sei unbestreitbar IT-Verständnis oder sogar Programmierkompetenz erforderlich; auch die Arbeit mit Daten sei zunehmend wichtig. Gleichwohl würden in der Einheit L&D auch zukünftig Menschen gebraucht, die den Ausbildungshintergrund BWL, Pädagogik oder Psychologie hätten und die bereit seien, beständig dazuzulernen, sagt Ewen-Hoffmann. „Diese Fähigkeit des kontinuierlichen Lernens wird zu einem Key-Skill.“

Für HR gelte insgesamt, dass in die Funktion mehr und mehr IT-Kompetenz Einzug halte, aber umgekehrt gelte ebenso, dass diese IT-Kompetenz nicht ohne Verständnis für die HR-Wertschöpfungskette und nicht ohne „typische HR-Skills“ (analytisch-kritisches Denken, Resilienz, Stakeholder-Management) auskomme, ist Ewen-Hoffmann überzeugt. Gebraucht wird bei der Telekom diese Kombination aus IT- und HR-Skills etwa beim Aufbau eines globalen „HR Data Pool“, um Personaldaten aus verschiedenen Systemen und Quellen zusammenzuführen und mit ihnen zu arbeiten. „Mit dem Aufbau ist ein Team von HR-Tech-Kollegen betraut.“

### Kandidaten verstehen und begleiten, Fachbereiche überzeugen

Leading Digital Telco zu werden, so der Anspruch der Telekom, erfordert seitens HR, auch für HR Top-Tec-Talente erfolgreich zu gewinnen. Dass im Recruiting angesichts des Einsatzes digitaler Tools und Verfahren bis hin zum Robot- und Data-Driven-Re-

cruiting der Recruiter als Person eine nur noch untergeordnete Rolle spielt, diese Auffassung teilt die L&D-Managerin nicht. Technologieversierte Recruiter, die sich in Communities aktiv bewegten, seien gefragt wie nie. Darüber hinaus spiele Beratungskompetenz eine wichtige Rolle, beispielsweise wenn es gelte, einen Hiring Manager davon zu überzeugen, sich für einen Kandidaten zu entscheiden, der 60 Prozent der gewünschten Kompetenzen mitbringt – und gleichzeitig eine hohe „Learning Agility“.

Die „Steuerung“ der Hiring Manager ist auch für Katja Hackler, Leitung Recruiting & Employer Branding in der Walbusch-Gruppe, eine wichtige Kompetenz der Recruiting-Manager. Ein Bewerbermarkt sei aktuell praktisch nicht vorhanden, da gelte es, mühsam gewonnene Kandidaten während des gesamten Recruiting-Prozesses gut zu begleiten, mit Content zu versorgen, mit ihnen zu kommunizieren – und den Fachbereich von dieser kandidatenzentrierten Arbeitsweise zu überzeugen. „Wir sind Dienstleister, aber pro Kandidat“, sagt Hackler.

Im Recruiting sind trotz aller Technologien und Tools (Performance Marketing, Programmatic Job Advertising etc.) Kommunikation und Active Sourcing gefragt. „Wir machen nicht alles selbst, wir arbeiten mit externen Dienstleistern zusammen. Aber Active Sourcing ist die wichtigste Kompetenz, die wir selbst benötigen“, sagt Hackler. Dazu zählt auch technische Kompetenz, wie beispielsweise, die Suchalgorithmen der Plattformen zu beherrschen („Das trainieren wir regelmäßig“) und Boolesche Operatoren sowie Keywords zu nutzen. Ganz wichtig ist indes, die jeweilige „Candidate Persona“

HR Business Partner sind mehr denn je als Change-Manager gefragt, auch was die Weiterentwicklung der eigenen Abteilung betrifft.

zu kennen und zu verstehen. Bei der Talentakquise sollen bei der Walbusch-Gruppe im Sinne digitaler People-Produkte zukünftig Apps beim Pre- und Onboarding unterstützen beziehungsweise dem Kandidaten Experience und Erlebnis im Rahmen seiner Candidate Journey bieten. Die People-Produkte dienen dabei auch der internen Steuerung der an dem Prozess beteiligten Akteure und entlasten mithin die Recruiting-Manager.



