

# PERSONAL FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR  
PERSONALVERANTWORTLICHE  
AUSGABE 12.2021-1.2022 / € 9,80  
[www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)

## „Agilität ist kein Selbstzweck“

Sebastian Harrer, Director HR  
bei der ING Deutschland,  
über die Transformation  
zur agilen Bank, Sinnstiftung  
und Mitarbeiterbefähigung

Aligning Leaders with the New Future

**Themenschwerpunkt:**  
**Top Executive Development**

Best Practice:  
Audi, BASF, Deutsche Bahn



DGFP

**12 A Journey, not a Destination** In today's complex and rapidly changing environment, no leader will ever be fully prepared for the demands ahead – that means a long journey for top executive development. Promoting leaders who are fully ready is stunting the growth potential of their organizations.



## Top Executive Development Der Schwerpunkt



**20 The "S" in SWP** Strategic Workforce Planning (SWP) at Audi does not mean that HR develops the strategy for the business. The key is to create and provide feedback on risks and opportunities associated with executing the strategy, which can lead to an adjustment of the strategy itself.



### AKTUELLES

#### 04 EVIDENZ TO GO

Was bringt People Analytics im Personalmanagement?

#### 06 KURZ GESAGT

DGFP-Vorstand intensiviert Austausch mit der HR-Community

#### 07 STUDIEN

Künstliche Intelligenz und Human Resources, Gehälter weiblicher Vorstandsmitglieder in Deutschland

#### 10 HR INNOVATIV

LeadershipGarage als Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft  
*Hannah Vergossen, Lüneburg*

### THEMENSCHWERPUNKT

#### 12 PREPARING PROSPECTIVE LEADERS

*Mary Petersen / Stefan Remhof, München*

#### 20 AUDI'S EXPERIENCE WITH SWP

*Sebastian Döring / Andreas Zelzer, Ingolstadt / Kai Berendes, St. Gallen*

#### 28 FUTURE LEADERSHIP AT BASF

*Diana Westrich / Silke Raaf / Lisa Mareen Betz, Ludwigshafen*

#### 36 DIGITAL INTERNAL COMMUNITIES

*Judith Ambrosius, Bielefeld*



## 28 Leadership Transformation

At BASF, the pandemic has shown how important it is for leaders to use digital tools effectively – creating empathy, compassion, and team spirit from all parts of the world during a challenging moment for society.

**36 Stronger Together** Digital internal communities can play an important role for executive development to further develop the capability of the members to build and exchange knowledge and to increase loyalty and retention.



### HERAUSGEBER-INTERVIEW

#### 42 CODE ORANGE

Vor drei Jahren hat die ING Deutschland die Transformation zur agilen Bank begonnen. Die gesamte Organisation soll schneller, kundenzentrierter, flexibler, innovativer werden. Personalchef Sebastian Harrer baut dabei auf das ING-Wertesystem „Orange-Code“ auf: Aus den Kernwerten „We are honest“, „We are prudent“, „We are responsible“ leiten sich Verhaltensmuster wie Eigeninitiative, gemeinschaftliches Denken und Handeln sowie Mut und Offenheit für Neues ab.  
*Ralf Steuer / Sabine Schritt, Berlin*



### FACHBEITRÄGE

#### 50 DIE PARTNERROLLE NEU ENTDECKEN

Mit moderner Technik Prozesse zu optimieren, ist nur eine Anforderung an HR. Genauso viel Wert legen Führungskräfte auf die persönliche Betreuung. Die Deutsche Bahn hat in diesem Sinne ihr HR Business Partnering grundlegend verändert.

*Ralf Berns, Berlin / Boris Kaehler, Merseburg / Dieter Kern, München*

#### 58 KONTRAPRODUKTIVES ARBEITSVERHALTEN

Von gelegentlicher Bummellei bis zur Bilanzfälschung reicht das Spektrum schädlicher Handlungsweisen in Unternehmen. Vorbeugen lässt sich bereits bei der Personalauswahl.

*Klaus Watzka, Jena*

### NETZWERK

#### 77 HR PERSÖNLICH

Felicitas von Kyaw, Bettina Karsch, Nathalie Rau, Sabine Bothe, Martina Steffen, Sandra Held, Dimitrios Karampis, Laurent Martenet

#### SERVICE

##### 71 BILDNACHWEISE

**66 BÜCHER** Kurzrezensionen, Autorengespräch: Friederike Fabritius

##### 01 EDITORIAL

##### 71 INSERENTEN

**70 RECHT** Aktuelle Rechtsprechung, Arbeitsrecht, Lohnsteuerrecht

##### 09 TERMINE

**80 VORSCHAU / IMPRESSUM**



# Aligning Prospective Leaders with the New Future

## Leadership Development for the Fourth Industrial Revolution



“What got you here, won’t get you there” is a profound statement by Marshall Goldsmith – America’s coaching guru. Never has this statement rung so true as in the time of the new future. The Covid-19 pandemic has taught leaders that agility to immediately meet the everyday and unexpected challenges is of utmost importance. Virtual leadership, not only for employees abroad, but also for those who would normally sit in the next office, have become the norm. Diversity, with up to five generations of workforce in a global workplace, all with varying expectations, and the skill of effective communication has never been so great. Is it, therefore, time to throw away the old leadership succession program or, perhaps, realign it to the new future?

Getting young professionals ready to lead and establishing them in leadership positions is something organizations can do to better compete in today's marketplace. Without training and development, more than half of these fledgling leaders will underperform or fail, organizations will risk high employee turnover (people leave managers not companies) and low employee engagement. Kruse (2020) identifies some leadership development trends as an answer to the Fourth Industrial Revolution:

- ▶ Focus on applying and sustaining behaviors
- ▶ Utilize mobile learning for millennial managers
- ▶ Practice group coaching & democratization of leadership development
- ▶ Ensure that Artificial Intelligence (AI) becomes "invisible"

"Leadership development programs must transform to stay relevant in the decade ahead. We're in the midst of a Fourth Industrial Revolution, yet most leadership development has remained stagnant: what is trained, how it is trained, and who is trained is much the same today as it was 10 or even 20 years ago." (Kruse 2020)

### ASSESSING LEADERSHIP

Our world is changing rapidly and to compete effectively in today's marketplace, strong next generation leadership is required. Most often, it is a manager, who is transitioned into a leadership role. There is, however, a vast contrast between a manager and a leader, as shown in Figure 1.

### QUALITIES OF A TRUE LEADER

It is crucial to develop both leader (the person) and leadership skills. The beauty of leadership is that anyone can be a leader as long as they, at their core, understand that leadership is about developing people and helping others become better versions of themselves. Leadership is first being,

then doing; everything the leader does reflects what he or she is. A leader is, by definition, an innovator doing things other people don't do. Self-knowledge is the most important ingredient of a good leader; honesty in thought and action stems from self-knowledge and maturity instills trust. Curiosity and risk-taking are other ingredients that make up a great leader – leaders possess a constant appetite for knowledge and experience (Bennis 2009).

Trust is the underlying issue in not only getting people on your side, but keeping them there. Leaders always have faith in themselves, their abilities, their co-workers, and the mutual possibilities; leaders who trust their co-workers are, in turn, trusted by them. Further ingredients leaders have are consistency, i.e., "walking the talk", reliability, and integrity.

