



Die soziale Organisation bei der Arbeit: Paradox in die Zukunft

2020 Deloitte Global Human Capital Trends

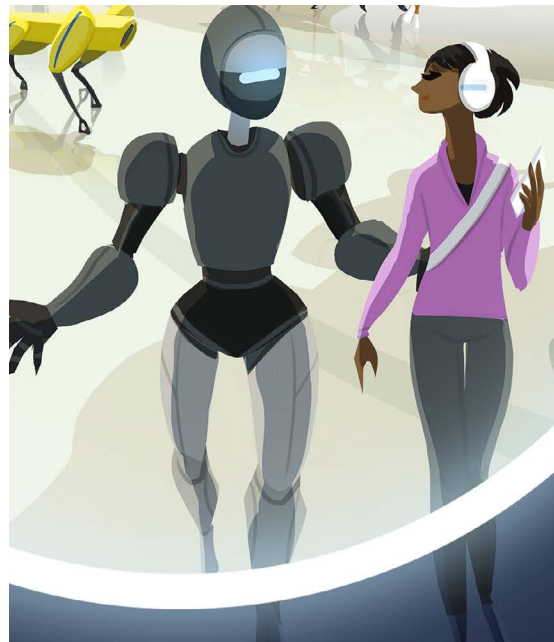
Prolog

Wie sind wir hierhergekommen?

BETRACHTET MAN DAS VERGANGENE JAHRZEHNT MITARBEITER- UND UNTERNEHMENS-
BEZOGEN SO WAR ES EIN JAHRZEHNT GEWALTIGER VERÄNDERUNGEN – UND WEITERE
WERDEN FOLGEN.

DIE WELT SIEHT heute bemerkenswert anders aus als die im Jahre 2011, als wir unsere erste Global Human Capital Trendstudie vorgelegt haben. Das vergangene Jahrzehnt war von gravierenden Veränderungen geprägt – in einem Tempo, das nur als exponentiell bezeichnet werden kann. Die Technologie drang mit einer Geschwindigkeit bis zum Arbeitsplatz vor, die ein Jahrzehnt zuvor undenkbar gewesen wäre. Die demografische Entwicklung der arbeitenden Bevölkerung hat sich erheblich verändert: Fünf Generationen sind gleichzeitig erwerbstätig. In vielen hoch entwickelten Volkswirtschaften geht der Bevölkerungsanteil im erwerbsfähigen Alter zurück. Die Gleichbehandlung aller Arbeitnehmer – besonders in der Entlohnung und bei den Arbeitsbedingungen – hat deutlich höhere Aufmerksamkeit erhalten.¹ Und so, wie sich die Belegschaft weitentwickelt hat, veränderten sich auch die Erwartungen der Arbeitnehmer – Unternehmen sehen sich steigenden Anforderungen gegenüber, um das Leben der Menschen zu verbessern, gesellschaftliche Probleme anzugehen, unbeabsichtigte Folgen von Technologien zu mildern sowie gerecht und ethisch zu handeln.

In allen diesen Phasen des Wandels haben die verschiedenen Versionen der *Global Human Capital Trendstudie* dabei geholfen, wesentliche Veränderungen zu verstehen und jeweils das aktuelle wirtschaftliche, kulturelle und technologische Umfeld aus der Perspektive von Menschen und Unternehmen zu betrachten. Bevor wir in den Bericht für das Jahr 2020 eintauchen, wollen wir über die Einflüsse nachdenken, die die Arbeitswelt in den letzten zehn Jahren geprägt haben.



Der Beginn des Jahrzehnts: aus dem Schatten der Rezession

Als wir 2011 unseren ersten Bericht schrieben, gewann die Welt nach der großen Rezession von 2007 bis 2009 ein Gefühl wirtschaftlicher Stabilität. Die globalen Finanzmärkte zeigten nach dem Abschwung der vorangegangenen Jahre Anzeichen einer Erholung: Der Index Standard & Poor's (S&P) 500 näherte sich Mitte 2011 bis auf 200 Punkte an seinen Rekordstand von vor der Krise an.² Regierungen, die künftige Risiken begrenzen wollten, führten neue Finanzmarktregulierungen wie beispielsweise in den USA das Dodd-Frank-Gesetz und globale Standards wie Basel III ein. Unser Bericht 2011 kommentierte, wie sich die neuen Regulierungen auf alle Branchen auswirkten: Die Regierungen nahmen dadurch einen größeren Einfluss auf die Gestaltung von Geschäftsplänen als je zuvor.³

In diesen Zeiten der Regulierung konzentrierten sich die Unternehmen auf Kostensenkung und Compliance. Wir beobachteten, wie sich Organisationen auf die Technologie und den Geschäftsbetrieb ihres Kerngeschäfts besannen, was immer anspruchsvoller wurde, da Unternehmen komplexer und vielfältiger wurden. Führungskräfte wurden beauftragt, die betriebliche Effizienz in ihren Divisionen und Teams zu steigern. Das führte oft zu einer Optimierung im Silo, da sich jede Führungskraft auf ihren spezifischen Geschäftsbereich konzentrierte und kaum übergreifende Verbesserungen anstrebte.

Zu Beginn des Jahrzehnts wurden revolutionäre Technologien relevant. Künstliche Intelligenz hatte sich so weit entwickelt, dass sie Menschen bei einzelnen Aufgaben überlegen war, wie beispielsweise bei der Erkennung von Verkehrszeichen oder bei der Beantwortung von einfachen Fragen.⁴ Die Cloud veränderte Geschäftsmodelle, indem sie Unternehmen niedrigere Einstiegskosten, schnellere Lösungen und eine höhere Anpassungsfähigkeit bot. Und Big Data stellte die konventionelle Entscheidungs-

findung infrage und ermöglichte im Arbeitskontext die Re-Priorisierung bestimmter Geschäftsstrategien.

Bis 2013 hatte sich etwas geändert. Im Bericht dieses Jahres „Resetting Horizons“ untersuchten wir, wie führende Organisationen aus dem Schatten der Rezession herausgetreten und zu neuen Horizonten von Talentmanagement, Globalisierung, Wachstum und Innovation aufgebrochen waren.⁵ Und obwohl die anhaltende Unsicherheit im Geschäft unvermeidlich schien, gab es eine Bereitschaft, diese Unsicherheit zu nutzen und sie in einen Wettbewerbsvorteil umzuwandeln.

Es zeichnete sich ein neuer, uneingeschränkter Optimismus in der Wirtschaft ab, der in den fünf Jahren seit der Rezession nicht vorhanden war. Die Wirtschaft erholte sich schnell; der S&P 500 stieg im Vergleich zu 2013 und ohne größere Korrekturperioden um fast 30 Prozent.⁶ Die EU-Schuldenkrise schien sich zu beruhigen, nachdem die Europäische Zentralbank Ende 2012 angekündigt hatte, die Länder der Eurozone im Rahmen des Euro-Rettungsschirms zusätzlich zu unterstützen.⁷ Die Globalisierung förderte das Geschäft in Asien: Die Zahl der chinesischen Unternehmen auf der weltweiten Fortune-500-Liste stieg von 47 im Jahr 2010 auf 95 im Jahr 2014.⁸ Kurz gesagt, „Global Business“ schien kurz davor zu stehen, ein neues Kapitel in der Geschichte zu schreiben.

Zur Mitte des Jahrzehnts: Die Zukunft der Arbeit kommt

Zur Mitte des Jahrzehnts war die Welt nicht mehr derselbe Ort, der sie noch wenige Jahre zuvor gewesen war. Die neuen Technologien, die den Alltag der Menschen auf der ganzen Welt nachhaltig veränderten, begannen ihre Wirkung zu entfalten. Die technologischen Grundlagen – mobile Netze, Cloud, soziale Medien – waren zu Beginn des Jahrzehnts geschaffen worden. Nun trieb und erleichterte Tech-

nologie alle Aspekte der Arbeitswelt. Selbst in aufstrebenden Märkten wie China, wo die schnell wachsende Online-Wirtschaft allein 282 Millionen Internetnutzer unter 25 Jahre gewann,⁹ wurde die digitale Organisation oft zum Vorstandsthema. Menschen und Technologien begannen Seite an Seite zu arbeiten, was nur wenige Jahr zuvor kaum jemand hätte vorhersagen wollen.

Doch trotz der Explosion neuer Technologien waren die Produktivitätssteigerungen so niedrig wie seit 1970 nicht mehr.¹⁰ Darüber hinaus traten negative Effekte auf. 2014 stellten wir in „Der überforderte Mitarbeiter“ fest, dass „Informationsüberlastung und die dauerhafte Erreichbarkeit den Arbeitnehmer überfordern, die Produktivität schädigen und das Mitarbeiterengagement bremsen.“¹¹ In ihrem Wettlauf, die Vorteile der neuen Technologien zu nutzen, hatten viele Organisation vergessen, über die notwendige Veränderungen nachzudenken, die es braucht, um das ganze Potenzial aus der Kombination von Arbeit und Technologie zu schöpfen.

Den Umfang dieser Herausforderungen haben wir im Jahr 2016 in unserem Bericht „Die neue Organisation: Differenzierung im Design“ hervorgehoben. Wir diskutierten die Möglichkeiten, wie sich Unternehmen einem „neuen Gesellschaftsvertrag“ zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern nähern können.¹² 2017, als sich die Spannungen zwischen Mensch und Technologie verstärkten, wurde erkennbar, dass wir eine grundsätzlichere Transformation benötigen, um Menschen und Technologien in die Lage zu versetzen, produktiv zusammenzuwirken. In unserem Bericht „Neue Spielregeln für das digitale Zeitalter“ aus jenem Jahr diskutierten wir, ob es an traditionellen Strukturen und Orthodoxien liege, dass Organisationen die durch Technologieinsatz erwarteten Produktivitätsfortschritte nicht heben konnten.¹³ Wir empfahlen, dass Unternehmen sich ein neues Regelwerk geben sollten, um auf die exponentiellen Veränderungen zu reagieren, die das digitale Zeitalter bereithielt.

Diese neuen Spielregeln würden mehr erfordern, als Technologien in bestehende Strukturen und Prozesse einzubauen. Stattdessen sollten Organisationen darüber nachdenken, wie Arbeitsplätze neu und die Arbeit auf eine Weise umgestaltet werden kann, dass es nicht zu einem Kompromiss zwischen Mensch und Technologie, sondern zu einer vorteilhaften Synthese kommt. Mit dem Verständnis, dass Technologie, Mensch und Wirtschaft nicht unverbunden, sondern miteinander verflochten sind, reifte die Erkenntnis, dass neuartige Antworten gefunden werden müssen. Organisationen sollten sich neu aufstellen, um es integrierten Teams aus Mensch und Technologie zu ermöglichen, sich in agilen Strukturen zusammenzufinden. Auch Führungskräfte mussten sich diesen Veränderungen stellen, um eine integrative Haltung zu entwickeln, die sich positiv auf das gesamte Unternehmen auswirkt. Damit fanden wir uns im Epizentrum der „Zukunft der Arbeit“ wieder und begannen damit, die Arbeit, die Arbeitskräfte und die Arbeitsplätze vollständig neu zu durchdenken.

Zum Ende des Jahrzehnts: Einführung der sozialen Organisation

Zum Ende des Jahrzehnts wurde klar, dass der „neuen Organisation“ noch ein kritischer Aspekt fehlte, wenn sie sich daranmachte, die gebündelte Kraft von Mensch und Technologie freizusetzen. Denn während Unternehmen damit begannen, Arbeit rund um neue Technologien neuartig zu gestalten, wuchs die Bedeutung von sozialen Fragen.

Im Verlauf der wirtschaftlichen Erholung, die die Welt seit 2008 erlebt hatte, enttäuschte es viele Menschen, dass die Geschäftsergebnisse nicht dazu verwendet wurden, das Leben des Einzelnen zu verbessern oder größere gesellschaftliche Probleme anzugehen. Im Verlauf des Jahrzehnts sahen wir die Macht sozialer Bewegungen in einer zunehmend vernetzten Welt, wie Black Lives Matter (2013),



Love Wins (2015), Brexit und die Remain-Campaign (2016) sowie Me Too (2017). In der Folge begannen viele Menschen, sich anstatt an die Regierungen an Unternehmen zu wenden, und halfen damit, ein immer größer werdendes Vakuum von Führung und Richtungsweisung zu füllen.¹⁴

Dies führte zu dem Ruf nach einer grundsätzlich anderen, neuen Unternehmensart. So führten wir in unserem Bericht 2018 das Konzept der sozialen Organisation ein:

Eine soziale Organisation verfolgt die Mission, Umsatzwachstum und Gewinnstreben mit der Anforderung zu verbinden, [ihr] Umfeld und [ihr] Stakeholder-Netzwerk zu respektieren und zu unterstützen. Das schließt mit ein, dass sie den Trends, die die heutige Welt prägen, zuhört, in diese investiert und sie aktiv gestaltet. Es ist eine Organisation, die sich der Verpflichtung stellt, gesellschaftlich-verantwortlich zu handeln (sowohl nach innen als auch nach außen), als Vorbild in der Branche gilt und die intensive Zusammenarbeit auf allen ihren Ebenen fördert.¹⁵

Die soziale Organisation führte den „neuen Gesellschaftsvertrag“, den wir 2016 vorgeschlagen hatten, in erweiterter Fassung fort. Sie schlug eine engere, am Menschen orientierte Verbindung vor, die

sowohl Individuum und Organisation einerseits als auch Organisation und Gesellschaft andererseits verknüpft, um Stabilität in einer sich immer schneller verändernden Welt zu schaffen. Das Konzept der sozialen Organisation ist – so schrieben wir – weit mehr als „Corporate Social Responsibility“. Tatsächlich ging es darum, die Arbeitsweise der Organisation so zu verändern, dass sie eine Balance findet zwischen ihren eigenen und den Bedürfnissen des Ökosystems. Das verlangte auch nach einer neuen Methode, um die Führung zu orchestrieren. Unser Konzept der „Symphonischen C-Suite“ war der höchstbewertete Trend jenes Jahres. Dies spiegelte die Erkenntnis der Unternehmen, dass eine Haltung zu besitzen nicht wohlfeil, sondern eine essenzielle Voraussetzung ist, um die Herausforderungen zu meistern, denen sich die soziale Organisation jetzt stellt: der Integration von Mensch und Technologie, dem Ausgleich zwischen den Erwartungen von Shareholdern und Stakeholdern und der Fähigkeit, Profit und Purpose in Einklang zu bringen.¹⁶

Der Bericht aus dem Jahr 2018 ließ sich als Trendstudie, als Blaupause und als Handlungsaufforderung lesen, der heutige Unternehmen – aber auch gemeinnütze und staatliche Organisationen – damit konfrontierte, dass der Wandel nach sozialen Organisationen verlangt. Zudem stellte er dar, wie diese Unternehmen mit Priorität dazu beitragen können, diese soziale Organisation aktiv zu entwickeln. Im Jahr 2019 setzte unser Bericht diese Argumentation

fort, wobei wir feststellten, dass die soziale Organisation sowohl in ihrem Aufbau als auch in ihrem Betrieb zutiefst menschlich sein muss. Wir stellten daher fünf menschliche Prinzipien als Orientierungshilfe für die Reorganisation vor, weil es für Unternehmen, die diese Transformationen anstreben, nicht „die eine“ Regieanweisung gibt.

Wenn wir nun in die Zukunft blicken, scheinen wir, vergleichbar mit dem Beginn des Jahrzehnts, wieder in eine Phase der Ungewissheit einzutauchen. Einige Treiber dieser Veränderung – wie die Demografie – sind systemisch; andere – wie der wachsende Nationalismus und Einschränkungen des Freihandels – sind politisch. Drittens sehen wir die technologischen Treiber, wobei der exponentielle technologische Wandel mit wachsender Geschwindigkeit die Unternehmenslandschaft verändert. Ob wir diese Ungewissheit als ein Hindernis oder als eine Chance erleben, hängt davon ab, wie wir mit den dabei entstehenden Konflikten umgehen. Die gute Nachricht ist, dass wir diese Herausforderungen ganz anders als die aus dem Beginn des Jahrzehnts lösen werden. Nämlich mit dem Verständnis, was die soziale Organisation ausmacht.

Das vollständige Jahrzehnt unserer Human Capital Trends in Original-Titeln



2011

2012

2013

2014

2015

		Revolution/ evolution	Leap ahead	Resetting horizons	Engaging the 21st-century workforce	Leading in the new world of work	T org Differ
	Vielfalt und Inklusion	Diversity and inclusion: Driving business performance		Global diversity dividend	From diversity to inclusion		
	Unternehmens- kultur, Engagement, Erfahrung			Branding the workplace/ Organization acceleration	The overwhelmed employee	Culture: The naked organization	Shape strategy Always employ
	Talent	Talent in the upturn		Aging workforce/ Leading talent from BRIC	Talent acquisition revisited/Beyond retention	Workforce on demand	
	Zukunft der Arbeit	Contingent workforce	#Social #Mobile @Work	Open talent economy/ Workplaces of the future		Simplification of Work/ Machines as talent	The g Org desig
	Entwicklung/ Karriere	Ladder to lattice		War to develop talent	Corporate learning redefined/ Quest for workforce capability	Learning and development: Into the spotlight	L Employe
	Performance- Management und finanzielle Belohnung			Performance management puzzle	Performance management is broken	Performance management: Secret ingredient	
	Personen- bezogene Analyse	Workforce analytics	Seeing around corners/ People risk	Thinking like an economist	Talent analytics in practice	HR and people analytics/ People data everywhere	Peop Gain
	Führung	Next-generation leaders/ Collective leadership/ Leading in a regulated world	Fast track to the top/ Growth is job #1/ Operation globalization	Leadership next	Leaders at all levels	Leadership: A perennial issue	Le av
	Weiterentwick- lung HR-Funktion	HR in the cloud/ COOs for HR / Employer health care reform / Emerging markets	Clouds in the forecast	Transforming HR/Boards changing the HR game	Reskilled HR team/ Global and local HR/ Race to cloud	Reinventing HR	HR: Ne Digital



2016	2017	2018	2019	2020
The new organization: Reinvented by design	Rewriting the rules for the digital age	The rise of the social enterprise	Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus	The social enterprise at work: Paradox as a path forward
	Diversity and inclusion: The reality gap	Citizenship and social impact		Belonging: From comfort to connection to contribution
Culture: Drive / Engagement: Focus on/Crafting the employee experience	The employee experience	Well-being: A strategy and a responsibility/Hyper-connected workplace	Employee experience to human experience	Designing work for well-being: Living and performing at your best
	Talent acquisition: Cognitive recruiter	The longevity dividend	Accessing talent/ talent mobility	The post-generational workforce: From millennials to perennials
Digital economy/ Workforce: Rise of teams	Future of work/ Org of the future	Workforce ecosystem/ AI, robotics, automation	From jobs to superjobs/ Alternative workforce/ Org performance	Superteams: Putting AI in the group
Learning: Employees take charge	Careers and learning: Real time, all the time	From careers to experiences	Learning in the flow of life	Knowledge management: Creating context for a connected world ----- Beyond reskilling: Investing in resilience for uncertain futures
	Performance management: Winning hand	New rewards: Personalized, agile, and holistic	Rewards: Closing the gap	The compensation conundrum: Principles for a more human approach
People analytics: Increasing speed	People analytics: Recalculating the route	People data: How far is too far?		Measuring workforce strategies: New questions for better results
Leadership: Wakened	Leadership disrupted	The symphonic C-suite	Leadership for the 21st century	Ethics and the future of work: From "could we" to "how should we"
New mandate/ HR: revolution	Digital HR		HR cloud: A launch pad	A memo to HR: Expand focus and extend influence

Purpose: ein starkes Zugehörigkeitsgefühl bei voller Individualität

Potenzial: Sicherheit durch Sich-neu-Erfinden

Perspektive: Mut in der Ungewissheit

Danksagung

Die Autoren bedanken sich bei **Garth Andrus**, **Bill Briggs**, **Ira Kalish** und **Andy Main** für ihre Beiträge zu diesem Kapitel.

Quellen

1. Drew Desilver, ["5 Ways the U.S. workforce has changed, a decade since the Great Recession began,"](#) Pew Research Center, 30. November, 2017.
2. Macrotrends, [S&P 500 Index – Historical Annual Data chart](#), zuletzt aufgerufen am 13. März, 2020.
3. Jeff Schwartz et al., [2011 Human Capital Trends: Revolution/evolution](#), Deloitte, 2011.
4. Gil Press, ["A very short history of artificial intelligence \(AI\),"](#) Forbes, 30. Dezember 2018.
5. Jeff Schwartz et al., [2013 Human Capital Trends: Resetting horizons](#), Deloitte, 2013.
6. Macrotrends, [S&P 500 Index – Historical Annual Data chart](#), zuletzt aufgerufen am 13. März, 2020.
7. Nordine Abidi and Ixart Miquel-Flores, [Who benefits from the corporate QE? A regression discontinuity design approach](#), European Central Bank (ECB) Working Paper Series No. 2145, April 2018.
8. Grind GIS, ["10 Years data, map and charts of global Fortune 500 companies,"](#) 26. Februar, 2015.
9. Longmei Zhang und Sally Chen, [China's digital economy: Opportunities and risks](#), International Monetary Fund (IMF) Working Paper WP/19/16, Januar 2019.
10. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), ["Growth in GDP per capita, productivity and ULC,"](#) zuletzt aufgerufen am 13. März, 2020.
11. Jeff Schwartz et al., ["The overwhelmed employee,"](#) Deloitte Insights, 7. März, 2014.
12. Jeff Schwartz et al., [2016 Global Human Capital Trends: The new organization: Different by design](#), Deloitte University Press, 2016.
13. Jeff Schwartz et al., [2017 Deloitte Global Human Capital Trends: Rewriting the rules for the digital age](#), Deloitte University Press, 2017.
14. Edelman, [Edelman Trust Barometer 2020](#).
15. Dimple Agarwal et al., [2018 Deloitte Global Human Capital Trends: The rise of the social enterprise](#), Deloitte Insights, 2018.
16. Erica Volini et al., [2019 Deloitte Global Human Capital Trends: Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus](#), Deloitte Insights, 2019.

Einführung

Die soziale Organisation bei der Arbeit: Paradox in die Zukunft

DIE KRAFT DER SOZIALEN ORGANISATION LIEGT IN IHRER FÄHIGKEIT, ALLE HERAUSFORDERUNGEN UND MÖGLICHKEITEN AUS EINER MENSCHLICHEN PERSPEKTIVE HERAUS ZU BEURTEILEN. SO GELINGT ES IHR, ARBEITSKRÄFTE DARIN ZU STÄRKEN, PRODUKTIV MIT TECHNOLOGISCHER UNTERSTÜTZUNG ZU ARBEITEN UND DABEI NACHHALTIGEN MEHRWERT FÜR SICH SELBST, FÜR IHRE ORGANISATION UND FÜR DIE GANZE GESELLSCHAFT ZU SCHAFFEN.

IN NUR WENIGEN Jahren hat sich das Konzept der sozialen Organisation von einer faszinierenden neuen Idee zu einer konkreten Geschäftsrealität entwickelt. Wir verstehen darunter eine Organisation, die in ihrer Mission Umsatzwachstum und Gewinnstreben mit der Notwendigkeit verbindet, die Umwelt zu respektieren und ihrem Netzwerk von Stakeholdern zu dienen. Larry Fink, Chairman und CEO von BlackRock, machte 2018 Schlagzeilen, als er in seinem jährlichen Brief an CEOs erklärte, dass „die Gesellschaft von Unternehmen fordert – sowohl von öffentlichen als auch von privaten –, dass sie einem sozialen Zweck dienen“.¹ Knapp zwei Jahre später definierte der Business Roundtable den Zweck eines Unternehmens neu. In einem Brief, der von 181 CEOs der größten Unternehmen der Welt unterzeichnet wurde und seitdem weitere Unterzeichner gefunden hat, heißt es, dass Unternehmen allen Stakeholdern zu dienen haben und nicht nur den Shareholdern (Aktionären).² Und beim Weltwirtschaftsforum 2020 standen Purpose und Ethik ganz oben auf der Tagesordnung.³ Das spiegelt sich auch in unserer diesjährigen Studie „Global Human Capital Trends“, an der fast 9.000 Führungskräfte aus operativen und HR-Bereichen in 119 Ländern teilnah-

men. Tatsächlich gaben 50 Prozent der Befragten an, dass ihre Organisation den „Purpose“ – also den Zweck der Unternehmung – auf alle Stakeholder ausgerichtet habe einschließlich den Gemeinschaften, denen sie verpflichtet seien, und der Gesellschaft als Ganzes.

Das Konzept der sozialen Organisation wurde von einem anhaltenden gesellschaftlichen Wandel getragen, der individuelle Rechte erweitert und die Interessen der Arbeitnehmer gestärkt hat. In den Jahren 2018 und 2019 streikten so viele Menschen wie seit den 1980er-Jahren nicht mehr.⁴ Sie forderten unter anderem bessere Arbeitsbedingungen und Lohngerechtigkeit zwischen Mann und Frau.⁵ Schlagzeilen machten Meldungen, dass der Zugang zu Arbeit asymmetrisch ist, dass gleiche Arbeit ungleich entlohnt wird, und Sorgen über den Einfluss, den Unternehmen auf die Gemeinschaft nehmen.⁶ Diese steigenden gesellschaftlichen Erwartungen – in vielen Ländern kombiniert mit einer größeren Macht der Arbeitnehmer aufgrund der niedrigen Arbeitslosenraten – haben die menschlichen Belange in den Mittelpunkt von Unternehmen und der Gesellschaft gerückt.

Zur gleichen Zeit, in der sich diese Bedenken auswirkten, entwickelte sich ein zweiter, ebenso starker Trend: Neue Technologie wurde ein wichtiger, wenn nicht der wichtigste Treiber für den steigenden Firmenwert. „Jedes Unternehmen ist ein Technologieunternehmen“ wurde zu einem gemeinsamen Mantra. Organisationen investierten Milliarden in die digitale Transformation, um die Wertschöpfung durch innovative technologische Anwendungen zu steigern.

Die meisten davon behandelten ihre Bemühungen, menschliche und soziale Fragen zu lösen, jedoch völlig getrennt von ihren Bemühungen um neue Technologien – beide Diskurse ereigneten sich in getrennten Universen. Auch heute stellen Experten, die die beiden Themenfelder miteinander zu verbinden versuchen, menschliche Interessen nicht nur getrennt von, sondern geradewegs antithetisch den Interessen von Organisationen gegenüber, die ihre Investitionen in Technologien im vollen Umfang re-kapitalisieren wollen. Auch viele Einzelpersonen haben sich dieser letzteren Ansicht angeschlossen, am offensichtlichsten in der Überzeugung, dass KI und Robotik eine unmittelbare Bedrohung für die Beschäftigten darstellen.

Jetzt ist es jedoch an der Zeit, die Ansicht infrage zu stellen, dass Technologie und Menschlichkeit getrennte Bereiche sind oder sogar grundsätzlich im Widerspruch zueinander stehen. Wir glauben, dass der größere Wert oft aus einer Verschmelzung der beiden entsteht. Letztes Jahr haben wir einen Aufruf zum Handeln veröffentlicht und Organisationen dazu ermuntert, sich selbst „mit einem menschlichen Fokus neu zu erfinden“. Jetzt am Beginn eines neuen Jahrzehnts glauben wir, dass wir einen Schritt weitergehen müssen. Anstatt zu fragen, wie wir eine von Technologie durchdrungene Arbeitsumgebung weiterhin menschlich gestalten, scheint die bessere Frage zu sein, wie Organisationen, die durch Technologie möglichen Bedingungen nutzen können, um sich zu humanisieren. Indem die Chancen in diesem Umfeld

erkannt werden, können sich Unternehmen daranmachen, eines der großen Paradoxa zu lösen, mit denen wir konfrontiert sind: Können Organisationen in einer technologiegetriebenen Welt menschlich bleiben?

Indem wir das Menschliche mit dem Technologischen versöhnen – um mit einer technologieprägten Welt zu arbeiten – können wir schwerwiegende Konflikte überwinden, die sich aktuell in Organisationen zeigen. Dafür braucht es drei mutige Veränderungen:

- **Zugehörigkeitsgefühl steigern inmitten des Bedürfnisses nach Individualität.** Technologie schafft eine Welt, in der alles und jedes individualisiert werden kann; der Mensch allerdings wünscht sich, zu einem größeren Ganzen dazuzugehören. Unsere Umfrageergebnisse bestätigen, dass Integration von Bedeutung ist: 79 Prozent der Befragten gaben an, dass die „Förderung eines Gefühls der Zugehörigkeit zur Belegschaft“ in den nächsten 12 bis 18 Monaten wichtig oder sehr wichtig ist für den Erfolg ihrer Organisation. Könnte Individualität – anstatt Differenzen zu erzeugen – zu einer Energiequelle werden, indem einzigartige, komplementäre Fähigkeiten zusammengenommen helfen, gemeinsame Ziele zu erreichen? Um dies umzusetzen, müssen Organisationen die Kraft der Individuen zusammenbinden, indem sie ihnen Sinn in der Arbeit vermitteln.
- **Sicherheit schaffen in einer sich neu erfindenden Welt.** Neue Technologien fordern den Menschen, sich ständig neu zu erfinden; der Mensch allerdings wünscht sich nach wie vor ein Gefühl der Sicherheit. Die diesjährigen Umfrageergebnisse zeigen, wie viel Neuerung gefordert wird: 53 Prozent der Befragten gaben an, dass mehr als die Hälfte aller ihrer Mitarbeiter in den nächsten drei Jahren ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten weiterentwickeln müssen. Könnte Neuerung – anstatt als

Bedrohung zu erscheinen – ein Mittel sein, um auf dem Weg des ständigen Wandels Sicherheit zu erzeugen? Um dies zu erreichen, müssen Organisationen die Neuerfindung nutzen, um das Potenzial ihrer Mitarbeiter für einen langfristigen Erfolg im Arbeitsleben zu steigern.

- **Mutiges Handeln in Zeiten der Ungewissheit.** Technologie schafft das Gefühl, dass sich alles ändert, was sich ändern kann; der Mensch allerdings wünscht sich ein Gefühl der Gewissheit, damit er mutig sein kann, neue Schritte zu gehen. Hier spiegelt unsere Umfrage, wie unsicher viele Unternehmen bezüglich ihrer Fähigkeiten sind, schnelle Veränderungen zu vollziehen: 90 Prozent der Befragten gaben an, dass es für den Erfolg in den nächsten zehn Jahren zunehmend wichtig sei, sich schnell und deutlich zu verändern. Aber nur 55 Prozent

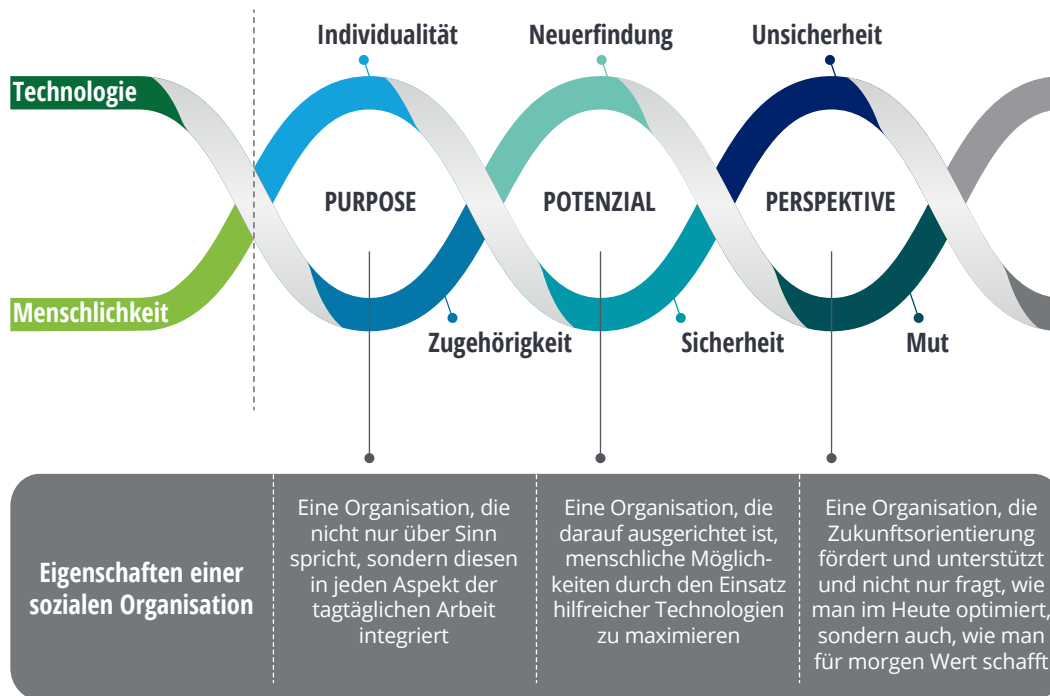
waren der Meinung, dass ihre Unternehmen auch in der Lage seien, dies zu tun. Könnte aber Ungewissheit – anstatt Zweifel zu wecken – neue Chancen bieten, die Zukunft durch mutiges Handeln zu gestalten? Um dies zu erreichen, müssen Organisationen die Ungewissheit in eine informierte Perspektive einbetten, die ihnen hilft, selbstbewusst die Zukunft der Arbeit auszugestalten.

So entsteht eine Anzahl von Attributen, die die soziale Organisation bei der Arbeit charakterisieren (s. Abb. 1):

- Purpose: eine Organisation, die nicht nur über Sinn spricht, sondern diesen in jeden Aspekt der tagtäglichen Arbeit integriert

ABBILDUNG 1

Die soziale Organisation bei der Arbeit verkörpert eine neue Reihe von Attributen: Purpose, Potenzial und Perspektive



Quelle: Deloitte-Analyse.