„Ich möchte irgendwann gerne eine Zertifizierung zum Agile Coach oder Agile HR Manager absolvieren, gibt Hackler einen Einblick in ihre eigene Skill-Planung. Hackler, die Wirtschaftswissenschaften mit Schwerpunkt Personal studiert hat, verspricht sich davon, die Sichtweise anderer Akteure auf HR-Themen und -Prozesse besser zu verstehen und Methoden kennenzulernen, gemeinsam mit diesen Entwicklungsarbeit zu betreiben. Neben Weiterbildungen bis hin zu Zertifizierungen rät Hackler ihren Mitarbeitenden, Veranstaltungsangebote von Dienstleistern zu nutzen und Konferenzen zu besuchen. „Da erfahren wir, was und vor allem wie andere es machen, und können uns super in der HR-Szene vernetzen“, sagt Hackler, die selbst etwa auf Veranstaltungen der DGFP referiert.

### Starke Netzwerke, viel lesen und sich an neue HR-Themen wagen

Um dazuzulernen, sind für Dr. Michael Prochaska, Vorstand Personal und Recht bei STIHL sowie Vorstandsmitglied der

DGFP, „starke Netzwerke“ eine große Hilfe. Ein starkes Netzwerk sei auch der Arbeitgeberverband Südwestmetall, in dem Prochaska regelmäßig die Vorstandskollegen und -kolleginnen namhafter Unternehmen der wirtschaftsstarke Region trifft. Die würden wissen, was es heißt, „sich den vielen derzeitigen Herausforderungen zu stellen“, wie zum Beispiel aktuell bei der Transformation im STIHL-Konzern. Daneben lautet die Lerndevise von Prochaska: mit offenen Augen durchs (Personaler-) Leben gehen, „im Live-Betrieb“ lernen, viel lesen und sich an neue Themen herantrauen. „Ich habe mich intensiv mit nachhaltiger Personalarbeit auseinandergesetzt“, berichtet Prochaska.

Globales „One HR“ und Digitalisierung der Funktion (Harmonisierung, Standardisierung, Einführung von Success Factors), so lauten zwei Eckfeiler der strategischen HR-Marschroute bei STIHL, das seinen Umsatz in den letzten beiden Jahren auf jetzt über fünf Milliarden Euro steigern konnte. Allein das sei eine „unglaubliche Herausforderung“.

Doch damit nicht genug. „Wir stecken als Weltmarktführer für Forst- und Gartengeräte mit Verbrennungsmotoren mit der Umstellung auf Akku-Geräte in einer wahnsinnigen Transformation“, sagt Prochaska und spricht einen weiteren strategischen Eckfeiler in HR an: Unterstützung des Wandels, insbesondere durch die HR Business Partner.

Unabhängig vom jeweiligen Operating Model und einer engeren Rollendefinition sei die Frage zentral, wie die HR Business Partner andere in der Transformation „bestmöglich unterstützen“ können, betont Prochaska. Für HR bei STIHL heißt das, die jeweils zugeordneten Einheiten in ihren Bedarfen zu verstehen und durch zentrale Kompetenz-Center weiterzuentwickeln, etwa was neu benötigte Skills oder die Beschaffung von Personal angeht. Auch das Onboarding und die Gestaltung von Karrierewegen seien zunehmend wichtige Aufgaben der HR Business Partner. „Das müssen die HR Business Partner heute mehr denn je auf dem Kasten haben“, sagt Prochaska zu deren Change-Management-Kompetenz. Für größere Projekte steht ihnen zudem eine eigens in HR aufgebaute „Change Hub“ zur Verfügung.

Eine Strategie zu haben und diese umzusetzen, ist die eine Seite der (HR-)Medaille, nicht planbare Ereignisse mit teils katastrophalem Ausmaß die andere: Corona, Ukraine-Krieg, angespannte Rohstoffmärkte, unterbrochene oder lahmgelegte Lieferketten verlangen HR einiges ab, auch bei STIHL. „Mich haben die letzten Jahre sehr

Das Risiko von Fehlbesetzungen wird angesichts sinkender Bewerberzahlen oft ausgeblendet.

Personalmanager müssen sich verstärkt darum bemühen, Business Themen in HR-Analytics-Projekte zu übersetzen und deren Ergebnisse nachvollziehbar zurückzuübersetzen.

geprägt“, erzählt Prochaska. Während Corona habe HR bei STIHL „sehr taff gearbeitet“, und in der Ukraine seien die Mitarbeitenden schnell in Sicherheit gebracht und Unterstützung für sie organisiert worden. „HR kann systematisches Krisenmanagement, weil es einen umfassenden Blick auf Herausforderungen hat, die mit Menschen zu tun haben“, ist Prochaska überzeugt.