Leaders have a vision to guide them; they know what they want, both professionally and personally, and they possess the tenacity to follow through no matter what setbacks they may endeavor. A good leader has passion and can communicate it to others, giving them hope and inspiration. Without passion, leaders cannot inspire others to follow their vision. Visionaries like Steve Jobs and Jeff Bezos possess a host of innate qualities that make them extraordinary, but what truly sets them apart is their ability to turn vision into action. Entrepreneurial talent, imagination, perseverance, and steadfastness of purpose would round up a great leader. When these factors are in place, people will be on your side (Bennis 2009).

### IDENTIFYING LEADERS IN THE WORKPLACE

Millennials are bringing a wave of change to conventional leadership. Carroll (2019) predicts that by 2025 this bright, dynamic

generation will dominate the workforce with many of them already in leadership positions. They have a fierce determination and a fast mindset when seeking solutions and are determined to make a difference to the world while, at the same time, seeking to have a good life. Millennials expect a new leadership style, which encompasses empathy, vision, transparency, and more accountability; a workplace where they see the manager as directing the team instead of commanding. Carroll points out that a Work Place Trend survey indicated that many millennials feel very confident that they possess the leadership skills required to communicate and build relationships, but their leadership approach differs tremendously from that of their predecessors. They believe that everyone in the corporation should be accessible regardless of rank. Their ideal workplace is one of flat hierarchy with a collaborative leadership style where everyone can

#### ABOUT THE AUTHORS



**MARY PETERSEN** ▶  
Executive Coach and  
Career and Education  
Consultant – Executive  
Link, Munich  
▶ [info@executive-link.de](mailto:info@executive-link.de)



**PROF. DR. STEFAN REMHOF** ▶  
Professor of Business  
Administration /  
International Management  
and Managing Director,  
Veritas Management  
Group, Munich

speak their mind creating a place of trust, loyalty, and dedication. Millennials are more willing to make changes, questioning old policies and, utilizing their empowerment, adjusting them to enhance the business. Carroll believes that the age-old custom that requires the new workforce to fit in and follow the rules has become obsolete.

Emerging leaders are strong performers who have the potential, ability, and aspiration for higher-level management roles. They show commitment to the organization, exert influence, and demonstrate a willingness to step up and take on more responsibility. Strong leaders are key to organizational success, and organizations should understand who their emerging leaders are and commit resources to develop them (Parkhill 2021).

## THE ROLE OF LEADERSHIP DEVELOPMENT

The business environment is quickly evolving and the need for strong leadership is becoming more important than ever. Companies must inevitably invest in future



Millennials are aware of their opportunities to learn and improve themselves in order to develop their careers, or even create a start-up. HR and management need to keep an eye on this young talented workforce since not meeting their needs and expectations could lead to them quitting. Carroll advises companies to teach them as much as possible and to allow them ever more autonomy. Great in-place development opportunities for where they are now, as well as opportunities to prepare for future roles are ways to retain emerging leaders (Carroll 2019).

**Without training and development, more than half of the leaders of tomorrow will underperform or fail, organizations will risk high employee turnover and low employee engagement.**

leaders by building a pipeline for continued success and retain the leaders that will be critical components of that success (Parkhill 2021).

**CULTURAL CONSIDERATIONS** Many of the Management Development packages were developed in the USA in the mid-20th century. These management

and organizational ideas and theories were being exported without regard for the cultural values context in which they were developed (Hofstede et al. 2010). The authors believe there is no single formula for successful leadership development that can be used in all cultures because success is differently defined in different cultures and education systems and training on the job are also very different. They agree that developing managers across cultural barriers seems an impossible task but concede that the programs do bring people from different cultures together thus broadening their outlook.

**BUILDING A LEADERSHIP PIPELINE WITH THE RIGHT DEVELOPMENT MIX**

Career management is important for employees, but not all employees are good at it. Recruitment company Hays has warned of “clear signs” of skills shortage worldwide as companies face the issue of finding suitable talent to hire (Tirard / Harbour 2017). Many large companies fail to pay enough attention to their leadership pipelines and succession practices, thus most firms are ill-prepared for succession (Harrell 2016). Without a plan, a company may resort to hiring from outside to find the next leader; besides being very expensive (Roberts 2018), they don’t necessarily successfully assimilate into the new culture (Davis 2017). Fernández-Aráoz et al. (2021) identified that large companies’ excessive tendency to hire leaders from outside is one of the biggest problems with succession practices. Their analysis on CEOs in public U.S. firms shows that only 2.8 percent of cases have a 90 percent chance of outperforming an insider.

**GREAT LEADERS DEVELOP FUTURE MANAGERS AND LEADERS** Beyond building mighty companies, great leaders groom their managers to become, in turn, successful leaders. Finkelstein (2016) argues that what sets great leaders apart is a range

of personality traits, such as high confidence, competitiveness, and imagination, while acting with integrity. Some key practices shared by “super bosses” in developing talent include out-of-the-box hiring, looking for certain traits in the company’s workforce, and valuing people who exhibit unconventional thinking. Tapping into manager talent by assigning tasks with autonomy, embracing challenging projects to accelerate learning and development, and instilling a culture of excellence to allow talent to strive beyond their limits are also ways of developing future managers.

The Right Development Mix Succession planning and leadership development are natural allies because they share a vital fundamental goal: getting the right skills in the right place (Charan et al. 2011). Incorporating key elements of leadership development programs for each of the three levels of a leader can ensure customized development in targeted skills (Mugavin 2021). Following Skidmore (2018), these programs should include the following aspects:

Emerging leaders are just starting out on their leadership journey; so the first steps, after identifying the high potentials, are to increase their self-awareness, build relational skills, and focus on evidence-based leadership skills to prepare for the shift from managing self to managing others in the future. These early-level leaders are becoming acquainted with the organizational leadership style and common language as they grow and form their leadership plan. Middle management typically supervisors, managers, or director-level leaders need learn-

ing designed around deepening current skills, engaging and influencing others to amplify results, leading other leaders, and establishing teams. C-suite leaders no longer just manage groups of leaders, but are expected to strategically manage the business as a whole and / or specific business units acting as forward-looking visionaries, driving action through others. The most critical part of development programs is reinforcement. Technological options may

DIFFERENCES BETWEEN MANAGERS AND LEADERS	
THE MANAGER	THE LEADER
administers	innovates
is a copy	is an original
maintains	develops
focuses on systems and structure	focuses on people
relies on control	inspires trust
has a short-range view	has a long-range perspective
asks how and when	asks what and why
always has his eye on the bottom line	has his eye on the horizon
imitates	originates
accepts the status quo	challenges the status quo
is the classic good soldier	is his own person
does things right	does the right thing

*Source: Bennis 2009, 42* fig. 1

help bridge the gap between the leader’s day-to-day actions and the skills and development gained in sessions. Roberts has identified a “10 Best Practices for Succession Planning” (fig. 2).

**THE FUTURE OF WORK AND LEADERSHIP**

Leadership development has not trained leaders for leading in a more complex environment (Uhl-Bien 2021). As part of the leaders’ adaptation to the emerging market, they will be part of the change in the way that leaders operate in this rapidly changing world. They must adapt to the changing culture as young workers enter the job market with expectations strikingly different from the ones that leaders traditionally have encountered (see “millennials” above).

**EMERGENCE OF THE BLUE OCEAN STRATEGY** Future leaders will be required to stay up-to-date with every new management and corporate strategy development. One such strategy is the Blue Ocean Strategy, which offers a systematic approach for making the competition irrelevant by creating uncontested market space. Fundamentally, instead of fighting over existing customers, they seek out non-customers and build on powerful commonalities that people

will develop of employees such as planning, privileges, departments, supervision, and bonuses. Beta organizations flourish on values and principles since everyone leads and acts in a value-driven manner with the value-based leader acting as a catalyst for transformation and employee development, ensuring that all contribute their values and sense of purpose to society: a work environment millennials would thrive in.