- **Potenzial:** eine Organisation, die darauf ausgerichtet ist, menschliche Möglichkeiten durch den Einsatz hilfreicher Technologien zu maximieren
- **Perspektive:** eine Organisation, die Zukunftsorientierung fördert und unterstützt und nicht nur fragt, wie man im Heute optimiert, sondern auch, wie man für morgen Wert schafft

Um diese Attribute zu verkörpern, bedarf es eines entschiedenen Maßes an Veränderung – eines, das weit über Kulturprogramme und luftige Missions-Statements hinausgeht. Die Weiterentwicklung bei taktischen Prozessen, in Programmen und Strukturen, die die Kultur, den Zweck und die Mission einer Organisation umsetzen, muss mit Leben gefüllt werden. Dafür haben wir einen Ordnungsrahmen für Purpose, Potenzial und Perspektive konzipiert.

Die diesjährige Trendstudie betrachtet alle Komponenten, die in der Infrastruktur einer Organisation zu finden sind – von den Systemen, die bei der Ausführung von Prozessen unterstützen, bis zu den Kennziffern, die den strategischen Fortschritt messen. Unsere Trends liefern Vorschläge, wie in diese Komponenten Purpose, Potenzial und Perspektive als zentrale Eigenschaften eingebettet werden können.

Purpose: ein starkes Zugehörigkeitsgefühl bei voller Individualität

Organisationen, die die komplementären Stärken ihrer Mitarbeiter in den Dienst eines gemeinsamen Zieles stellen, profitieren von Vielfalt und erzielen durch sie bessere Leistungen.

Wir analysieren drei Möglichkeiten, wie Organisationen individuelle Stärken in kollektive Ergebnisse übersetzen können: Erstens, indem durch individuelle Beiträge das Zugehörigkeitsgefühl gestärkt wird. Zweitens, indem das Wohlbefinden der

Arbeitnehmer durch die durchdachte Gestaltung der Arbeit unterstützt wird. Und drittens, indem ein differenziertes Verständnis von Werten und Einstellungen die Entwicklung von People-Strategien treibt.

Ein Gefühl der Zugehörigkeit: von Einbindung zu Verbindung und Beteiligung. Um das Zugehörigkeitsgefühl zu stärken, haben sich bislang viele Unternehmen bemüht, jeden Einzelnen in einem integrativen Arbeitsumfeld respektvoll und fair zu behandeln. Das ist weiterhin von entscheidender Bedeutung; führende Organisation verknüpfen nun aber das Zugehörigkeitsgefühl noch stärker mit der Unternehmensleistung. Sie stärken die Beziehung von Arbeitnehmern in ihren Teams und fördern ihr Verständnis, wie ein individueller Beitrag zu den gemeinsamen Zielen passt. Wenn sich Teams an einem gemeinsamen Purpose orientieren, mindert das die Meinungsverschiedenheiten über Fragen, die nichts damit zu tun haben, und stärkt gleichzeitig konstruktive Debatten, wie dieser Zweck verwirklicht werden könnte.

Arbeit gestalten mit Blick auf das Mitarbeiterwohl: Leben und Leistung auf höchstem Niveau. Das Wohlbefinden der Arbeitnehmer hat heute eine hohe Priorität, weil die Überzeugung weit verbreitet ist, dass dies zur Leistungsfähigkeit der Organisation beiträgt. Aber wie können Unternehmen etwas so Persönliches wie das individuelle Wohlbefinden in etwas Umfassenderes übersetzen, das der ganzen Organisation nützt? Man muss dabei – so glauben wir – den Mitarbeiter in seiner Arbeitsaufgabe betrachten und nicht nur die Person, die zur Arbeit gekommen ist. Um der Belegschaft ein Gefühl zu geben, welchen Beitrag sie zum Unternehmensergebnis leistet, sollten nicht nur „Wellbeing-Programme“ modelliert werden, die den Arbeitsalltag begleiten, sondern vor allem auch solche geschaffen werden, die in der Aufgabe selbst eingebettet sind. Dadurch kann die Arbeit so umgestaltet werden, dass sich die Menschen nicht nur gut fühlen, sondern dass sie auch besondere Leistungen erbringen. So werden das individuelle

Wohlbefinden noch stärker mit den gesamten Unternehmensergebnissen verknüpft und zudem das übergreifende Zugehörigkeitsgefühl erhöht.

Goodbye Generation X, Y, Z: Talentstrategien, die Verhalten, Werte und Einstellungen ins Zentrum rücken. Organisationen richten ihre Talentstrategien heute stark auf die unterschiedlichen Generationen ihrer Mitarbeiter aus und differenzieren nach Altersstrukturen. Aber die heutige Belegschaft ist komplexer denn je und jeder demografische Fokus von nur begrenzter Erklärungskraft. Vorausdenkende Unternehmen schauen daher auf die Einstellungen und Werte, um ihre Belegschaft einschätzen zu können. Basierend auf diesen Erkenntnissen können sie die Eigenschaften des Einzelnen besser verstehen und diese in Gruppen zusammenführen, in denen sich ein ausgeprägteres Zugehörigkeitsgefühl entwickeln kann. Im Gegenzug können Arbeitnehmer ihren individuellen Beitrag zum Gesamtergebnis verbessern, ihre persönliche Karriere besser profilieren und sich insgesamt leichter auf den Purpose des Unternehmens ausrichten. Denn dieses Vorgehen zeigt nicht nur auf, was der Einzelne beitragen kann, sondern vor allem auch, wie er es auf einzigartige, individuelle Weise tun kann.

Potenzial: Sicherheit durch Sich-neu-Erfinden

Organisationen, die Mitarbeitern hier ein sicheres Umfeld bieten, verschaffen sich Vorteile, weil produktive Veränderungen positiv erlebt werden. Wir sehen vor allem drei Themen, in denen Organisationen vom Wandel profitieren: Sie schaffen Superteams, indem sie künstliche Intelligenz in die Teams integrieren. Sie transformieren das Wissensmanagement durch technologische Lösungen. Und sie fördern und investieren in die Resilienz der Belegschaft.

Superteams: künstliche Intelligenz wird Teil des Teams. Ungeachtet düsterer Vorhersa-

gen, dass Arbeitnehmer durch intelligente Maschinen ersetzt werden, gehen führende Organisationen einen neuen Weg: Sie entwickeln aktiv Strategien, um künstliche Intelligenz in Arbeitsgruppen zu integrieren, und erzielen dadurch bessere Geschäftsergebnisse in der Transformation. Diese „Superteams“ ermöglichen beides: Organisationen erfinden sich neu, um zusätzlichen Wert zu schaffen und Sinn zu stiften, und Arbeitnehmer erhalten die Möglichkeit, ihre Karrieren neu zu gestalten, erhöhen damit gleichzeitig ihren Wert für ihr Unternehmen und stärken ihr Profil am Arbeitsmarkt.

Wissensmanagement: Kontext geben in und für eine vernetzte Welt. Die Kraft, die sich aus der Zusammenarbeit von Mensch und Maschine entwickelt, bietet die in der Menschheitsgeschichte größte Chance, neues Wissen zu schaffen. Fortschrittliche Technologien sind jetzt in der Lage, Informationen über mehrere Plattformen hinweg automatisch zu indizieren, zu kombinieren, zu taggen und zu organisieren. Um jedoch von diesen Tools zu profitieren, sollten Organisationen den menschlichen Aspekt der Wissensgenerierung adressieren. Sie müssen eine Kultur etablieren, in der Mitarbeiter erkennen, dass ihr eigener Wert umso mehr steigt, je stärker sie ihr Wissen teilen – durch Beiträge zur persönlichen Weiterentwicklung oder zur organisatorischen Erneuerung –, und dass dies eine erhöhte Arbeitsplatzsicherheit bedeutet.

Jenseits von Re-Skilling: Resilienz als Investition in eine unsichere Zukunft. Nach wie vor ist es unabdingbar, die Fähigkeiten von Arbeitnehmern weiterzuentwickeln. Aber das allein sichert keinen Erfolg in der Zukunft. Stattdessen sollten Unternehmen ein Konzept entwickeln, bei dem kontinuierliches Re-Skilling als organisationale Resilienz verstanden wird. Arbeitnehmer und die Organisation als Ganzes entwickeln Fähigkeiten, sich für eine unsichere Zukunft zu wappnen, und passen ihre Qualifikationen jeweils den kurzfristigen Herausforderungen an. Durch das Konzept der

Resilienz wandeln sich Neuerungen, die Arbeitnehmer scheinbar bedrohen, zu einer neuen Sicherheit. Arbeitnehmer, die ihre Fähigkeiten ständig aktualisieren können, sind diejenigen, die in einem sich schnell entwickelnden Arbeitsumfeld immer wieder und am ehesten Beschäftigung finden.

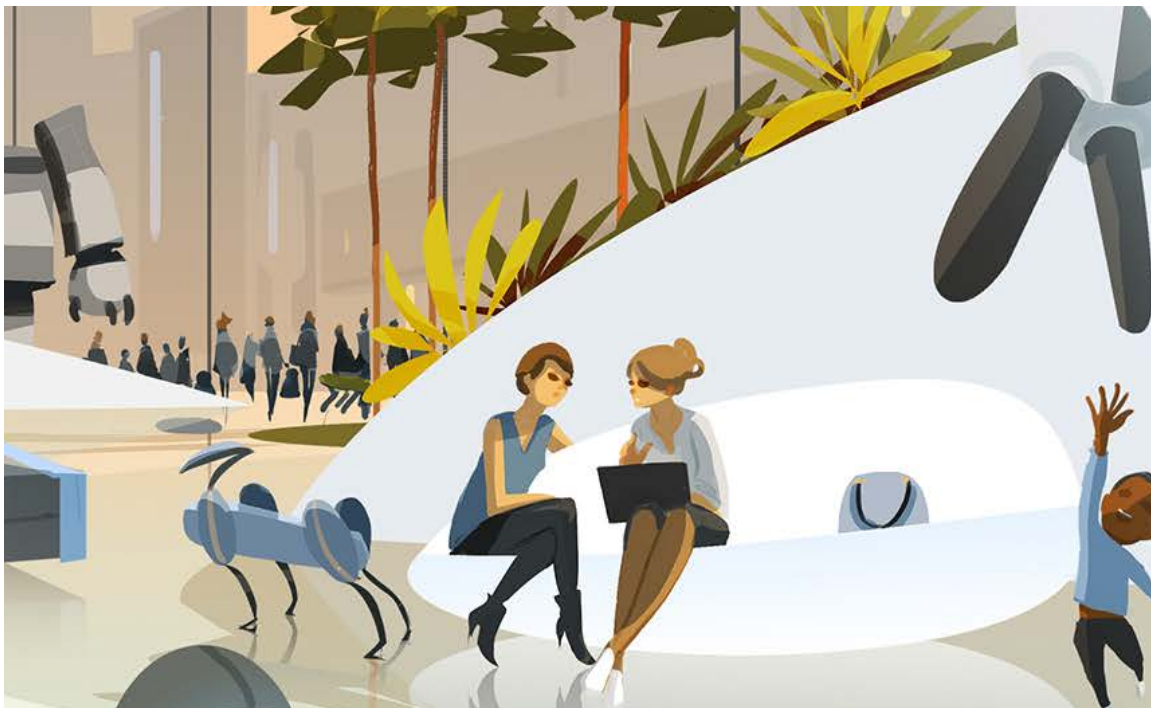
Perspektive: Mut in der Ungewissheit

Organisationen, die in der Unsicherheit mehr Chancen als Risiken erkennen, können sich aktiv positionieren und mit maßgeblichen Entscheidungen eine ungewisse Zukunft gestalten. Es gibt drei Bereiche, in denen durch mutiges Vorgehen eine Zukunft möglich wird, in der alle Beteiligten prosperieren: Bei der Vergütung kann eine Strategie, die wieder den Mitarbeiter in den Fokus rückt, die aufziehenden Herausforderungen bewältigen. Bei der Steuerung von People-Strategien können neue Fragen und neue Antworten dabei helfen, bessere Entscheidungen zu treffen. Und um die Ethik ihrer Businessentscheidungen besser zu bewerten, sollten Organisationen die entsprechenden Implikatio-

nen ihres Handelns prüfen, um in einer transparenten Welt ein geachteter Marktteilnehmer bleiben zu können.

Die Herausforderung der Vergütung: Gestaltungsprinzipien für einen langfristigen und mitarbeiterorientierten Ansatz

Wenn man bedenkt, wie viel Zeit und Aufwand Unternehmen in ihre Vergütungsstrategie, ihre Gehaltsprozesse und Reward-Programme investieren, dann wird jede einzelne Änderung der laufenden Praxis zu einer weitreichenden Entscheidung. Dennoch stecken viele Organisationen in einem scheinbar endlosen Zyklus von Systemüberprüfungen, Strukturreformen und Modelleinführungen fest. Um angesichts der Unsicherheit in den Rahmenbedingungen grundlegende Entscheidungen treffen zu können, benötigen Organisationen einen neuen Ansatz, der die Vergütung nicht nur in Daten und Benchmarks verankert, sondern auch die Mitarbeiterbedürfnisse wieder in den Mittelpunkt der Gestaltungsprinzipien stellt. Vergütung ist mehr als eine Reihe von Zahlen. Sie ist der Spiegel dessen, wie die Organisation das Individuum bewertet und wie das Individuum die Organisation bewertet.



Erfolgreiche People-Strategien: neue Fragen für bessere Ergebnisse. People-Strategien haben sich in den letzten zehn Jahren deutlich weiterentwickelt; kaum Schritt gehalten haben dagegen die Personalkennzahlen und die ihnen folgende Unternehmensführung. Heute braucht es neue Kennzahlen, die Erkenntnisse zu allen Entwicklungslinien des Humankapitals ermöglichen. Unternehmen müssen beginnen, grundlegend neue Fragen zu stellen, um relevante, umsetzbare Personalkennzahlen zu finden. Nur auf ihrer Basis wird es möglich, auch dann mutige Entscheidungen über kritische Risiken und Chancen des Humankapitals zu treffen, wenn die Unsicherheit über die Zukunft der Arbeit, der Belegschaft und des Arbeitsplatzes fortbesteht.

Moral, Ethik und die Zukunft der Arbeit: vom „Könnten wir?“ zum „Wie sollten wir?“

In Zeiten, in denen die Zukunft der Arbeit in den Organisationen Menschen, Technologien und alternative Arbeitskräfte zu neuen Arbeitsmethoden zusammenführt, kämpfen Führungskräfte mit einer stetig wachsenden Anzahl an ethischen Herausforderungen. Sie sind an der Schnittstelle zwischen Mensch und Technologie besonders ausgeprägt. Diesen Unwägbarkeiten müssen Unternehmen mit bewussten und weitsichtigen Antworten begegnen, die aus einer neuen Perspektive heraus formuliert werden: Denn die zugrunde liegende Frage lautet nicht nur „Könnten wir das?“, sondern aus ethischer Sicht vor allem auch: „Wie sollten wir das tun?“

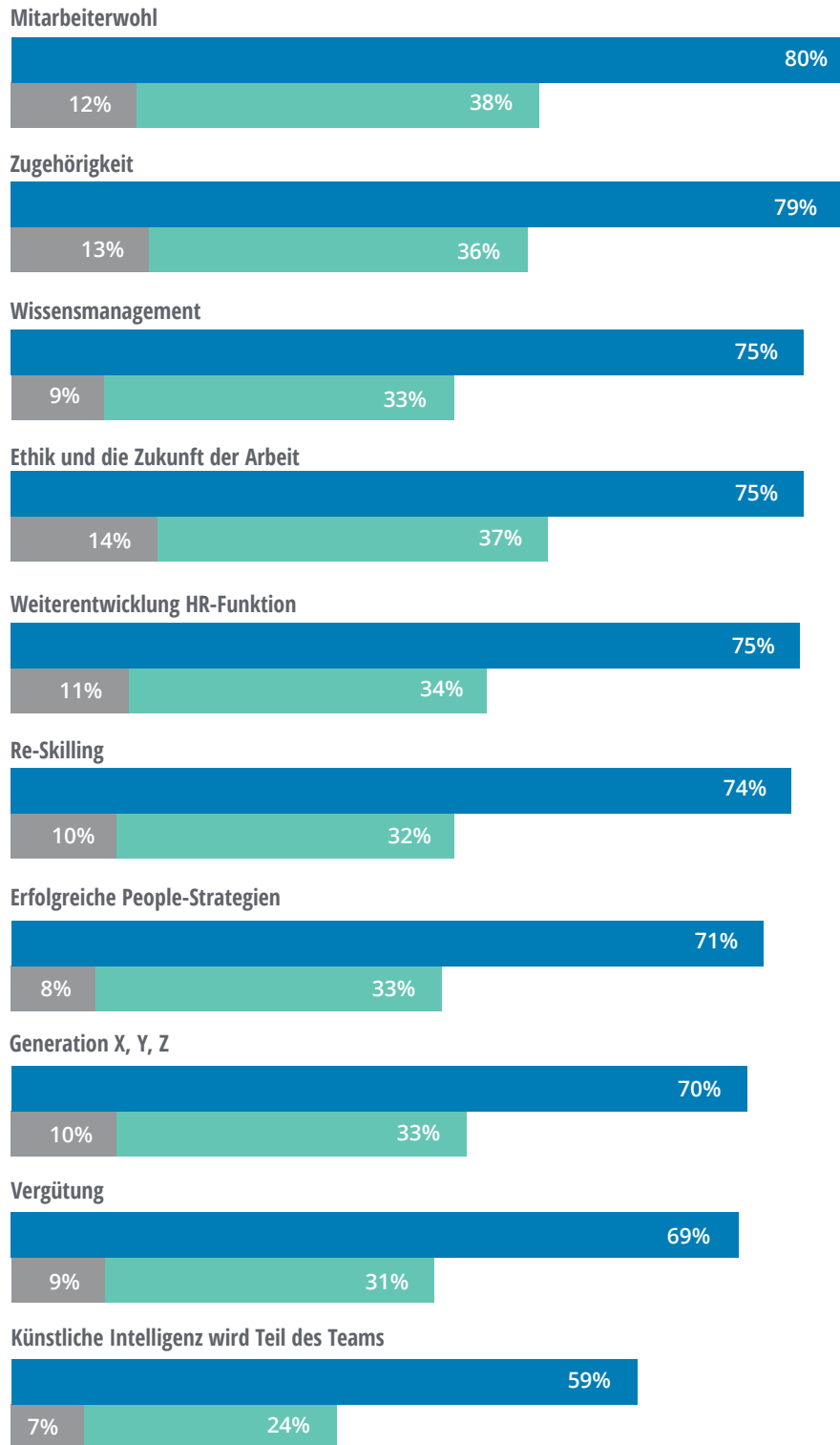
Im letzten Kapitel unserer Studie sprechen wir HR direkt an. In dem Maße, wie Mensch und Technologie am Arbeitsplatz immer intensiver zusammenwirken, entwickelt sich für HR eine Zukunft mit breiterem Fokus und weitreichendem Einfluss. HR-Aufgaben weiten sich von den Mitarbeitern auf die Organisation und auf die Leistungserbringung als solche aus. Gleichzeitig wächst der Einfluss von HR über die eigenen Funktionsgrenzen hinaus bis weit in das Unternehmen und dessen Ökosystem als Ganzes.

Die Attribute Purpose, Potenzial und Perspektive sind zugegebenermaßen komplex. Organisationen haben bisher dazu tendiert, die entsprechenden Konflikte als Trade-offs zu begreifen: Zugehörigkeitsgefühl ODER Individualität. Sicherheit ODER Neuerung. Mut ODER Ungewissheit. Aber in dem Maße, wie wir das scheinbare Paradoxon von Technologie ODER Menschheit annehmen, können wir jenseits der Trade-offs Wege finden, die scheinbar unvereinbaren Ausprägungen oder Gegensätze zu einer Synthese zu führen. In jedem der folgenden Kapitel zeigen wir, wie es Organisationen in einem von Technologie und Menschen geprägten Umfeld gelingt, die Eigenschaften Purpose, Potenzial und Perspektive in die DNA ihrer Arbeitsmethoden zu integrieren. Denn die Kraft der sozialen Organisation liegt in ihrer Fähigkeit, alle Herausforderungen und Möglichkeiten aus einer menschlichen Perspektive heraus zu beurteilen. So gelingt es ihr, Arbeitskräfte darin zu stärken, produktiv mit technologischer Unterstützung zu arbeiten und dabei nachhaltigen Mehrwert für sich selbst, für ihre Organisation und für die ganze Gesellschaft zu schaffen.

ABBILDUNG 2

Die wahrgenommene Bedeutung überstieg die organisatorische Bereitschaft für alle diesjährigen Trends

■ Sehr bereit ■ Bereit ■ Wichtig oder sehr wichtig



Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

ABBILDUNG 3

Wichtigkeit der Trends nach Regionen

	Alle Befragten	Afrika	Asien	Mittel- und Osteuropa	Latein- und Südamerika	Mittlerer Osten	Skandinavische Länder	Nordamerika	Ozeanien	Westeuropa
Wissen schaffen und erhalten	75,1%	76,3%	83,2%	73,0%	81,7%	80,7%	64,1%	70,4%	71,3%	72,1%
Ethik und die Zukunft der Arbeit	74,9%	84,0%	83,2%	68,4%	88,2%	76,7%	70,4%	70,3%	70,4%	66,8%
Zugehörigkeit	79,0%	84,8%	83,0%	78,4%	86,2%	85,8%	75,0%	73,6%	86,1%	73,1%
Messung von People-Strategien	71,3%	75,6%	82,8%	73,2%	78,7%	72,7%	56,9%	64,4%	73,1%	65,8%
Generation X, Y, Z	69,9%	75,7%	81,0%	65,0%	81,6%	77,8%	57,2%	65,1%	62,0%	63,5%
Re-Skilling	74,2%	80,0%	88,7%	63,1%	84,8%	79,0%	66,4%	66,9%	73,1%	70,7%
Vergütung	69,4%	73,5%	80,4%	75,7%	78,6%	76,7%	42,8%	63,8%	55,6%	62,3%
Weiterentwicklung HR-Funktion	74,6%	78,7%	87,1%	72,8%	84,0%	78,4%	64,7%	67,2%	75,0%	68,6%
KI und Superjobs	59,3%	59,8%	75,0%	54,0%	72,4%	65,3%	47,1%	55,3%	50,9%	52,2%
Mitarbeiterwohl	79,9%	83,3%	84,0%	77,0%	87,2%	84,1%	76,4%	73,9%	86,1%	76,7%

Hinweis: Die Prozentzahlen stellen den Anteil der Befragten dar, die jeden Trend als „wichtig“ oder „sehr wichtig“ bewerten.
Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

ABBILDUNG 4

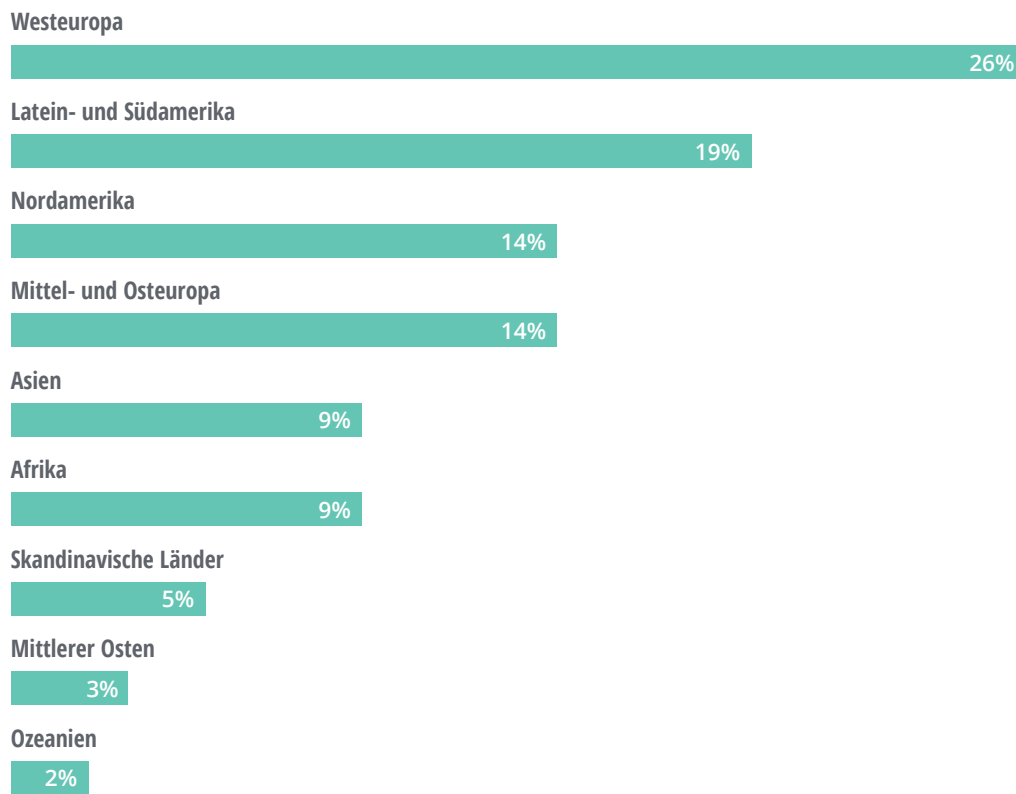
Wichtigkeit der Trends nach Industrien

	Alle Industrien	Consumer products	Energy, resources, and industrials	Financial services	Government and public services	Life sciences and health care	Professional services	Technology, media, and telecom
Wissen schaffen und erhalten	75,1%	74,4%	77,7%	72,8%	70,4%	75,8%	75,5%	78,1%
Ethik und die Zukunft der Arbeit	74,9%	74,7%	75,7%	73,5%	69,0%	74,6%	78,9%	72,1%
Zugehörigkeit	79,0%	78,5%	79,4%	78,2%	74,6%	80,3%	79,7%	81,5%
Messung von People-Strategien	71,3%	72,1%	73,8%	69,7%	66,2%	73,0%	70,4%	73,6%
Generation X, Y, Z	69,9%	70,6%	71,8%	67,8%	68,5%	70,0%	70,2%	69,8%
Re-Skilling	74,2%	74,6%	75,9%	75,1%	68,9%	77,2%	73,8%	74,3%
Vergütung	69,4%	71,6%	68,9%	69,0%	61,6%	70,0%	68,5%	72,7%
Weiterentwicklung HR-Funktion	74,6%	77,7%	76,1%	75,6%	70,7%	73,9%	71,4%	76,3%
KI und Superjobs	59,3%	57,5%	57,1%	63,5%	47,4%	58,2%	63,2%	65,6%
Mitarbeiterwohl	79,9%	79,0%	80,3%	79,3%	79,2%	80,8%	80,7%	80,6%

Hinweis: Die Prozentzahlen stellen den Anteil der Befragten dar, die jeden Trend als „wichtig“ oder „sehr wichtig“ bewerten.
Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

ABBILDUNG 5

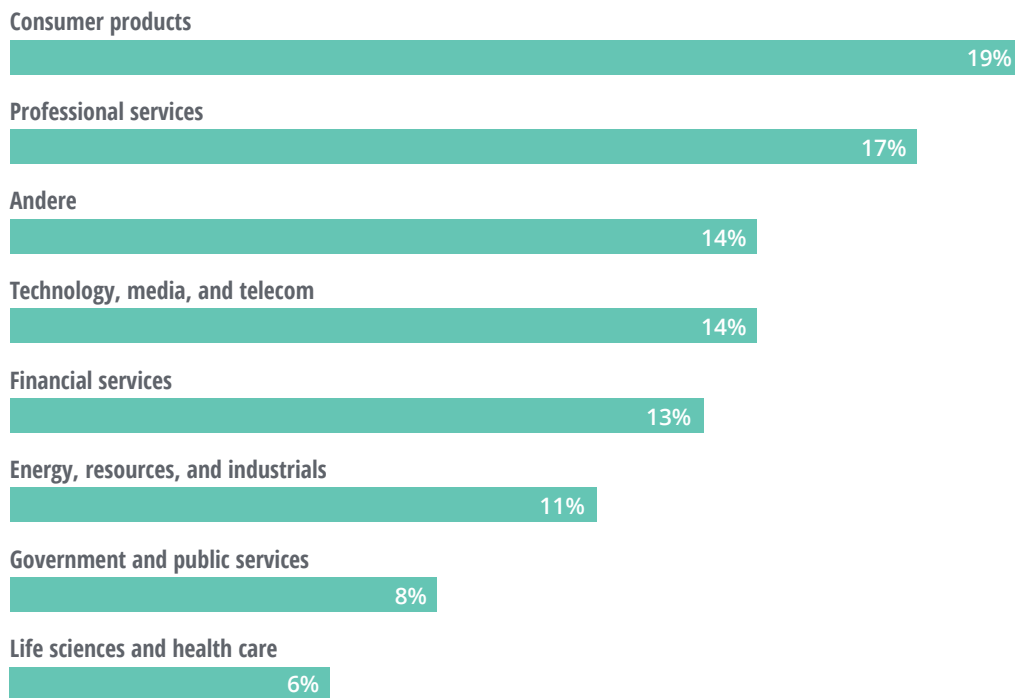
Befragte nach Regionen



Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

ABBILDUNG 6

Befragte nach Industrien

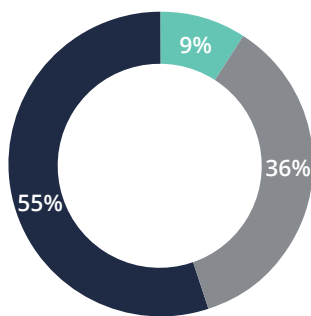


Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

ABBILDUNG 7

Befragte nach Funktionen

■ HR ■ IT ■ Weder HR noch IT

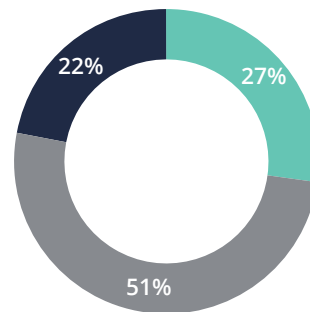


Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

ABBILDUNG 8

Befragte nach Unternehmensgröße (Mitarbeiteranzahl)

■ Groß (10.001+) ■ Mittel (1.001 bis 10.000) ■ Klein (1 bis 1.000)

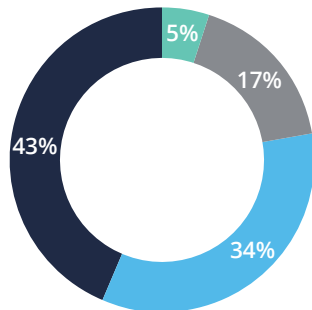


Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

ABBILDUNG 9

Befragte nach Level

- Mittleres Management ■ Vice President
- Senior VP/Executive VP/Global Head of HR
- Mitarbeiter ohne Personalverantwortung



Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

ABBILDUNG 10

Befragte nach Ländern

	Anzahl der Befragten
Deutschland	862
Vereinigte Staaten	688
Kanada	594
Ukraine	579
Belgien	492
Costa Rica	403
Südafrika	339
Brasilien	296
Japan	228
Norwegen	217
China	209
Indien	186
Ecuador	184
Polen	180
Israel	167
Spanien	158
Österreich	156
Uruguay	153
Mexiko	145
Kolumbien	142
Frankreich	140
Italien	134
Großbritannien	122
Guatemala	108
Finnland	99
Russland	91
Peru	88
Australien	86
Argentinien	78
Elfenbeinküste	77
Andere	1548
Insgesamt	8949

Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.



Ein Gefühl der Zugehörigkeit

Von Einbindung zu Verbindung und Beteiligung

UM DAS ZUGEHÖRIGKEITSGEFÜHL ZU STÄRKEN, HABEN SICH BISLANG VIELE UNTERNEHMEN BEMÜHT, JEDEN EINZELNEN IN EINEM INTEGRATIVEN ARBEITSUMFELD RESPEKTVOLL UND FAIR ZU BEHANDLEN. DAS IST WEITERHIN VON ENTSCHEIDENDER BEDEUTUNG. FÜHRENDE ORGANISATIONEN VERKNÜPFEN NUN ABER DAS ZUGEHÖRIGKEITSGEFÜHL NOCH STÄRKER MIT DER UNTERNEHMENSLEISTUNG. SIE STÄRKEN DIE BEZIEHUNGEN VON ARBEITNEHMERN IN IHREN TEAMS UND FÖRDERN IHR VERSTÄNDNIS, WIE IHR INDIVIDUELLER BEITRAG ZU DEN GEMEINSAMEN ZIELEN PASST.

Aktuelle Entwicklungen

Beide Trends, das Zugehörigkeitsgefühl und das Mitarbeiterwohl, gehören zu den wichtigsten Fragestellungen der Global-Human-Capital-Trendstudie dieses Jahres. 79 Prozent der Befragten gaben an, dass die Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls in der Belegschaft für den Erfolg ihrer Organisation in den nächsten 12 bis 18 Monaten wichtig sei. Eine besondere Bedeutung bekommt dieser Punkt jedoch erst dadurch, dass 93 Prozent der Befragten eine hohe Korrelation zwischen dem Gefühl der Zugehörigkeit und der Leistung der Mitarbeiter sehen. Damit hebt sich dieses Ergebnis im Vergleich zu den letzten zehn Jahren stark von der gewohnten Zustimmungsrate ab.