### Skill-Gap in der Personaldiagnostik?

Ist HR also Fit for Future? Nicht in jeder Hinsicht, meint Professor Dr. Uwe Kanning, Wirtschaftspsychologe an der Hochschule Osnabrück. Es würden zwar verstärkt digitale Methoden in der Personaldiagnostik eingesetzt, aber darauf seien die „allermeisten“ Arbeitgeber schlecht vorbereitet. „Das Grundproblem besteht darin, dass in den meisten Unternehmen niemand arbeitet, der eine diagnostische Ausbildung absolviert hat, oder die betreffenden Personen haben wenig zu sagen. Wissenschaftliche Erkenntnisse sind daher meist nicht bekannt beziehungsweise werden nicht umgesetzt“, kritisiert Kanning.

Diese wissenschaftlichen Erkenntnisse seien nötig, um bewerten zu können, was künstliche Intelligenz imstande sei zu leisten und was nicht. Kanning rät, in HR Menschen einzustellen und ihnen Einfluss einzuräumen, die im Studium professionelle Personaldiagnostik gelernt hätten, oder Personaler „wissenschaftsnah weiterzubilden“, etwa entlang der DIN 33430, die Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik beschreibt. Personaldiagnostiker müssten KI-Angebote des Marktes anhand folgender Fragen kritisch hinterfragen können:

- \ Über welche Datensätze wurde der Algorithmus generiert?
- \ Sind diese Datensätze vergleichbar mit den Personengruppen, um die es im eigenen Unternehmen geht?
- \ Welche empirischen Belege liegen vor, die zeigen, dass der Algorithmus eine Prognose beruflicher Leistung ermöglicht?
- \ Gibt es zu der Prognose unabhängige Zahlen?
- \ Steht die Prognosegüte der KI-Diagnostik beim Vergleich mit klassischen Methoden in einem sinnvollen Verhältnis zu den Kosten des Verfahrens?

Das Risiko von Fehlbesetzungen werde in Zeiten zurückgehender Bewerberzahlen ausgeblendet, befürchtet Robert Seevaldt, Manager Personnel Diagnostics bei der Lufthansa Technik AG. Aufgabe von Personaldiagnostikern sei aktuell, die Fachbereiche davon zu überzeugen, dass eine „zuverlässige Informationserhebung“ über die Kandidaten nach wie vor wichtig sei. Im Hinblick auf die Kompetenz der Eignungsdiagnostiker bedeute dies, ihre eigene Rolle stärker zu reflektieren. Diese erfordere, sowohl gegenüber den Bewerbenden als auch den Fachbereichen sensibel zu agieren. Personaldiagnostik müsse in Zeiten der Knappheit zudem fähig sein, Kompetenz und Potenzial von Quereinsteigern zu erheben.

Die Verbreitung von digitalen Assessments erfordert nach Seevaldt dagegen lediglich eine „normal ausgeprägte IT-Anwenderkompetenz“. „Welchen Platz KI-Anwendungen in der Eignungsdiagnostik finden werden, ist mir noch nicht klar“, äußert sich Seevaldt vorsichtig. Wenn KI-Anwendungen etwa Biases oder Verzerrungen beim Beurteilungsverhalten von Assessoren

identifizieren könnten, wäre das sehr hilfreich für seine Arbeit. „Helfen könnte mir KI auch bei der Identifizierung von Anforderungen, um die aufwendigen, aber enorm wichtigen Anforderungsanalysen zu vereinfachen.“ Bisher würden die am Markt verfügbaren KI-Anwendungen zudem zu einseitig auf Bewerberdaten beruhen. „Den Modellen fehlen Daten darüber, wie sich eingestellte Personen später im Unternehmen verhalten“, ist Seevaldt von dem, was der Markt bietet, noch nicht überzeugt.

### Fazit

Viele HRler sehen sich selbst und ihre Kollegen und Kolleginnen in einer ausgesprochen verstehenden, betreuenden, beratenden und Überzeugungsarbeit leistenden Rolle. Zunehmend wichtig wird in HR, Business-Issues in HR-Analytics-Projekte zu übersetzen und deren Ergebnisse wiederum nachvollziehbar zurückzuübersetzen. Dabei sind – neben Spezialisten – auch hier die HR Business Partner gefragt, deren Skill-Anforderungen sehr breit gefächert sind, beständig zunehmen und möglicherweise der Entlastung bedürfen. Leitende HR-Manager sehen in ihnen diejenige HR-Rolle, die maßgeblicher Hebel dafür ist, den Wandel in den Geschäftsbereichen wirkungsvoll umzusetzen. Danach gefragt, wie Personalmanager selbst lernen, zeigt sich ein facettenreiches Bild: Lernen „von der Stange“, das war gestern. ●

# „Wir sind genauso bunt wie unsere Kundschaft“

Versicherungsunternehmen gelten bisweilen als konservativ und angestaubt. Dem deutschen Marktführer Allianz wird dieses Image nicht gerecht: Die großen Zukunftsthemen, von Diversity bis Transformation, sind auf allen Hierarchieebenen angekommen, wie Personalchef Stefan Britz erläutert. Sehr engagiert ist das Unternehmen zudem in der Ukraine-Hilfe.