They will need to master the roles of motivator, innovator, facilitator, and assimilator and will have to focus on shaping their team's trust in new technologies and rid their fears of changing job requirements and potential job loss.

Marketers, data analysts, customer service representatives, even doctors, are seeing AI perform tasks they currently do. AI stands to enhance the abilities of not only low-skill, but middle- and high-skill workers and will disrupt jobs all the way up to the C-level of management, as companies will turn to AI to perform many tasks currently associated with upper-level management positions. If leaders do not prepare themselves for the encroachment of AI on their positions, many will find themselves as much at risk as the low- and middle-skill workers. As a consequence, Marr (2020) derives ten specific leadership qualities for the age of AI: agility, emotional intelligence, cultural intelligence, humility, accountability, vision, courage, intuition, authenticity, and focus.



truly value. It will require “tipping point leaders” to get all members of an organization motivated to support such a strategy and it will be critical to build a culture of trust and commitment that motivates people to execute it (Kettner 2020).

**THE END OF MANAGEMENT AS WE KNOW IT – THE EMERGENCE OF “BETA ORGANIZATIONS”** Ultimately, the most significant long-term trend that executives need to prepare for is the increasing need for organizations to respond quickly and effectively to rapid changes in the marketplace, which requires significant changes in the way things have always been done. One model, the “beta organization”, has shown dramatic improvement in results. Pfläging (2009) explains that “beta companies” are close to the customer and market since they eliminate everything that inhibits the nat-

## LEADERSHIP IN THE AGE OF AI

Ivezic and Ivezic (2020) warn that it would be foolish to ignore AI as nothing more than yet another new technology. It will require dramatic changes in how leadership and management operate – it will be a career-changer not only for blue-collar workers, but all the way up to the C-level. AI, together with other technologies driving the Fourth Industrial Revolution, will change our workplace and our lives even more than any of the past three revolutions did.

Leaders of tomorrow will be the game changers charting their organization's and their workforce's way through the Fourth Industrial Revolution by embracing disruptive change while encouraging and enabling their employees to do the same.

People are, and will remain, the most important asset for any organization. Tapping into your own humanity, staying authentic, appointing people who are better than you in their respective roles, allowing for measured risk taking, and not feeling the pressure to “know it all” are qualities Quist (2019) identifies for leading business in the 21st century. Leaders will need to be much more aware of the impact of their actions on every stakeholder. Social awareness must become a reality embedded in the organization at every level.

## FROM VUCA TO D-VUCAD

In the 21st century, business, politics, and society are now well beyond the acronym VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). We need to add two Ds to the acronym to reflect the broader context of the journey ahead. Now, everyone's leadership journey will be in the “D-VUCAD”

world. The first D is for Disruption, in the form of technology, above all AI, social change, and industry configuration which overshadows everything, and secondly, D for Diversity including gender, cross-cultural and intergenerational. (Woodward 2017).

Diversity is one of the best ways to unleash the full potential of the workforce because a diverse workforce better understands and better reflects the consumer population. With up to five generations in the workforce, it is only natural that leadership will reflect generational diversity as well. The presence of different backgrounds, experiences, and perspectives in the leadership suite helps everyone think outside their own point of view, which is great for problem-solving and innovation (John Mattone Global 2019).

## IMPLICATIONS AND OUTLOOK

Leadership is a journey, not a destination. In today's complex and rapidly changing environment and business demands, no leader will ever be fully prepared for that new role – promoting leaders who are fully ready is stunting the growth potential of those leaders and their organizations. The best time to promote a leader is when they are ready “enough” and able to learn on the job while still having an impact (Parkhill 2021).

The future will require executive leaders to commit to succession planning as part of “business as usual”, and view top-level leadership as something that is dynamic, not static. Strategies for building talent should include a long-term Leadership Development Journey Roadmap, which allows organizations to design a leader's development and avoids gaps at different levels in the organization or at different points in an individual's career (Davis 2017).

In the age of automation, digitization, and AI, leadership becomes even more challenging: “Leadership will not become eas-

ier in 2020 and beyond, though technology and automation may make certain processes faster. Today, more than ever, effective and engaged leaders have to stay on top of current trends influencing their company, industry, employees, and the world at large, if they are to continue to produce results. It's never been easy to identify and develop talent in next-generation leaders, but today it's more challenging than ever due to a worldwide market where competition for talent is fierce.” (John Mattone Global 2019) •