Das Zugehörigkeitsgefühl sowie die Förderung von Respekt und Fairness am Arbeitsplatz sind große Teile der Diversitäts- und Inklusionsbemühungen vieler Organisationen. Wie umfassend sich diese Investitionen auszahlen, wird erst klar, wenn die Maßnahmen ihre Wirksamkeit entfalten.

HERAUSFORDERUNG

79 Prozent der Unternehmen sagen, dass die Förderung eines Zugehörigkeitsgefühls in der Belegschaft wichtig oder sehr wichtig für ihren Erfolg in den nächsten 12 bis 18 Monaten ist. Jedoch fühlen sich nur 13 Prozent bereits ausreichend vorbereitet, um dieser Herausforderung zu begegnen.

Eine Studie von BetterUp aus dem Jahr 2019 ergab, dass das Gefühl von Zugehörigkeit am Arbeitsplatz zu einer Steigerung der Leistung um circa 56 Prozent führt. Zudem verringert es zu 50 Prozent das Fluktuationsrisiko und führt zu einem 75prozentigen Rückgang von Krankheitstagen der Mitarbeiter. In Bezug auf Teamprojekte zeigte die Studie auf, dass ein einziger Vorfall minimaler Ausgrenzung zu einem sofortigen Rückgang der Leistung eines Mitarbeiters um 25 Prozent führen kann.¹

Warum hat das Gefühl von Zugehörigkeit in der Arbeitswelt jetzt oberste organisatorische Priorität? Ein Teil davon wird durch externe Faktoren beeinflusst.

Viele Menschen haben das Gefühl, dass die Welt weniger stabil, dafür polarisierter und insgesamt volatiler wird. In vielen Ländern nehmen politische Polarisierung, Tribalismus und Populismus zu.² Das Weltwirtschaftsforum hat in unterschiedlichen Ländern wie den Vereinigten Staaten, Frankreich, Deutschland, dem Vereinigten Königreich, Italien, Ungarn, Österreich, Schweden, Polen, Brasilien, den Philippinen und anderen eine zunehmende öffentliche Frustration über den Status quo, populistische Aufstände und die Aufteilung von Gruppen in „wir gegen die anderen“ beobachtet.³ Eine kürzlich durchgeführte Studie in sechs dieser Länder deckte auf, dass diese Spaltungen wahrscheinlich „mehr als nur Verschiebungen in der öffentlichen Meinung über spezifische Themen“ sind, sondern stattdessen ein wachsendes Misstrauen in der Gesellschaft mit zunehmendem Tribalismus und Intoleranz gegenüber Menschen mit unterschiedlichen Überzeugungen und Hintergründen widerspiegeln könnten.⁴ Diese Spaltungen können dazu führen, dass einige Menschen an ihrem Arbeitsplatz nach dem Sinn und der Solida-



rität suchen, die sie so oftmals in der Gesellschaft nicht finden können.

Selbst bei der Arbeit kann es jedoch manchmal schwer sein, Werte wie Solidarität vorzufinden. Die Studie „Politik am Arbeitsplatz“ der Gesellschaft für Human Resource Management (SHRM: Society for Human Resource Management) ergab, dass 42 Prozent der befragten US-Mitarbeiter persönlich politische Meinungsverschiedenheiten bei der Arbeit erlebt haben und 34 Prozent gaben an, dass an ihrem Arbeitsplatz unterschiedliche politische Perspektiven nicht akzeptiert werden. SHRM stellte fest, dass Unternehmen diese Gespräche zwar nicht unterdrücken können und auch nicht sollten, stattdessen können sie aber eine inklusive Kultur der Verbindlichkeit schaffen, in der Unterschiede nicht als Störfaktor gesehen werden.⁵

In dieser polarisierten Welt kämpfen Organisationen darum, ein Gefühl von Zugehörigkeit zu fördern und zu vermitteln. Selbst solche, die für die Betonung von Sicherheit und Offenheit bekannt sind, mussten neue Richtlinien verfassen, um Störfaktoren am Arbeitsplatz zu reduzieren. In einem Beispiel verteilte ein Unternehmen ein Memo, in dem die Arbeitnehmer aufgefordert wurden, jegliche Gespräche zu vermeiden, die den Arbeitsplatz stören oder zur Abgrenzung einzelner Arbeitnehmergruppen führen könnten. Die Organisation verringerte ihre wöchentlichen Meetings, bei denen Mitarbeiter zuvor alle Anliegen – einschließlich politischer Fragen – mit hochrangigen Führungskräften besprechen konnten, und verlagerte ihren Fokus stattdessen auf monatliche Sitzungen, die sich auf die Geschäftsstrategie konzentrierten.

Die Bedeutung von Zugehörigkeit wird demnach aber nicht nur durch externe, sondern vor allem auch durch interne, organisatorische Faktoren – das, was innerhalb der Organisation geschieht – angetrieben. Dabei sind insbesondere die Veränderungen in der Zusammensetzung der Belegschaft eine wachsende Herausforderung. Angesichts der Zunahme alternativer arbeitsver-

traglicher Gestaltungen gehören viele Arbeitnehmer möglicherweise nicht formell zu der Organisation, für die sie arbeiten. Das erschwert es ihnen, ein Gefühl der Zugehörigkeit zu empfinden, sowie es Menschen in den traditionellen Arbeitsverhältnissen schwerfallen kann, ein Gefühl der Einheit wahrzunehmen.

Ein weiterer interner Faktor ist die Technologie am Arbeitsplatz, die eine tragende Rolle spielt. Während sie eine sofortige (virtuelle) Kommunikation mit praktisch jedem ermöglicht, kann die Art und Weise, wie Menschen diese Technologie nutzen, paradoxerweise zu einem erhöhten Gefühl der Isolation beitragen. Viele Mitarbeiter, die virtuell arbeiten, nennen den Aspekt der Einsamkeit als eine der Herausforderungen der Mobilarbeit.⁶ Dieser Schwierigkeit begegnen immer mehr Arbeitnehmer: In den Vereinigten Staaten ist die Zahl derer, die regelmäßig von zu Hause aus arbeiten, seit 2005 um 173 Prozent gestiegen.

Vor dem Hintergrund, dass Menschen immer mehr Zeit mit der Arbeit verbringen, suchen sie nach

einem Job, der ihnen nicht nur das Gehalt sicherstellt, sondern zunehmend nach persönliche Erfüllung und Zufriedenheit.⁷ Das kann unter anderem ein Gefühl von Zugehörigkeit bieten. Seit der großen Depression in den 1930er-Jahren ist die durchschnittliche Arbeitswoche in den USA von etwa 35 Stunden auf standardmäßig 40 Stunden gestiegen.⁸ Darüber hinaus arbeiteten 2017 viele in Vollzeit-jobs in den Vereinigten Staaten an einem durchschnittlichen Wochentag etwas mehr als 9,3 Stunden.⁹

Unsere Erkenntnisse 2020

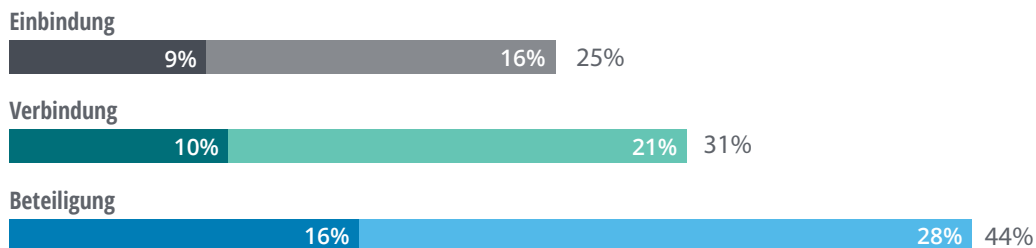
Unserer Ansicht nach ist die Schaffung eines Gefühls der Zugehörigkeit am Arbeitsplatz das Ergebnis von drei sich gegenseitig verstärkenden Attributen. Mitarbeiter sollten sich auch bei der Arbeit eingebunden fühlen sowie fair und respektvoll von ihren Kollegen behandelt werden. Sie sollten sich den Menschen, mit denen sie zusammenarbeiten, und den Teams, zu denen sie gehören, verbunden fühlen. Des Weiteren ist es unerlässlich, ein

ABBILDUNG 1

Zugehörigkeit ist mehr als Einbindung

Welcher der folgenden Punkte ist der größte Treiber, um das Zugehörigkeitsgefühl in Ihrer Organisation zu stärken?

- Die Arbeitnehmer können ihre Persönlichkeit am Arbeitsplatz einbringen.
- Die Arbeitnehmer werden fair behandelt.
- Die Mitarbeiter können sich mit einem definierten Team identifizieren (z.B. Funktion, Abteilung, Geografie etc.).
- Die Mitarbeiter haben ein Gemeinschaftsgefühl und fühlen sich mit anderen in der Organisation verbunden.
- Die Arbeitnehmer werden für ihre individuellen Beiträge geschätzt.
- Die Mitarbeiter sind auf den Zweck, die Mission und die Werte des Unternehmens ausgerichtet.



Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

DAS GEFÜHL DER ZUGEHÖRIGKEIT IN DEN GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS DER VERGANGENEN JAHRE

Das diesjährige Kapitel „Ein Gefühl der Zugehörigkeit“ untersucht die Entwicklung von der Einbindung über die Verbundenheit der Mitarbeiter bis hin zur Stiftung eines sinnvollen Beitrags. Das deutet darauf hin, dass Arbeitnehmer Sinn und Wert in der Arbeit finden können, wenn sie in der Lage sind zu verstehen, welche Wirkung sie auf die Ziele der Organisation haben. Der diesjährige Standpunkt baut auf einer jahrzehntelangen Forschung auf, die erstmals 2011 zeigte, wie Vielfalt und Inklusion zum Unternehmenserfolg beitragen. 2013 diskutierten wir die Bedeutung der Vielfalt des Denkens, der Erkenntnisse und der Ideen. 2014 betonten wir die Notwendigkeit, Vielfalt mit einer inklusiven Kultur zu verbinden, um einen echten Mehrwert zu kreieren. Unser Kapitel im Jahr 2017 „[Vielfalt durch Inklusion: Gewinn für die gesamte Organisation](#)“ verstärkte die Bedeutung von der Verbindung der Mitarbeiter. Dabei stand die Zusammensetzung vielfältiger, inklusiver Teams im Fokus, in denen die Mitarbeiter ihren persönlichen Beitrag zur Steigerung der Unternehmensperformance leisten.

Den Übergang von „Mitarbeiterbindung“ hin zu „Mitarbeiterbeteiligung“ zu schaffen, hängt jedoch von einem anderen Faktor ab: der Bedeutung. In dem letztjährigen Kapitel „Employee Experience 2.0“ schrieben wir über die Bedeutung der Arbeit und davon, wie Mitarbeiter dazu befähigt werden können, auf die positivste, unterstützende und persönlichste Art und Weise ihren Beitrag zu leisten. In diesem Jahr bauen wir auf diesen Gedanken auf, um zu zeigen, dass Organisationen, die inklusiv sein wollen, darüber nachdenken müssen, was sie ihren Mitarbeitern außer dem Aspekt der Einbindung noch bieten können. Demnach sollten sie ebenfalls das Gefühl von Zugehörigkeit fördern, indem sie den Arbeitnehmern die Möglichkeit geben, auf sinnvolle Weise dazu beizutragen, Team- und Organisationsergebnisse voranzubringen.

Gefühl zu erzeugen, dass sie zu sinnvollen Arbeitsergebnissen beitragen und dabei verstehen, wie ihre einzigartigen Stärken ihrem Team und ihrer Organisation dabei helfen, gemeinsame Ziele zu erreichen.

Diese Aussagen werden durch die Ergebnisse der Global Human Capital Trends 2020 untermauert.

- Einbindung sicherstellen: 25 Prozent der Befragten gaben als größten Treiber für ein Gefühl von Zugehörigkeit an, ein Umfeld zu fördern, in dem Arbeitnehmer fair behandelt werden und ihr eigenes authentisches Ich bei der Arbeit einbringen können.
- Verbindungen schaffen: 31 Prozent gaben an, dass das Gemeinschaftsgefühl und die Identifikation mit einem definierten Team mit die größten Treiber seien.
- Sinnvolle Beteiligung: Die Mehrheit mit 44 Prozent berichtete, der größte Treiber für das Zugehörigkeitsgefühl sei das Gefühl, sich am Purpose, an der Mission und den Werten der

Organisation orientieren zu können sowie für seine individuellen Beiträge geschätzt zu werden (Abb. 1).

Der Übergang von Einbindung, Verbindung und Beteiligung ist ein additiver Prozess, wobei jeder Schritt auf dem vorigen aufbaut. Viele Organisationen haben bereits große Fortschritte hinsichtlich der Einbindung ihrer Mitarbeiter gemacht – indem sie ein integratives Umfeld schufen, in dem sich Arbeitnehmer respektiert und fair behandelt fühlen. Organisationen, die diese Art von inklusiver Kultur etablieren, erreichen oder verdoppeln im Schnitt die finanziellen Ziele, weisen eine dreimal so hohe Leistungsfähigkeit auf, sind sechsmal so innovativ und agil sowie erzielen achtmal häufiger bessere Geschäftsergebnisse.¹⁰

Der nächste Schritt, Verbindung schaffen, erfolgt auf zwei Ebenen: 1) Wenn Arbeitnehmer das Gefühl haben, sinnvolle Beziehungen zu Kollegen und ihren Teams zu haben, 2) wenn sie sich mit dem Purpose und den Zielen ihrer Organisation

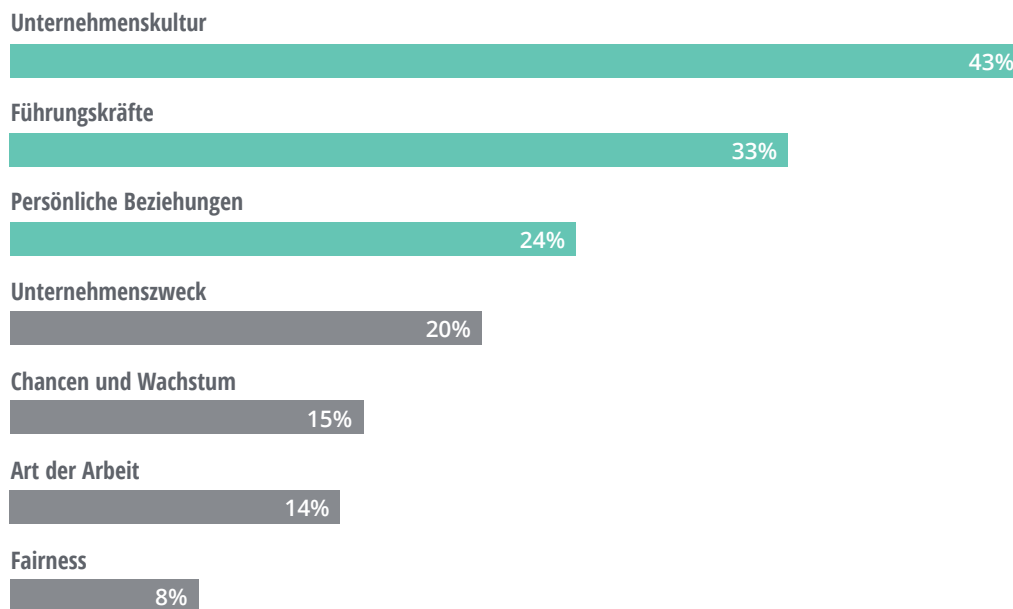
verbunden fühlen. Die Entstehung und anhaltende Popularität von Mitarbeiterressourcengruppen – Gruppen, die darauf abzielen, Menschen mit ähnlichem Hintergrund und sozialer Identität zu verbinden und zu stärken – ist ein Beispiel dafür, wie Organisationen belastbarere Verbindungen zwischen Arbeitnehmern gefördert haben. Die Unilever-Initiative „Brands with a Purpose“ ist ein gutes Beispiel, welche positiven Auswirkungen es haben kann, wenn Arbeitnehmer sich mit einem umfassenderen Purpose verbunden fühlen. Dort werden Produkte geschaffen, die auch für die Verbraucher in ländlichen Gegenden erschwinglich und wirtschaftlich tragfähig sind. Mitarbeiter, die in Teams von „Brands with a Purpose“ arbeiten, haben die höchsten Engagement-Scores im Unternehmen. Ebenso wachsen die Marken selbst um 69 Prozent schneller als der Rest des Geschäfts.¹¹

Der dritte Schritt, Beteiligung, bringt das Ein- und Verbinden von Mitarbeitern auf eine höhere Stufe. Wenn Arbeitnehmer merken, dass sie einen sinnvollen Beitrag leisten, können sie sich nicht nur respektiert und fair behandelt fühlen und enge Beziehungen zu ihren Kollegen und Teams aufbauen, sondern sie können auch sehen, wie ihre individuellen Talente und Bemühungen einen sinnvollen Unterschied bei der Förderung von Team- und Organisationsergebnissen ausmachen. Sie können sehen, wie wichtig das, was sie tun, wirklich ist, wenn es darum geht, gemeinsam geschätzte Ziele zu verfolgen. Unsere Studienergebnisse stützen den Zusammenhang zwischen dem Gefühl, etwas Sinnvolles beizutragen, und dem Zugehörigkeitsgefühl. 63 Prozent der Befragten gaben an, dass eine bessere Ausrichtung zwischen individuellen und organisationalen Zielen die Antwort auf die

ABBILDUNG 2

Kultur, Führung und persönliche Beziehungen: die einflussreichsten Fähigkeiten einer Organisation, um ein Gefühl von Zugehörigkeit zu erzeugen

Welche Faktoren beeinflussen am meisten die Fähigkeit Ihrer Organisation, ein Gefühl der Zugehörigkeit zu schaffen? Bitte wählen Sie bis zu zwei Punkte aus.



Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

Frage ist, wie ein Gefühl der Zugehörigkeit die Unternehmensleistung fördern kann.

Ein Beispiel für eine Organisation, die nach einer Kultur strebt, in der sich jeder in der Lage fühlt, seinen Beitrag zu sinnvollen Arbeitsergebnissen zu leisten, ist Alibaba. Zhang Yong, CEO von Alibaba, sagt hierzu: „Der Kern der Kultur bei Alibaba ist, dass wir Vertrauen in jeden von uns haben.“ Die Unternehmensleitung hat erkannt, dass es der beste Weg ist, die unglaubliche Vielfalt der Belegschaft in geschäftlichen Wert zu verwandeln, indem den Mitarbeitern Sicherheit geboten wird, ihre Sichtweisen und Meinungen äußern zu können.¹²

In einer diversen und polarisierten Welt kann die Wertschätzung des Arbeitsbeitrags jedes Einzelnen dazu beitragen, ein Gefühl der Zugehörigkeit zu fördern. Dies erfordert jedoch nicht, dass die Mitarbeiter beispielsweise in ihren politischen Ansichten übereinstimmen oder alle aus dem gleichen kulturellen Umfeld kommen. Stattdessen soll die Vielfalt der Individuen sowie der Teams in einer Art und Weise gewürdigt werden, die das Engagement zur gemeinsamen Zielerreichung fördert. Das ermöglicht die Teilnahme an Diskussionen mit unterschiedlichen Perspektiven mit dem Ziel, eine Einigung zu erreichen. Wenn Teams durch einen gemeinsamen Purpose vereint sind, können Meinungsverschiedenheiten, die nichts mit dem Purpose zu tun haben, weniger relevant werden. Auseinandersetzungen darüber, wie dieses Ziel erreicht werden kann, implizieren einen vernünftigen Dialog, statt zur Quelle der Spaltung zu werden.

Unsere Global Human Capital Trendstudie legt nahe, dass drei Faktoren die Fähigkeit einer Organisation beeinflussen, um Einbindung, Verbindung und Beteiligung zu entwickeln: Organisationskultur, Führungsverhalten und persönliche Beziehungen (Abb. 2).

Die Organisationskultur bezieht sich auf das System von Werten, Überzeugungen und Verhaltens-



weisen, welches die Arbeit innerhalb einer Organisation bestimmt. In einer Kultur der Zugehörigkeit bedeutet das, dass das Umfeld alle drei Elemente Einbindung, Verbindung und Beteiligung unterstützt. Die Arbeitnehmer sollten das Gefühl haben, dass ihre Ansichten respektiert und geschätzt werden. Die Unternehmenskultur sollte eine sein, die jeden ermutigt, authentisch zu sein, seine unterschiedlichen Perspektiven zu teilen und sich auf den Purpose des Teams und der Organisation auszurichten. Arbeitnehmer brauchen klare Mechanismen wie Anreize und Peer-/Supervisor-Feedback, um aufzuzeigen, wie ihre Arbeit einen Unterschied bei der Verfolgung umfassender gemeinsamer Ziele macht.

Eine solche Unternehmenskultur basiert auf Führungsverhalten, das die organisatorischen Werte von Fairness, Respekt und psychologischer Sicherheit in den Teams stärkt sowie die Mitarbeiter dazu inspiriert, ihr Bestes zu geben. Das Forschungsprogramm „As One“ von Deloitte, das die Struktur und Produktivität verschiedener Teamtypen untersuchte, fand heraus, dass drei Arten von Teamleitern in der Lage waren, ein stärkeres Gefühl für einen Beitrag innerhalb ihrer Teams aufzubauen:

„Sportteam-Kapitäne“, „Community-Organisatoren“ und „Senatoren“.¹³ Charakteristisch innerhalb dieser Archetypen ist, dass die Führungskräfte ihre Teams durch gemeinsame Ziele vereinten und nicht durch Top-down-Regelungen. Die Teammitglieder hatten die Autonomie, Entscheidungen zu treffen und Input zu liefern, anstatt einer Befehls- und Kontrollstruktur zu folgen.

Schließlich ist die Qualität der Beziehungen zwischen den Teammitgliedern entscheidend. Auch hier sind Einbindung und Verbundenheit wichtig, um es so einfach wie möglich zu gestalten, dass Mitarbeiter ihren Beitrag leisten. Teams, in denen die Arbeitnehmer psychische Sicherheit empfinden, offen ihre Ansichten darlegen und in denen ihre Beziehungen zu anderen Teammitgliedern stark genug sind, um diesen auf gleicher Ebene zu begegnen – durchsetzungsstark und dennoch auf konstruktive Art und Weise –, werden gut vorbereitet sein, um Kontroversen im Team konstruktiv zu durchleben. Dabei wird die Fähigkeit gefördert, Konflikte auszuräumen und aus Meinungsverschiedenheiten zu lernen, um neue Erkenntnisse zu gewinnen.¹⁴

Aus der Praxis

Beispiele, in denen die Bemühungen von Einbindung über Verbindung hin zur Beteiligung von Mitarbeitern deutlich werden, veranschaulichen den Wert jedes dieser Attribute für die Leistung einer Organisation. Das Life-Sciences-Unternehmen Gilead Sciences setzte sich das Ziel, die Einbindung seiner Teams in Asien zu erhöhen, um ein Gefühl der psychischen Sicherheit zu vermitteln. In diesem sollen sich Arbeitnehmer frei fühlen können, sich zu äußern, Fehler zu machen und sie selbst sein zu können, ohne Angst davor haben zu müssen, bestraft oder sanktioniert zu werden. Das Unternehmen arbeitete mit seinen Führungskräften in der Region zusammen, um inklusive Führungskompetenzen aufzubauen. Es half ihnen zu verstehen, wie sie die Auswirkungen ihrer eigenen Befangenheit reduzieren können (z.B. indem

sie Teammitgliedern die Möglichkeit geben, Bedenken zu äußern). Ziel dieser Bemühungen ist es, eine Kultur in der Region aufzubauen, in der sich die Arbeitnehmer in der Lage fühlen, Normen respektierend Fragen zu stellen, indem sie proaktiv und nicht reaktiv Probleme und Chancen identifizieren. Gilead strebt höhere Leistungsziele und größere Innovation an, indem es die Konformitätskultur bricht und die Teammitglieder ermutigt, unterschiedlich zu sein und divergierende Ansichten zum Ausdruck zu bringen.¹⁵

Horizon Therapeutics stellte das Thema „Verbindung“ in seiner Organisation in den Fokus. Dies tat man mit einer Reihe von Maßnahmen, die darauf abzielten, die Bedeutung inklusiven Denkens und Handelns zu fördern und zu feiern. Das Unternehmen fördert ausdrücklich den „Verbund“ am Arbeitsplatz, indem es Mitarbeiter identifiziert und unterstützt, die in ihrem täglichen Umgang mit verschiedenen Kollegen und Teams ein beispielhaftes inklusives Verhalten zeigen. Horizon sucht nach vier Merkmalen in seinen Teams: „Gut im Lernen und Zuhören zu sein, sich wohlfühlen, seine Meinung zu äußern und deutlich für etwas auszusprechen, ihre eigene Geschichte zu besitzen und zu teilen und positive, inklusive Verhaltensweisen zu modellieren.“¹⁶ Diese Bemühungen zahlen sich im Hinblick auf die Arbeitskultur aus. Neben der mehrjährigen Anerkennung als einer der „Besten Arbeitsplätze im Bereich Gesundheitswesen und Biopharma“ des Fortune-Magazins und der Organisation Great Place to Work¹⁷ wird Horizon zugeschrieben, dass sie ein familiäres Umfeld schaffen, in dem sich Mitarbeiter mit der Arbeit und ihren Kollegen verbunden fühlen und das Gefühl haben, eine Stimme bei der Entscheidungsfindung zu haben.¹⁸

Ebenso kultiviert die National Aeronautics and Space Administration (NASA) der Vereinigten Staaten ein Gefühl der Zugehörigkeit auf der Grundlage der Bedeutung von Beteiligung. Robert Gibbs, Associate Administrator für das „Mission Support Directorate“, sagte uns: „Vom Astronauten

bis zum Buchhalter ziehen wir alle am selben Strang, in die gleiche Richtung, und versuchen, dasselbe zu erreichen.“¹⁹ Während man bis 2024 daran arbeitet, dass die erste Frau und der nächste Mann auf dem Mond landen, gelingt es der NASA, ein starkes Missionsbewusstsein in der gesamten Belegschaft aufrechtzuerhalten. Und das, obwohl die Belegschaft eine sehr heterogene Struktur von Arbeitnehmern umfasst, darunter Bundesangestellte sowie einen hohen Prozentsatz von Vertragsarbeitern, Geschäftspartnern und Partnern aus internationalen Kooperationsvereinbarungen. Die NASA ist nach wie vor einer der gefragtesten Arbeitgeber der Luft- und Raumfahrtindustrie. Zu diesem Erfolg trugen die Führungskräfte einen Großteil bei, insbesondere durch die Fähigkeit, die Rolle jedes Einzelnen bei der Erreichung eines klaren und überzeugenden organisatorischen Zwecks hervorzuheben. Das gelang ihnen mit einer erstaunlich niedrigen Fluktuation von 3 Prozent.²⁰ Unabhängig von seinem Job oder seiner Arbeitsorganisation kann jeder bei der NASA sehen, wie seine individuellen Talente zu seinem Team beitragen und wie diese gemeinsame Arbeit die NASA voranbringt.

Ausblick

Organisationen haben bereits – und werden auch weiterhin – viel an Führungsfokus, Energie und Ressourcen investieren, um sicherzustellen, dass sich die Menschen bei der Arbeit respektiert und fair behandelt fühlen. Jetzt haben Führungskräfte die Möglichkeit, auf dem Aspekt der Einbindung von Mitarbeitern aufzubauen, um auch ihre Verbindung und ihre Beteiligung zu fördern. So kann ein Zugehörigkeitsgefühl entstehen, das die Leistung der Organisation deutlich verbessern kann. Die Umsetzung dieser Art von Zugehörigkeitsstrategien wird nicht einfach sein. Unternehmen benötigen dafür eine Art „Vielfalts-Linse“. Nur so können sie sicherstellen, dass sie die richtigen Voraussetzungen schaffen, dass jeder die gleiche Möglichkeit hat, seinen persönlichen Beitrag zu leisten.

Wenn Arbeitnehmer sehen und erkennen, wie ihre individuelle Arbeit hilft, Ziele zu erreichen, die sie unterstützen und als sinnvoll erachten, werden sie wahrscheinlich engagierter, motivierter und auf einem höheren Niveau ihre Arbeit verrichten, um die Organisationsleistung zu steigern.

Danksagung

Die Autoren bedanken sich bei **Juliet Bourke, Christina Brodzik, Terri Cooper, Devon Dickau** und **Amir Rahnema** für ihre Beiträge zu diesem Kapitel.

Quellen

1. BetterUp, [The value of belonging at work: The business case for investing in workplace inclusion](#), zuletzt aufgerufen am 20. März, 2020.
2. Thomas Carothers und Andrew O'Donohue, ["How to understand the global spread of political polarization,"](#) Carnegie Endowment For International Peace, 1. Oktober, 2019.
3. Laura-Kristine Krause und J r mie Gagn , [Fault lines: Germany's invisible divides](#), More in Common, 2019; Tim Dixon, ["Here's how we solve the global crisis of tribalism and democratic decay,"](#) World Economic Forum, 9. Januar, 2019.
4. Ebd.
5. Beth Mirza, ["Political discord is disrupting the workplace,"](#) SHRM, 5. November, 2019.
6. Hailley Griffs, ["State of remote work 2018 report: What it's like to be a remote worker in 2018,"](#) Buffer, zuletzt aufgerufen am 20. März, 2020.
7. Global Workplace Analytics, ["Telecommuting statistics,"](#) zuletzt aufgerufen am 20. März, 2020.
8. Vicki Robin und Joe Dominguez, ["Humans once worked just 3 hours a day. Now we're always working, but why?,"](#) Big Think, 6. April, 2018.
9. United States Bureau of Labor Statistics, ["American Time Use Survey \(ATUS\),"](#) zuletzt aufgerufen am 31. Oktober, 2018.
10. Derek Thompson, ["Workism is making Americans miserable,"](#) Atlantic, 24. Februar, 2019.
11. Juliet Bourke und Bernadette Dillon, ["The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths,"](#) Deloitte Review 22. Januar, 2018.
12. Unilever, ["Unilever's purpose-led brands outperform,"](#) Pressemitteilung, 11. Juni, 2019.
13. Beobachtungen von Deloitte-Fachleuten, die mit Alibaba interagieren. 14 David Brown ["As one: Better collaboration where it counts the most,"](#) Deloitte Review 12, 31. Januar, 2013.
14. John Hagel et al., [Beyond process: How to get better, faster as "exceptions" become the rule](#), Deloitte Insights, 13. November, 2017.
15. Gespräche mit Führungskräften von Unternehmen durch Kollegen der Autoren.
16. Gespräche von Kollegen der Autoren mit Führungskräften von Horizon Therapeutics; Caitlin Gray, ["How to build psychological safety as a leader: An interview with a global leader from Korea,"](#) Deloitte, 16. Oktober, 2019.
17. Horizon Therapeutics, ["Horizon Pharma plc named one of the 2019 best workplaces in health care and biopharma by FORTUNE and Great Place to Work,"](#) Pressemitteilung, 11. April, 2019.
18. Gespräche von Kollegen der Autoren mit Führungskräften von Horizon Therapeutics
19. Gespräche mit Führungskräften der NASA durch Kollegen der Autoren.
20. Ebd.



Arbeit gestalten mit Blick auf das Mitarbeiterwohl

Leben und Leistung auf höchstem Niveau

DAS WELL-BEING DER BELEGESCHAFT STEHT AUF DER PRIORITÄTENLISTE GANZ WEIT OBEN, VOR ALLEM AUFGRUND DER WEIT VERBREITETEN ÜBERZEUGUNG, DASS ES DIE UNTERNEHMERISCHE LEISTUNG POSITIV BEEINFLUSST. DENNOCH VERPASSEN VIELE UNTERNEHMEN DIE EINFACHSTE CHANCE, DIESEN POSITIVEN EFFEKT ANZUSTOSSEN: DAS WELL-BEING IN DIE GESTALTUNG DER ARBEIT SELBST ZU INTEGRIEREN. DIESE BEIDEN ASPEKTE KONZEPTIONELL ZU VERBINDEN ERFORDERT, DASS UNTERNEHMEN DAS MITARBEITERWOHL SOWOHL INDIVIDUELL ALS AUCH IM TEAM UND IN DER GESAMTEN ORGANISATION FOKUSSIEREN. AUF DIESE WEISE LÄSST SICH DIE ARBEIT SO UMSTRUKTURIEREN, DASS DIE MITARBEITER SICH NICHT NUR WOHL FÜHLEN, SONDERN AUCH IHRE LEISTUNG OPTIMAL EINBRINGEN. DAS FÜHRT DAZU, DASS DIE VERBINDUNG ZWISCHEN DEM MITARBEITERWOHL UND DER UNTERNEHMERISCHEN GESAMTLEISTUNG GESTÄRKT WIRD UND ÜBERGREIFEND EIN GRÖßERES ZUGEHÖRIGKEITSGEFÜHL ENTSTEHT.