Stefan Britz, Head of Global HR der Allianz Group, über Diversity, Life Circle Management und die Kunst, Menschen für Veränderungen zu gewinnen



**Herr Britz, die Allianz unterstützt die Integration ukrainischer Geflüchteter in Deutschland. Was tun Sie und Ihre Mitarbeitenden konkret?**

**Stefan Britz** Wir setzen uns mit mehreren Themen auseinander: der physischen Sicherheit, der psychologischen Sicherheit sowie zusätzlichen Aktivitäten. In der Ukraine haben wir etwa 40 Mitarbeitende, in der russischen Einheit sind etwa 1 200. Wir helfen unseren ukrainischen Mitarbeitenden beispielsweise, außerhalb der Ukraine unterzukommen, wobei unsere polnische und rumänische Belegschaft eine wichtige Rolle in der Unterstützung spielen. Wir stellen Transportmittel und vorübergehende Unterkünfte zur Verfügung. Wir unterstützen aber auch die Kolleginnen und Kollegen in Russland. Außerdem erhalten die Hilfsorganisationen vor Ort Unterstützung von uns. So weit die physische Sicherheit.

**Landsleute helfen einander**

Was die psychologische Sicherheit betrifft, haben wir unser Employee Assistance Program, kurz EAP, einen psychologischen Support, der derzeit über 90 Prozent unserer weltweiten Belegschaft zur Verfügung gestellt wird, unter anderem in russischer und ukrainischer Sprache. Dort können unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anrufen und Support von geschulten Psychologen anfordern. Parallel pflegen wir ein Netzwerk namens „Ukrainer für Ukrainer“, in dem Kolleginnen und Kollegen mit Angehörigen in der Ukraine helfen, zum Beispiel bei Behördengängen im neuen Land. Ebenfalls sind Betriebsärzte von uns eingebunden, indem sie vertrauliche Beratung anbieten. Dann gibt es noch das Thema finanzielle Unterstützung. Wir stellen Kolleginnen und Kollegen in der Ukraine zusätzliche Mittel zur Verfügung,

damit sie ihren Lebensunterhalt bestreiten können, etwa durch Sonderzahlungen. Wir versuchen aber auch, eine Plattform zu schaffen, um Jobs gezielt für geflüchtete Ukrainerinnen und Ukrainer anzubieten.

**Wie funktioniert das Recruiting?**

**Britz** Auf unserem Webportal können ukrainische Staatsbürgerinnen und -bürger ihren Lebenslauf hinterlegen – eine Bewerbung an sich ist gar nicht notwendig. Unser Recruitment prüft dann intern, wer zu welchem Jobprofil passt. Zahlreiche Lebensläufe wurden inzwischen hochgeladen und vier Interessenten eingestellt. Auf diesem Onlinemarkt bieten wir aktuell etwa 200 Stellen an.

**Viele Unternehmen spenden für die Ukraine – Sie auch?**

**Britz** Wir unterstützen Initiativen vor Ort, die Hilfe leisten – von der Kinderkrippe, die in unseren Büroräumen in Polen aufgemacht wird, bis hin zu direkten Spenden und einer kostenlosen Autoversicherung. Wir haben sehr früh, als die Invasion gerade begann, beschlossen, zehn Millionen Euro zu spenden. Außerdem haben wir unsere Belegschaft gebeten, an das Rote Kreuz zu spenden – mit der Zusage, dass wir die Spendensumme bis zu 2,5 Millionen Euro verdoppeln. So kommen insgesamt 12,5 Millionen Euro zusammen.

**Die DGFP hat mehrere CHRO-Gesprächsforen zur Integration Geflüchteter veranstaltet. Dabei erfuhren wir, dass die hier ankommenden Geflüchteten zu über 80 Prozent Frauen mit Kindern sind, teilweise auch mit Großeltern. Das sind Menschen, die nicht so leicht in den Arbeitsmarkt integriert werden können. Da stellen sich Fragen wie Kinderbetreuung oder die Versorgung pflegebedürftiger**

**Angehöriger. Welche Lösungen sehen Sie, und wie klappt die Zusammenarbeit der Allianz mit den zuständigen Behörden?**

**Britz** Die Kommunikation mit den entsprechenden Stellen klappt sehr gut. So wie wir in Polen Räumlichkeiten für Kinderkrippen bereitstellen konnten, haben wir auch in Deutschland Räumlichkeiten für Schulbildung oder Sprachkurse oder Wohnungen für Geflüchtete in Nürnberg und München zur Verfügung gestellt.