### Literature

- Bennis, W. (2009): On becoming a Leader: The leadership classic, 4th ed., New York
- Carroll, A. (2019): 6 ways millennials are transforming leadership roles; [www.aboutleaders.com/millennials-transforming-leadership/#gs.8xb4fd](http://www.aboutleaders.com/millennials-transforming-leadership/#gs.8xb4fd) (accessed Oct. 21, 2021)
- Charan, R. / Drotter, S. / Noel, J. (2011): The leadership pipeline: How to build the leadership powered company, 2nd ed., San Francisco
- Davis, A. (2017): How to develop effective leaders for current and future roles; [www.flashpointleadership.com/blog/how-to-develop-effective-leaders-for-current-and-future-roles](http://www.flashpointleadership.com/blog/how-to-develop-effective-leaders-for-current-and-future-roles) (accessed Oct. 21, 2021)
- Fernández-Aráoz, C. / Nagel, G. / Green, C. (2021): The high cost of poor succession planning. A better way to find your next CEO; [www.hbr.org/2021/05/the-high-cost-of-poor-succession-planning](http://www.hbr.org/2021/05/the-high-cost-of-poor-succession-planning) (accessed Oct. 21, 2021)
- Finkelstein, S. (2016): Secrets of the superbosses; [www.hbr.org/2016/01/secrets-of-the-superbosses](http://www.hbr.org/2016/01/secrets-of-the-superbosses) (accessed Oct. 21, 2021)
- Harrell, E. (2016): Succession planning: What the research says. Most organizations aren't prepared; [www.hbr.org/2016/12/succession-planning-what-the-research-says?ab=at\\_art\\_art\\_1x1](http://www.hbr.org/2016/12/succession-planning-what-the-research-says?ab=at_art_art_1x1) (accessed Oct. 21, 2021)
- Hofstede, G. / Hofstede, G. J. / Minkov, M. (2010): Cultures and organizations – Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival, 3rd ed., New York et al.
- Ivezic, M. / Ivezic, L. (2020): The future of leadership in the age of AI: Preparing your leadership skills for the AI-shaped future of work, Toronto
- John Mattone Global (2019): The future of leadership development in 2020 and beyond; [www.johnmattone.com/blog/the-future-of-leadership-development-in-2020-and-beyond/](http://www.johnmattone.com/blog/the-future-of-leadership-development-in-2020-and-beyond/) (accessed Oct. 21, 2021)
- Kettner, R. (2020): Blue ocean strategy book. Summary & review (Blue ocean strategy by W. Chan Kim & R. Mauborgne); [www.rickkettner.com/blue-ocean-strategy-book-summary/](http://www.rickkettner.com/blue-ocean-strategy-book-summary/) (accessed Oct. 21, 2021)
- Kruse, K. (2020): Top 5 leadership development trends for 2020; [www.forbes.com/sites/kevinkruse/2020/01/15/top-5-leadership-development-trends-for-2020/](http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2020/01/15/top-5-leadership-development-trends-for-2020/) (accessed Oct. 21, 2021)
- Marr, B. (2020): 10 essential leadership qualities for the age of Artificial Intelligence; [www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/10/12/10-essential-leadership-qualities-for-the-age-of-artificial-intelligence/](http://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/10/12/10-essential-leadership-qualities-for-the-age-of-artificial-intelligence/) (accessed Oct. 21, 2021)
- Mugavin, B. (2021): 8 characteristics of emerging leaders; [www.flashpointleadership.com/blog/checklist-for-identifying-your-emerging-leaders](http://www.flashpointleadership.com/blog/checklist-for-identifying-your-emerging-leaders) (accessed Oct. 21, 2021)
- Parkhill, L. (2021): What everyone should know about emerging leader training; [www.flashpointleadership.com/blog/what-everyone-should-know-about-emerging-leader-training](http://www.flashpointleadership.com/blog/what-everyone-should-know-about-emerging-leader-training) (accessed Oct. 21, 2021)
- Pfläging, N. (2009): Die 12 neuen Gesetze der Führung – Der Kodex: Warum Management verzichtbar ist, Frankfurt/M.
- Quist, L. (2019): Five qualities for leading business in the 21st century; [knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/five-qualities-for-leading-business-in-the-21st-century-13011](http://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/five-qualities-for-leading-business-in-the-21st-century-13011) (accessed Oct. 21, 2021)
- Roberts, G. (2018). Top 10 best practices for succession planning. Make certain your “who's ready next” list is solid; [www.ajg.com/us/news-and-insights/2018/12/top-10-best-practices-for-succession-planning-make-certain-your-whos-ready-next-list-is-solid/](http://www.ajg.com/us/news-and-insights/2018/12/top-10-best-practices-for-succession-planning-make-certain-your-whos-ready-next-list-is-solid/) (accessed Oct. 21, 2021)
- Skidmore, K. (2018): 17 elements to include in leadership development programs; [www.flashpointleadership.com/blog/guide-to-leadership-development-by-leader-level](http://www.flashpointleadership.com/blog/guide-to-leadership-development-by-leader-level) (accessed Oct. 21, 2021)
- Tirard, A. / Harbour, C. (2017): Talent management for the age of career disruption; [knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/talent-management-for-the-age-of-career-disruption-6406](http://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/talent-management-for-the-age-of-career-disruption-6406) (accessed Oct. 21, 2021)
- Uhl-Bien, M. (2021): Complexity leadership and fellowship: Changed leadership in a changed world, in: Journal of Change Management, 21 (2), 144-162
- Woodward, I. C. (2017): Leadership is a journey, not a destination; [knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/leadership-is-a-journey-not-a-destination-7581](http://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/leadership-is-a-journey-not-a-destination-7581) (accessed Oct. 21, 2021)

ING 

## „Agilität ist kein Selbstzweck“

Sebastian Harrer, Director HR bei der ING Deutschland, über die Transformation zur agilen Bank, kundenorientiertes Arbeiten, Sinnstiftung und Mitarbeiterbefähigung

Mit Bike Sharing und Leasing sind die Mitarbeitenden der ING Deutschland nachhaltig mobil. Auch der Personalchef nimmt für den Weg zur Arbeit gerne das Fahrrad.



Agiles Arbeiten fördert Innovationen und Leistung, Kundenorientierung und Mitarbeiterbindung gleichermaßen. Davon ist Sebastian Harrer, Director HR bei ING Deutschland, überzeugt. Bei der flächendeckenden Transformation zur agilen Bank blieb bei der ING kein Stein auf dem anderen. Getragen wurde die Transformation von einem stabilen Wertesystem und dem konsequenten Blick auf den Menschen, der Kultur und Arbeitsweisen prägt. Den ersten Bewährungstest hat die neue Organisationsstruktur in der Pandemie bestanden.

**Herr Dr. Harrer, der März 2018 war ein Wendepunkt für die ING Deutschland. Es wurde eine umfassende Transformation zur agilen Bank eingeleitet, die die Zusammenarbeit fundamental verändert hat. Was ist von der alten ING denn jetzt noch übriggeblieben?**

**DR. SEBASTIAN HARRER** Unser Ziel war und ist es, die gesamte Organisation schneller, kundenzentrierter, flexibler, innovativer zu machen. Schon vor der Transformation bestand unser stabiles Wertesystem, der Orange-Code. Dieser basiert auf drei Kernwerten: Erstens, du nimmst die Dinge in die Hand und treibst sie voran. Also Eigeninitiative, Verantwortung übernehmen. Zweitens, du hilfst anderen, erfolgreich zu sein. Also kein Silodenken, sondern gemeinschaftlich Dinge bewegen. Und drittens, du bist immer einen Schritt voraus. Also innovativ vorausdenken. Diese Werte haben wir mit dem agilen Mindset zusammengebracht: flexibel und offen sein für Neues, schnell und in kurzen Frequenzen Dinge ausprobieren, ausliefern, natürlich lernen, die persönliche Entwicklung aller Mitarbeitenden stärken und in den Fokus rücken. Das ist das Fundament, auf dem wir aufbauen.

Wenn Sie die alte Organisation auflösen und die Mitarbeitenden auf Grundlage ihrer Stärken und Skills in die neue Organisation bewegen, dann heißt das erst mal, dass jeder einen neuen Job bekommt. Jeder. Trotzdem macht jeder oder jede irgendwie noch das Gleiche. Ein Java-Entwickler ist immer noch ein Java-Entwickler, aber in einem komplett neuen Umfeld mit neuen Kollegen, mit einer neuen Führungskraft, mit neuen Methodiken, mit neuen Schnittstellen. Nicht mehr im Silo, sondern Ende zu Ende. Für die Mitarbeitenden hat sich eigentlich alles verändert.

### DREIKLANG AUS MINDSET, METHODIK, ORGANISATION

**Wie ist es Ihnen gelungen, die Mitarbeiter auf diesem Weg mitzunehmen? Agilität funktioniert ja nicht auf Knopfdruck.**

**HARRER** Wir glauben, dass agiles Arbeiten, so wie wir es verstehen, automatisch auch das Engagement von Mitarbeitenden fördert. Für uns ist es ein Dreiklang aus Mindset, Methodik und Organisation. Wir setzen auf Expertise einerseits und auf crossfunktionale Zusammenarbeit andererseits. Und das bedeutet auch, wir geben Eigenverantwortung ins Team. Die Teams sind dezentral und selbst organisiert. Damit bekommt jeder Einzelne und jede Einzelne im Arbeitsprozess sowie im Joballtag mehr Gestaltungsspielräume. Wir haben in der Transformation eine neue personelle Zuordnung nach Expertise und Aufgabe vorgenommen. Wer mit der Zuordnung zum Chapter oder Tribe unzufrieden war, konnte andere Präferenzen benennen. Dies war für die Akzeptanz auf Mitarbeiterebene wichtig. In 80 Prozent der Fälle konnten wir individuelle Jobwünsche erfüllen.

Von dem beschriebenen Wertesystem kommend, kann ich die Notwendigkeit für so einen tiefgreifenden Change nur ver-

mitteln, wenn ich transparent bin und kontinuierlich und offen kommuniziere. Und ich kann Mitarbeitende nur mitnehmen auf den Weg, wenn ich auch Fairness für alle erlebbar mache. Mit diesem Fokus hatten wir von Anfang an einen klaren Schulterschluss mit unserem Mitbestimmungsgremium, das ja als eine der Anspruchsgruppen bei so einem tiefgreifenden Change zentral ist.