ACHZIG PROZENT DER Studienteilnehmer identifizierten das Mitarbeiterwohl als eine wichtige oder sehr wichtige Priorität für den Erfolg ihres Unternehmens und machten es damit zum wichtigsten Trend des Jahres 2020. Somit ist es nicht überraschend, dass viele Organisationen global auf diesen Trend reagiert haben. Große Arbeitgeber in den Vereinigten Staaten gaben 2019 durchschnittlich 3,6 Millionen US-Dollar für das Mitarbeiterwohl aus, was in etwa 762 US-Dollar pro Mitarbeiter entspricht.¹ Der globale Markt für Well-being im Unternehmen hat aktuell eine jährliche Wachstumsrate von 7 Prozent und wird auch in Zukunft weiter wachsen: von 53,6 Milliarden US-Dollar im Jahr 2018 auf voraussichtlich 90,7 Milliarden US-Dollar im Jahr 2026.²

Die Investitionen in das Mitarbeiterwohl haben einen guten Grund. 95 Prozent der HR-Führungskräfte stimmen zu, dass Burnout die Mitarbeiterbindung beeinflusst.³ Eine Studie von Limeade und

HERAUSFORDERUNG

Das Well-being hatte die größte Lücke zwischen Wichtigkeit und Bereitschaft in den diesjährigen Trends: 80 Prozent der Organisationen gaben an, dass das Mitarbeiterwohl wichtig oder sehr wichtig für ihren Erfolg in den nächsten 12 bis 18 Monaten ist, aber nur 12 Prozent der Befragten sind überzeugt, dieses Problem anzugehen.

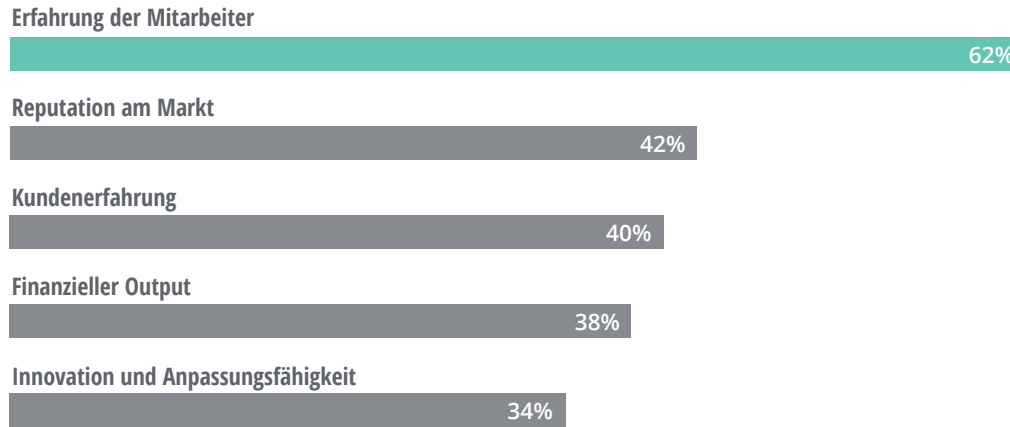
Quantum Workplace ergab, dass Mitarbeiter mit höherem Well-being stärker motiviert sind, ihre Arbeit schätzen und ihr Unternehmen weiterempfehlen.⁴ In unserer eigenen Umfrage gaben dieses Jahr 94 Prozent der Befragten an, dass das Well-being die Leistung des Unternehmens fördere.

Ein genauerer Blick auf unsere Umfrageergebnisse zeigt jedoch, dass der Return on Investment (ROI)

ABBILDUNG 1

Effekte des Well-being

Welche der folgenden Punkte werden von Ihrer Well-being-Strategie am stärksten (positiv) beeinflusst?



Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

für das Well-being der Arbeitnehmer möglicherweise nicht so hoch ist, wie es möglich wäre. 61 Prozent unserer Befragten gaben an, dass ihre Organisationen dessen Einfluss auf die Unternehmensleistung überhaupt nicht messen; und die Befragten, deren Unternehmen diesen Einfluss gemessen haben, berichteten, dass dieser größtenteils in der Verbesserung der Erfahrung der Mitarbeiter liegt (Abb. 1). Weniger als die Hälfte glaubten, dass ihre Wohlfühlstrategie sich positiv auf andere Geschäftsbereiche auswirke, z.B. auf die Kundenerfahrung, die finanziellen Ergebnisse, den Ruf oder gar auf Innovation und Adaptionfähigkeit.

Wie kann diese Diskrepanz erklärt werden? Beginnen wir mit der Tatsache, dass es kein einfaches Unterfangen ist, das Mitarbeiterwohl effektiv anzugehen. Moderne Strategien zur Förderung des Well-being haben ihre historischen Wurzeln in den im 19. Jahrhundert eingeführten Gesundheitsprogrammen am Arbeitsplatz, die auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes abzielten. Seither haben sich die Strategien weiterentwickelt und umfassen mittlerweile eine breite Palette von Programmen rund um die physische, finanzielle und sogar emotionale Gesundheit der Arbeitnehmer. Die gute Nachricht ist, dass unsere Teilnehmer diesen Wandel erkannt

haben, wobei die Mehrheit der Befragten darauf hinweist, dass ihre Strategien zum Mitarbeiterwohl sich ebenfalls zumindest auf die körperliche, geistige und finanzielle Gesundheit ihrer Mitarbeiter beziehen (Abb. 2).

Aber die Auswirkungen moderner Karrieren und die Zunahme von Stress am Arbeitsplatz haben die Frage aufgeworfen, ob die Organisationen nicht noch mehr Verantwortung übernehmen sollten. Eine Studie unter Arbeitnehmern in den Vereinigten Staaten und im Vereinigten Königreich ergab, dass 94 Prozent Stress am Arbeitsplatz empfinden, wobei ein Drittel angab, dass ihr Stresspegel hoch bis unhaltbar hoch ist.⁵ 54 Prozent der Arbeitnehmer berichteten, dass ihr Privatleben mindestens einmal pro Woche negativ von der Arbeit beeinflusst sei, und mehr als 50 Prozent erwähnten Schlafprobleme.⁶ Dieser Stress am Arbeitsplatz hat auch Auswirkungen auf die körperliche Gesundheit; was die Weltgesundheitsorganisation dazu veranlasste, Burnout „aufgrund von chronischem Stress am Arbeitsplatz, der nicht erfolgreich bewältigt wurde“ als diagnostizierbaren Gesundheitszustand zu klassifizieren.⁷

ABBILDUNG 2

Well-being-Strategien unterstützen eine breite Perspektive

Welche Aussage beschreibt die Well-being-Strategie Ihres Unternehmens am besten?



Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

Die Höhe der Investitionen in das Well-being und der Fakt, dass 96 Prozent unserer Befragten die Unternehmen in der Verantwortung für das Mitarbeiterwohl sehen, verdeutlichen, dass dieses Thema tiefergehend betrachtet werden muss. Die

Frage ist: Wohin sollten sich Organisationen nun entwickeln?

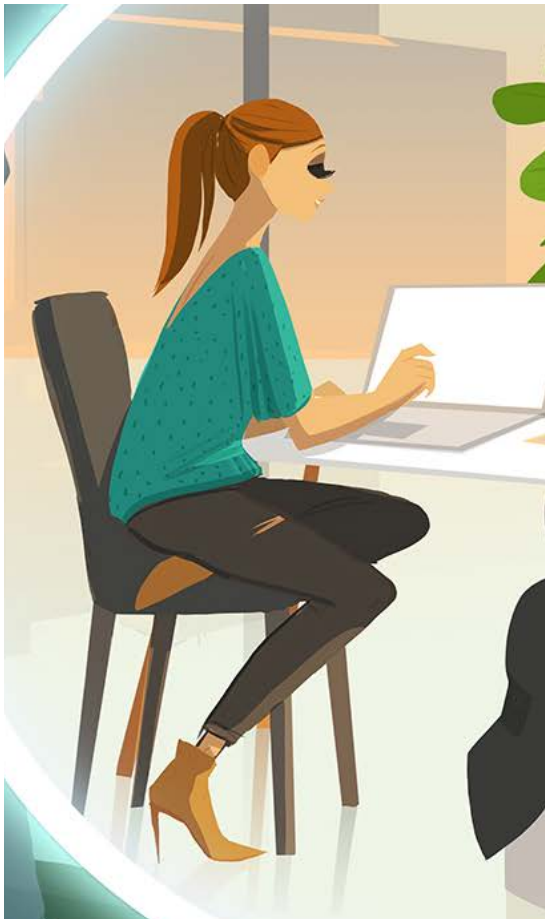
MITARBEITERWOHL IN DEN GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS DER VERGANGENEN JAHRE

Was Anfang des Jahrzehnts als Sorge um die Überlastung der Arbeitnehmer begann, hat sich zu einer komplexen Diskussion über die Rolle von Unternehmen entwickelt: Nicht nur das Mitarbeiterwohl wird vertieft, sondern auch, wie die Unternehmensleitung Well-being optimieren und in die Gestaltung der Arbeit integrieren kann. 2014 untersuchten wir in unserem Artikel „Der überforderte Mitarbeiter“⁴ Möglichkeiten zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit, der Teamarbeit und der Produktivität durch Vereinfachung der Arbeit in einer ständig aktiven Welt. Bis 2018 erlebten wir eine Explosion von Investitionen in den digitalen Well-being-Markt. Zwischen 2016 und 2018 wurden mehr als 2 Milliarden US-Dollar in Risikokapital investiert.⁸ Unser Kapitel über „Well-being: Strategie und Verantwortlichkeit“ untersuchten wir dessen Erweiterung in ein vielfältiges Programm, das die Gesundheit, das soziale und das emotionale Well-being der Mitarbeiter schützen soll. Wir sprachen von der wachsenden Anerkennung des Themas als Motor der organisatorischen Leistung. Im selben Jahr begannen wir in „Der weitvernetzte Arbeitsplatz“ mit der Untersuchung der engen Verbindung zwischen Arbeit und Well-being einschließlich der Entscheidung des Managements, bestimmte digitale Hilfsmittel aufgrund ihrer erwarteten Auswirkungen auf die Kultur und das Kommunikationstempo innerhalb des Unternehmens möglicherweise nicht zu verwenden. In diesem Jahr erörtern wir, wie die Integration von Well-being in die Arbeit nicht nur zu einer Steigerung der Produktivität und der organisatorischen Leistung führen kann, sondern auch die Schaffung von sinnvoller Arbeit vorantreibt (ein Aufruf zum Handeln war im letztjährigen Kapitel „Employee Experience 2.0: Wie die sinnstiftende Gestaltung von Arbeit eine neue Erlebniswelt erzeugt – die „Human Experience“⁹) und die Beziehung zwischen Individuum und Unternehmen stärkt.

Unsere Erkenntnisse 2020

Anders als in den vergangenen Jahren der Global Human Capital Trends Study hatten wir dieses Jahr zwei Trends mit fast identischen Bedeutungswerten: Well-being und Zugehörigkeit. Diese weisen auf Herausforderungen hin, mit denen sich viele Unternehmen im Zeitalter der sozialen Organisation auseinandersetzen: Wie kann man etwas so Persönliches nehmen und es in etwas überführen, das eine Wirkung über den Einzelnen hinaus entfalten kann?

In unserem Kapitel über die Zugehörigkeit erörtern wir, dass Unternehmen diese auf drei Ebenen fördern müssen: Einbindung, also dass Arbeitnehmer sich respektiert und fair behandelt fühlen; Verbindung, indem die Arbeitnehmer enge Beziehungen zu Kollegen und Teams führen; und Beitrag, das



heißt, dass die Arbeitnehmer ein- und wertschätzen können, welchen Einfluss sie auf die Ziele des Unternehmens nehmen können. Wir glauben, dass das Well-being durch eine ähnliche Brille betrachtet werden kann: Es wurde mit dem Schwerpunkt auf Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz aktiviert; durch den Fokus auf das Leben am Arbeitsplatz konnte eine Verbindung hergestellt werden; allerdings bleibt der Aspekt des Beitragens insgesamt unbeachtet. Das liegt daran, dass sich Programme für das Mitarbeiterwohl oft auf das arbeitende Individuum konzentrieren und nicht auf das Individuum bei der Arbeit. Um in der Lage zu sein, ein Beitragsgefühl zu generieren, das sich wirklich in unternehmerischer Leistung niederschlägt, müssen Unternehmen ihren Fokus verlagern: von Programmen, die einfach neben der Arbeit stehen, zur Integration des Well-being in die Arbeit selbst.

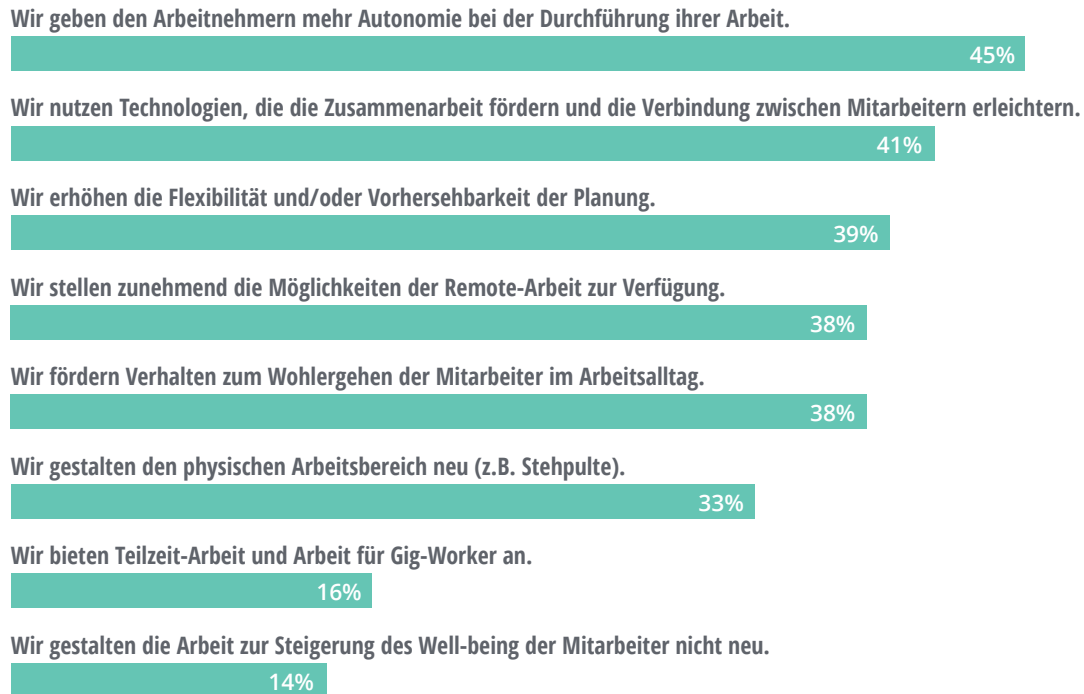
Eine derartige Umgestaltung der Arbeit kann beeindruckende Ergebnisse liefern. Microsoft Japan ist ein gutes Beispiel für ein Unternehmen, das damit experimentiert und die Arbeitswoche von fünf auf vier Tage reduziert hat – mit dem primären Ergebnis, dass die generelle Annahme, Well-being und Produktivität schlossen sich gegenseitig aus, infrage gestellt wurde. Zusätzlich zur Verkürzung der Arbeitswoche änderte Microsoft Japan weitere Aspekte der Zusammenarbeit: Mitarbeiter wurden gebeten, ein digitales Chat-Tool anstelle von E-Mails zu verwenden und Besprechungen auf nur 30 Minuten und fünf Personen zu beschränken.⁹

Die Neuerungen, die Microsoft Japan eingeführt hat, illustrieren nur eine der vielen Optionen, wie Arbeit am Mitarbeiterwohl ausgerichtet werden kann. Unsere Forschung zeigt, dass ein Fokus auf Well-being erreicht werden kann, indem man anpasst, wie, wann, wo und von wem die Arbeit geleistet wird. Zum Beispiel könnten Vorgänge so strukturiert werden, dass die Leistung nicht von einzelnen Personen abhängt. Dies würde allen Mitarbeitern und Führungskräften ermöglichen, sich

ABBILDUNG 3

Unternehmen haben verschiedene Taktiken identifiziert, um Arbeit und Well-being zu integrieren

Wie haben Sie die Arbeit neu gestaltet, um das Well-being der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen zu fördern? Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.



Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

kurzfristig zurückzuziehen. Es könnte bedeuten, Arbeitnehmern mehr Freiheiten zu geben, zu Zeiten und an Orten zu arbeiten, an denen sie sich am produktivsten fühlen. Es könnte bedeuten, dass Arbeitnehmern Zugang zu zusätzlichen personellen oder materiellen Ressourcen gewährt wird, wenn Stressfaktoren – physisch oder psychisch – die individuelle oder die Teamleistung gefährden.

Unsere Umfrageergebnisse zeigten eine Reihe unterschiedlicher Taktiken, die Unternehmen mittlerweile anwenden, um das Well-being stärker in den Vordergrund zu rücken (Abb. 3). Trotz der verfügbaren Optionen haben relativ wenige Organisationen sie als Teil einer integrierten Strategie erkannt oder darauf reagiert. 79 Prozent der Befragten geben an, dass die Unternehmensstrategie nicht explizit darauf abzielt, Well-being in die

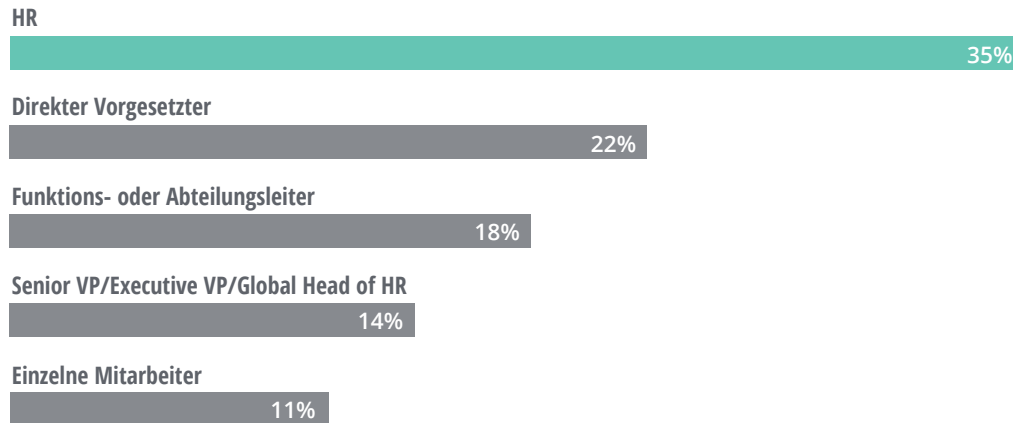
Gestaltung der Arbeit zu integrieren – womit Chancen und Optionen unnötig verpasst werden.

Um den Prozess der Integration von Well-being in die Gestaltung der Arbeit zu beginnen, ist es entscheidend, drei Schritte zu berücksichtigen. Erstens sollten Unternehmen das richtige Maß an Eigenverantwortung für das Wohlergehen der Gruppe festlegen, die die größte Fähigkeit hat, die Gestaltung der Arbeit zu beeinflussen. Zweitens sollten sich die Verantwortlichen die Zeit nehmen, die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu verstehen – angefangen bei den Organisations- und Personaldaten, die verfügbar sind. Drittens sollten Unternehmen Prozesse einführen, um Mitarbeiter in die Arbeitsgestaltung einzubeziehen – in dem Wissen, dass die vorgenommenen Veränderungen eine positive, lang anhaltende Wirkung haben wer-

ABBILDUNG 4

Verantwortung für das Well-being

Wer ist in erster Linie für das Wohlergehen der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen verantwortlich?



Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

den, je mehr der Einzelne in den Gestaltungsprozess integriert wurde.

In Bezug auf die Verantwortung für das Well-being ergaben unsere Umfragewerte ein gemischtes Bild (Abb. 4). Während HR am häufigsten die Hoheit zugesprochen wurde, verwiesen die Teilnehmer auch auf die Verantwortung der Frontmanager, Funktions- oder Abteilungsleiter und in einigen Fällen sogar auf die Vorstandsebene. Es wird zwar nie einen Einheitsansatz für alle geben, aber unsere Umfrageergebnisse zeigen, dass die Übernahme von Verantwortung für das Well-being durch die Personalabteilung eine solide Strategie ist: Als wir Unternehmen analysierten, deren entsprechende Strategie mehr oder weniger ausgereift waren, stellten wir fest, dass in denen mit den ausgereiftesten Strategien HR zuständig war.¹⁰ Unabhängig davon, wer die Hauptverantwortlichkeit übernimmt, ist entscheidend, dass damit die Möglichkeit einhergeht, die Arbeit zu gestalten. Wie ins unserem Schlusskapitel „Ein Memo an HR“ ausgeführt, glauben wir, dass darin eine enorme Chance für dieses Ressort liegt: die Möglichkeit, das eigene Wirken auszuweiten und den Fokus von der heutigen Talentförderung auf die Gestaltung der Arbeit von morgen zu verlagern.

Mit all den verfügbaren HR-, Mitarbeiter- und Unternehmensdaten besteht die Möglichkeit, die Arbeitnehmerbedürfnisse mit Blick auf das Well-being zu verstehen und sie in die Gestaltung der Arbeit zu integrieren. Ein globales Schuh- und Bekleidungsunternehmen analysierte die Ergebnisse einer weltweiten Mitarbeiterbefragung und erkannte, dass die Arbeitnehmer mehr und besse-



ren Zugang zu Ruhe und Erholung benötigen. Als Reaktion darauf erhöhte das Unternehmen deren Autonomie durch die Einführung eines neuen flexiblen Auszeitprogramms, das den Mitarbeitern mehr Entscheidungsbefugnis über ihre Arbeitszeiten einräumte. Dieses wirkte sich positiv auf die Unternehmenskultur aus und verbesserte Zusammenarbeit und Teamarbeit in der gesamten Organisation.¹¹

Andere Unternehmen entwickeln neue Tools zur Erfassung von Daten. Forscher der Mayo Clinic erarbeiteten einen Index, der verschiedene Dimensionen des Well-being von Ärzten, Krankenschwestern, Medizinstudenten und anderen Mitarbeitern des Gesundheitswesens misst.¹² Das Instrument, das Dimensionen von Stress und Well-being wie zum Beispiel die Burnout-Wahrscheinlichkeit bewertet, wurde bei mehr als 120.000 Gesundheitsanbietern eingesetzt. Es ermöglicht ihnen, den Arbeitsplatz auf der Grundlage von Daten anstelle von Vermutungen zu verbessern.¹³

Nicht zuletzt ist das Wissen der Arbeitnehmer entscheidend, um zu verstehen, welche Änderungen der Arbeitspraktiken den größten Einfluss auf das Well-being haben können. In Deutschland haben die Gewerkschaften damit begonnen, Gesundheitszirkel zu fördern – systematische, strukturierte Workshops, in denen die Arbeitnehmer Möglichkeiten zur Minimierung oder Beseitigung von Gesundheitsrisiken und anderen Stressfaktoren in ihrer täglichen Arbeit diskutieren. Diese Gesundheitszirkel werden bereits in deutschen Regierungsverwaltungseinheiten, Produktionsorganisationen und öffentlichen Einrichtungen eingesetzt. Sie befähigen die Beschäftigten, ihre eigene Arbeit so umzugestalten, dass sowohl das Well-being als auch die Leistungsfähigkeit maximiert werden.¹⁴

In einem deutschen Krankenhaussystem wurden wichtige Adaptionen aufgrund des Mitarbeiterfeedbacks vorgenommen. Ziel war es, häufige Stressquellen zu mindern. Dazu wurden verschiedene

Wege eingeschlagen, darunter eine bessere Zeitplanung, neue Systeme für eine klarere Kommunikation, die Befähigung der Beschäftigten, Entscheidungen zu treffen und die Überlastung von Teams mit zu wenig Personal durch bessere Einsatzplanung zu vermeiden. Eine Studie ergab, dass diese Bemühungen sowohl die Arbeitsqualität als auch die Gesundheit der Arbeitnehmer verbesserten.¹⁵

Aus der Praxis

Ein Beispiel für eine Organisation, die das Well-being in die Gestaltung der Arbeit integriert hat, ist das Unternehmen Learning Care Group aus dem Bereich der frühkindlichen Bildung. Man erkannte dort die Notwendigkeit, das Well-being der Lehrer beim Umgang mit Stresssituationen im Klassenzimmer zu unterstützen – insbesondere angesichts der Tatsache, dass 95 Prozent der Verhaltensweisen, die Lehrer als herausfordernd erachten, normale frühkindliche Entwicklungen darstellen.¹⁶ Zu diesem Thema implementierte die Learning Care Group eine Reihe von Änderungen. Darunter zum Beispiel die Änderung der Gestaltung der Klassenzimmer, um die Interaktion zwischen Lehrern und Kindern zu verbessern; die Aktualisierung des Curriculums mit neuen Inhalten und das Angebot neuer bzw. aktualisierter Ressourcen für Lehrer, um eine positivere Arbeitsumgebung zu schaffen. Die Learning Care Group führte sogar neue Technologien in den Unterricht ein, darunter eine App – myPath –, die Ressourcen und Strategien auf Abruf bereitstellt, wenn Lehrer mit herausfordernden Verhaltensweisen wie Schlagen oder Beißen konfrontiert werden. Diese Veränderungen haben nicht nur die Widerstandsfähigkeit der Lehrer im Umgang mit Situationen mit hohem Stress gestärkt, sondern die Learning Care Group hat seit diesen Änderungen auch eine geringere Abwanderung der Kinder und eine höhere Mitarbeiterbindung der Lehrerinnen und Lehrer verzeichnet.¹⁷

Ausblick

Angesichts des immensen Drucks auf Unternehmen, das Well-being der Arbeitnehmer zu fördern, ist es nicht verwunderlich, dass Organisationen eine große Anzahl von Maßnahmen ergriffen haben. Aber bis heute konzentrierten sich fast alle diese Bemühungen auf die Gesundheit und das Wohlergehen des Einzelnen und nicht auf das Wohlergehen der gesamten Belegschaft durch die Neugestaltung der Arbeit. Unternehmen, die Well-being und Arbeit integrieren, stellen fest, dass der Bedarf, negativen Arbeitseffekten entgegenzuwirken, verringert wird. Diese Ressourcen können in andere Bereiche investiert werden und der Beitrag von Individuen und Teams zur Unternehmensleistung steigt. Somit wird die Integration von Well-being und Arbeit zu einer Strategie, die unmittelbare Produktivitätsvorteile bringen kann. Zugleich schüttet sie regelmäßige Dividenden aus, indem sie sinnvolle Arbeit und eine größere Belastbarkeit der Arbeitnehmer fördert und so den Weg für langfristigen Erfolg bereitet.

Danksagung

Die Autoren bedanken sich bei **Hebe Boonzaaijer, Pete DeBellis, Jen Fisher, Jill Korsh** und **Sophia Savvides** für ihre Beiträge zu diesem Kapitel.

Quellen

1. Jessica Kent, [“Large employers to average \\$3.6M on wellness programs in 2019,”](#) HealthPayerIntelligence, 23. April, 2019.
2. Grand View Research, [Corporate Wellness Market Size, Share & Trends Analysis Report by Service \(Health Risk Assessment, Fitness, Smoking Cessation\), By End Use, By Category, By Type, By Delivery Model, By Region, and Segment Forecasts, 2020–2027,](#) Februar 2020.
3. Kronos, [“The employee burnout crisis,”](#) Umfrage, 2017.
4. Limeade und Quantum Workplace, [2016 Well-being & Engagement Report,](#) 2016.
5. Brianna Hansen, [“Crash and burnout: Is workplace stress the new normal?,”](#) Wrike, 6. September, 2018.
6. [Ebd.](#)
7. World Health Organization, [“Burn-out an ‘occupational phenomenon’: International classification of diseases,”](#) 28. Mai, 2019.
8. Global Wellness Institute, [“Global Wellness Institute releases report and survey on ‘the future of wellness at work,’”](#) Pressemitteilung, 17. Februar, 2016.
9. Kazuaki Nagata, [“Four-day workweek boosted productivity by 40%, Microsoft Japan experiment shows,”](#) Japan Times, 5. November, 2019.
10. Reife Unternehmen wurden definiert als diejenigen, deren Befragte angaben, dass ihre Wohlfahrtsstrategie umfassend und in die Art und Weise integriert sei, wie das Unternehmen ihre Arbeit gestaltet und die Erfahrung ihrer Mitarbeiter entwickelt, um Sinn und Zweck zu vermitteln.
11. Arbeit in einem globalen Schuh- und Bekleidungsunternehmen von Deloitte.
12. Mayo Clinic, [“Go beyond burnout: Well-being index,”](#) zuletzt aufgerufen am 10. März, 2020.
13. [Ebd.](#)
14. Unfallversicherung Bund und Bahn (UVB), [Gesundheitszirkel,](#) April 2015; Ulrich J. Wilken und Gregor Breucker, [Mental health in the workplace,](#) International Labour Office Geneva, 2000.
15. Lumity, Inc., [“Job design: The missing link for employee well-being,”](#) 11. Februar, 2019.
16. Lydia Cisaruk, [“Positive behavior support app tackles the tantrum, puts help in quick reach,”](#) Pressemitteilung, Learning Care Group, 20. November, 2019.
17. Gespräche mit Führungskräften der Learning Care Group durch Kollegen der Autoren.



Goodbye Generation X, Y, Z

Talentstrategien, die Verhalten, Werte und Einstellungen ins Zentrum rücken

BISHER HABEN UNTERNEHMEN SICH STARK AUF GENERATION UND ALTER DER ARBEITNEHMER FOKUSSIERT, UM IHRE TALENTSTRATEGIEN ZU DIFFERENZIEREN. ALLERDINGS SIND BELEGSCHAFTSSTRUKTUREN MITTLERWEILE KOMPLEXER DENN JE UND ES SCHEINT NUR VON BEGRENZTEM WERT, DEMOGRAFISCHE MERKMALE ISOLIERT ZU BETRACHTEN. ZUKUNFTSORIENTIERTE ORGANISATIONEN ÄNDERN DAHER IHREN ANSATZ, UM DIE EINSTELLUNGEN UND WERTE DER BELEGSCHAFT BESSER ZU VERSTEHEN. GLEICHZEITIG NUTZEN SIE TECHNOLOGIEN, UM NEUE, TIEFERE EINBLICKE IN DIE BEDÜRFNISSE UND ERWARTUNGEN DER ARBEITNEHMER ZU ERHALTEN. AUF GRUNDLAGE DIESER ERKENNTNISSE HABEN UNTERNEHMEN DIE MÖGLICHKEIT, STRATEGIEN UND MASSNAHMEN FÜR DIE BELEGSCHAFT ZU ENTWICKELN UND UMZUSETZEN, DIE STÄRKER AUF DIE INDIVIDUELLEN EIGENSCHAFTEN DER MITARBEITER AUSGERICHTET SIND. DIESE INDIVIDUALISIERUNG ERMÖGLICHT ARBEITNEHMERN, IHRE PERSÖNLICHE LEISTUNG ZU MAXIMIEREN, VERSTÄRKT SINN AUS DER KARRIERE ABZULEITEN UND SICH NICHT ZULETZT BESSER AUF DEN ZWECK IHRES UNTERNEHMENS AUSZURICHTEN, DAS NICHT NUR VERSTEHT, WAS SEINE ARBEITNEHMER BEITRAGEN KÖNNEN, SONDERN AUCH, WIE SIE DIES AUF EINZIGARTIGE WEISE TUN.

Aktuelle Entwicklungen

Alter und Generation sind seit vielen Jahren eine beliebte Perspektive, um die Belegschaft zu betrachten. Mehr als die Hälfte der diesjährigen Befragten (52 Prozent) geben an, dass sie bei der Konzeption und Bereitstellung von Personalprogrammen Generationenunterschiede in manchen oder großen Teilen berücksichtigen. Doch da die Belegschaftsstrukturen – sie umfassen heute im Schnitt fünf Generationen – immer komplexer werden, sind Generationsunterschiede möglicherweise nicht der richtige Ansatz. Mit der „Gen Z“, die zum Beispiel mit mehr als 90 Millionen Personen die größte Gruppe in den Vereinigten Staaten ist, steht eine weitere Generation kurz vor dem Eintritt in den Arbeitsmarkt.¹ Nur 6 Prozent unserer Befragten glauben, dass ihre Führungskräfte in der Lage

HERAUSFORDERUNG

70 Prozent der Studienteilnehmer sagen, dass das Führen von Mehrgenerationen-Belegschaften wichtig oder sehr wichtig für ihren Erfolg in den nächsten 12 bis 18 Monaten ist. Jedoch halten sich nur 10 Prozent für sehr bereit, diesem Trend zu begegnen.

sind, eine Mehrgenerationenbelegschaft effektiv zu führen. Dies wirft die Frage auf, ob traditionelle, auf Generationsunterschieden basierende Ansätze der Belegschaftssegmentierung auch in Zukunft im Fokus der Personalstrategien stehen sollten.

Mit dem Konzept der „Perennials“ – das von Gina Pell entwickelt wurde – wird deutlich, dass Menschen jenseits von allgemeinen demografischen

Kategorien verstanden werden müssen. Pell drückt es im Original so aus: "Perennials ... beschreibt eine Gruppe von Menschen allen Alters und aller Schattierungen, die Stereotypen überwinden und sich innerhalb und außerhalb ihrer Gruppe vernetzen. Diese Menschen aus allen Altersgruppen schieben ihre Grenzen immer weiter hinaus, bleiben immer relevant und definieren sich nicht über ihre Generationszugehörigkeit."²

Warum verliert der Generationsbegriff immer mehr an Bedeutung, wenn es darum geht die Belegschaft zu verstehen? Karrieren werden immer dynamischer und komplexer und lösen dabei die historische Korrelation zwischen Alter und Karriereverlauf auf. Rapider technologischer und organisatorischer Wandel bedeutet, dass sich Arbeitskräfte im Laufe ihres Arbeitslebens mehrfach neu erfinden müssen. Gleichzeitig hat sich die Unternehmenskultur im Allgemeinen gewandelt, um die Beförderung von jungen Arbeitskräften in Führungspositionen akzeptabel oder – besser noch – erstrebenswert zu gestalten. Dadurch arbeiten teilweise heute 65-jährige Praktikanten Seite an Seite mit 25-jährigen Managern und stellen damit die Annahme infrage, dass

das Alter ein maßgebendes Kriterium zum Verständnis der Herausforderungen und Bedürfnisse der Menschen am Arbeitsplatz ist.