**Ein Unternehmen wie die Allianz, das sich durch kulturelle Diversität auszeichnet, kann sicher einen großen Beitrag zur Integration der Geflüchteten aus der Ukraine leisten. Bleiben wir beim Thema Diversity: Es hat viele Facetten. Welche davon sind für die Allianz am wichtigsten?**

**Britz** Da muss ich eigentlich sagen: alle. Natürlich haben wir, wie andere Unternehmen auch, mit dem Thema Gender angefangen. Mittlerweile ist das fast schon zu einem Selbstläufer geworden. Aber Diversity umfasst ja noch viel mehr, wie zum Beispiel das Thema Disability, also Menschen mit Behinderung. Kennen Sie die „Valuable 500“? Ein Zusammenschluss von 500 Unternehmen, gegründet auf dem World Economic Forum, an dem wir uns auch beteiligen. Ich glaube, es besteht weiterhin Handlungsbedarf, gerade im Bereich der Integration. Denn meist reden wir schnell über gesetzliche Quoten. Dabei geht es bei der Integration um viel mehr als das, was gesetzlich definiert ist. Es gibt unter anderem mentale, aber auch physische Beschränkungen, die Menschen für sich selber wahrnehmen. Sie empfinden einfach eine Behinderung im Arbeitsleben. Für dieses Empfinden gibt es keine legale, juristische Definition. Hier ist es für uns als Unternehmen besonders wichtig, auch die Integration solcher Fälle zu diskutieren.

## Wie groß ist das Phänomen bei der Allianz?

**Britz** Wer ist jemand mit Behinderung? Ich möchte generell alle Menschen integrieren. Bei mehr als 150 000 Mitarbeitenden weltweit haben wir aber sicherlich eine beträchtliche Dunkelziffer. Nicht sehr viele sagen: Ich bin behindert. Eine Sehbehinderung zum Beispiel bekommt – trotz persönlicher Beeinträchtigung – juristisch betrachtet keinen Behindertenstatus. Trotzdem benötigen die Kollegin und der Kollege ein anderes Arbeitsumfeld. Das können wir als Unternehmen allerdings nur bereitstellen, wenn wir von dieser Behinderung wissen. Und das ist genau die Diskussion, in die wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker einbeziehen wollen. Das machen wir in sogenannten Self-Assessments, bei denen wir anonym abfragen. Wir geben entsprechende Definitionen vor, um zu erfahren, wie viele Menschen bei uns in der Allianz empfinden, dass sie eine Behinderung haben. Darauf können wir dann reagieren und in die Diskussion und Anpassung gehen.

## Und die anderen Facetten von Diversity?

**Britz** Zu Diversity gehört auch das Thema Generationen, was für mich, ehrlich gesagt, eines der größten Themen ist, die auf uns zukommen. Da gibt es zwei Schwerpunkte, die Mitarbeiter- und die Kundenperspektive. Wenn ich Mitarbeitende habe, die divers sind, kann ich auch meinen Kundinnen und Kunden besser



Stefan Britz, 51, ist Head of Global HR der Allianz SE in München. Nach einer Ausbildung zum Bankkaufmann konzentrierte er sich auf die Bereiche Finance und Operations. Von 2002 bis 2006 war er Head of Corporate Restructuring der Dresdner Bank, anschließend kam er zur Allianz, zunächst als Head of Holding Operations. 2012 wurde Britz Finanzvorstand der Tochtergesellschaft Allianz Technology. Seit Juli 2020 leitet er das Personalmanagement des nach der Bilanzsumme zweitgrößten Finanzdienstleisters der Welt.

begegnen. Generationengerechtigkeit spielt intern bei der Allianz eine zunehmend größere Rolle. Wir haben fünf Generationen im Haus, von den Babyboomern bis zu den Millennials, für die wir geeignete Arbeitsmodelle und Arbeitsplätze benötigen.

## Ein guter Mix für 70 Länder

Ethnicity ist der nächste Aspekt von Diversity. Er spielt natürlich eine größere Rolle in unseren anglosächsischen Ländern, in den

USA oder in Großbritannien, wo das Thema regulatorisch ganz anders getrieben wird. Die Allianz ist in über 70 Ländern vertreten, Nationalität ist für uns ein wichtiges Diversifizierungsmerkmal. Wir wünschen uns auch in den einzelnen Ländergesellschaften verschiedene Nationalitäten, weil wir unsere eigene Allianz-Kultur anstreben. Und die erreiche ich nur, wenn ich im ganzen Unternehmen eine gute Durchmischung hinbekomme. LGBT ist ein weiteres Thema und mittlerweile im positiven Sinne ein „alter“ Hut. Wir ermuntern homo- und bisexuelle, aber natürlich auch nichtbinäre Führungskräfte, aktiv mit ihrer Identität umzugehen. All das muss gesellschaftsfähig sein. Wir sind genauso bunt, wie es unsere Kundinnen und Kunden sind.