### MARKENVERSPRECHEN GELTEN AUCH FÜR MITARBEITENDE

**Auch die Kunden fühlen sich bei Ihnen gut aufgehoben. Das Wirtschaftsmagazin Euro hat Sie in diesem Jahr zum 15. Mal als beliebteste Bank ausgezeichnet, und da fällt doch eine Kontinuität auf – trotz Transformation. Haben die Kunden überhaupt etwas von den großen internen Umbrüchen mitbekommen?**

**HARRER** Wir haben während dieser tiefgreifenden Veränderung weiterhin neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt und ausgeliefert. Unseren Kunden ist eigentlich egal, wie wir arbeiten. Für sie kommt es darauf an, dass sie ein gutes Produkt und eine gute Kundenerfahrung von uns bekommen. Aus diesem Grund haben wir ja die Transformation gemacht – um noch kundenorientierter zu werden und einen Vorsprung in der Innovation zu erreichen.

Auf die Auszeichnung sind wir alle im Hause sehr stolz. Sie belegt für uns den zentralen Wert der Kundenorientierung, und dass Agilität der richtige Weg für uns ist. Nicht als Selbstzweck, sondern als unsere Vision für die Zukunft, um relevant zu bleiben für die Kunden, um sich für Veränderungen vorzubereiten oder aufzustellen, um am Markt flexibler und schneller zu werden. Auch für die Mitarbeitenden ist Agilität ein Befähiger, um Herausforderungen wie Digitalisierung, gesellschaftliche Veränderungen oder Disruptionen wie der Pandemie zu begegnen.

**In Ihrer Bank gelten im Umgang mit den Mitarbeitenden die gleichen Grundsätze wie im Umgang mit den Kunden. Wie hat diese Haltung die Beziehung von HR zu den Mitarbeitenden verändert?**

**HARRER** Agiles Arbeiten heißt ja iterativ arbeiten und Feedback von allen Anspruchsgruppen einbeziehen. Als wir nach der Transformation in diesen Modus des Arbeitens kamen, haben wir uns bei HR die Frage gestellt, für welche Haltung wir stehen wollen. So ist unsere People Strategy entstanden, die – und das ist das Spannende – unsere vier Markenversprechen für unsere Bankkunden spiegelt. Diese sind: Clear & Easy, Anytime Anywhere, Empower und Keep Getting Better. Anytime Anywhere ist für eine Digitalbank logisch. Wir haben aber gesagt, das soll auch nach innen erlebbar werden. Wir müssen doch mit der gleichen Haltung und mit dem gleichen Angebot mit unseren Mit-

arbeitenden umgehen. Deswegen denke ich, dass der Rückbezug auf die Marke so wichtig ist. Beliebteste Bank, 15 Jahre in Folge, das setzt auch unglaubliche Identifizierungskräfte und Energien frei. Das hat meines Erachtens die Beziehung, die wir als HR zur Organisation haben, echt grundlegend verändert.

**Welches sind jetzt die wichtigsten Aufgaben der Führungskräfte?**



**DR. SEBASTIAN HARRER** studierte Philosophie und Wirtschaftswissenschaften in Bonn, Paris und Sydney. Für seine Promotion hat er sich mit dem Zusammenhang zwischen Emotion und Motivation auseinandergesetzt. Nach dem Studium arbeitete Harrer in verschiedenen Positionen bei einer Beratung sowie in einem großen Technologiekonzern. Harrer ist seit Anfang 2018 Director HR für die ING in Deutschland und setzte mit neuen Denkansätzen für HR die Transformation der ganzen Bankenorganisation konsequent um. Ehrenamtlich engagiert er sich als Vorstandsmitglied beim Demographie Netzwerk e.V. (ddn). Er ist Vater von drei Söhnen und einer Tochter und lebt mit seiner Familie in Frankfurt am Main.

**FLACHE HIERARCHIEN MIT ENDE-ZU-ENDE-VERANTWORTUNG**

## **FLACHE HIERARCHIEN MIT ENDE-ZU-ENDE-VERANTWORTUNG**

**Sie haben die Abteilungen komplett abgeschafft. Wie funktioniert das Arbeiten in der neuen Organisationsstruktur?**

**HARRER** Mit der agilen Organisation haben wir Verantwortlichkeiten, Wissen und Entscheidungskompetenzen auf viele Köpfe verteilt, wodurch natürlich auch ein neuer Bedarf für Abstimmungen und neue Routinen in der Arbeit entstanden ist. Letztendlich ist unsere Arbeit heute flexibler, weil in einem Squad, das cross-funktional aufgestellt ist, mehrere Mitglieder Aufgaben übernehmen können. Dadurch steigt auch die Liefergeschwindigkeit.

Wir haben die alte Organisation aufgelöst und sie in drei neue Säulen der Organisation überführt. Dazu gehören die Tribes, die jetzt die Business- und IT-Einheiten beheimaten. Dazu gehören die Centers of Expertise, wo jetzt Supportfunktionen und Expertenfunktionen beheimatet sind. Und dazu gehören Super Circles, in denen die Service- und Operationseinheiten aufgegangen sind. Allen gemeinsam ist, dass wir in flachen Hierarchien arbeiten, im-

**HARRER** Wenn wir die Autonomie der Teams ernst nehmen, müssen wir Führung als gute Dienstleistung begreifen. In einer traditionellen Organisation haben Führungskräfte viele Managementaufgaben: planen, koordinieren, kontrollieren, sanktionieren. In unserem Führungsverständnis sind Führungskräfte vor allem dafür verantwortlich, Sinn zu stiften. Zusammen mit der Mitarbeiterentwicklung bildet dies aus der Führungsrolle heraus das Fundament, Menschen zu befähigen. Führungskräfte sind letztlich dafür da, Menschen zu befähigen. In unserer Arbeitsweise sind Führungskräfte aber auch Eskalationsinstanz. Sie mischen sich an dem Punkt ein, an dem sie einen Mehrwert bringen können.

**Wo muss man genauer hinschauen, um bei der Transformationsdynamik nicht die Talente aus dem Blick zu verlieren, die man an Bord halten möchte?**

**HARRER** Im Zuge der Transformation haben wir alle Führungsrollen neu ausgeschrieben, um sie nach dem agilen Führungsverständnis zu besetzen. Wir wollten, dass Menschen sich aus eigenem Antrieb bewerben, weil sie für diese Rolle brennen. Die Bewerbung stand jedem Mitarbeitenden offen.

### Was hat das für die Organisation bewirkt?

**HARRER** Es war ein Musterbrecher. Dieses Vorgehen hat tatsächlich viele jüngere Talente, weniger Führungserfahrene, aber auch Mitarbeitende, die bisher noch gar keine Führungsverantwortung hatten, in höhere Führungsrollen gebracht. In einer agilen Organisation ist weniger klassisches Talentmanagement gefragt, sondern es kommt auf eine Pipeline von Talenten an, die auf Skills basiert.

### Wie viele Führungskräfte haben Sie auf der Strecke verloren?

**HARRER** Es waren etwa 140, die nach dem offenen Bewerbungsprozess nicht mehr in Führungsverantwortung waren; davon haben uns etwa zwei Drittel verlassen. Von dem Drittel, das bei uns geblieben ist, haben einige als Experte ins Team gewechselt oder sind jetzt als Agile Coach tätig. Das ist ja eine neue Rolle, die durch die Transformation entstanden ist und die durchaus für einige attraktiv war.