Die abnehmende Relevanz des Konzepts „Generation“ wird auch dadurch vorangetrieben, dass Arbeitnehmer generell ihre Bedürfnisse offener äußern – und diese Bedürfnisse sind sich ähnlicher, als viele bislang vermuteten. Viele Vorlieben, die einst mit Millennials in Verbindung gebracht wurden – vom Wunsch, für einen Arbeitgeber zu arbeiten, der ihre Werte widerspiegelt, bis hin zur Präferenz für flexible Arbeitszeiten – gelten längst generationenübergreifend.

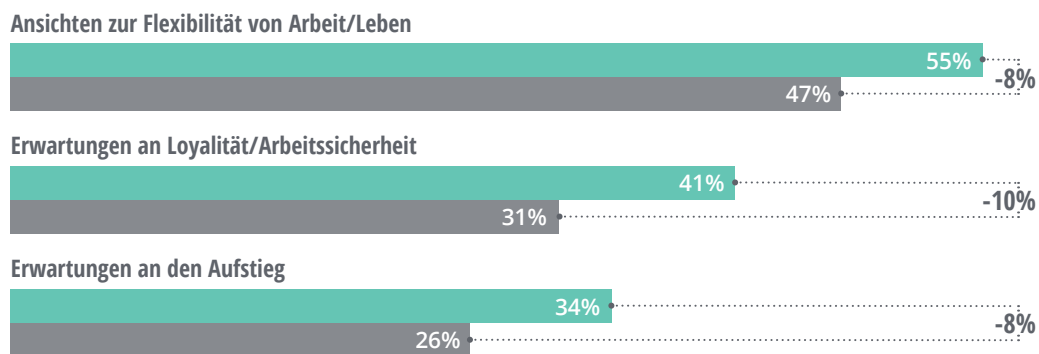
Je genauer wir Generationenunterschiede in unserer Forschung beleuchteten, desto unsichtbarer wurden sie. 59 Prozent unserer Befragten stimmen der generellen Aussage zu, dass Generationenunterschiede immer größer werden. Bei genauerer Betrachtung zeigte sich jedoch das genaue Gegenteil als wir typische Karrierethemen adressierten: Work-Life Balance, Arbeitsplatzsicherheit und Entwicklungsmöglichkeiten (s. Abb. 1).

ABBILDUNG 1

Die Befragten weisen auf eine schrumpfende Kluft bei den Generationsunterschieden im Zusammenhang mit Arbeit und Karriere hin

Was sind Ihrer Meinung nach heute die größten Unterschiede zwischen den Generationen?
Was werden Ihrer Meinung nach die größten Unterschiede in drei Jahren sein?

■ Heute ■ In drei Jahren



Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

Die führende Generationenexpertin Lindsay Pollak hat es in ihrem Buch „The Remix – How to Lead and Succeed in the Multigenerational Workplace“ 2019 gut formuliert: „Je länger ich Generationen im Arbeitsleben untersuche, desto mehr Ähnlichkeiten finde ich, was Menschen sich bei der Arbeit wünschen. Diese fundamentalen Themen – Sinn, Purpose, gute Führung, Entwicklungsmöglichkeiten – ändern sich nicht. Was sich ändert ist die Art, in der die Generationen ihre Bedürfnisse formulieren und welche Erwartungen sie an den Arbeitgeber richten, diese zu erfüllen.“³

Erschwerend kommt hinzu, dass die Generation, die der größte Nutznießer eines Generationenfokus war – die Millennials – oft nicht glücklich am Arbeitsplatz ist. Im Deloitte Global Millennial Survey 2019 gaben 49 Prozent der befragten Millennials an, dass sie ihren derzeitigen Job in den nächsten zwei Jahren aufgeben würden, wenn sie die Wahl hätten – der höchste Anteil in der Geschichte des Surveys. Ihre Gründe für den Wunsch, aufhören zu wollen, verteilten sich über das gesamte Spektrum der Human-Resources-Themen: Vergütung (43 Prozent), mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten (35 Prozent), mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten (28 Prozent), ausbleibende Anerkennung (23 Prozent), Work-Life-

Balance (22 Prozent), Langeweile (21 Prozent) und Unternehmenskultur (15 Prozent).

Zusammengenommen deuten die Daten darauf hin, dass es noch nie eine bessere Gelegenheit gab, über die Generation hinaus zu schauen und neue Begriffe zur Kategorisierung der Belegschaft zu entwickeln.

Unsere Erkenntnisse 2020

Die Entwicklung von Talentstrategien, die den Bedürfnissen der Arbeitnehmer entsprechen, erfordert es, Arbeitnehmer und ihre individuellen Erwartungen tiefergehend zu begreifen. Das heißt vor allem, weitreichende Erkenntnisse über die Belegschaft, ihre Interessen, Werte, Präferenzen und Meinungen zu gewinnen.

Dabei können die modernen Methoden der Konsumgüterindustrie im Bereich der Kundensegmentierung als Leitfaden herangezogen werden. Arbeitnehmer erwarten zunehmend, dass ihre Arbeitserfahrungen genauso personalisiert sind wie die Erlebnisse, die sie als Konsumenten und Kunden machen. In den letzten zehn Jahren haben sich viele Konsumgüter- und Einzelhandelsunterneh-



men von einer starken Abhängigkeit von demografischen Informationen gelöst. Auf der Basis von Mikrosegmentierungen setzen sie mittlerweile auf individuelle Kundenansprache zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Mit der Verbreitung der Mikrosegmentierung stellten diese Organisationen jedoch fest, dass dies allein ohne den Einbezug von Werten und Präferenzen nur einen begrenzten Wert hatte. Führende Unternehmen in diesem Bereich experimentieren nun damit, über die Mikrosegmentierung hinauszugehen. Sie wollen die zugrundeliegenden Werte ihrer Kunden – ihre Einstellungen, Meinungen und Interessen – verstehen, um breitere Muster zu prognostizieren und somit höherwertige Konsumerlebnisse zu generieren.

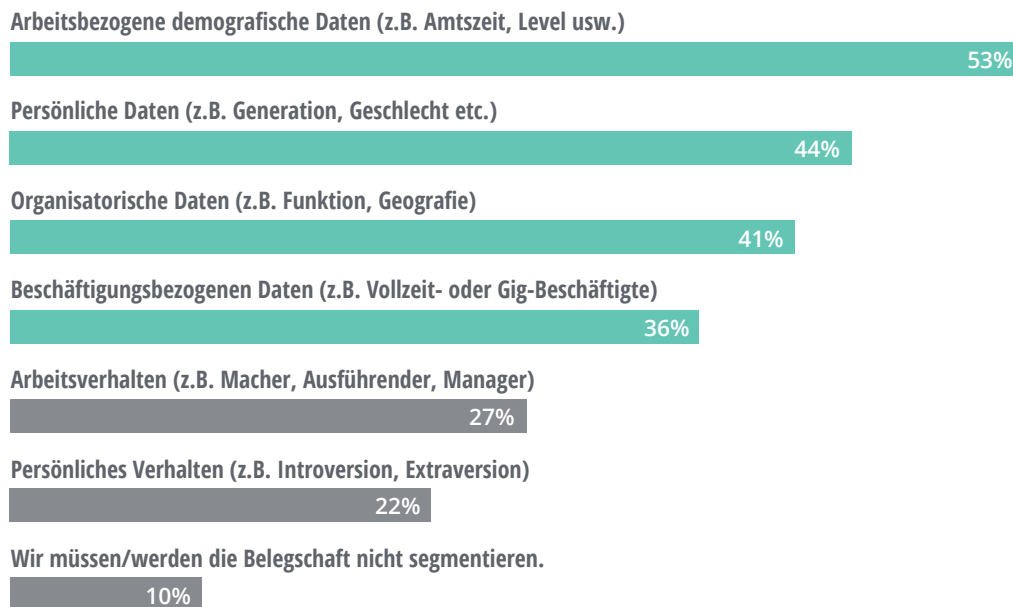
Ein wert- oder einstellungsorientierter Ansatz zum Verständnis der Belegschaft wird für Führungskräfte eine Verschiebung darstellen. Laut unserer Umfrage von 2020 sind viele von ihnen nach wie vor weitge-

hend auf demografische Indikatoren angewiesen, um ihre Personalstrategien zu entwickeln. Neben der Berücksichtigung von Generationsunterschieden gaben 53 Prozent der Befragten an, dass sie bei der Gestaltung von Personalstrategien die Faktoren Betriebszugehörigkeit und Karrierelevel heranziehen; 44 Prozent berücksichtigen persönliche Variablen wie das Geschlecht und 41 Prozent unternehmensspezifische Merkmale wie Funktion und Standort. Weit weniger Studienteilnehmer sammeln und verwenden Daten, die individuelle Verhaltensweisen und Eigenschaften widerspiegeln, obwohl viele glauben, dass solche Daten wertvoll wären. So halten 42 Prozent der Befragten Arbeitsweisen – wie z.B., ob eine Person ein Macher, ein Ausführender oder ein Manager ist – für die wichtigste Basis für die Segmentierung der Belegschaft in drei Jahren – aber nur 27 Prozent gaben an, dass ihre Unternehmen derzeit die Belegschaft auf diese Weise segmentieren. In ähnlicher Weise bewerteten 41 Prozent der Befragten Persönlichkeitsmerk-

ABBILDUNG 2

Demografisch begründete Segmentierung ist weitaus verbreiteter als die Segmentierung auf der Grundlage des persönlichen oder beruflichen Verhaltens

Welche Attribute werden heute zur Segmentierung der Belegschaft verwendet? Wählen Sie bis zu drei Punkte aus.



Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

male wie Introversion, Extraversion oder Einzelkämpfer vs. Teamplayer als in drei Jahren am wichtigsten. Dennoch verfolgen derzeit nur 22 Prozent der Unternehmen diesen Ansatz (s. Abb. 2).

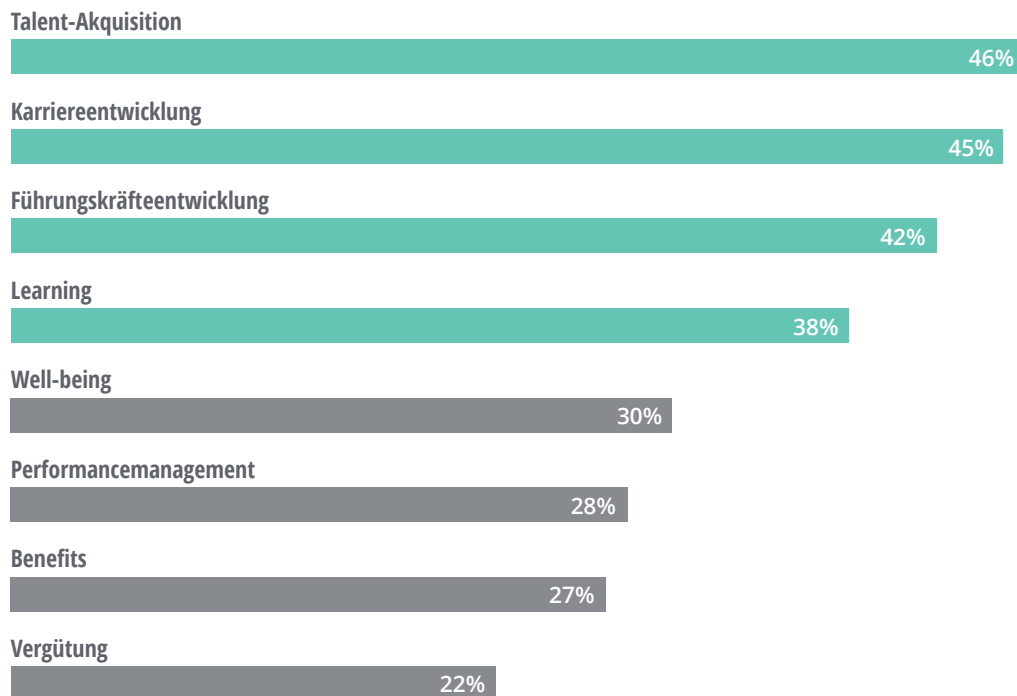
Wenn Unternehmen ein breites Spektrum von Merkmalen betrachten, eröffnet sich ihnen die Möglichkeit, ihre Mitarbeiter individueller zu verstehen. Daran gekoppelt können sie die Belegschaft so näher zusammenbringen und stärkeres Zugehörigkeitsgefühl entwickeln. Hierfür bieten die Forschungsergebnisse von MetLife einen Überblick zu Möglichkeiten der Umsetzung. MetLife identifiziert fünf Faktoren, die Unternehmen bei der Segmentierung der Belegschaft berücksichtigen sollten:

- **Demografie:** Alter, Geschlecht, Einkommen, Bildung und Lebensereignisse
- **Unternehmen:** Dauer des Beschäftigungsverhältnisses, Unternehmensgröße, Industrie und Angestellte vs. Arbeiter
- **Lebenseinstellung:** Zukunftsoptimismus, langfristige vs. kurzfristige Orientierung, Einstellung gegenüber Veränderungen und Quellen des Vergnügens bzw. Stress
- **Arbeitseinstellung:** Work-Life-Balance, Einstellung zum Ruhestand und Motivationen für den Verbleib am Arbeitsplatz
- **Anforderungen an den Arbeitgeber:** Karriereförderung, Gehalt, Zusatzleistungen, Arbeitskultur und Arbeitsthemen

ABBILDUNG 3

Bei Generationsprogrammen ist es derzeit wahrscheinlicher, dass sich auf Belegschaftsgruppen statt auf Einzelpersonen konzentriert wird

Welche der folgenden Programme sind mit Blick auf Generationenmerkmale konzipiert? Wählen Sie alle zutreffenden Punkte aus.



Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

TALENTSTRATEGIEN UND GENERATION IN DEN GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS DER VERGANGENEN JAHRE

In den letzten zehn Jahren sind Karrieren dynamischer und komplexer geworden. Die Menschen leben und arbeiten länger, und das rasante Tempo des Wandels am Arbeitsplatz hat dazu geführt, dass sich die Arbeitnehmer während ihrer gesamten Karriere mehrmals neu erfinden müssen. Eine Schlüsselkomponente spielte hierbei die Rolle der älteren Generationen am Arbeitsplatz. Im Kapitel „Die alternde Belegschaft: Den Silberstreif in der Talentlücke finden“ aus dem Jahr 2013 haben wir dazu geraten, ältere Talente, die an der Wertschöpfung beteiligt sind, im Unternehmen zu halten. Zugleich sollten aber keine „grauen Eminenzen“ entstehen, die Aufstiegsmöglichkeiten für jüngere Arbeitnehmer einschränken. Wir schlugen Unternehmen vor, Prinzipien der Flexibilität und der beruflichen Adaption anzuwenden. Fünf Jahre später, im Kapitel „Die Langlebigkeitsdividende: Arbeiten in einer Zeit von 100-jährigen“, war unsere Handlungsaufforderung die Gleiche: Unternehmen hatten die bedeutungsvolle Möglichkeit, Arbeitnehmer über Generationen hinweg durch die Etablierung sinnvoller, produktiver, mehrstufiger und multidimensionaler Karrieren einzubinden. Um diese am effektivsten zu ermöglichen, schlugen wir in diesem Jahr vor, dass Unternehmen Personalstrategien überdenken sollten, die ausschließlich auf Alter oder Generation basieren. Stattdessen sollten sie die Interessen, Werte, Präferenzen und Meinungen der Arbeitnehmer berücksichtigen, um die Möglichkeiten besser auf die individuellen Eigenschaften der Arbeitnehmer zuzuschneiden.

- MetLife geht außerdem davon aus, dass Segmentierungen, die auch auf Denkweisen und Einstellungen basieren, ein authentischeres und stärker personalisiertes Verständnis der Belegschaft ermöglichen. Dies kann Führungskräften dabei helfen, zielgerichtet zu investieren, da sie verstehen, welche Programme zur Zufriedenheit der Mitarbeiter beitragen.⁴

Worauf sollten sich Unternehmen also bei dieser neuen Form der Segmentierung konzentrieren? Unsere Umfragedaten aus 2020 geben uns einige Hinweise: So fanden wir heraus, dass Generationscharakteristika im Durchschnitt doppelt so häufig in Richtlinien und Programme für Karriere- und Personalentwicklung einfließen, als in Bereiche wie Leistungsmanagement, Vergütung, Zusatzleistungen und Wohlbefinden (s. Abb. 3). Das gibt uns viel Auskunft darüber, wo die größten Chancen bestehen.

Wohlbefinden, Leistungsmanagement, Zusatzleistungen und Vergütungen waren in der Vergangenheit auf individuelle Bedürfnisse ausgerichtet. Aus diesem Grund waren Generationenperspektiven bei der Gestaltung dieser Programme weniger relevant. Auf

der anderen Seite haben sich Bereiche wie Personalauswahl und -entwicklung, die beide demografische Merkmale in ihrer Konzeption nutzen, viel stärker auf Generationenperspektiven verlassen. Doch gängige Annahmen aus der Vergangenheit – beispielsweise, ältere Mitarbeiter wollten so früh wie möglich in Rente gehen, eine bestimmte Anzahl an Arbeitsjahren sei notwendig, um Führungskraft zu sein, oder dass Mitarbeiter sich nicht mehr weiterentwickeln müssten, sobald sie eine gewisse Amtszeit erreicht hätten – erweisen sich als zunehmend falsch. Es zeigt sich, dass Generation als Konzept in diesen Bereichen weniger relevant wird und die Möglichkeit für neue Segmentierungsstrategien und eine größere Personalisierung erwächst.

Wenn Personal-, Führungs-, Karriereentwicklung und Personalakquise persönlicher und dynamischer werden, können ihre Auswirkungen auf die Geschäftsergebnisse erheblich gesteigert werden. Stellen Sie sich vor, dass zum Beispiel Unternehmen

- Karriereprogramme anbieten, die Mitarbeitern ohne Interesse an Führungspositionen dennoch langfristige und feste Karrieremöglichkeiten bie-

ten. Dies kann Organisationen helfen, ihre Top-Talente zu halten – und das in einer Zeit, in der es wichtiger ist denn je, Mitarbeitende mit institutionellem Wissen an das Unternehmen zu binden;

- Entwicklungsprogramme erstellen, die sich auf die Lernstile und -präferenzen der Mitarbeiter konzentrierten, z.B. ob sie am besten durch Erfahrung, im Seminar, alleine oder in Teams lernen. Dies würde deren Entwicklung nach ihren individuellen Anforderungen ermöglichen – und ihnen dabei helfen, sich schneller weiterzubilden und neu zu orientieren, um den sich verändernden Arbeitsanforderungen gerecht zu werden;
- ihre Personalauswahl auf der Grundlage der Potenziale der Bewerberbenden, ihrer Einstellungen zur Work-Life-Balance und ihrer Verortung auf der Karrierelaufbahn treffen. Dies würde Organisationen dabei helfen, ihren Talentpool zu erweitern, indem sie Menschen aus unterschiedlichen Altersgruppen und Lebensphasen für unterschiedliche Geschäfts- und Qualifikationsprioritäten gewinnen, was auf dem heutigen angespannten Personalmarkt immer wichtiger wird;
- Führungskraftprogramme mit Fokus auf sich verändernde individuelle Fähigkeiten, Bedürfnisse und Erwartungen kreieren und somit ihrem Talentpool ermöglichen würden, dynamisch zwischen Rollen zu wechseln. Dies könnte dazu beitragen, ein anpassungsfähiges, teamorientiertes Unternehmen zu formen, in dem Führungskräfte proaktiv als Vorbilder dienen, wie Arbeit ausgeführt wird.

Diese Perspektive spiegelt wider, was die Professoren Lynda Gratton und Andrew Scott der London Business School in „The 100 Year Life“ beschreiben: den Übergang „Age to Stage“⁵. Die Werte, Einstellungen, Verhaltensweisen und Interessen der Mitarbeiter zu verstehen, und das Erkennen von Mustern, die ähnliche Gruppen von Arbeitnehmern definieren, erfordert einen differenzierten Ansatz, der die Personalstrategie aus vielen Blickwinkeln gestaltet. Dies setzt voraus, dass Unternehmen Wege finden, individuelle Charakteristika zu messen und darauf zu reagieren. Und es bedeutet, Führungskräfte dazu zu befähigen, eine

weitaus komplexere Segmentierung vornehmen zu können, als dies in der Vergangenheit der Fall war.

Aus der Praxis

Neue Forschungsmöglichkeiten widerlegen frühere Annahmen, dass Arbeitsmerkmale an Generationen gebunden sind. So hat beispielsweise der Unternehmenssoftwarespezialist Swarm Vision einen psychografischen Profiler entwickelt, der die Innovationsfähigkeit von Arbeitnehmern anhand von acht Kompetenzclustern messen kann. Die umfangreichen Forschungsarbeiten von Swarm Vision über die Korrelation zwischen Innovation, Talent und positiven Geschäftsergebnissen führten zu einer interessanten Erkenntnis: Alter ist kein treibender Faktor für Innovationskraft. Tatsächlich fand die Studie nur sehr geringe (weniger als 5 Prozent) Unterschiede zwischen den Altersgruppen. Darin zeigt sich, dass die demografische Brille nicht geeignet ist, um Korrelationen im Zusammenhang mit Innovation zu identifizieren. Die Anwendung eines psychografischen Blicks auf Talente in den Mitarbeitersegmenten und -teams eines Unternehmens und die Verwendung dieser Informationen zur Entwicklung neuer Teams und Weiterbildungsprogramme könnten dazu beitragen, die Innovationsleistung und den ROI zu steigern.

Neue Technologien und Techniken zum Sammeln und Analysieren von Personaldaten werden entscheidend für das Verständnis unterschiedlicher Arbeitertypen sein. Ein globales Energieunternehmen bietet ein Beispiel dafür, wie fortschrittliche Analysen dabei helfen können, die Belegschaft auf produktive Weise zu segmentieren. Es verwendete nichtdeterministische Algorithmen, um spezifische Segmente in seiner Führungspopulation zu identifizieren. Der Algorithmus suchte nach sinnvollen Clustern (z.B. Führungskräfte mit großen Netzwerken, hoher Anpassungsfähigkeit oder starker Analysefähigkeit), die quer zu demografischen Kategorien liegen. Das Unternehmen verglich diese

Cluster dann mit seiner hochpotenten Führungspipeline, um festzustellen, ob bestimmte Regionen oder Mitarbeiterkohorten in ihren Führungsprogrammen unterrepräsentiert waren.

Ausblick

Die Ansichten und Erwartungen der Millennial-Generation trieben zu einem großen Teil Unternehmen dazu, sich vorrangig auf Generationen zu konzentrieren, um die Belegschaft zu verstehen. Ironischerweise führt dieses Verständnis nun viele Organisationen zu der Schlussfolgerung, dass die Segmentierung nach Generationen – oder nach einem einzelnen demografischen Attribut – eine übermäßige Vereinfachung darstellt. Unternehmen haben heute die Möglichkeit, Erkenntnisse aus Verbrauchermarketing und Datenanalysen anzuwenden. Somit können sie Personalmanagementpraktiken entwerfen, die auf individuellen Verhaltensweisen, Werten und Einstellungen sowie demografischen und beruflichen Phasen aufbauen. Dieser Ansatz jenseits des Generationendenkens eröffnet ihnen die Möglichkeit, Arbeitnehmererwartungen auf eine sinnstiftende Weise zu begegnen. Dies ist für Unternehmen langfristig wertsteigernd, wird sich kontinuierlich auszahlen und letztlich mehr Leistung erzielen.

Danksagung

Die Autoren bedanken sich bei **Maggie Gross, Claire Hassett, Sandra Hui Liu, Claire Yingying Lv, Ashley Reichheld** und **Christine Selph** für ihre Beiträge zu diesem Kapitel.

Quellen

1. Laura Gayle, "[How Generation Z is transforming the workplace](#)", Financial Executives International, August 22, 2019; Erin Duffin, [U.S. population by generation 2017](#), Statista, 9. August, 2019.
2. Gina Pell, "[What is a Perennial?](#)" Präsentation, UC Berkeley Arts + Design-Vorlesungsreihe, 5. März, 2018.
3. Lindsay Pollak, *The Remix: How to Lead and Succeed in the Multigenerational Workplace* (New York: Harper Business, 2019).
4. Michelle Parmalee, [A generation disrupted: Highlights from the 2019 Deloitte Global Millennial Survey](#), Deloitte Insights, 17. Mai, 2019.
5. Gespräche mit Deloitte-Führungskräften.
6. MetLife, "[Building stronger engagement through employee segmentation](#)", 2018.
7. Lynda Gratton und Andrew Scott, *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity* (London: Bloomsbury Information, 2016).
8. Gespräche von Kollegen der Autoren mit Führungskräften von Swarm Vision.
9. Basierend auf der Arbeit von Deloitte bei einem globalen Kunden aus dem Energiesektor.



Superteams

Künstliche Intelligenz wird Teil des Teams

DAS WARTEN HAT EIN ENDE: KÜNSTLICHE INTELLIGENZ (KI) IST WIRKLICHKEIT GEWORDEN. UNGEACHTET DÜSTERER VORHERSAGEN, DASS ARBEITNEHMER DURCH INTELLIGENTE MASCHINEN ERSETZT WERDEN, GEHEN FÜHRENDE UNTERNEHMEN EINEN NEUEN WEG: SIE ENTWICKELN AKTIV STRATEGIEN, UM KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IN ARBEITSGRUPPEN ZU INTEGRIEREN, UND ERZIELEN DADURCH BESSERE GESCHÄFTSERGEBNISSE IN DER TRANSFORMATION. DIE SOGENANNTEN „SUPERTEAMS“ VERSPRECHEN VIEL FÜR DIE ZUKUNFT. SIE BEFÄHIGEN ORGANISATIONEN, SICH SELBST NEU ZU ERFINDEN MIT DEM ZIEL, NEUEN WERT UND NEUE BEDEUTUNG ZU KREIEREN. DARÜBER HINAUS SCHAFFEN SIE ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR MITARBEITENDE, DIE NICHT NUR IHREN WERT FÜR DAS UNTERNEHMEN, SONDERN AUCH FÜR DIE EIGENE BERUFLICHE ZUKUNFT STEIGERN. AUCH FIRMEN, DIE KÜNSTLICHE INTELLIGENZ PRIMÄR ALS EIN AUTOMATISIERUNGSTOOL ZUR KOSTENSENKUNG BETRACHTEN, KÖNNEN IN EINEM ERSTEN SCHRITT IHRE KI-INITIATIVEN MIT EFFEKTIVER TEAMBILDUNG VERBINDEN, UM MENSCH UND MASCHINE AUF NEUE UND PRODUKTIVE WEISE ZUSAMMENZUFÜHREN.

Aktuelle Entwicklungen

Nach Jahren des Hypes und der Spekulation hat die KI endlich den Bereich der Science-Fiction verlassen und ist zu einer klaren und aktuellen organisatorischen Priorität geworden. In unserer Global Human Capital Trends Studie gaben 70 Prozent der Befragten an, dass ihre Organisationen KI aktuell überprüfen oder einsetzen. Auch in der 2020 von Deloitte durchgeführten Studie Global Technology Leadership gaben 1300 CIOs und leitende Führungskräfte der Technologie-Branche an, dass Analytik und Kognition in den nächsten drei Jahren den zweitwichtigsten messbaren Einfluss auf die Organisation haben werden.¹ Es ist kein Wunder, dass Unternehmen aufhorchen, wenn prognostiziert wird, dass die KI der Weltwirtschaft

HERAUSFORDERUNG

59 Prozent der Organisationen sagen, dass es in den nächsten 12 bis 18 Monaten „wichtig“ oder sogar „sehr wichtig“ für ihren Erfolg ist, Arbeitsplätze neu zu gestalten, um KI-Technologie zu integrieren. Hingegen sagen nur 7 Prozent, dass sie „bereit“ sind, diesen Trend anzugehen.

im nächsten Jahrzehnt 13 Billionen US-Dollar einbringen wird.²

Wenn KI in die Arbeitswelt eintritt, ist die entscheidende Frage nicht, ob sie sich auf die Arbeitsplätze auswirkt, sondern wie. Dieser Umstand löst eine zunehmende Diskussion über

die Rolle der KI am Arbeitsplatz aus. Seit Jahren sind die Vorhersagen düster und die Schlagzeilen spielen scheinbar endlose Variationen des Themas durch: „Roboter kommen, um die Arbeiter zu ersetzen“.³

Doch Kostensenkung durch die Beseitigung von Arbeitsplätzen ist nicht der einzige Weg, den KI ermöglicht. Organisationen stehen vor der grundlegenden Entscheidung, ob sie KI nur zur Automatisierung von Aufgaben nutzen wollen, die bisher von Menschen ausgeführt wurden, oder ob sie sie stattdessen zur Unterstützung von Arbeitnehmern einsetzen wollen. Die gute Nachricht ist, dass unsere Umfrageteilnehmer zu Letzterem tendieren. Nur 12 Prozent der Befragten gaben an, dass ihre Organisationen die KI in erster Linie zum Ersatz von Arbeitnehmern einsetzen, wäh-

rend 60 Prozent sagten, dass ihre Organisation die KI eher zur Unterstützung nutzt (s. Abb. 1). Darüber hinaus erwarten unsere Befragten mehrheitlich, dass die Zahl der Arbeitsplätze durch den Einsatz der KI entweder gleich bleiben oder eher steigen wird (s. Abb. 2).

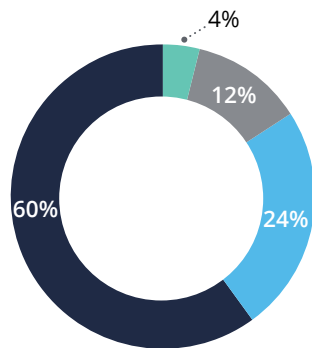
Die schlechte Nachricht ist, dass unsere Daten einige Schwächen aufdecken, wie Unternehmen KI nutzen, um ihre Belegschaft zu unterstützen und zu erweitern. Zum einen berichten die Studienteilnehmer, dass die Art und Weise, wie sie KI zur Unterstützung ihrer Mitarbeiter einsetzen, begrenzt sind und sie sich hauptsächlich auf die Steigerung der Konsistenz und Produktivität als auf die Wertsteigerung konzentrieren. Mehr als die Hälfte der Unternehmen setzt KI hauptsächlich zur Verbesserung der Konsistenz und Qualität

ABBILDUNG 1

Die Befragten nutzen KI eher, um die Belegschaft zu unterstützen, als um sie zu ersetzen

Was ist der Hauptgrund für die Verwendung von KI in Ihrem Unternehmen?

- Belegschaft zu unterstützen
- Belegschaft zu beaufsichtigen
- Belegschaft zu ersetzen
- Mein Unternehmen nutzt keine KI



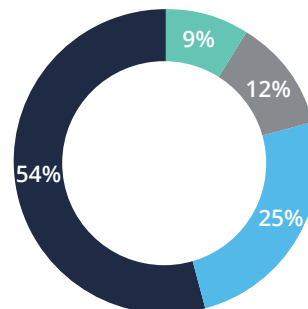
Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

ABBILDUNG 2

Weit verbreitete Ansicht, dass Anzahl der Arbeitsplätze in Organisationen entweder gleich bleibt oder aufgrund der KI zunimmt

Welche Auswirkungen erwarten Sie von der KI auf die Zahl der Arbeitsplätze in Ihrem Unternehmen in den nächsten Jahren?

- Die gleiche Anzahl von Arbeitsplätzen, aber die Art der Arbeitsplätze wird sich ändern
- Keine Änderung der Arbeitsplätze
- Eine Zunahme der Arbeitsplätze
- Ein Rückgang der Arbeitsplätze

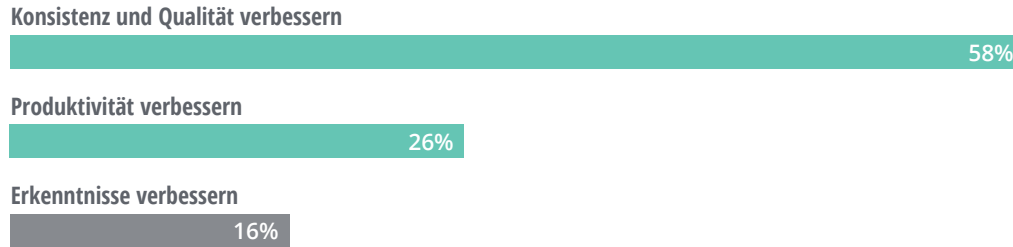


Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

ABBILDUNG 3

Organisationen verwenden KI hauptsächlich zur Verbesserung der Konsistenz, Qualität und Produktivität

Wie wird die KI zur Unterstützung der Beschäftigten in Ihrem Unternehmen eingesetzt?



Hinweis: Die Zahlen stellen den Prozentsatz der Befragten dar, die jede Aktivität als die wichtigste der drei Aktivitäten eingestuft haben. Diese Frage beantworteten nur die Befragten, die berichteten, dass ihre Organisation KI in erster Linie zur Unterstützung der Beschäftigten einsetzte.

Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

ein. Etwa ein Viertel nutzt sie vor allem zur Steigerung der Produktivität. Nur 16 Prozent der Befragten geben an, dass ihre Organisationen KI in erster Linie einsetzen, um die Arbeitnehmer bei

der Entwicklung neuer Erkenntnisse zu unterstützen (s. Abb. 3).