**Der Anteil von Dax-Vorständinnen steigt, liegt aber noch unter 20 Prozent.**

## Die Allianz ist kürzlich weltweit für Geschlechtergleichstellung zertifiziert worden. Wie unterstützen Sie Frauen in Toppositionen?

**Britz** Ich glaube, es wäre falsch zu betonen, dass wir besonders viel für Frauen in Toppositionen tun. Wenn ich dort ansetze, habe ich schon den ersten Fehler gemacht. Ich muss früher starten. Es geht nicht darum, auf oberster Ebene eine Frau einzustellen, um sagen zu können, jetzt habe ich die Quote erfüllt. Sondern ich muss zusehen, dass die Talentpipeline auf allen Ebenen gut gefüllt ist. Dafür brauche ich die richtigen Programme; nicht nur, aber auch für Frauen. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchlaufen unterschiedliche Lebensphasen. Ich muss also überlegen, wie ein Konzept aussehen kann für Frauen, die in Elternzeit gehen. Das gilt natürlich auch für Männer, die in Elternzeit gehen. Ein dezidiertes HR Business Partner kümmert sich speziell um Kolleginnen und Kollegen in Elternzeit. Ziel ist vor allem, den Kontakt aufrechtzuerhalten oder das Onboarding nach der Elternzeit zu gestalten, damit daraus kein Kaltstart wird. Ich kann nicht erwarten, dass Mitarbeitende zurückkommen und sofort wissen, wo wir gerade im Unternehmen stehen. Nehmen Sie die Covid-situation. Da ist kaum ein Stein auf dem anderen geblieben. Wer jetzt zurückkommt, muss sich erst mal neu orientieren.

## Wie unterstützen Sie Führungskräfte in einer solchen Situation?

**Britz** Indem wir zum Beispiel Tandem-Modelle anbieten. Führungskräfte erhalten die Möglichkeit, ihren Job mit jemandem zu teilen. Hinzu kommen die klassischen Themen wie Coaching oder Netzwerke. All das ist gut und schön, aber ich kriege das Thema nur vernünftig in der Organisation verankert, wenn ich tiefer in der Pyramide

ansetze, das heißt auf Positionen mit kaum oder keiner Führungsverantwortung. Wir haben in der Versicherungsbranche per se den Vorteil, dass wir mit 52 Prozent Frauen und 48 Prozent Männern eine ausgewogene Geschlechterverteilung haben. Das hilft uns, die Pyramide entsprechend zu füllen. Aber ich gebe zu, dass die Luft nach oben dünner wird. Deshalb bin ich stolz, dass mittlerweile 30 Prozent unseres operativen Gewinns von weiblichen CEOs gemanagt werden. Diversity findet bei uns vor allem auch auf der Ebene der Business-Verantwortlichkeiten statt. Auch dadurch haben wir in diesem Jahr den ersten Platz im German Diversity Index erreicht, nachdem wir uns im vergangenen Jahr noch mit SAP den zweiten Platz teilen mussten.

**Die Zukunft der Arbeit ist ein zentrales Thema in vielen Unternehmen. Durch die Coronapandemie wurde es in eine bestimmte Richtung gedrängt: hin zu digitalen Formen der Kollaboration. Begrüßen Sie diese Zuspitzung, oder sollten wir bei „Zukunft der Arbeit“ nicht größer denken?**

**Britz** Unbedingt. Wenn man der Covid-pandemie etwas Positives abgewinnen möchte, dann ist es die Beschleunigung auf vielen Gebieten. Wir sind Gewohnheitstiere und brauchen manchmal einen Ruck, damit wir erkennen, dass ein Wandel sinnvoll ist. Dabei geht es nicht nur um Digitalisierung. Wir müssen mehrere Trends gleichzeitig berücksichtigen, zum Beispiel den demografischen Wandel, der zu einer Talentknappheit führen wird – oder bereits führt. Die Wechselbereitschaft vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat zugenommen, Stichwort „Great Resignation“. In vielen Firmen denkt ein Großteil der Belegschaft aktiv über einen Unternehmenswechsel nach