### Welche Steuerungsinstrumente stehen den Führungskräften zur Verfügung?

**HARRER** Steuerungsinstrument für die Gesamtbankenebene ist unser Quarterly Business Review, QBR. Dieser basiert auf einer quartalsweisen Vorstands-Guidance, die die Prioritäten im jeweiligen Quartal und auch das Change-Portfolio mit den Features festlegt, an denen wir in diesem Quartal arbeiten wollen. Das ist eine Steuerung durchgängig auf Gesamtbankenebene bis runter auf die Arbeitsebene der Squads. Auf dieser Grundlage können die Tribes ihren Backlog erstellen. Die Squads wiederum ziehen sich ihre Aufgaben aus dem Backlog des Tribes.

### Wie kommen die neuen Prozesse und Strukturen bei den Mitarbeitenden an? Wie gut kennen Sie den Puls der Organisation?

**HARRER** Wir haben als Befragungslandschaft eine Organizational Development Map entwickelt. Diese ODM ist unsere Marke von HR für das Thema Organisationsentwicklung und besteht aus drei Komponenten: Zum einen ist das ein Health Check. Das ist das bekannte Inventar von McKinsey zu Organizational Health. Das zweite ist der Balance Scan, der auf der Gefährdungsbeurteilung psychische Belastung fußt, aber die wir weiterentwickelt haben, um spezifisch auf unsere Anforderungen einzugehen. Und die dritte Komponente ist der Agile Scan. Das ist die Reifegradmessung unserer agilen Organisation in Bezug auf Methodiken und Kultur. Alle Pulsmessungen laufen in der ODM zusammen und werden so aufbereitet, dass es Aufschluss darüber gibt, wo die Be-

## Engagement für Mitarbeitende, Kunden und Gesellschaft

Mit über neun Millionen Kundinnen und Kunden ist die ING drittgrößte Bank in Deutschland. Die Kernprodukte sind Girokonten, Baufinanzierungen, Spargelder, Verbraucherkredite und Wertpapiere. Im Bereich Wholesale Banking bietet die Bank Dienstleistungen für große, internationale Unternehmen an. Rund 6 000 Mitarbeitende arbeiten am Hauptsitz in Frankfurt am Main und an weiteren Standorten in Deutschland. Im Mai 2021 wurde die Direktbank vom Wirtschaftsmagazin Euro zum 15. Mal in Folge als Deutschlands „Beliebteste Bank“ ausgezeichnet. Im Juli 2021 hat die ING die Marke von einer Million aktiven Wertpapiersparplänen geknackt und deren Anzahl damit innerhalb eines Jahres mehr als verdoppelt. Im September 2021 veröffentlichte die Bank ihren ersten integrierten Klimabericht. Dieser gibt einen Überblick über alle Fortschritte und Aktivitäten beim Thema Nachhaltigkeit und Klimaschutz über alle Standorte weltweit hinweg.

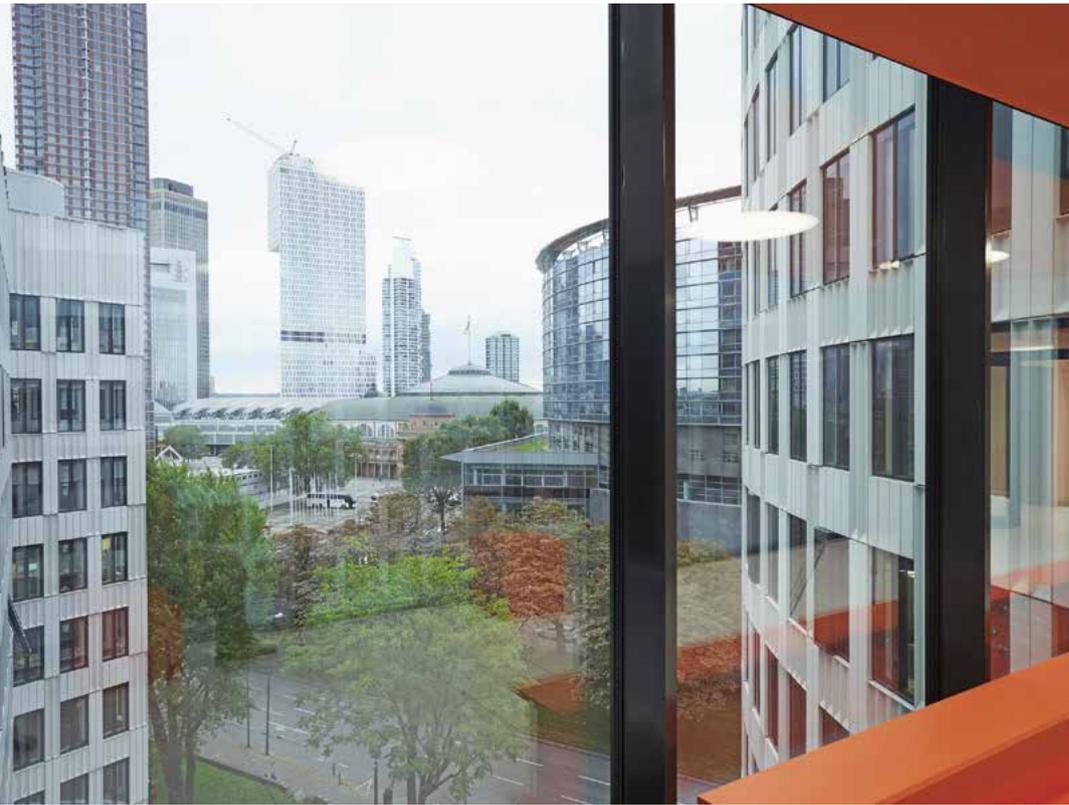
reiche stehen und wo es Unterstützung braucht, sei es von HR oder von unseren Organisationsberatern.

### Wie ist die Transformation aus HR-Sicht gelaufen?

**HARRER** Uns war zu Beginn der Transformationsphase klar: Als Treiber von Kultur- und Organisationsentwicklung müssen wir als HR vorangehen. Wir haben in HR zwei Squads gebildet, das Transformation-Squad und das People-Development-Squad. Das Transformation-Squad war in der Verantwortung, die organisatorischen Veränderungen agil zu begleiten und die personalwirtschaftliche Umsetzung der Veränderung zu gestalten. Gleichzeitig haben wir erwartet, dass wir in Echtzeit neue Bedarfe nach Qualifizierung sehen werden – dafür war das People-Development-Squad verantwortlich und hat beispielsweise in Zweiwochensprints iterativ neue Lernformate, neue Onboarding-Formate und andere Angebote entwickelt. Bei uns in HR finden sich eigentlich alle Elemente der agilen Organisation wieder. Wir sind Dienstleister, Expertenorganisation und Produktentwickler. Und auch wir arbeiten cross-funktional und kundenorientiert.

## MIT AGILEN ROUTINEN GUT DURCH DIE KRISE GEKOMMEN

Sie hatten den tiefgreifenden Change Ende 2019 gerade vollzogen, dann kam die Pandemie. Und die neuen, agilen Denk-



Corona aussehen kann. Wir haben bereits im April 2021 mit dem Gesamtbetriebsrat dieses hybride Arbeitsmodell abgeschlossen, das Arbeiten im Büro mit mobilem Arbeiten verbindet. Das Modell basiert auf der Autonomie, die wir den Mitarbeitenden zugestehen. Unsere Mitarbeitenden erhalten dafür alle fünf Jahre ein Ausstattungsbudget von 1 000 Euro.