Die weitere Abweichung besteht darin, dass die Organisationen nicht genug in die Weiterbildung investieren. Nur 17 Prozent der Befragten gaben an, dass ihre Unternehmen „erhebliche“ Investitionen in die Umschulung tätigen, die ihre KI-Strategie unterstützen. Das wirft die Frage auf, wie diese Unternehmen ihre Belegschaft auf Veränderungen in ihren Berufen vorbereiten wollen, die nach Meinung unserer Befragten durch die KI vorangetrieben werden. Alles in allem deuten diese Ergebnisse darauf hin, dass viele Organisationen die Auswirkungen der KI auf die Belegschaft noch nicht vollständig durchdacht haben.



Unsere Erkenntnisse 2020

Wie können Organisationen das Potenzial der KI zur Umgestaltung von Arbeit und Arbeitsplätzen in einer Weise freisetzen, dass Werte und neue Arbeitsplätze geschaffen werden?

Um dies effektiv zu tun, empfehlen wir den Unternehmen, Wege zu finden, KI gesamtheitlich in die Teams am Arbeitsplatz zu integrieren. Diese Einbindung ist entscheidend für die Wertschöpfung, denn Teams sind die fundamentale Instanz, in der

in den heutigen Organisationen die meiste Arbeit geleistet wird. Unsere 2019 durchgeführte Untersuchung ergab, dass 65 Prozent der Studienteilnehmer den Wechsel von funktionalen Hierarchien zu teamzentrierten und netzwerkbasierten Organisationsmodellen als „wichtig“ oder sogar als „sehr wichtig“ erachteten. Die Befragten, deren Unternehmen bereits in einer Teamstruktur arbeiteten, sahen die Vorteile deutlich: 53 Prozent gaben an, dass der Übergang zu einer erheblichen Leistungsverbesserung führte.⁴

Das Konzept der Superjobs bietet einen Anhaltspunkt dafür, wie die Integration der KI in Teams aussehen könnte. Wie wir im letzten Jahr geschrieben haben, kombinieren Superjobs Arbeit und Verantwortlichkeiten aus mehreren traditionellen Jobs und nutzen die Technologie, um den Umfang der geleisteten Arbeit zu erweitern. Für Innovatoren, die KI als ein Mittel zur Umgestaltung der Arbeit betrachten, kombinieren Superjobs das, was Menschen und Maschinen am besten können, um die Geschäftsergebnisse zu verbessern. In einem Unternehmen, das in seinen Lager- und Distributionszentren sowohl Menschen als auch Roboter beschäftigt, hat sich beispielsweise die Rolle des Zentrumsleiters stark verändert. Von der bloßen Überwachung der Schichten bis hin zur Bestimmung des Zeitpunkts, zu dem Menschen und Roboter einander die Arbeit übergeben

sollen, erfordert die neue Aufgabenstellung nun eine andere Art von technischer und geschäftlicher Expertise.⁶

Superteams erweitern dieses Konzept über den Einzelnen hinaus auf die Gruppe. Als eine Kombination aus Mensch und Maschine nutzen sie ihre komplementären Fähigkeiten, um Probleme zu lösen, Erkenntnisse zu gewinnen und Werte zu schaffen. Dieser Rahmen baut auf der Arbeit von Thomas Malone auf, dem Gründungsdirektor des MIT Center for Collective Intelligence, dessen Buch „Superminds: The Surprising Power of People and Computers Thinking Together“ untersucht, wie Gruppen von Menschen und Maschinen zusammenarbeiten können, um neue Intelligenzniveaus zu erreichen.⁷ Malone fasst seine Überlegungen zu diesem Thema mit dem Satz „from humans in the loop to computers in the group“ zusammen: Teams zu bilden, in denen Computer und Menschen jeweils ihre komplementären Stärken nutzen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.⁸

SUPERTEAMS IN DEN GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS DER VERGANGENEN JAHRE

Der diesjährige „Superteams“-Trend baut auf zwei Entwicklungen des letzten Jahrzehnts auf: 1) die Zunahme der Wichtigkeit von Teams und 2) die zunehmende Einführung künstlicher Intelligenz am Arbeitsplatz. Diese Entwicklungen sind für die Zukunft der Arbeit von zentraler Bedeutung. Sie haben eine Bühne geschaffen, auf der Organisationen entweder gedeihen oder Gefahr laufen, angesichts einer unerwarteten Disruption zurückzubleiben.

In den letzten zehn Jahren hat die Digitalisierung von Unternehmen stark zugenommen. Somit sahen sie sich mit der Notwendigkeit konfrontiert, sich selbst neu zu gestalten, um schneller voranzukommen sowie sich schneller anzupassen, schnelles Lernen zu ermöglichen und somit auch den dynamischen Karrierebedürfnissen ihrer Belegschaft gerecht zu werden. Die Ergebnisse unserer Untersuchungen 2016 und 2017 waren eine Neukonstruktion und Umgestaltung von Organisationen in Netzwerke und Ökosysteme, die auf Geschwindigkeit, Agilität und Anpassungsfähigkeit ausgerichtet sind. Auch letztes Jahr haben wir in dem Kapitel „Organisationsleistung ist ein Team sport“ erörtert, wie kritisch die direkte Übersetzung der Leistung von Teams auf die Unternehmensleistung ist. 74 Prozent unserer Befragten bestätigten, dass der Übergang zu einer team- oder netzwerkbasierten Organisation zu einer verbesserten Leistung geführt hat.

Die Einführung der künstlichen Intelligenz verlief ähnlich: Was zu Beginn des Jahrzehnts ein frühes Konzept war, entwickelte sich zum Imperativ für die Leistungsfähigkeit von Unternehmen. Unser 2015 erschienenes Kapitel „Maschinen als Talente“ führte die Idee ein, dass Maschinen am Arbeitsplatz Mitarbeiter und nicht Konkurrenten sein könnten. Nur zwei Jahre später hatten sich KI und kognitive Technologien in der Belegschaft durchgesetzt. 41 Prozent unserer Umfrageteilnehmer gaben an, dass beide vollständig implementiert oder bedeutende Fortschritte bei der Einführung erzielt hatten. Weitere 34 Prozent bestätigten, Pilotprogramme eingeführt zu haben. Unser Bericht 2017 zeigte jedoch auch eine kritische Lücke auf. Trotz der weit verbreiteten Einführung dieser Technologien sind nur 17 Prozent der Befragten startbereit, eine Belegschaft zu managen, in der Menschen, Roboter und KI nebeneinander arbeiten. Das ist der niedrigste Bereitschaftsgrad, der jemals in unseren Umfragen zu den Global Human Capital Trends berichtet wurde. Unser Aufruf zum Handeln war klar: Unternehmen sollten ihre Vision von der Belegschaft erweitern und die Arbeitsplätze so umgestalten, dass Aufgaben, die automatisiert werden können, ausgelagert und die neue Rolle der menschlichen Fähigkeiten berücksichtigt werden.

Diese Diskussion gipfelte in der letztjährigen Ausgabe im Kapitel „Ein Evolutionssprung von Jobs zu Superjobs“, in dem wir die Entstehung von „Superjobs“ untersuchten. Diese bringen technische und Soft Skills zu integrierten Rollen zusammen; Bestandteile verschiedener traditioneller Jobs werden kombiniert, um so die Produktivität zu nutzen, die entstehen kann, wenn Menschen mit intelligenten Maschinen, Daten und Algorithmen arbeiten.

In diesem Jahr kommt der Aufstieg von Teams und die Einführung künstlicher Intelligenz in unserer „Superteams“-Diskussion zusammen. Sie zeigt, wie der Einsatz von Teams aus KI und Einzelpersonen in Organisationen es ermöglichen kann, sich neu zu erfinden und auf neue, produktivere Weise zusammenzuarbeiten.

Superjobs und Superteams veranschaulichen, wie sich die Beziehung zwischen Technologie und Mensch entwickelt: von der Fokussierung auf die Automatisierung der Arbeit, um Arbeitnehmer zu ersetzen, über die Unterstützung von Arbeitnehmern durch Technologie, um Superjobs zu schaffen, bis hin zur Zusammenarbeit mit der Technologie, um Superteams auf Gruppenebene zu entwickeln (s. Abb. 4). Wir stellen nun die These auf, dass mit dem Fortschreiten der Organisationen in diesem Spektrum das Ausmaß zunimmt, mit dem die Technologie die Leistungen der Unternehmen positiv beeinflussen kann. In der ersten Phase, der Substitution, ermöglichen die neuen Ergebnisse eine Kostensenkung und Effizienzsteigerung. In der zweiten Stufe, der Augmentation, führt ein größerer Grad an Transformation zu Wertsteigerung und erweiterten Opportunitäten sowie zu Kostensenkung und Effizienzsteigerung. Auf der dritten Stufe, der Zusammenarbeit, ermöglicht ein noch größeres Maß an Transformation, dass die

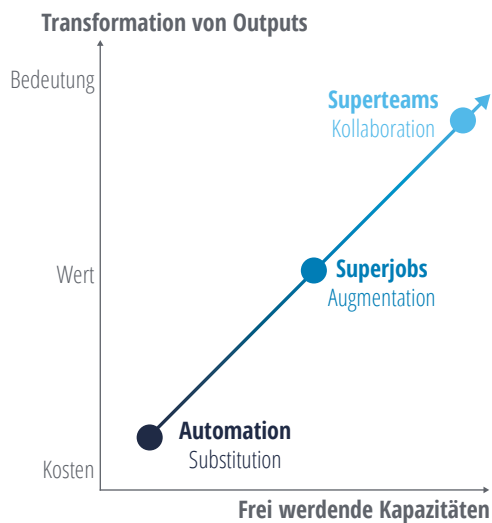
Arbeit und die Ergebnisse für Arbeitnehmer und Kunden mehr Bedeutung erlangen und zu größeren Kosteneinsparungen, Effizienz- und Wertzuwächsen führen.⁹

Des Weiteren sind wir der Meinung, dass Bemühungen, die sich auf Augmentation und Zusammenarbeit konzentrieren, potenziell viel mehr Arbeitskraftkapazität freisetzen können als einfach nur der Ersatz menschlicher Arbeitskräfte durch intelligente Maschinen – auch wenn die Freisetzung von Kapazität nicht das Endziel dieser Bemühungen sein mag. Der Grund dafür ist, dass wirksame Strategien zur Augmentation und Zusammenarbeit die KI nutzen, um die Art der Arbeit neu zu überdenken, anstatt die gleiche alte Arbeit nur mit anderen Akteuren fortzusetzen.

Der Übergang von einer Substitutionsmentalität bis hin zur Augmentation und Zusammenarbeit erfordert eine Neuerfindung auf mehreren Ebenen sowohl von den Arbeitnehmern als auch von den Unternehmen. Abbildung 5 beschreibt einige

ABBILDUNG 4

Der Einsatz von KI in Teams als Befähiger, sowohl die Art der Ergebnisse zu verändern als auch Kapazitäten in der Belegschaft



Quelle: Deloitte-Analyse.



ABBILDUNG 5

Integration von KI in Teams mittels Maßnahmen in fünf Bereichen

Bereich	Schritte zur Integration von KI
Einzelpersonen	<ul style="list-style-type: none"> • Investieren Sie in den Aufbau menschlicher Fähigkeiten, die bei der Arbeit mit KI in Teams von größter Bedeutung sind, einschließlich kritisches Denken und Beobachten, kultureller Sensibilität, sozialer Intelligenz, Konfliktlösung sowie Teamarbeit und Zusammenarbeit. • Suchen Sie nach Erfahrungen, die diese Fähigkeiten in den Vordergrund rücken.
Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> • Lernen Sie, Mitarbeiter zu identifizieren, die über die richtigen menschlichen Fähigkeiten verfügen, um effektiv mit künstlicher Intelligenz zu arbeiten. • Extrapolieren Sie, wie Sie neue Mitarbeiter mit diesen Fähigkeiten entwickeln können. • Führen Sie mit einem hohen Maß an emotionaler Intelligenz und Empathie.
Teams	<ul style="list-style-type: none"> • Stellen Sie die Teams so zusammen, dass sie sowohl Menschen als auch Maschinen einschließen, anstatt die einen oder die anderen ins Abseits zu drängen. • Verbessern Sie die Fähigkeiten zur Bildung (und Auflösung) von Teams, die sich aus lokalen Talenten, virtuellen Talenten und KI zusammensetzen. • Passen Sie Prozesse und Leistungsmanagement entsprechend an, um die Aufnahme der KI in das Team zu ermöglichen.
Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> • Bringen Sie agile und andere Teaminitiativen der Organisation mit Ihren KI-Initiativen zusammen, um Transformationsbemühungen zu stärken und neue und bessere Ergebnisse zu erzielen. Behalten Sie über die Kosten hinaus den Wert als Ziel im Auge und setzen Sie bewusst Augmentation und Zusammenarbeit als Mittel ein. • Investieren Sie in die erfahrungsorientierte Entwicklung von Führungskräften über einen längeren Zeitraum hinweg, um ihnen geeignete Kenntnisse zu vermitteln, die ihnen helfen, kollaborative KI-Mensch-Teams zu bilden und anzuleiten. • Entwickeln Sie eine Unternehmenskultur des richtigen Handelns, um somit Mitarbeiter zu befähigen, die ethischen Auswirkungen der KI auf Arbeitsplatz, Kunden und Reputation der Organisation zu antizipieren.
Ökosysteme	<ul style="list-style-type: none"> • Ermitteln Sie potenzielle Partnerschaften mit KI-Anbietern sowie Talentmarktplätzen und -plattformen und halten Sie den Zugang sowohl zu den Technologien als auch zu den Arbeitskräften aufrecht, die für die Ausführung der neu konzipierten Arbeit der Organisation erforderlich sind.

Quelle: Deloitte-Analyse.

Schritte, die wir für eine effektive Teamarbeit als wesentlich erachten und die dazu beitragen können, diese Neuerfindung in jedem der fünf Bereiche voranzutreiben.¹⁰ Allen diesen Aspekten gemeinsam ist das Konzept des Ausbaus von Sicherheit durch Neuerfindung: Mithilfe der Weiterentwicklung durch KI sollen Einzelpersonen und Unternehmen ermutigt werden, in neue Richtungen zu wachsen, die sie in der Zukunft der Arbeit erfolgreicher machen können.

Aus der Praxis

Vorausschauende Organisationen aus allen Branchen zeigen, wie sie die KI auf jeder der drei Pha-

sen der Substitution, Augmentation und Zusammenarbeit einbeziehen. Mehrere Energieversorger untersuchen zum Beispiel Fernerkundung, Cloud, Datenanalyse und KI, um die Verwaltung der Infrastruktur grundlegend zu verändern. Bei Ersterer werden Drohnen, Hubschrauber, Satelliten und verschiedene Sensoren eingesetzt, um Informationen über den Zustand der Anlagen und das situative Lagebild zu sammeln. Im Vergleich zu einem manuellen Inspektionsprozess der Infrastruktur ist die Fernerkundung viel schneller, effizienter und datenreicher. Diese massiven Mengen unstrukturierter Daten erfordern Cloud- und erweiterte Datenanalysen zur Speicherung und Pflege. Von dort aus wird die KI eingesetzt, um zunächst den Menschen bei der

Identifizierung von Defekten zu unterstützen.¹¹ Im Laufe der Zeit wird die Beteiligung des Menschen deutlich reduziert, während Genauigkeit und betriebliche Effizienz steigen werden. Die Zukunft der Infrastrukturverwaltung wird von Robotern im Feld, Datenanalyse in der Cloud und in den Prozess eingebetteter KI bestimmt werden. Somit wird den Unternehmen ermöglicht, die Mitarbeiter wieder darauf befähigen, schneller bessere Entscheidungen zu treffen.

Andere KI-Anwendungen demonstrieren den Mehrwert, der sich aus einer Augmentation ergeben kann, welche die komplementären Fähigkeiten des Menschen und der KI kombiniert. In einem kürzlich erschienenen Artikel des MIT Sloan Management Review wird beschrieben, wie Organisationen in diversen Branchen – von Versicherungen über Medien bis hin zum Gastgewerbe – Chatbots zur Unterstützung von Kundendienstmitarbeitern einsetzen. Die Chatbots beantworten häufig gestellte Fragen mit klar definierten Antworten, die leicht aus bestehenden Datenbanken abgerufen werden können. Diese Freiräume ermöglichen es den Menschen, Themen zu bearbeiten, die mehr Einfühlungsvermögen erfordern oder bei denen es an klar kodifizierten Antworten mangelt.¹² Einige Organisationen gehen sogar einen Schritt weiter und nutzen Chatbots nicht nur, um vordefinierte Antworten zu liefern. Das Marketing-Dienstleistungsunternehmen HubSpot beispielsweise setzt einen Chatbot ein, um Leads zu qualifizieren, bevor es potenzielle Kunden mit einem menschlichen Verkäufer verbindet. Diese maschinenqualifizierten Leads sind mit 40 Prozent höherer Wahrscheinlichkeit bereit, mit dem Verkäufer zu sprechen.¹³

Die Macht der KI, die menschlichen Fähigkeiten zu erweitern, wird sogar noch verstärkt, da sie sich weiterentwickelt, um mit Menschen auf neue Art und Weise zu kommunizieren. Das KI-gestützte Schreibtool Textio zum Beispiel kann in E-Mail- und Schreibprogramme von Unternehmen eingebaut werden und liefert dem Menschen so

Echtzeitdaten und Vorschläge/Ratschläge darüber, wie ihre Worte wahrgenommen werden. Das Tool kann darüber hinaus auch mit Menschen schreiben. Ein menschlicher Autor kann grobe Ideen in ein Textio-fähiges Programm eingeben und die Software empfiehlt dann eine passende Formulierung, um das auszudrücken, was er oder sie zu sagen versucht – zusammen mit dem Menschen, basierend auf seinen oder ihren Ideen.¹⁴

Diese neuen Möglichkeiten der Interaktion mit der KI ebnet den Weg zu einer echten Zusammenarbeit mit intelligenten Maschinen. Einige Organisationen setzen Textio in der Zusammenarbeit innerhalb ihrer Teams ein, um die Gewinnung und Anziehung von Talenten neu zu gestalten. Diese Unternehmen haben festgestellt, dass aufgrund des kollaborativen Prozesses, Stellenausschreibungen zu schreiben, die endgültigen Fassungen der Arbeitsplatzbeschreibung oft in einer mehrdeutigen Ausdrucksweise verfasst wurden, die den ursprünglichen Zweck der Rolle nicht korrekt oder organisatorische Verzerrungen und Normen widerspiegelte. Durch die Ausstattung von HR und Business-Teams mit einer Textio-Applikation, die eine neue Sprache vorschlägt und eine voreingenommene oder geschlechtsspezifische Formulierung kennzeichnet, konnten die Unternehmen sowohl den Prozess zur Verfassung der Stellenausschreibungen als auch die damit erzielten Ergebnisse verbessern. Nach der Einführung von Textio konnte zum Beispiel Procter & Gamble einen 30-prozentigen Anstieg der Anzahl qualifizierter Bewerber¹⁵ verzeichnen, und NVIDIA stellte fest, dass sich bei Stellenbeschreibungen mit einem Textio-Score von 90 oder mehr 28 Prozent mehr Frauen bewarben und diese Stellen um 50 Prozent schneller besetzt werden konnten.¹⁶

Ein noch eindrucksvolleres Beispiel ist die Zusammenarbeit von DLR, Airbus und IBM bei der Entwicklung eines intelligenten Roboters, des sogenannten „Crew Interactive Mobile Companion“ (CIMON), welcher zusammen mit den Astronauten auf der Internationalen Raumstation eingesetzt

wird. Basierend auf verschiedenen Diensten von IBM Watson™ wurde die erste Version von CIMON entwickelt, um die Forschungsexperimente der Astronauten zu unterstützen und dabei Zeit zu sparen, indem die richtigen Informationen im richtigen Kontext gefunden und bereitgestellt werden. Die zweite Version, CIMON 2, ist zusätzlich mit dem IBM Watson™ Tone Analyzer zur linguistischen Analyse ausgestattet, dieser kann Emotionen in den Gesprächen mit den Astronauten erkennen. Ziel ist es, dass CIMON 2 zu einem echten Begleiter der Besatzung wird und dazu beiträgt, Phänomene wie Isolation und Gruppendenken, die Menschen im Weltraum beeinflussen können, abzuschwächen.¹⁷

Ausblick

Wir glauben, dass sich die Organisationen in Bezug auf die KI-Strategie an einem Wendepunkt befinden. Unternehmen, die KI und Menschen weiterhin parallel führen, werden auch weiterhin moderate Effizienzgewinne erzielen können. Währenddessen können Organisationen, die sich für die Integration von Menschen und KI in Superteams entscheiden, durch eine Umgestaltung der Arbeit einen viel größeren Mehrwert realisieren. Der zweite Weg ist wohl schwieriger, doch liegt dort auch die größere Chance. Organisationen, die sich den Herausforderungen offensiv stellen und die Arbeitsplatzsicherheit durch Rekalibrierungen erhöhen, werden diejenigen sein, die gut positioniert sind, um das Potenzial der KI zur Steigerung des Unternehmenswertes und zur Schaffung sinnvoller Arbeitsplätze zu nutzen.

Danksagung

Die Autoren bedanken sich bei **John Hagel**, **Chris Havrilla**, **Robin Jones**, **Dave Kuder**, **Tiffany McDowell**, **Amir Rahnama** und **Maggie Wooll** für ihre Beiträge zu diesem Kapitel.

Quellen

1. Forschung im Rahmen der Deloitte-Umfrage zur Technologieführerschaft 2020, durchgeführt im Mai 2020.
2. Tim Fountaine, Brian McCarthy und Tamim Saleh, ["Building the AI-powered organization,"](#) Harvard Business Review, Juli-August 2019, S. 62 -73.
3. [Eine Google-Suche nach genau dieser Phrase](#) ergibt 20 Seiten mit Ergebnissen allein aus dem Jahr 2019.
4. Erica Volini et al., ["Organizational performance: It's a team sport,"](#) Deloitte Insights, 11. April, 2019.
5. Erica Volini et al., ["From jobs to superjobs,"](#) Deloitte Insights, 11. April, 2019.
6. Andrew R. McIlvaine, ["How tech is giving rise to the "Super Job,"](#) HRM Asia, 27. Oktober, 2019.
7. Thomas W. Malone, ["Superminds: The Surprising Power of People and Computers Thinking Together"](#) (New York: Little, Brown Spark), 15. Mai, 2018.
8. Jim Guszczka und Jeff Schwartz, ["Superminds: How humans and machines work together,"](#) Deloitte Insights, 28. Januar, 2019.
9. Jeff Schwartz et al., ["Future of work initiatives promise lots of noise and lots of activity, but to what end?,"](#) MIT Sloan Management Review, 20. Februar, 2019.
10. Deloitte, [The Adaptable Organization](#), zuletzt aufgerufen am 11. März, 2020.
11. Beobachtungen von Deloitte-Fachleuten im Dienste der Versorgungsindustrie.
12. P.V. Kannan und Josh Bernoff, ["The future of customer service is AI-human collaboration,"](#) MIT Sloan Management Review, 29. Mai, 2019.
13. Ebd.
14. Michal Lev-Ram, ["Textio's new tool will take the words right out of your mouth—and maybe improve them,"](#) Fortune, 23. April, 2019.
15. Tim Halloran, ["Procter & Gamble looks to the future with augmented writing,"](#) Textio, 19. Juni, 2018.
16. Marissa Coughlin, ["NVIDIA chalks up major hiring gains to augmented writing technology,"](#) Textio, 22. Februar, 2018.
17. Gespräche mit IBM-Führungskräften.



Wissensmanagement

Kontext geben in und für eine vernetzte Welt

DIE KRAFT, DIE SICH AUS DER ZUSAMMENARBEIT VON MENSCH UND MASCHINE ENTWICKELT, BIETET DIE IN DER MENSCHHEITSGESCHICHTE GRÖSSTE CHANCE, NEUES WISSEN ZU SCHAFFEN. GLEICHWOHL ERSCHEINT TRADITIONELLES WISSENSMANAGEMENT IN ZEITEN VON INNOVATIVEN TECHNISCHEN MÖGLICHKEITEN, MODERNEN ARBEITSSTILEN UND NEUERUNGEN IN DER ZUSAMMENSTELLUNG DER BELEGESCHAFT IMMER MEHR VERALTET UND HINFÄLLIG. UM AUS DIESEN ÄNDERUNGEN KAPITAL ZU SCHLAGEN, MÜSSEN VIELE UNTERNEHMEN EINEN KURSWECHSEL EINSCHLAGEN. NUR SO KÖNNEN SIE WEITERHIN WISSEN AKTIV ENTWICKELN UND DAS POTENZIAL IHRER MITARBEITER MAXIMAL FÖRDERN.

Aktuelle Entwicklungen

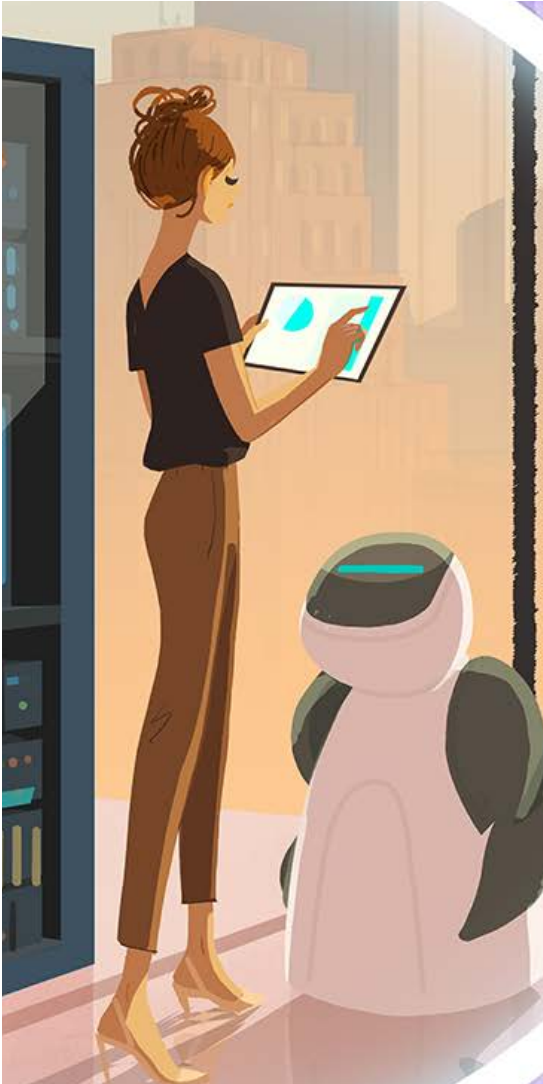
Technologie ist zweifellos ein großer Bestandteil des wachsenden Bedarfs an effektiverem Wissensmanagement. Im digitalen, vernetzten Zeitalter sammeln und erzeugen Organisationen einen „Tsunami von Daten“¹, aber nur wenige sind in der Lage, das Potenzial voll auszuschöpfen. Laut Statista wurden im Jahr 2019 täglich mehr als 293 Milliarden E-Mails versandt und empfangen.² Doch laut einer weltweiten Umfrage unter 1.300 Geschäfts- und IT-Führungskräften bleiben durchschnittlich 55 Prozent der Unternehmensdaten ungenutzt.³

Die Technologie hat auch neue Arbeitsweisen hervorgebracht, die das Wissensmanagement noch dringlicher machen. Mit der explosionsartigen Zunahme von Konversationen der Beschäftigten über digitale Tools für die Zusammenarbeit sitzt das Wissen nicht mehr in Datenbanken und wartet darauf, abgerufen

HERAUSFORDERUNG

75 Prozent der befragten Organisationen sagen, dass Entwicklung und Wahrung von Wissen in sich kontinuierlich weiterentwickelnden Arbeitnehmergruppen „wichtig“ oder „sehr wichtig“ für ihren Erfolg in den nächsten 12 bis 18 Monaten sind, aber nur 9 Prozent sagen, dass sie „sehr bereit“ sind, sich diesem Trend zu stellen. Dies stellt eine der größten Diskrepanzen zwischen Notwendigkeit und Bereitschaft in den diesjährigen Trends dar.

zu werden, sondern fließt dynamisch über die digitalen Kommunikationskanäle, die heute die Arbeitsbeziehungen definieren. Ein Beispiel hierfür sind die digitalen Kommunikationsprogramme Microsoft Teams und Slack, die heute an vielen Arbeitsplätzen eingesetzt werden und insgesamt 13 bzw. 12 Millionen aktive Benutzer täglich verzeichnen.⁴



Neue Arbeitsformen haben auch die Mobilität der Belegschaft erhöht. Arbeitnehmer sowohl in traditionellen als auch in alternativen Arbeitsverhältnissen bewegen sich mehr als je zuvor zwischen Arbeitsplätzen, Projekten, Teams, Regionen und Organisationen und nehmen dabei wertvolles Wissen mit. In der diesjährigen Umfrage zu den Global Human Capital Trends gaben 52 Prozent der Befragten an, dass die Mobilität der Arbeitskräfte sie dazu veranlasst, ihre Wissensmanagementstrategien proaktiv zu entwickeln. Außerdem sagten 35 Prozent, dass der häufige Wechsel der Mitarbeiter zu verschiedenen Zeiten in unterschiedlichen Aufgabenbereichen ein Hindernis für ein effektives Wissensmanagement darstellt.

Obwohl sich die Arbeitsweisen anerkanntermaßen verändert haben, haben die Ansätze zum Wissensmanagement vieler Organisationen nicht Schritt gehalten. Unsere Umfrage zeigt, dass nahezu die Hälfte der Befragten ihrer alternativen Belegschaft keinen Zugang zu Tools und Plattformen für den Wissensaustausch bietet. Zudem sehen nur 16 Prozent die Integration des Wissensmanagements in die Off- und On-Balance-Bilanz als einen Schlüsselfaktor an, den sie bei der proaktiven Entwicklung ihrer entsprechenden Strategien berücksichtigen sollten. In einer Welt, in der die Nutzung der Gig-Economy weiter zunimmt, könnte dies in Zukunft zu einem bedeutenden Hindernis für die Schaffung von Wissen werden.

WISSENSMANAGEMENT IN DEN GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS DER VERGANGENEN JAHRE

Das Wissensmanagement hat sich in den letzten zehn Jahren mit dem Einzug neuer Technologien zur Erfassung und Verbreitung von Informationen in rasantem Tempo entwickelt. Unsere Berichte zu den globalen Trends im Bereich Human Capital haben diesen Weg reflektiert, indem sie die Bedeutung des Weitergebens von Wissen unter den Mitarbeitern für den Geschäftserfolg im Jahr 2014 anerkannten, die Entwicklung interner Programme zum Wissensaustausch im Jahr 2016 diskutierten und die Entstehung neuer Lern- und Wissensaustauschsysteme im Jahr 2018 markierten, die sowohl interne als auch Open-Source-Inhalte für die Nutzung und Entwicklung durch die Mitarbeiter bereitstellen. Im Jahr 2019 war unser wichtigster Trend „Lebenslanges Lernen wird endlich Realität“, wobei wir den Wandel vom Wissensaustausch und Lernen als etwas, das getrennt von der Arbeit geschieht, hin zu etwas, das in kleinen Dosierungen fast unsichtbar den ganzen Arbeitstag über in Arbeitsabläufe integriert ist, diskutierten. In diesem Jahr bauen wir auf dieser Perspektive auf und beschreiben Wege, wie Organisationen neue Technologien nutzen sollten, die Informationen nicht nur in einen Kontext stellen, sondern sie auch durch die Organisationssysteme an die Teams weitergeben können. Auf diese Weise unterstützen Unternehmen die Problemlösung und helfen den Mitarbeitern, innovativ zu sein und neue Erkenntnisse zu gewinnen.

Unsere Erkenntnisse 2020

Unsere Umfrage in diesem Jahr zeigt, dass sich viele Organisationen weiterhin auf die Basiselemente des Wissensmanagements konzentrieren und dabei deutlich zu kämpfen haben. 55 Prozent definieren Wissensmanagement nach wie vor als das einfache Dokumentieren und Verteilen von Wissen. Weitaus weniger Befragte verbinden Wissen mit wertsteigernden Maßnahmen (36 Prozent) und ebenfalls weniger als die Hälfte (43 Prozent) sehen die Schaffung von Wissen als Schlüssel zur Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen oder Lösungen (s. Abb. 1).

Die überwältigende Mehrheit der Organisationen ist sich bewusst, dass sie den Erwartungen hinterherhinken. 82 Prozent unserer Befragten erklärten, ihre Unternehmen müssten Wissen besser mit Maßnahmen verknüpfen, während 79 Prozent zugaben, dass sie bei der Wissensbildung effektiver sein müssten, um Innovationen anzustoßen und neue Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen.