### Transformation auf allen Ebenen

Demografischer Wandel bedeutet auch Fokus auf den Life Cycle. Wir müssen mehr auf unsere Mitarbeitenden eingehen, nicht nur von Customer Centricity, also Kundenfokus, reden, sondern ganzheitlich die Mitarbeitererfahrung und die sogenannte Employee Journey betrachten, also alle Berührungspunkte, die Mitarbeitende mit ihrem Unternehmen haben, vom ersten Kennenlernen bis hin zum Ausscheiden aus dem Unternehmen: Was erwarten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von uns in ihren verschiedenen Lebensphasen? In dem Moment, in dem ich eine Familie gründe, habe ich andere Bedürfnisse, als wenn ich Berufseinsteiger bin. Und am Ende meiner beruflichen Laufbahn habe ich wieder andere Bedürfnisse. Darauf müssen wir reagieren. Digitalisierung ist ein weiteres Thema – und ebenfalls kein neues, sondern eines, das durch Corona beschleunigt wurde. Wir müssen unseren Mitarbeitenden und Führungskräften die richtigen Tools anbieten, damit sie in einer digitalisierten Welt ar-

### Versicherer und Asset Manager

Die 1890 gegründete Allianz ist eines der weltweit führenden Versicherungsunternehmen. Sie betreut 126 Millionen Privat- und Unternehmenskunden und -kundinnen in mehr als 70 Ländern. Das Produktspektrum reicht von Sach-, Lebens- und Krankenversicherung über Assistance-Dienstleistungen und Kreditversicherung bis hin zu Industrieversicherung. Ein weiteres zentrales Geschäftsfeld ist Asset Management. 2021 erwirtschafteten über 155 000 Beschäftigte für die Gruppe einen Umsatz von 148,5 Milliarden Euro, das operative Ergebnis betrug 13,4 Milliarden Euro.

beiten können, unabhängig von Ort und Zeit. Die Digitalisierung eröffnet zudem die Möglichkeit, Lernen sequenzieller zu machen. Präsenztrainings im starren Ein-Tages-Format werden zumeist abgelöst. Die Arbeitswelt von morgen ist geprägt durch Flexibilität, Work-Life-Balance, Engagement und kontinuierliche Transformation. In dieser Transformation müssen Unternehmen für ihre Beschäftigten psychologische Sicherheit gewährleisten. Dazu gehören auch finanzielle Sicherheit und wertschätzendes Feedback. Kontinuierliche Transformation geht auch mit einer anderen Arbeitsorganisation einher, und die entwickelt sich vor allem in Richtung Projektarbeit.

**„Transformation“ ist eine der beliebtesten Business-Vokabeln, fast schon ein Modewort. Wie wecken Sie Begeisterung für dieses Thema – und wie begegnen Sie kritischen Stimmen, die sagen, dass wir uns zu Tode transformieren?**

**Britz** Ich glaube nicht, dass Transformation ein Modewort ist, sondern eine gelebte Realität. Wir erleben überall, in der Gesellschaft und in den Unternehmen, eine Weiterentwicklung. Unerwartete Ereignisse wie Covid-19 oder der furchtbare Krieg in der Ukraine bewirken Unsicherheit und Disruption. Umso wichtiger ist eine Kultur der Fürsorge und des Vertrauens: Warum machen wir etwas? Wofür stehen wir als Unternehmen? Wo wollen wir hin? Wir als Unternehmen müssen uns wesentlich mehr Zeit nehmen, dies unseren Mitarbeitenden zu erklären. Führungskräfte haben jetzt die Aufgabe, die Idee der Transformation an die Belegschaft weiterzugeben. Dafür brauchen wir neben den klassischen Mitarbeiterveranstaltungen neue Formate, mit denen wir Strategie und Purpose, also Sinn, erklären.

## Die Business-Perspektive zählt

Wir reden viel über Empowerment, wir reden viel über Agilität. Damit verbinde ich, dass wir den Menschen einen anderen Stellenwert in der Transformation geben. Alle müssen verstehen, wie sie zur Transformation beitragen können, und wie dieser Beitrag zur gesellschaftlichen Verantwortung passt, die ein Großunternehmen wie die Allianz zwangsläufig trägt. Wenn alle bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, wird die Transformation einfacher und auch leichter greifbar. Haben wir dies auf der HR-Seite in der Vergangenheit immer gefördert? Ich fürchte, nein. Weil auch wir nicht richtig dafür aufgestellt waren. Und weil auch wir nicht immer die richtigen Skills hatten, um dies zu tun. Das heißt, auch wir als HR müssen uns transformieren. Sie wissen, ich bin nicht in HR groß geworden, sondern ich habe in Operations und Finance gearbeitet. Ich bin in der Bank groß geworden. Deshalb weiß ich, dass HR verschiedene Perspektiven, vor allem aber die Business-Perspektive abdecken muss. Nur so können wir gemeinsam mit dem Business die richtigen Produkte und Prozesse entwickeln.