### Welche Themen hat die Krise verstärkt in den Blick Ihrer HR-Arbeit gerückt?

**HARRER** Wir haben in der Krise verstärkt gesehen, dass wir manche Versprechen als HR nicht alleine einlösen können, sondern dass es nur gemeinsam mit den angrenzenden Bereichen geht. In Bezug auf Beyond Working mit dem Tech-Bereich, der die Infrastruktur für unsere digitalen Angebote liefert und entwickelt. Oder mit dem

### und Arbeitsweisen wurden schneller als erwartet auf den Prüfstand gestellt. Mit welchem Ergebnis?

**HARRER** Die Pandemie hat uns in unserem agilen Weg bestärkt und gezeigt, wie gut wir aufgestellt sind. Weil die Teams eben schon dezentral organisiert waren und durch die agilen Routinen alle in Verbindung miteinander waren. So waren die Voraussetzungen schon da, um die Arbeit autonom zu gestalten und zu steuern. Die neuen Führungskräfte hatten bereits ihre Rollen übernommen, das neue Führungsverständnis war angelegt. Wir konnten die agilen Routinen einfach in den virtuellen Raum verlegen. Ich bin davon überzeugt, dass durch die Pandemie viele Unternehmen neue Formen der Zusammenarbeit entdeckt haben, die bei uns durch die Transformation schon vorhanden waren und die wir – ich glaube, als einzige Bank – flächendeckend eingeführt haben. Nicht jeder muss agil sein. Aber neue Formen der Zusammenarbeit erkunden, das muss jetzt auf der Agenda jeder Organisation sein. Eine dezentrale Organisation ist entscheidend dafür, gegenüber solchen Disruptionen resilient zu sein.

### Als Konsequenz der Krise haben Sie unter dem Namen „Beyond Working“ ein hybrides Arbeitsmodell eingeführt.

**HARRER** Beyond Working ist eine Verlängerung unseres agilen Arbeitens. Die Initiative setzt auf unserer Überzeugung auf, dass wir Flexibilität und Autonomie weiter fördern, aber gleichzeitig auch unsere Vision verwirklichen wollen, wie das Arbeiten nach

Facilities-Bereich, der über die Flächen nachdenken muss, wenn wir jetzt ein hybrides Arbeitsmodell haben – und so weiter. Wenn wir jetzt neue HR-Produkte entwickeln, dann tun wir das bei HR auch in cross-funktionalen Squads, in die wir Kollegen und Kolleginnen aus den beteiligten Bereichen integrieren können, aber eben auch Anspruchsgruppen, Kunden oder auch die Mitbestimmung. Das ist der Mehrwert einer Ende-zu-Ende-Verantwortung, die fester Bestandteil unseres Arbeitens ist. Wir haben außerdem gesehen, welchen Stellenwert Befragungen und das Feedback daraus haben, um Produkte und Dienstleistungen vonseiten HR zu hinterfragen und sie nah den Bedürfnissen der Belegschaft und der Geschäftsstrategie weiterzuentwickeln. Und wir haben gelernt, dass die Bedeutung von Wellbeing stark zugenommen hat.

### Die ING wurde bereits im Jahr 2019 mit dem Corporate Health Award ausgezeichnet.

**HARRER** Wellbeing und Gesundheit haben bei uns schon lange einen ganz wichtigen Stellenwert, und ich glaube, dass die Pandemie dieses Thema bei vielen Organisationen weltweit noch mal ins Brennglas gerückt hat. Viele Angebote und Leistungen zur Gesundheitsförderung sind bei uns Gegenstand unseres Zukunftstarifvertrags. Dazu gehört zum Beispiel ein digitales Gesundheitsbudget für jeden Mitarbeitenden und Angebote per App. Für dieses Produkt haben wir den Award bekommen. Wir haben aber durch die

Transformation noch einmal gemerkt, wie wichtig psychologische Sicherheit ist. Zu Wellbeing gehören ja nicht nur Gesundheit, Ernährung, Erholung. Dazu gehört auch Zusammenhalt oder Zugehörigkeit, was sich gerade im Remote Working gezeigt hat. Gerade in diesen Punkten ist die Rolle der Führungskraft zentral.

## PEOPLE STRATEGY IN GESAMTSTRATEGIE EINGEBETTET

**Ihre People Strategy beruht auf der gemeinsamen Vision, „The Coolest Place to Work in Banking“ zu sein. Wie sieht die Roadmap aus?**

**HARRER** Ein zentrales Element für dieses Ziel ist, dass wir die People Strategy im Jahr 2020 in die Gesamtbankstrategie eingebettet haben. Nach der Transformation arbeitet die ganze Bank anders, iterativ. Wir wollen lernen. Wir wollen Feedback. Wir wollen alle Anspruchsgruppen einbeziehen. Daraus ist der Impuls entstanden, in der People Strategy den Markenkern zu spiegeln. Zu den vier erwähnten Kundenversprechen gehören Empower und Keep Getting Better, die auch unseren Mitarbeitenden gegenüber einzuhalten sind. Ich habe vorhin gesagt, unsere Kunden interessiert es nicht, wie wir arbeiten. Das gilt zum Teil auch für die Mitarbeitenden. Für sie spielt es meist auch keine Rolle, ob jetzt Facilities oder Tech zuständig ist. Wichtig ist für sie ihre Aufgabe. Wenn es für alle ein gutes Erlebnis ist, dann haben wir als Organisation für unser Ziel einen guten Job gemacht.

**Wie sehen die Befähigungsangebote im Sinne der Markenversprechen für die Mitarbeitenden aus?**

**HARRER** Der Empowerment-Gedanke spiegelt sich in unserer Entwicklungsphilosophie „My Way“. Wir wollen Menschen befähigen, selbst die richtigen Entscheidungen zu treffen, ohne dass wir Menschen belehren. My Way heißt ja so viel wie „du hast es selbst in der Hand“. Es ist ein vierstufiger Prozess: Selbsteinschätzung, Entwicklungsmöglichkeiten identifizieren, Planung und Umsetzung der Entwicklungsschritte. Für die erste Phase bieten wir allen Mitarbeitenden ein Stärken-Assessment mit einem individuellen Coaching an. Wir haben Ende 2019 ein tarifliches Weiterbildungsbudget vereinbart. Jeder Mitarbeiter, jede Mitarbeiterin bekommt jährlich 500 Euro für die persönliche Weiterbildung. Und das umfasst eben nicht die Kurse, die man sowieso machen muss, weil der Job es verlangt.

**Ist My Way auch ein Baustein für das Talent Scouting, um Top Talente zu identifizieren und sie systematisch als Personen zu entwickeln?**

**HARRER** My Way bildet die Mitarbeitendensicht auf dieses Themenfeld. Talentförderung und Kompetenzentwicklung sind zentrale Bestandteile für uns als Organisation, aber aus HR-Sicht müssen wir beim Talent Scouting auch den externen Arbeits-

markt einbeziehen. Man merkt immer mehr, dass vielfältige Erfahrungen und Hintergründe wichtig sind.