Für Organisationen, die mit Schwierigkeiten zu kämpfen haben, ist die gute Nachricht, dass die

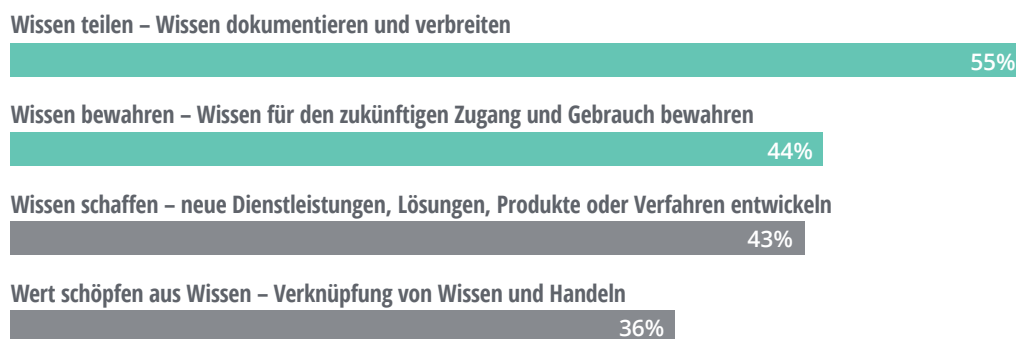
Technologie hilfreiche Lösungen bietet. Aufkommende KI-Funktionen wie die Verarbeitung und Generierung natürlicher Sprache können Inhalte über verschiedene Plattformen hinweg automatisch indizieren und kombinieren. Dieselben Technologien können auch Informationen kennzeichnen und organisieren, indem sie automatisch kontextbezogene Metadaten ohne menschliches Zutun erzeugen. Auf diese Weise wird eine große Hürde für die effektive Nutzung des von den Mitarbeitern und Netzwerken einer Organisation geschaffenen Wissens beseitigt. In den fortschrittlichsten Anwendungen können KI-Technologien diese kontextbezogene Information an die verschiedenen Teams und Systeme einer Organisation weiterleiten. Die gewonnenen Informationen können so durch Netzwerke von Personen fließen, die in Echtzeit Erkenntnisse gewinnen und Probleme lösen.⁵

Microsofts Project Cortex zum Beispiel verwendet KI, die Menschen mit Themen und Inhalten verbindet. Die Software analysiert große Mengen von Inhalten, organisiert sie in verschiedene Themen, extrahiert wichtige Informationen und schafft „Wissensnetzwerke“.⁶ So kann ein Mitarbeiter, der ein unbekanntes Projekt in einer E-Mail sieht, auf eine „Themenkarte“ zugreifen, die das Projekt,

ABBILDUNG 1

Wissensmanagement für die Mehrheit vor allem Teilen oder Bewahren von Wissen als Schaffen oder Ableiten von Wert

Wie definiert Ihr Unternehmen „Wissensmanagement“? Wählen Sie alles aus, was zutrifft.



Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

relevante Experten und Personen, verwandte Ressourcen und andere nützliche Informationen beschreibt. Cortex ermöglicht es den Mitarbeitern auch, personalisierte „Wissenszentren“ zu schaffen, wo sie sich über aktuelle Themen, die für ihre Arbeit relevant sind, auf dem Laufenden halten können.

Auf diese Weise wird Technologie in den Teams der Organisation so eingebettet, dass ihre kollektive Intelligenz gefördert wird – beispielsweise, „Computer in die Arbeitsgruppe zu integrieren“, um das zu schaffen, was wir „Superteams“ nennen.⁷ Als eine zentrale Einsatzmöglichkeit von Superteams entwickelt sich das Wissensmanagement weit über eine interne Datenbank hinaus, die gelegentlich von Mitarbeitern besucht wird, um nach Informationen zu suchen. Stattdessen verbindet es alle verschiedenen Teams, Systeme und Netzwerke einer Organisation und verbessert und verfeinert alles, was diese tut. Die richtige Information wird proaktiv zur richtigen Zeit an die richtige Person weitergeleitet und das Lerntempo wird beschleunigt, indem automatisch das Fachwissen vermittelt wird, das für die Entwicklung von Schlüsselkompetenzen und -fähigkeiten erforderlich ist.

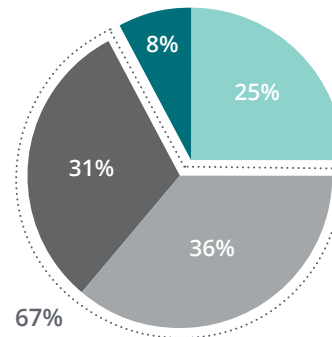
Als ein Beispiel dafür hat Philips im Rahmen seiner Bemühungen, die Umwandlung von einem produkt- zu einem lösungsbasierten Unternehmen voranzutreiben, eine neue Wissensmanagement-Plattform eingeführt. Man hat sich zum Ziel gesetzt, die Zeit der Mitarbeiter zu sparen und Silos in den fast 80.000 Mitarbeitern, 17 Märkten und mehr als 30 Unternehmen aufzulösen. Die Tagging-Mechanismen der Plattform ermöglichen es den Arbeitnehmern, je nach ihren spezifischen Interessen und Bedürfnissen Artikel, Informationsblätter, Tipps und Tricks, öffentliche Gemeinschaften und Experten zu finden. Dies führt zu einer enormen Zeitersparnis: Kundenbetreuer und Vertriebsingenieure verbringen jetzt weniger Stunden pro Woche mit der Suche nach Informationen.⁸

ABBILDUNG 2

Bei der Mehrheit KI noch nicht einmal in geringem Maße in die Wissensmanagementstrategie integriert

Inwieweit wird die KI in das Wissensmanagement Ihrer Organisation einbezogen?

- In hohem Maße
- In gewissem Maße
- In geringem Maße
- Überhaupt nicht



Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

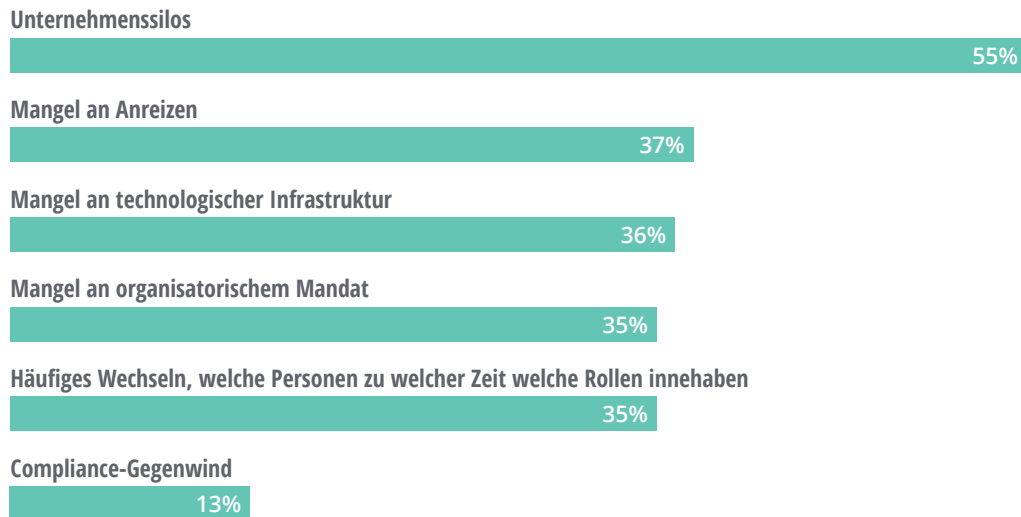
Honda verfolgte 2019 einen ähnlichen Ansatz. Das Unternehmen bemühte sich um ein besseres Verständnis des Fahrerverhaltens, um somit das Fahrerlebnis zu verbessern. Durch die Verwendung eines KI-Tools namens Watson Discovery von IBM Watson konnte Honda neues Wissen aus der Analyse von Beschwerdemustern von Fahrern gewinnen. Dadurch wurden Ingenieure in die Lage versetzt, effizienter auf Qualitätsherausforderungen in Fahrzeugen zu reagieren, und verbesserte nicht nur ihre eigene Arbeitserfahrung, sondern auch die Erfahrung von Hondas Kunden.⁹

Viele Organisationen müssen möglicherweise technische Herausforderungen lösen, wenn sie die Gelegenheit ergreifen wollen, „computers in the group“ für das Wissensmanagement einzusetzen. 36 Prozent unserer Umfrageteilnehmer gaben an, dass das Fehlen einer angemessenen technologischen Infrastruktur das Wissensmanagement in ihrer Organisation einschränkt. Zudem haben fast sieben von zehn (67 Prozent) der Befragten die KI

ABBILDUNG 3

Menschliche Seite des Wissensmanagements als Herausforderung für viele Unternehmen

Was sehen Sie als Hindernisse für ein effektives Wissensmanagement in Ihrer Organisation? Wählen Sie bis zu drei Punkte aus.



Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

noch nicht über ein begrenztes Maß hinaus in ihre Wissensmanagementstrategie integriert (s. Abb. 2).

Doch obwohl der Mangel an technologischer Infrastruktur als eine häufige Barriere festgestellt wurde, stellte dies nur eines der Haupthindernisse für ein effektives Wissensmanagement dar. Die anderen in unserer Umfrage im Jahr 2020 identifizierten Barrieren finden sich nicht auf der technologischen, sondern der menschlichen Seite der Wissensmanagement-Gleichung (s. Abb. 3) Hindernisse wie organisatorische Silos (55 Prozent), fehlende Anreize (37 Prozent) und das Fehlen eines organisatorischen Mandats (35 Prozent) weisen darauf hin, dass viele Unternehmen mehr tun müssen, als nur die Infrastruktur zur Verfügung zu stellen, um Wissen zu teilen und zu schaffen. Sie müssen auch den damit verbundenen Wert neu definieren.

In einer Welt, in der Wissen mit Macht gleichzusetzen ist, glauben viele Arbeitnehmer, dass das Festhalten an ihrem Fachwissen ihren Wert im

Unternehmen sichert. Um dem entgegenzuwirken, müssen Organisationen ein Bewusstsein kultivieren, das den Menschen zu der Überzeugung verhilft, dass ihnen die Weitergabe ihres Wissens nicht weniger, sondern mehr Relevanz verleiht. Sodexo hat sich zum Beispiel für den Aufbau einer Organisationskultur eingesetzt, die den Wert des Wissensaustauschs anerkennt. Man startete eine digitale Kampagne, um die fast 500.000 Mitarbeiter zu ermutigen, sich aktiven Gemeinschaften zum Wissensaustausch anzuschließen, indem man die Bedeutung der Gemeinschaften vermarktet, deren Verwendung misst und aktive Nutzer anerkennt. Zur weiteren Verankerung der Denkweise des Wissensaustauschs in der Organisation integrierte Sodexo seine Wissensgemeinschaften in andere Organisationssysteme, wodurch sie für die täglichen Arbeitsabläufe leicht zugänglich wurden. Diese Bemühungen zahlen sich bereits aus. Neta Meir, Direktorin des HUB für Digitaltechnik und Innovation bei Sodexo, berichtete, dass bereits „immer mehr neue Verhaltensweisen wie der Austausch, die Zusammenarbeit und der Konsum von

Wissen eingeführt werden“. Meir sagte: „Ich glaube, dass wir auf dem richtigen Weg sind, um Silos aufzubrechen, stärker zusammenzuarbeiten und bessere Leistungen zu erbringen, da unsere Mitarbeiter verstehen, dass Wissensaustausch auch Macht bedeutet.“¹⁰

Ein effektiver Ansatz des Wissensmanagements kann den Arbeitnehmern eine größere Plattform bieten, um auf dem Wissen und der Erfahrung der anderen aufzubauen. Dies trägt dazu bei, den Wert eines Arbeitnehmers für die Organisation zu erhöhen, und bietet ihm letztlich ein größeres Gefühl der Sicherheit am Arbeitsplatz. In einer Welt, in der Innovation und Wachstum davon abhängen, Informationen zu synthetisieren und Muster zu finden, die kein einziges menschliches Auge sehen kann, ergeben sich Arbeitsplatzsicherheit und organisatorischer Status aus den Beiträgen, die man zur persönlichen und organisatorischen Neuerung leistet – und nicht aus der Aufbewahrung von Informationen in einem Silo, die nur für den individuellen Gebrauch bestimmt sind. Einige Unternehmen beschleunigen den Prozess des Aufbrechens von organisatorischen Silos, indem sie die Analyse ihrer Netzwerke zur Identifizierung von Themen und Experten nutzen, um besser zu verstehen, wie diese miteinander interagieren. So können sie konzeptuelle Wissensnetzwerke erzeugen, die ihnen helfen, das vernetzte Wissen innerhalb ihrer Organisation zu visualisieren.¹¹

Aus der Praxis

In unserer Umfrage unterscheiden sich die Wissensmanagement-Verantwortlichen¹² in mehrfacher Hinsicht von den übrigen Befragten, vor allem in ihrer Definition von Wissensmanagement. Sie sehen dieses nicht nur als eine Möglichkeit, Informationen zu erfassen und zu verbreiten, sondern vielmehr als Option, Wissen zu schaffen, um neue Produkte, Dienstleistungen oder Lösungen zu entwickeln. Indem sie den Wert des Wissensmanagements neu definieren, sind diese Organisationen in

der Lage, kulturelle Barrieren abzubauen, die andere Unternehmen daran gehindert haben, einen ähnlichen Weg einzuschlagen.

Philips zum Beispiel nutzte das Wissensmanagement nicht nur, um den Zeitaufwand für die Suche nach Informationen für Kundenbetreuer und Vertriebsingenieure zu reduzieren. Das Unternehmen nutzte ein Wissensmanagement-Ökosystem, um für seine Kunden neue Wege für technische Lösungen zu schaffen. Diese Verlagerung des Schwerpunkts erfolgte, als die Verantwortlichen erkannten, dass Chancen verloren gingen, wenn neue Dienstleistungen und Lösungen nicht marktübergreifend genutzt wurden. Eine Dienstleistung könnte in den Vereinigten Staaten erfolgreich sein, während die Kundenbetreuer in Europa über ihre Existenz und ihren Erfolg nicht Bescheid wussten. Trotz der Tatsache, dass das Wissen über Philips-Produkte an den internen Standorten des Unternehmens verfügbar war, hatte das Unternehmen keine Möglichkeit, dieses an der richtigen Stelle in seinen Entwicklungsprozess einzubetten. Jetzt, zu Beginn jedes neuen Projekts, überprüfen die Ingenieure die Wissensmanagement-Website, die KI verwendet, um sofort nach anderen ähnlichen Projekten zu suchen und die Personen, die diese Projekte leiten, miteinander in Verbindung zu bringen. Anstatt Doppelarbeit zu leisten, können diese Teams im Vorfeld zusammenarbeiten, neues Wissen schaffen und ihre Innovationen schließlich schneller auf den Markt bringen.¹³

Ein führendes biopharmazeutisches Unternehmen verfolgte einen ähnlichen Ansatz. Es nutzte das Wissensmanagement, um die Erkenntnisse aus den zahlreichen Versuchen in einem frühen Stadium, die die Produkte durchlaufen hatten, zu extrahieren und diese Erkenntnisse zu neuem Wissen zu kombinieren. Dadurch war das Unternehmen in der Lage, seine Lösungen wirkungsvoller auf den Markt zu bringen. In einer Organisation, in der Informationen in der Vergangenheit nur auf einer Need-to-Know-Basis ausgetauscht wurden, war dies eine ziemliche Herausforderung. Das Unter-

nehmen ging jedoch einen Schritt zurück, um zu verstehen, wie und wohin Wissen zur Wertschöpfung getrieben werden kann, und konnte so diese verankerten Verhaltensweise aufbrechen.¹⁴

Ausblick

Der rasante technologische Fortschritt hat das Wissensmanagement von einer statischen Back-Office-Tätigkeit, die sich auf die Dokumentation und Speicherung von Informationen konzentriert, zu einer dynamischen, KI-gestützten Plattform entwickelt. Diese ermöglicht es Unternehmen, Wissen effektiver als je zuvor zu erstellen, zu verstehen und danach zu handeln. Um in der Lage zu sein, die Vorteile dieser neuen Technologien zu nutzen, müssen sie zwei entscheidende Elemente miteinander verbinden: die physischen Systeme und Infrastrukturen zur Unterstützung der Technologie sowie die Prozesse, Anreize und die Kultur, die die Menschen zur Nutzung der Technologie ermutigen. Organisationen, die an beiden Fronten erfolgreich sind, werden gut positioniert sein, um Wissen in einer Weise zu schaffen und zu nutzen, die zu greifbaren Ergebnissen führt.

Danksagung

Die Autoren bedanken sich bei **Garth Andrus, Raviv Elyashiv, Kathi Enderes, Franz Gilbert, John Hagel, Julie Hiipakka, Steve Lancaster-Hall, Tiffany McDowell, Sameer Mithal, Craig Muraskin, Ido Namir** und **Maggie Wooll** für ihre Beiträge zu diesem Kapitel.

Quellen

1. Natalie Steers, "[Chris Boorman, Informatica: 'A tsunami of data is hitting enterprises'](#)," MYcustomer.com, 2. April, 2012.
2. Statista, "[Number of sent and received emails per day worldwide from 2017 to 2023 \(in billions\)](#)," accessed 14. Februar, 2020.
3. Splunk, "[The state of dark data: Industry leaders reveal the gap between AI's potential and today's data reality](#)," 2019.
4. Rosalie Chan, "[Slack says that while its user numbers still lag Microsoft's, what really matters is that users love its app a lot](#)," *Business Insider*, 11. Oktober, 2019.
5. Seth Patton, "[Introducing Project Cortex](#)," Microsoft, 11. April 2020; SyncedReview, "[Microsoft Ignite 2019: Project Cortex AI builds enterprise knowledge networks](#)," Medium, 8. November, 2019.
6. Ebd.
7. Deloitte: [Superteams: Putting AI in the group](#), Global Human Capital Trends, 2020.
8. Gespräche mit Unternehmensvertretern von Kollegen der Autoren.
9. Phil Anderson: [IBM announces new industry-leading NLP features inside Watson Discovery](#), IBM.
10. Gespräche mit Unternehmensvertretern von Kollegen der Autoren.
11. Eric Gladstone, "[Conceptual knowledge networks](#)," interstio, 27. April, 2017.
12. Wir definierten „Wissensmanagement-Führungskräfte“ als Befragte, die angaben, dass ihre Organisationen in allen vier Schlüsselaktivitäten des Wissensmanagements effektiv oder sehr effektiv waren: Wissen teilen, Wissen bewahren, Wissen schaffen und Wert aus Wissen ableiten.
13. Gespräche mit Unternehmensvertretern von Kollegen der Autoren.
14. Ebd.



Jenseits des Re-Skillings

Resilienz als Investition in eine unsichere Zukunft

RE-SKILLING ALLEIN KANN EINE STRATEGISCHE SACKGASSE SEIN. DIE ENTWICKLUNG DER MITARBEITER IST EINE TAKTISCHE NOTWENDIGKEIT, ABER REINE FORTBILDUNGSMASSNAHMEN ALLEINE SIND KEINE AUSREICHENDEN TREIBER FÜR ENTWICKLUNG. DER FACHKRÄFTEMANGEL IST ZU GROSS; DIE INVESTITIONEN ZU GERING. DAS TEMPO DES WANDELS IST ZU SCHNELL, WODURCH SELBST „ERFOLGREICHE“ ENTWICKLUNGSMODELLE SCHNELL OBSOLET WERDEN. WAS WIR BRAUCHEN, IST EIN ANSATZ ZUR MITARBEITERENTWICKLUNG, DER SOWOHL DIE DYNAMIK DER JOBPROFILE BERÜCKSICHTIGT, ALS AUCH DAS EBENSO DYNAMISCHE POTENZIAL DER MITARBEITER SICH SELBST NEU ZU ERFINDEN. UM DIES EFFEKTIV ZU VERFOLGEN, SOLLTEN ORGANISATIONEN ZEITGLEICH ZWEI DINGE ENTWICKELN: KURZFRISTIG DIE FÄHIGKEITEN UND LANGFRISTIG DIE RESILIENZ IHRER MITARBEITER. ORGANISATIONEN, DIE BEIDE PERSPEKTIVEN BETRACHTEN, WERDEN, IHRE EIGENE RESISTENZ ANGESICHTS KONSTANTER HERAUSFORDERUNGEN ZU VERBESSERN.

Aktuelle Entwicklungen

Unternehmen finden sich im Weiterbildungs-Anbietermarkt nur schwer zurecht: Die Landschaft der Personalentwicklung und -qualifizierung unterliegt einem schnellen Wandel. In unserer Studie Global Human Capital Trends 2020 gaben 53 Prozent der Teilnehmer an, mehr als die Hälfte ihrer Belegschaft müsse sich in den kommenden drei Jahren neu qualifizieren.

Für Unternehmen wird es keine leichte Aufgabe sein, diese selbstdiagnostizierte Herausforderung zu meistern. Die Geschäftswelt wird von signifikanten Veränderungen erschüttert. Ein kontinuierlicher Wandel der Anforderungen an Fähigkeiten geht einher mit dem Anspruch komplexen zu Personalentwicklungen gerecht zu werden. Gleichzeitig herrscht ein Mangel an Forschungserkenntnissen und Investitionsmöglichkeiten, um einen klaren Weg nach vorn zu ebnet.

HERAUSFORDERUNG

74 Prozent der Organisationen haben geantwortet, dass Re-Skilling der Belegschaft wichtig oder sehr wichtig für ihren Erfolg in den nächsten 12-18 Monaten ist. Jedoch sind aussagegemäß nur 10 Prozent bereit, sich diesem Trend zu stellen.

Unternehmen und ihre Mitarbeiter benötigen neue Fähigkeiten und Kompetenzen, um im zunehmend härter werdendem Wettbewerb weiter bestehen zu können. Ein Grund dafür ist ein grundlegender volkswirtschaftlicher Wandel, weg von einer Produktions- hin zu einer Innovationsökonomie. In der Vergangenheit beruhte der Geschäftserfolg primär auf dem präzisen Einsatz von Fachwissen, um Produkte effizient herzustellen oder Dienstleistungen im großen Maßstab anzubieten. Mittlerweile wird unternehmerischer Erfolg dagegen durch kreative Kategorien wie Innovation oder Entrepreneurship definiert. Es zählt also nicht mehr einzig

die fachliche Expertise, sondern auch weniger quantifizierbare Fähigkeiten, wie kritisches Denken, emotionale Intelligenz und Kollaboration.¹

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre Geschäftsmodelle anzupassen, um die neugeforderte Kreativität zu entwickeln und zu kapitalisieren. Darüber hinaus müssen sie den Mitarbeitern stetig eine Plattform bieten, auf der sie ihr individuelles Wissen und ihre Fähigkeiten entwickeln können. 73 Prozent unserer Befragten sehen Unternehmen als die in erster Linie für die Entwicklung der Arbeitskräfte verantwortlichen gesellschaftlichen Institutionen an. Damit werden Unternehmen an dieser Stelle wesentlich stärker in die Verantwortung genommen als ihre Mitarbeiter, Bildungseinrichtungen, der Staat oder auch Verbände und Gewerkschaften (Abb. 1). Angesichts dieser Erwartung wächst der gesellschaftliche Druck auf Unternehmen, die langfristige Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer zu gewährleisten²; zugleich steigt das Konfliktpotenzial, wenn Jobs automatisiert werden und dies zu Entlassungen führt.

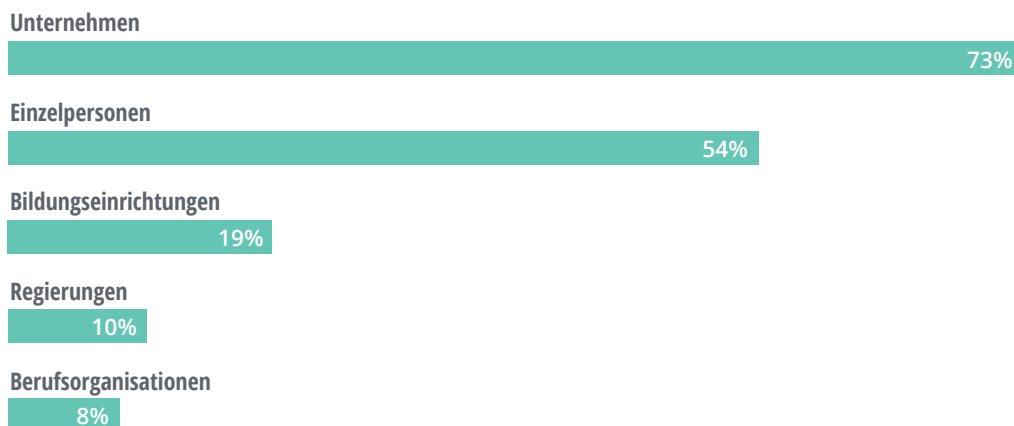
Trotz der einschlägigen Forderungen, dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken, zeigt unsere Studie,



ABBILDUNG 1

Unternehmen als die am meisten verantwortliche Institution für Personalentwicklung im Vergleich zu allen anderen genannten Stakeholdergruppen

Welche Einheiten in der Gesellschaft sind Ihrer Meinung in erster Linie für die Entwicklung der Arbeitskräfte verantwortlich? Wählen Sie bis zu zwei Punkte aus.



Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

WENDEPUNKT

Im vergangenen Jahr ist der Wettlauf um Expertise und Fähigkeiten als unternehmerischer Imperativ und gesellschaftliche Erwartungshaltung ins Rampenlicht gerückt. Unternehmen wie Deloitte,³ Accenture,⁴ IBM,⁵ JPMorgan Chase,⁶ PricewaterhouseCoopers,⁷ und SAP⁸ kündigten für 2019 umfangreiche Investitionen in die Personalentwicklung an.

Mit am meisten Beachtung fand das Versprechen Amazons, 700 Million US Dollar bis zum Jahr 2025 in die Re-Skilling von 100.000 ihrer US-Mitarbeiter zu investieren. Das Programm spiegelt das anhaltende Engagement von Amazon wider, Resilienz innerhalb der Belegschaft aufzubauen. Es teilt sich in eine Vielzahl verschiedener Formate, die Angebote für ihre Mitarbeiter und Communities innerhalb der Belegschaft bieten. Ein Teil der Programme, zum Beispiel die Amazon Technical Academy, Associate2Tech und die Machine Learning University, zielt auf die Entwicklung fachlicher Fähigkeiten ab. Sie zielen darauf ab die Mitarbeiter sowohl in der Theorie als auch in der Anwendung neuer Technologien auf dem Laufenden zu halten. Darüber hinaus unterstützt Amazon Mitarbeiter auch dabei, ihre Rolle neu zu entwerfen und in benachbarte Jobprofile zu entwickeln. Das Unternehmen bietet ein bezahltes Studienprogramm an, – „Career Choice“ – das Mitarbeiter dabei unterstützt, in stark nachgefragte Berufsfelder zu wechseln. Seit 2012 haben 25.000 Mitarbeiter dieses Programm genutzt, um neue Karrieren in der Flugzeugmechanik, computergestütztem Design, Maschinentechologie, Medizin- und Labortechnik, Krankenpflege und anderen Bereichen zu starten. Mitarbeiter, die am Programm teilnehmen, werden mit einer sofortigen Gehaltserhöhung belohnt. Außerdem sehen sie auch längerfristigen Vorteilen sowohl bei der Gehalts- als auch in der Karriereentwicklung entgegen. Das „Career Choice Programm“ trägt auch zur Stabilität des breiteren Ökosystems bei: Es ebnet neue Karrierewege und fördert die lokale Auswahl von Talenten; was wiederum auf lokaler Ebene zu einem höheren Unternehmenswachstum, Haushaltseinkommen und Durchschnittslöhnen führt.⁹

dass die meisten Unternehmen nicht über das nötige Wissen verfügen, um entsprechende Programme zu beginnen. 59 Prozent gaben an, dass sie mehr Informationen über die Bereitschaft ihrer Mitarbeiter benötigen, sich neuen Herausforderungen zu stellen. Weitere 38 Prozent gaben in diesem Zusammenhang als größte Schwierigkeit an, Bedürfnisse und Prioritäten in der Personalentwicklung passend zu identifizieren und zu setzen. Da Jobprofile immer dynamischer werden, verändert sich auch das Verständnis um Personalentwicklung, respektive Re-Skilling drastisch – Bedarfsanalysen fehlt häufig der direkte Nutzen und die generelle Weitsicht. Es überrascht nicht, dass nur 17 Prozent unserer Befragten glaubten, ihr Unternehmen könne antizipieren welche Fähigkeiten es selbst in drei Jahren benötigen wird.

Selbst wenn Unternehmen die erforderlichen Informationen erhalten, um die Prioritäten der Personalentwicklung besser zu verstehen, zeigt unsere Umfrage, dass sie vor einem weiteren Hindernis stehen werden: Schwierigkeiten, die notwendigen Investitionen bereitzustellen. Auf der einen Seite waren 84 Prozent der Befragten der Meinung, dass die kontinuierliche Entwicklung der Belegschaft durch lebenslanges Lernen wichtig oder sehr wichtig für ihre Personalstrategie ist. Auf der anderen Seite erwarten nur 16 Prozent, dass ihr Unternehmen in den nächsten drei Jahren deutlich mehr in diesen Bereich investieren wird. Tatsächlich gaben 68 Prozent der Befragten an, dass sie derzeit nur moderat oder gar nicht in Re-Skilling im Zusammenhang mit Künstlicher Intelligenz (KI) investieren. Dabei ist dies einer der relevantesten Bereiche, in dem Weiterbildung gefordert ist. Nicht zuletzt

RE-SKILLING IN DEN GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS DER VERGANGENEN JAHRE

Zu Beginn des Jahrzehnts haben wir einen Appell an Unternehmen gerichtet, sich auf die Entwicklung von Talent und Begabung zu fokussieren. Dieser hat sich nunmehr zu einem unternehmerischen Imperativ für all jene entwickelt, die in einer Zeit konstanter Herausforderungen überleben möchten. Im Jahr 2013 berichteten wir darüber, wie das Pendel der Personalstrategie von der Rekrutierung zur Entwicklung schwingt. Im Kapitel „Der Krieg, um Talente zu entwickeln“ stellten wir einen übergreifenden Zusammenhang her zwischen zwei Entwicklungen: auf der einen Seite erkannten wir den globalen Fachkräftemangel, steigende Umsatzkosten und den Arbeitnehmerwunsch nach lebenslanger Entwicklung. Auf der anderen Seite fand sich der daraus resultierende Druck auf Unternehmen, Fachkräfte-Netzwerke aufzubauen, Mitarbeiter und Führungskräfte zu entwickeln und Lernprogramme zu konzipieren. Im Jahr 2014 nahm die Brisanz um die Personalentwicklung weiter zu: 75 Prozent der Befragten bewerteten sie als dringlich oder wichtig, aber nur 15 Prozent gingen davon aus, dass sie bereit seien sich damit zu befassen. In „Das Streben nach Arbeitskräften“ wiesen wir darauf hin, dass globale Organisationen eine globale „Supply Chain“ für Expertise aufbauen müssen. Nur so kann der zu erwartende Fachkräftemangel auf allen Ebenen analysiert und eine nachhaltige Personalstrategie entwickelt werden: mithilfe eines systematischen, kontinuierlichen Analyseprozesses und nicht als Veranstaltung, die nur einmal im Jahr stattfindet. Wir bestätigten diesen Leitgedanken in unseren Folgeberichten aus den Jahren 2015 und 2016, die Lernen und Entwicklung als den Schlüssel zu dringend benötigten Fähigkeiten identifizierten. Ab 2017 zeichnete sich dann ein Trend ab, der das Jahrzehnt des Re-Skillings beenden wird: die sinkende Halbwertszeit der Qualifikationen. In „Karriere und Lernen: Echtzeit, die ganze Zeit“, schrieben wir, dass das Konzept „Karriere“ zutiefst erschüttert wird, weil die Karrieren immer länger dauern und die Halbwertszeit von Qualifikationen abnimmt. Diese Dichotomie zwischen Karrieredauer und der Dynamik der Qualifikationsprofile hat sich weiter verschärft, was uns zu der entscheidenden Frage in diesem Jahr veranlasst hat: Wie können Organisationen ihre eigene Resilienz und die ihrer Arbeitnehmer angesichts dieses konstanten Wandels und der damit verbundenen Herausforderungen erhöhen?

bezeichneten 32 Prozent der Befragten die mangelnden Investitionen als größtes Hindernis für die Entwicklung der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen.

Angesichts dieser Ergebnisse scheint es unwahrscheinlich, dass die Mehrheit unserer Befragten – 75 Prozent – ihren Plan umsetzt und neue Fähigkeiten und Kompetenzen entwickeln wird – vor allem durch die Neu-Qualifizierung ihrer Mitarbeiter.

Unsere Erkenntnisse 2020

Wie können Unternehmen durch diese sich radikal verändernde Business- und Qualifikationsumgebung navigieren? Wir schlagen einen Ansatz vor, der die Personalentwicklung als strategischen Grundstein für den Aufbau von Resilienz hervor-

hebt: Arbeitnehmer und damit das gesamte Unternehmen müssen mit den Werkzeugen und Strategien ausgestattet werden, um sich in einer von drastischer Unsicherheit geprägten Zukunft anzupassen zu können. Gleichzeitig darf die individuelle Entwicklung als kurzfristiges Bedürfnis der Mitarbeiter nicht außer Acht gelassen werden.