### Kommen Sie gut voran?

**Britz** Wenn wir uns als Unternehmen transformieren wollen, benötigen wir auch für HR eine Strategie, die zur Unternehmensstrategie passt. Die Allianz hat daher die HR-Einheit „Strategy and Transformation“ aufgebaut. Dazu gehören auch Bestandteile wie Organizational Development, was vorher nicht in HR abgebildet war. Organizational Development und HR-Prozesse müssen Hand in Hand gehen.

**In vielen Unternehmen findet ein grundlegender Skill-Shift statt. Berufsbilder ver-**

**ändern sich oder fallen weg, neue entstehen. Wie steuern Sie diese Entwicklung?**

**Britz** Der entscheidende Punkt ist Strategic Workforce Planning. Ich muss zuerst verstehen, wie meine Workforce, also mein Personalbestand, überhaupt aussieht, bevor ich sie entwickeln kann. Dann überlege ich, welche Fähigkeiten ich in Zukunft brauche, wie sich der Markt verändert, welche Rolle unter anderem die Automatisierung spielt. Diese Bedarfsplanung gelingt nur gemeinsam mit dem Business. Der nächste Schritt ist die Bereitstellung. Wo bekomme ich die erforderlichen Fachkräfte her? Da sehe ich, dass die Schere zwischen Demand und Supply, also Bedarf und Bereitstellung, auseinandergeht.

**Sie haben einmal gesagt, dass die Soft Skills von heute zu den Hard Skills von morgen werden. Wie meinen Sie das?**

**Britz** Das heißt, dass unsere Führungskräfte heute in der hybriden Arbeitswelt andere Kompetenzen benötigen als früher. Ich führe nicht mehr im Sinne von: Bist du im Büro? Wie sieht deine Arbeitszeit aus? Sondern ich führe im Sinne von: Ich habe klare Aufträge, und die Leistung wird anhand des Ergebnisses gemessen. Das hat mit Vertrauen zu tun, mit Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, die ich als Führungskraft beweisen muss. Anpassungsfähigkeit wird also zu einem erfolgsentscheidenden Soft Skill, genauso wie Empathie, Empowerment und Feedback.

**Ihr Führungskräfteprogramm #lead erinert ein bisschen an Schule: Die Teilnehmer müssen innerhalb von zwei Jahren in verschiedenen Modulen 100 Lernpunkte sammeln und erhalten dann den sogenannten Leadership-Pass. Wer nicht mitmacht, hat nicht länger Personalverantwortung. Wie kommt**

**das Programm bei den 18 600 Führungskräften der Allianz an?**

**Britz** Zunächst einmal: Der Pass ist für alle Pflicht, also auch für unseren Vorstand, es gibt keine Ausnahmen. Sie haben Schule erwähnt. Wie heißt es doch so schön? In der Schule lernt man fürs Leben. Vielleicht ist es hier nicht anders: #lead, unser Leadership-Pass, bereitet auf das Leben als Führungskraft vor. Wir haben in der Vergangenheit gerade in der Versicherungsindustrie viel Wert auf Fachkompetenz gelegt. Wenn Sie da überzeugt haben, sind Sie weitergekommen und durften irgendwann ein Team führen. Das war die alte Welt mit alten Modellen. Wir wollen mehr.

## Führungskräfte sind Kulturbotschafter

Wir betrachten unsere Führungskräfte als Botschafterinnen und Botschafter unserer Kultur ins ganze Unternehmen. Dafür brauchen sie neben der Fachkompetenz beispielsweise auch IT-Kompetenz. Ein Versicherungsunternehmen ist heute auch ein IT-Unternehmen mit Versicherungslizenz. Also möchten wir unsere Führungskräfte entsprechend befähigen. Emotionale Intelligenz muss genauso geschult werden wie Kreativität. All diese Themen haben wir in #lead gebündelt. Das Punktesystem haben wir mittlerweile abgeschafft und durch Lernstunden ersetzt, wobei sich das Lernen nach der Prüfung fortsetzen soll: Wir wollen eine lebenslange Lerngemeinschaft innerhalb der Allianz sein. Ziel: Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter lernt jede Woche eine Stunde. Das sind 45 Stunden im Jahr. Das erwarten wir auch von unseren Führungskräften.

**Vielen Dank für das Gespräch! ●**

Das Gespräch führten Ralf Steuer und Christoph Stehr.