**Welche Bedeutung hat für Sie Diversität im Unternehmen?**

**HARRER** Diversität ist für uns eine Selbstverständlichkeit, weil wir uns als Teil einer modernen und offenen Gesellschaft begreifen. Wir sprechen jedoch von Diversity and Inclusion. Warum? Ich gebe ein Beispiel: Wenn ich Menschen einstelle mit verschiedener Herkunft oder verschiedenen sexuellen Orientierungen, habe ich zunächst Vielfalt. Aber die Aufgabe von uns als Organisation oder aber von den Teams, die miteinander arbeiten, ist, gemeinsam in einen guten Austausch zu kommen und eine offene und zugewandte Art miteinander zu entwickeln. Weil nur dann die verschiedenen Perspektiven und die frischen Ideen, die jeder mitbringt, auch Eingang finden können in unsere Arbeit mit einem gemeinsamen Purpose.

**Wie wichtig ist Ihnen Sinnstiftung im Unternehmen, und was verstehen Sie darunter?**

**HARRER** Ich habe bei Dr. Gerald Hüther, den ich sehr schätze, einen schönen Ausdruck dafür gefunden. Er sagt, was Gemeinschaften zusammenhält und was Orientierung gibt und was einen Sinn stiftet, das ist ein gemeinsames Anliegen – ob das ein Sportverein ist oder eine Bank oder eben ein Tribe. Das ist nachhaltiger als eine Zielvereinbarung, weil es auch eine emotionale Komponente hat. Damit erreiche ich Menschen auf eine ganz andere Art als über eine rationale Nutzenabwägung. Wir bieten für alle Mitarbeitenden, auch gemeinsam im Team, einen Workshop „Finde deinen Purpose“ an. Ich habe das auch gemacht. Es war eine sehr interessante Entdeckungsreise zu mir selbst.

**Was haben Sie in dem Workshop über Ihren eigenen Purpose herausgefunden?**

**HARRER** Mir ist klargeworden: Was mir persönlich und auch beruflich immer Energie und am Ende auch Kraft gegeben hat, waren Veränderungssituationen, die natürlich erst mal eine Herausforderung sind, aber durch die ich auch meine eigenen Ressourcen erlebt habe, mit denen ich über ein Hindernis hinwegkommen kann. In diesem Kontext habe ich gemerkt, dass mein eigener Purpose ist, Menschen durch solche Veränderungsprozesse zu begleiten. Das ist es, was mir Energie gibt, was mich einfach begeistert, und zwar auch dann, wenn wir vielleicht noch gar nicht wissen, wo diese Veränderung hinführt.

## HR ALS VERMITTLER ZWISCHEN MENSCH, ARBEIT UND GESELLSCHAFT

**Die ING engagiert sich für Mitarbeitende und arbeitet stark kundenorientiert. Welche Rolle spielt soziale Verantwortung bei der ING?**

**HARRER** Nachhaltigkeit ist bei uns fest verankert, und das heißt einerseits, unseren eigenen Ressourcenverbrauch zu optimieren. Andererseits betrifft es unsere geschäftlichen Entscheidungen und die Fragen: Wem leihen wir Geld, welche Projekte finanzieren wir, wie legen wir Geld an? Wir haben schon 2015 aufgehört, Kohlekraftwerke neu zu finanzieren, und laufende Finanzierungen wollen wir bis 2025 auf null bringen. Zudem haben wir den Compassionate Business Award von Peta für vorbildliche tierschutzrechtliche Finanzierungsrichtlinien erhalten. Unser Grundsatz des fairen Geschäftsmodells leben wir in einer vertrauensvollen, nachhaltigen Kundenbeziehung. Wir tätigen keine spekulativen Geschäfte mit Rohstoffen oder Aktien. Wir haben rund 140 Milliarden Euro an Kundeneinlagen, die uns anvertraut werden. Wir haben für uns den Begriff FAIRantwortung geprägt. Über

beiden Welten einen festen inneren Kompass mitgenommen mit Blick auf die Sinnfrage: Nicht alles, was wirtschaftlich darstellbar ist, macht auch Sinn.

**Die Entwicklungen am Arbeitsmarkt sind nicht sehr rosig. Da fallen Fachkräftemangel und Strukturwandel mit zusätzlichem Abbau von Arbeitskräften zusammen. Wie sehen Sie diese Entwicklungen?**

**HARRER** Diese Frage beschäftigt mich in meiner Rolle als Personalleiter, aber auch als ehrenamtliches Vorstandsmitglied des Demographie Netzwerks ddn. Dort ist eine ganze Bandbreite von Unternehmen vertreten, die insgesamt zwei Millionen Beschäftigte repräsentieren. Ich finde, dass wir sowohl bei HR, aber auch gesellschaftlich eine viel breitere Diskussion darüber haben sollten, wie wir arbeiten wollen, und diese Frage nicht auf Homeoffice ja oder nein verkürzen dürfen. Wenn wir über Arbeitszeit und Arbeitsort diskutieren, kommen ganz viele andere Fragen auf, über Formen der Zusammenarbeit oder eben Sinnstiftung. Über mein Mandat beim ddn möchte ich Impulse dazu geben, auch in Richtung Politik. Damit wir alle selbst Teil der Diskussion sind, uns nicht nur als Betroffene des Wandels erleben, sondern als Gestalter.

Wie sollte Ihrer Meinung nach ein HR aussehen, das als Zukunftsgestalter relevant ist?

**Wie sollte Ihrer Meinung nach ein HR aussehen, das als Zukunftsgestalter relevant ist?**

**HARRER** Mir wäre es wichtig, dass wir weniger funktional auf HR gucken. Das ist zwar nicht



„Beyond Working“ heißt das hybride Arbeitsmodell der ING Deutschland, erläuterte Sebastian Harrer im Gespräch mit Sabine Schritt und DGFP-Geschäftsführer Ralf Steuer, der per Video zugeschaltet war.

eine Reihe von internen Netzwerken beziehen wir auch die Mitarbeitenden in diese gesellschaftliche FAIRantwortung ein.

**Sie haben Philosophie und Wirtschaftswissenschaften studiert. Schauen Sie als Philosoph manchmal anders auf die Arbeitswelt als der Wirtschaftswissenschaftler in Ihnen?**

**HARRER** Als Philosoph habe ich gelernt, Fragen zu stellen und Sachverhalte gründlich zu durchdenken, und ich muss sagen, ich schätze gute Argumente, auch die kritischen, vielleicht diese ganz besonders. Wenn wir ein neues Produkt oder einen neuen Prozess diskutieren, hilft mir das. Die Wirtschaftswissenschaften liefern mir das Handwerkszeug, wenn es darum geht, einen Business Case zu rechnen oder einen Prozess zu beschreiben. Ich habe aus

grundsätzlich falsch, aber wir sollten ein bisschen davon wegkommen und HR-Talente beispielsweise nicht mehr strikt nach Recruiting oder Personalentwicklung einteilen. Mein Anliegen wäre, HR als eine Businessrolle zu etablieren. Des Weiteren sollten wir HR als die zentrale Rolle in Organisationen sehen, die zwischen Menschen, Arbeit und Gesellschaft vermittelt. Da steckt ja viel drin, auch vieles, worüber wir gesprochen haben. Es geht um Vielfalt, darum, Menschen zu befähigen, aber auch darum, was Menschen bewegt, es geht um Disruption, um Krisen und darum, wie sich die Gesellschaft verändert und was in der Sphäre der Arbeit passiert. HR ist und bleibt eine Rolle, die sich mit den Menschen beschäftigt. Daher werden auch für mich als HR-Verantwortlicher weiterhin die Themen Wellbeing und Ways of Working ganz oben auf der Agenda stehen.

**Herr Dr. Harrer, vielen Dank für das Gespräch! ●**