ABBILDUNG 2

Fünf Handlungsfelder, die Unternehmen helfen, resilient zu werden

Von	Zu	Umfrageergebnisse 2020	Unsere Perspektive
Fähigkeiten aufbauen	Erst Potenziale kultivieren, dann Fähigkeiten aufbauen	Unsere Umfrageteilnehmer sind in diesem Thema gespalten: 48 Prozent sagen, dass ihre Personalauswahlstrategie darin besteht, Mitarbeiter mit der Expertise einzustellen, die aktuell für Jobs benötigt wird. Dagegen geben 52 Prozent an, dass ihre Strategie sich auf den „perfekten Lerner“, der sich in neue Positionen entwickeln kann, fokussiert.	In einem Umfeld konstanter Disruptionen bietet der Fokus auf Potenziale Unternehmen mehr Flexibilität, um sowohl heutigen als auch künftigen Anforderungen entgegen zu treten. Im Laufe der Zeit werden die Potenziale freigesetzt, um individuelle Fähigkeiten kontinuierlich zu entwickeln und Unternehmen dabei zu helfen, die Belegschaft der Zukunft aufzubauen. Der Fokus auf Potenziale wird immer wichtiger, wie sich am Beispiel der Anforderung an Mitarbeiter zeigen lässt, technische Fähigkeiten in ihrem Arbeitsalltag zu beherrschen.
Entwicklung spezifischer Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Deckung kurzfristiger Bedarfe	Die „Leidenschaft des Entdeckers“ der Mitarbeiter nutzen, um sie für die Lösung unbekannter und zukünftiger Probleme zu motivieren	Unsere Umfrage unterstreicht den deutlichen Wunsch der Mitarbeiter, zu lernen und zu wachsen. 54 Prozent unserer Befragten glauben, dass Individuen für ihre eigene Personalentwicklung verantwortlich sind – und setzen damit die Arbeitnehmer auf den Fahrersitz. Unternehmen erkennen an, dass mangelndes Interesse seitens der Arbeitskräfte kein Problem ist. Tatsächlich ist es die kleinste Barriere, nur 19 Prozent unserer Befragten identifizierten mangelndes Interesse der Mitarbeiter an ihrer Entwicklung als solche.	Unternehmen sollten Studien vertrauen, die aufzeigen, dass die Belegschaft oft viel anpassungsfähiger ist, als das Management glaubt. In vielen Fällen nehmen Arbeitnehmer Disruptionen viel früher wahr als hochrangige Führungskräfte. Durch die Auseinandersetzung mit neuen Themen und stetiges Lernen innerhalb und außerhalb der Organisation können Mitarbeiter ihre Wissenslücken identifizieren und sich neu qualifizieren, um sie zu schließen; wodurch auch der Bedarf an Top-down-Maßnahmen reduziert wird.
Fokus auf formales Training und traditionellen Bildungsmethoden	Förderung des Lernens im Arbeitsalltag	2019 haben wir in unserer Studie Global Human Capital Trends das Lernen als die größte Herausforderung für Unternehmen bezeichnet. In diesem Jahr ist es nach wie vor ein großes Problem: 92 Prozent geben an, dass sie dem Lernen in den nächsten drei bis fünf Jahren Priorität einräumen werden, aber nur 61 Prozent fühlen sich bereit, die damit verbundenen Herausforderungen zu bewältigen. Wir glauben, dass diese Kluft weitgehend auf die Unfähigkeit vieler Organisationen zurückzuführen ist, Arbeitnehmer zum richtigen Zeitpunkt und zum Thema des aktuellen Bedarfs abzuholen.	Studien dazu zeigen, dass Lernen durch Erfahrung besser und langfristige Lernergebnisse erzielt als traditioneller Unterricht. Unternehmen sollten daran arbeiten, den Arbeitnehmern Orientierung und Wissen im Arbeitsalltag bereitzustellen. Zugleich sollten sie nach versuchen, Lernen durch Erfahrung zu ermöglichen.
Belohnung basierend auf Arbeitsleistung	Belohnung basierend auf der Entwicklung von Potenzialen und Fähigkeiten	Investitionen und Belohnungen für die Personalentwicklung sind in der Regel nicht daran ausgerichtet, langfristige strategische Ziele zu unterstützen. Nur 45 Prozent unserer Befragten gaben an, dass ihre Organisationen Arbeitnehmer für die Entwicklung von Potenzialen und Fähigkeiten belohnen. Noch weniger, 39 Prozent, belohnen Führungskräfte für die Entwicklung der Potenziale und Fähigkeiten ihrer Teams.	Angesichts der Relevanz einer kontinuierlichen Neu-Qualifizierung für die Geschäftsstrategie müssen Unternehmen Anreize setzen, die ihre Mitarbeiter anregen, kontinuierlich zu lernen, zu adaptieren und sich zu verbessern – sowohl auf individueller als auch auf Teamebene.

ABBILDUNG 2

Fünf Handlungsfelder, die Unternehmen helfen, resilient zu werden

Von	Zu	Umfrageergebnisse 2020	Unsere Perspektive
Entwicklung der Belegschaft mit einem internen Fokus	Entwicklung der Belegschaft mit Blick auf das, was sowohl dem Unternehmen als auch der Gesellschaft Nutzen bringt	46 Prozent unserer Befragten stimmen zu, dass sich der Purpose der Organisation umfassend erweitert, um alle Interessensgruppen zu berücksichtigen, einschließlich der Gesellschaft als Ganzes.	Die effektivsten Organisationen werden einen Ansatz für den Aufbau von Arbeitskräften anwenden, der nicht nur ihre geschäftlichen Bedürfnisse, sondern auch die Bedürfnisse der Arbeitnehmer, Kunden und Communities, in denen sie tätig sind, berücksichtigt. Dies gilt insbesondere, da die Komposition der Belegschaft sich ändert und Unternehmen immer stärker von einem gesunden Ökosystem abhängig sind.

Quellen: Joseph B. Fuller et al.: Your workforce is more adaptable than you think, Harvard Business Review, Mai/Juni 2019, S. 118–126; Caitlin Anderson: New research shows students learn better when interacting with classmates, Minnesota Daily, 14. November 2018; John G. Richardson: Learning best through experience, Journal of Extension 32, Nr. 2 (August 1994); John Hagel, John Seely Brown, Maggie Wooll: Skills change, but capabilities endure, Deloitte Insights, 30. August 2019.

Durch das Brennglas der Resilienz wird die konzeptionelle Neuerfindung von einer Bedrohung für den Mitarbeiter zum definitionsbildenden Moment: Arbeitnehmer, die ihre Fähigkeiten ständig erneuern bzw. in der Lage sind, sich neue Kenntnisse anzueignen, werden einen langfristigen Vorteil auf dem sich schnell verändernden Arbeitsmarkt haben.

Ausschließlich in die Neu-Qualifizierung von Arbeitnehmern zu investieren kann sich für die Unternehmensführung riskant anfühlen. Sie befürchten, dass gut ausgebildete Arbeitskräfte das Unternehmen verlassen werden; jedoch muss das nicht zwingend der Fall sein. Die effektive soziale Organisation erkennt an, dass der Schlüssel zum Erfolg die Fähigkeiten

und Anpassungsfähigkeit der ihr zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte ist. Nicht weniger wirkt ebendies auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität für neue Talente und das gesamte Alumni-Netzwerk im internen und externen Ökosystem. Ein Unternehmen, das die Resilienz seiner Mitarbeiter entwickelt, wird zu einem attraktiven Arbeitgeber – einer Organisation, die im Konkur-

renzkampf um vorhandene und neue Talente sehr gut positioniert ist.

Basierend auf der diesjährigen Global Human Capital Trends sehen wir fünf Handlungsfelder, auf denen Unternehmen ihre eigene Ausrichtung überdenken können, um Resilienz aufzubauen (Abb. 2). Diese Felder zeigen Unternehmen auf, was ihre Arbeitnehmer lernen sollten (Potenziale kultivieren und sich mit unbekanntem und künftigen Problemen beschäftigen), wie sie lernen sollten (im Arbeitsalltag und motiviert durch Anreize) und wo sie versuchen sollten, das Gelernte anzuwenden (in künftigen Situationen, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens).

Aus der Praxis

Obwohl nicht jedes Unternehmen alle fünf dieser strategischen Handlungsfelder gleichzeitig berücksichtigt, haben einige bereits mit dem Aufbau von Resilienz begonnen und differenzieren sich als Vorreiter auf einem oder mehreren dieser Felder.

Einige Unternehmen verlagern ihren Fokus vom reinen Aufbau von Fähigkeiten hin zur Kultivierung von Potenzialen. Das lateinamerikanische Pharmaunternehmen Megalabs beispielsweise bietet Arbeitnehmern die Möglichkeit, Akademien für Führungskompetenz zu besuchen. Dort können sie zukunftsorientierte Fähigkeiten wie Risikobereitschaft und Innovation entwickeln, was schlussendlich die Bereitschaft, Agilität und Reaktionsfähigkeit von Führungskräften für die Zukunft der Arbeit fördert.¹⁰

Ein anderes Beispiel ist die Bank Santander, die eine robuste strategische Personalplanung durchführte. Ziel war es, die Personalexpertise zu ermitteln, welche die Bank im Jahr 2025 benötigen wird. Dazu wurden künftige Rollen und Aufgaben entworfen und Fähigkeitsprofile ermittelt, die für die Ausführung dieser Rollen erforderlich sein werden. Ebenso wurde der künftige Bedarf für die einzelnen Kompetenzen quantifiziert, indem erwartete Geschäfts- und Talenttrends (z.B. das Wachstum des digitalen Geschäfts und die Auswirkungen von KI-Technologien) analysiert wurden. Das Resultat der Übung war, dass die Belegschaft von Santander bereits über viele technische Kompetenzen verfügte, die in Zukunft relevant würden. Jedoch muss der weitere Fokus der Personalentwicklung auf dem Aufbau von Fähigkeiten wie Kommunikation, Wissensaustausch und Resilienz liegen. Während des gesamten Projekts lag der Schlüssel zum Erfolg in der engen Zusammenarbeit mit der C-Suite als Sponsoren der Studie. So konnte auch die langfristige Übereinstimmung mit den strategischen Geschäftsanforderungen sichergestellt werden. Die Bank lancierte einen Plan, um Kompetenzverbesserung und Re-Skilling sicherzustellen und so die benötigten Fähigkeiten und Human Resources zu entwickeln. Santander setzte strategische Hebel im gesamten Personalwesen an, um die identifizierten Lücken zu schließen (Mobilität, alternative Arbeitskräfte und Arbeitsweisen). Die Erwartung ist, dass die Kultivierung der benötigten Fähigkeiten nicht nur die Belegschaft darauf vorbereitet, den Kundenansprüchen besser zu dienen, sondern auch die

Unternehmenskultur und Arbeitsweise verbessern wird.¹¹

American Water erprobt derzeit in einem Pilotversuch ein Programm für Führungskräfte, um Fähigkeiten zu entwickeln, die im Zeitalter der Disruption unerlässlich sind. Beispielsweise handelt es sich um Innovation, Problemlösung und die Verwendung vielfältiger Denk- und Ideenansätze. Während des Programms werden die Teilnehmer dazu aufgefordert, Probleme zu identifizieren und Lösungen gemeinschaftlich zu entwickeln. So sollen sie Herausforderungen angehen, mit denen sie in ihrer täglichen Arbeit konfrontiert sind. Bislang haben sich die Mitarbeiter mit dem Programm intensiv auseinandergesetzt und eine Vielzahl zukunftsweisender Ideen und mögliche Arbeitsverbesserungen hervorgebracht.¹²

Andere Organisationen bauen auf erfahrungsorientiertes Lernen, um ihren Mitarbeitern dieses im Arbeitsalltag zu ermöglichen. Ein globales petrochemisches Unternehmen ist ein Beispiel dafür. Dort wird eine interne Datenbank aufgebaut, um die Mitarbeiterfähigkeiten abzubilden und weiterzuentwickeln, die zuvor nicht mal vom Unternehmen wahrgenommen wurden. Die Datenbank verbindet Mitarbeiter mit Projekten im gesamten Unternehmen. So wird ihnen ermöglicht, einen Teil ihrer Arbeitszeit darauf zu verwenden, vorhandene Fähigkeiten zu entwickeln oder entsprechend ihrer Interessen neue Kompetenzen aufzubauen. Erste Rückmeldungen der Mitarbeiter aus der Pilotgruppe waren sehr positiv; vor allem unter älteren Mitarbeitern, die in ihrer täglichen Arbeit nach Abwechslung suchten.¹³

Organisationen können Mitarbeiter für die Entwicklung von Fähigkeiten auf unterschiedliche Weise belohnen. Einige arbeiten beispielsweise mit Unternehmen wie Guild Education zusammen, um ihren Mitarbeitern finanzierte Abschlüsse, Zertifikate oder universitäre Anerkennung für die Ausbildung am Arbeitsplatz zu bieten. Dafür vernetzt Guild Education Unternehmen mit Bildungsein-

richtungen und ermöglicht es so Arbeitnehmern mit Interesse an Weiterbildung, College-Credits für professionelle Zertifizierungen von gemeinnützigen akkreditierten Universitäten zu erhalten. Dies erlaubt Mitarbeitern, mit offiziellen Abschlüssen in ihrem aktuellen Job erfolgreicher zu sein. Gleichzeitig können sie dadurch (inter)national anerkannte Referenzen sammeln, die sie überall hin mitnehmen können. Bei Walmart verdienen rund 6.000 Mitarbeiter innerhalb eines Jahres College-Credits im Wert von insgesamt 17,5 Mio. US-Dollar und zahlten dabei selbst nur etwas mehr als 500.000 US-Dollar.¹⁴ Guild führt eine Rendite von 2,44 US-Dollar für jeden ausgegebenen US-Dollar an: Bei Chipotle haben Mitarbeiter, die am Bildungsleistungsprogramm von Guild teilnehmen, eine 90 Prozent höhere Verbleiberate im Unternehmen und werden eher befördert.¹⁵

Nicht zuletzt zeigen zwei weitere Beispiele auf, wie Führungskräfte ihren Entwicklungsansatz neu denken können – weg von einem internen Fokus hin zu einem, der am externen Ökosystem orientiert ist. Der US-Baumarkthandel Lowe's beispielsweise will mit einem Neu-Qualifizierungsprogramm bewusst die Gesundheit seines Ökosystems unterstützen. Angesichts des wachsenden Fachkräftemangels in der Branche bietet Lowe's seinen Verkaufsmitarbeitern mit Kundenkontakt die Möglichkeit zur Ausbildung im Schreinerei-, Sanitär-, Elektro-, HLK- oder Geräte reparaturbereich. Dieses Programm ermöglicht Vorauszahlungen von Ausbildungsgeldern für die Zertifizierung von Handelsqualifikationen, akademischem Coaching und Unterstützung bei der Vermittlung für Lowe's landesweites Auftragnehmernetzwerk.¹⁶ In einem anderen Beispiel arbeitet die kanadische Bank RBC daran, die eigene Expertise und die der Gesellschaft weiterzuentwickeln. Als Antwort auf das Ergebnis einer selbst beauftragten Studie – dem-

nach werden 4 Millionen der Kanadier, die in den nächsten zehn Jahren ins Erwerbsleben eintreten werden, nicht über die richtigen Fähigkeiten für anspruchsvolle Karrieren verfügen – entwarf RBC ein Karrieretool namens „Upskill“. Dieses Tool identifiziert die karriererelevanten Fähigkeiten eines jungen Menschen und weist ihn auf personalisierte Karrieremöglichkeiten hin. Auf der Datenbasis über prognostiziertes Wachstum, Arbeitsplatznachfrage, Automatisierungseffekte und Einkommenspotenziale bietet das Tool den Nutzern maßgeschneiderte Beratung.

Ausblick

Wir glauben, dass Unternehmen durch den derzeit vorherrschenden eng gefassten Ansatz zu Re-Skilling schlecht vorbereitet sind. Dieser besteht hauptsächlich darin, den aktuellen Qualifikationsbedarf genau zu decken, kleinteilige Trainingsprogramme entsprechend zu verschreiben und dann alles noch einmal zu tun, wenn sich die Bedürfnisse der Organisation ändern.

Ein System, das stattdessen nicht nur in den kurzfristigen Qualifikationsbedarf seiner Mitarbeiter, sondern auch in ihre langfristige Resilienz investiert, ihre Fähigkeiten als Teil der Arbeit entwickelt und eine dynamische Beziehung zum breiteren Ökosystem des Unternehmens einnimmt, kann dazu beitragen, langfristige Resilienz der Organisation aufzubauen. In einer Welt, in der die einzige Konstante der Wandel ist, bietet die Unterstützung von Mitarbeitern bei ihrer eigenen Neuerfindung auch Organisationen einen nachhaltigen Weg nach vorn. Nur so können sie ihre Mitarbeiter für die Arbeit von heute und in der Zukunft rüsten.

Danksagung

Die Autoren bedanken sich bei **Carly Ackerman, Franz Gilbert, Michael Griffiths, John Hagel, Julie Hiipakka, Amir Rahnema, Bernard van der Vyver** und **Maggie Woolf** für ihre Beiträge zu diesem Kapitel.

Quellen

1. John Hagel, John Seely Brown und Maggie Woolf, [“Skills change, but capabilities endure,”](#) Deloitte Insights, 30. August, 2019.
2. Lauren Weber, [“Why companies are failing at reskilling,”](#) Wall Street Journal, 19. April, 2019.
3. Joe Williams, [“How Deloitte is spending \\$2 billion to train 4,000 workers on the hottest tech jobs of 2020,”](#) Business Insider, 10. Januar, 2020.
4. Lauren Weber, [“Accenture retrains its workers as technology upends their jobs,”](#) Wall Street Journal, 23. Juni, 2019.
5. Morning Future, [“IBM’s reskilling: ‘That’s how you protect people’s employability,’”](#) 23. Juli, 2018.
6. JPMorgan Chase, [“JPMorgan Chase makes \\$350 million global investment in the future of work,”](#) Pressemitteilung, 18. März, 2019.
7. Richard Feloni, [“If you opt in, we will not leave you behind’ --PwC’s global chairman announces a \\$3 billion investment in job training,”](#) Business Insider, 30. September, 2019.
8. Peter Gumbel und Angelika Reich, [“Building the workforce of tomorrow, today,”](#) McKinsey Quarterly, November 2018.
9. Amazon, [“Amazon pledges to upskill 100,000 U.S. employees for in-demand jobs by 2025,”](#) Pressemitteilung, Juli 11, 2019; Ardine Williams (Vice President Personalentwicklung Amazon), Interview mit den Autoren, 5. Februar, 2020.
10. Gespräche mit Führungskräften von Megalabs durch Kollegen der Autoren.
11. Gespräche mit Führungskräften der Banco Santander durch Kollegen der Autoren.
12. Gespräche mit Führungskräften von American Water durch Kollegen der Autoren.
13. Gespräche mit Führungskräften von Unternehmen durch Kollegen der Autoren.
14. Gespräche mit Führungskräften der Guild von den Kollegen der Autoren. Ebd.
15. Ebd.
16. Ebd.
17. Lowe’s, [“Trades programs,”](#) zuletzt aufgerufen am 13. März, 2020.



Die Herausforderung der Vergütung

Gestaltungsprinzipien für einen langfristigen und mitarbeiterorientierten Ansatz

DER SCHNELLE WANDEL IN DER GESTALTUNG VON ARBEIT STELLT BESTÄNDIG NEUE HERAUSFORDERUNGEN AN VERGÜTUNGSSTRATEGIEN UND -PROGRAMME. DAS FÜHRT DAZU, DASS VIELE ORGANISATIONEN IN EINEM SCHEINBAR ENDLOSEN ZYKLUS GEFANGEN SIND, IHRE VERGÜTUNGSKONZEPTE ZU ÜBERPRÜFEN, ZU REFORMIEREN UND NEU EINZUFÜHREN. UM IN ZEITEN DER UNGEWISSHEIT MUTIG ZU HANDELN, SOLLTEN SIE VERGÜTUNG NICHT NUR ALS EINE ART MARKTPREIS BETRACHTEN, MIT DEM NEUE TALENTE GEWONNEN UND BESTEHENDE GEHALTEN WERDEN. STATTDESSEN SOLLTE DIESES THEMA AUCH ALS EIN HEBEL VERSTANDEN WERDEN, UM DIE GRÖSSTEN VERÄNDERUNGEN IN DER HEUTIGEN ARBEITSWELT ZU BEWÄLTIGEN: DIE VERÄNDERUNG DER ART UND WEISE, WIE ARBEIT GESCHIEHT, DIE SICH WANDELNDEN ERWARTUNGEN DER BELEGESCHAFT UND DIE NEUE ROLLE VON UNTERNEHMEN, DIE ZU SOZIALEN ORGANISATIONEN WERDEN. UM DIES EFFEKTIV ZU TUN, SOLLTEN SIE DIE VERGÜTUNG VOM MITARBEITER HER DENKEN UND SO STRATEGIEN ENTWICKELN, DIE SICH IN DER NEUEN ARBEITSWELT AUF DAUER BEWÄHREN.

Aktuelle Entwicklungen

Vergütung – Gehälter und Löhne – ist der größte Bestandteil der Gesamtpersonalkosten einer Organisation¹ und macht bis zu 70 Prozent ihrer Gesamtkosten aus.² Und doch scheinen viele Unternehmen merkwürdig unsicher zu sein, wie sie an diesen bedeutenden Ausgabenblock herangehen sollen. In unserer Studie Global Human Capital Trends 2020 gaben die meisten Befragten an, dass ihre Organisation entweder gerade dabei sei, die Vergütung neu zu gestalten, oder ihre Vergütungsstrategie innerhalb der letzten drei Jahre geändert hätte (s. Abb. 1). Darüber hinaus erwarteten 64 Prozent, dass ihre Unternehmen die Vergütung auch in diesem oder den nächsten drei Jahren ein weiteres Mal umgestalten werden.

Trotz dieser kontinuierlichen Bemühungen bestätigte unsere jüngste High-Impact-Rewards-Studie die

HERAUSFORDERUNG

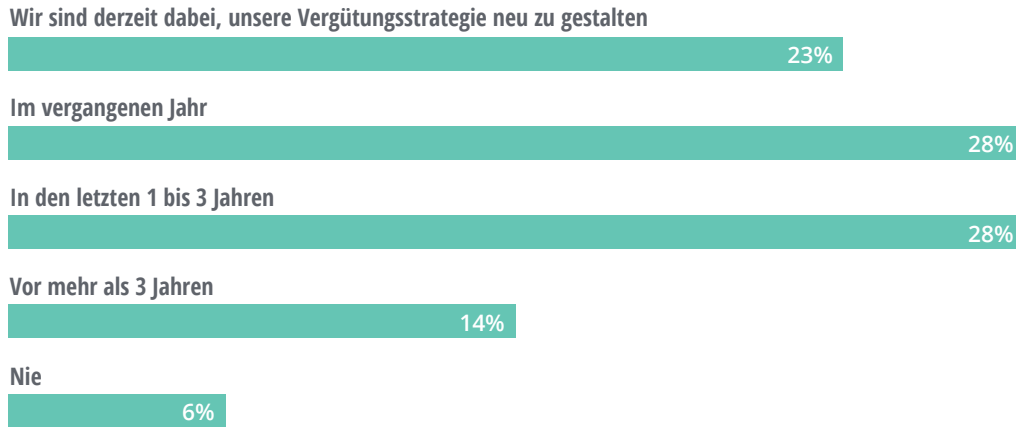
69 Prozent der Studienteilnehmer geben an, dass der sich verändernde Charakter der Vergütungserwartungen und -strategien „wichtig“ oder „sehr wichtig“ für ihren Erfolg in den nächsten 12-18 Monaten ist. Nur 9 Prozent hingegen sagen, dass sie „sehr bereit“ sind, diesen Trend anzugehen.

allgemeine Unzufriedenheit von Führungskräften mit der Vergütung, da sie mit minus 15 Punkten einen unglaublich niedrigen Net Promoter Score erreichte. Im Vergleich zu vorherigen Studien unserer Forschungsgruppe ist dies die zweitniedrigste Punktzahl für alle HR-bezogenen Praktiken; nur das Performance-Management übertraf diesen Negativrekord mit minus 60 Punkten.³

ABBILDUNG 1

Die meisten Befragten sind derzeit dabei, ihre Vergütungsstrategien neu auszurichten oder haben dies in den letzten drei Jahren getan

Wann haben Sie Ihre Vergütungsstrategie zuletzt neu ausgerichtet?



Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

Angesichts der schnellen Entwicklungen auf dem Feld der Vergütung und der daran gebundenen Anforderungen an Vergütungsstrategien ist es nicht überraschend, dass die Unsicherheit bezüglich des Themas groß ist. Am Anfang steht der radikale Wandel der Arbeit und der Arbeitsplätze. Nicht nur die „Halbwertszeit“ der individuellen Fähigkeiten nimmt ab, sondern auch ganze Rollenprofile verändern sich; Arbeit wird gänzlich neu gestaltet, während Human-Ressourcen mit Robotik und KI integriert werden. Schätzungen des Weltwirtschaftsforums zufolge werden 42 Prozent der Qualifikationsanforderungen an die weltweite Belegschaft massive Veränderungen durchlaufen. Darüber hinaus konstatiert das Forum, dass bis 2022 für nicht weniger als 54 Prozent aller Beschäftigten erheblichen Umschulungs- und Höherqualifikationsmaßnahmen erforderlich sein werden.⁴ Unsere eigene Analyse der Daten der Bureau of Labor Statistics Occupation Employment Untersuchung aus dem Jahr 2018 deutet darauf hin, dass in etwa die Hälfte bis zwei Drittel der Arbeitsplätze in den verschiedenen Branchen einer Disruption durch die Zukunft der Arbeit entgegen gehen.

Eine weitere große Veränderung ist der Wunsch nach mehr Transparenz, der den Druck auf die Organisationen in Bezug auf ihre Vergütungspraxis erhöht. Eine Umfrage unter Arbeitnehmern im Vereinigten Königreich ergab, dass 56 Prozent der Teilnehmer die Veröffentlichung ihrer Einkommens- und Steuererklärungen befürworten würden.⁵ Ebenso starteten Fahrer großer Ride-Sharing-Unternehmen in den Vereinigten Staaten Streiks, um für mehr Lohntransparenz zu werben.⁶ Diese Forderungen nach mehr Transparenz verdeutlichen den wachsenden Wunsch, dass Organisationen stärker Verantwortung übernehmen sollten, wenn es um die Frage geht, ob Vergütung funktioniert – und für wen.

Eine weitere bedeutende Herausforderung in der Ära der sozialen Organisation ist die Fairness der Vergütungsmodelle. Während die Ungleichheit weiter wächst⁷, werden Organisationen, die keine existenzsichernden Löhne zahlen, dafür unter Druck gesetzt.⁸ Die Vergütung bleibt auch weiterhin ein zentrales Mittel, um potenzielle Vorurteile am Arbeitsplatz zu bekämpfen und die Vielfalt zu erhöhen. Neue Forschungsergebnissen zufolge besteht ein direkter Zusammenhang zwischen der

Wahrnehmung von Vergütungsgerechtigkeit, dem Arbeitgeber-Image, der Motivation der Mitarbeiter und dem generellen Wohlbefinden der Belegschaft. Eine Umfrage unter Arbeitnehmern in Schweden ergab, dass die wahrgenommene Fairness zu einer höheren Motivation der Arbeitnehmer und zu einer gesünderen Lebenseinstellung führte.⁹ Eine weitere Studie aus den Vereinigten Staaten berichtet, dass Frauen, die für die gleiche Arbeit weniger Geld als ihre männlichen Kollegen erhielten, doppelt so häufig an Depressionen und viermal so häufig an Angststörungen litten.¹⁰

Um diese Herausforderungen effektiv zu meistern, brauchen Organisationen einen neuen Weg in die Zukunft, der über reine Daten und Benchmarks hinausgeht und verdeutlicht, dass Vergütung mehr ist, als Zahlen zu jonglieren. Vergütung muss spiegeln, ob Unternehmen ihre Mitarbeiter schätzen, und vice versa, wie Mitarbeiter ihr Unternehmen schätzen. Wenn man bedenkt, wie viel Zeit und Geld Organisationen für Vergütungsstrategien, -prozesse und -programme aufwenden und wie hoch die Gesamtkosten für Löhne und Gehälter sind, stellt jegliche Änderung der Vergütungspraxis eine wichtige Entscheidung dar. Das menschliche Element muss im Vordergrund stehen, um die gewünschte Wirkung zu erzielen.



VERGÜTUNG IN DEN GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS DER VERGANGENEN JAHRE

Fragen rund um Vergütung, Vergütungs- und Leistungsmanagement sowie die Wechselwirkung zwischen den dreien scheinen eine ständige Herausforderung für HR- und Führungskräfte zu sein. Unsere Trendreports aus den Jahren 2014 „Performance Management ist zerbrochen“ und 2015 „Performance Management: Die geheimen Bestandteile“ schlugen vor, dass Organisationen diesen Bereich von der Vergütung entkoppeln sollten. Performance-Management sollte sich auf Coaching und Verbesserungsmaßnahmen konzentrieren, während die Vergütung auf den Fähigkeiten des Mitarbeiters, seinem Wert für die Kunden und den realen Marktbedingungen basiert. Trotz dieses Vorschlags blieben die Vergütungspraktiken im Allgemeinen „in der Vergangenheit stecken“, wie wir im Report 2018 „Boni und Incentivierungen – personalisiert, agil und ganzheitlich“ schrieben. Im Jahr 2019 in „Vergütung: Die Lücke zwischen Annahme und Wirklichkeit schließen“ betonten wir die anhaltende Kluft zwischen den derzeitigen Vergütungspraktiken sowie den internen und externen Erwartungen. Wir wollten Führungskräfte ermutigen, Gehälter und Vergütung als Mittel zur Entwicklung nachhaltiger Beziehungen zu ihren Arbeitnehmern zu sehen. Diese Perspektive – Vergütung als eine am Menschen ausgerichtete Leistung – nehmen wir auch dieses Jahr wieder ein. Wir untersuchen, wie die Betrachtung durch die Linse der fünf Gestaltungsprinzipien der sozialen Organisation dabei helfen kann, Vergütung humanzentriert zu entwerfen.

Unsere Erkenntnisse 2020

Das aktuelle Jahrzehnt bietet die Chance, die leidige Herausforderung der Vergütung zu lösen und die ständige Neukonfiguration und das Basteln an Vergütungspaketen aus Gehältern, Anreizzahlungen und Zusatzleistungen endlich zu überwinden. Für eine Welt sich verändernder Berufe, Arbeitsweisen, Kompetenzen sowie Erwartungen und Werte haben Unternehmensleiter und Arbeitnehmer jetzt die Chance, Vergütung neu zu erfinden.

Als Ausgangspunkt dafür kehren wir zu den fünf Prinzipien des Human Design zurück, die wir in den Global Human Capital Trends 2019 aufgestellt haben: Purpose und Sinn, Transparenz und Offenheit, Ethik und Fairness, Wachstum und Leidenschaft sowie Zusammenarbeit und persönliche Beziehungen.

Wir haben die diesjährigen Umfragedaten verwendet, um die Vergütungsstrategien der Unternehmen anhand dieser fünf Prinzipien zu bewerten. In

ABBILDUNG 2

Organisationen können humanzentrierte Design-Prinzipien anwenden, um die Vergütung an sich entwickelnde Unternehmensziele anzupassen

Maßnahme	Umfrageergebnisse	Unsere Perspektive
Purpose und Sinn		
Wert individueller Beiträge	87 Prozent unserer Befragten gaben an, dass die Wertschätzung der individuellen Beiträge der Arbeitnehmer „wichtig“ oder „sehr wichtig“ ist, doch nur 57 Prozent bemerkten, dass ihre Unternehmen dabei „effektiv“ oder „sehr effektiv“ waren. Dies war die größte Lücke, die in Bezug auf die Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls in einer Organisation festgestellt wurde.	Da Zugehörigkeit einer der wichtigsten Trends in diesem Jahr ist, ist es von entscheidender Bedeutung, dass eine Vergütungsstrategie die individuellen Leistungen fair widerspiegelt. Der individuelle Beitrag ist – zusammen mit einem grundsätzlichen Wohlfühlgefühl und Verbundenheit – ein wesentlicher Faktor, um Zugehörigkeit zu etablieren und letztlich eine Person mit den Zielsetzungen einer Organisation zu synchronisieren.
Transparenz und Offenheit		
Aktivieren des zweiseitigen Inputs	58 Prozent unserer Befragten berichteten, dass die Belegschaft wenig bis gar keinen Einfluss auf die Vergütungsstrategie der Organisation hat; 24 Prozent sagen sogar, dass Arbeitnehmer überhaupt keinen Einfluss haben.	Wir leben in einer Welt, in der ein Einzelner die Reputation und das Markenbild von Unternehmen beeinflussen kann bzw. in der Informationen ausgetauscht werden, die traditionell vertraulich behandelt wurden. Es ist somit unabdingbar, Prozesse zu etablieren, die nicht nur Transparenz bei der Informationsvermittlung ermöglichen, sondern offenes Feedback durch betroffene Personen zulassen.
Ethik und Fairness		
Belohnung für erweiterte und wechselnde Verantwortlichkeiten	46 Prozent unserer Befragten gaben an, dass Veränderungen im Jobprofil nicht zu einer Anpassung der Vergütung führten. Nur 22 Prozent sagten, dass der verstärkte Einsatz von Automatisierung und KI einer der drei wichtigsten Faktoren sei, die ihre Vergütungsstrategie beeinflussten.	Automatisierung und künstliche Intelligenz verändern rapide die Arbeitswelt, d.h., Fairness wird dadurch bestimmt, wie sich neue Rollen und veränderte Verantwortung auf die Bezahlung auswirken. Dies setzt voraus, dass Jobanforderungen und Belohnungen agiler und mit zunehmender Häufigkeit bewertet werden.

ABBILDUNG 2

Organisationen können humanzentrierte Design-Prinzipien anwenden, um die Vergütung an sich entwickelnde Unternehmensziele anzupassen

Maßnahme	Umfrageergebnisse	Unsere Perspektive
Ethik und Fairness		
Anwendung von Verfahrens- und Verteilungsgerechtigkeit	Unsere Befragten nannten die Lohngerechtigkeit als zweithäufigstes ethisches Anliegen im Zusammenhang mit der Zukunft der Arbeit – nach der Wahrung der Privatsphäre und dem Schutz der Arbeitnehmerdaten.	Da das Thema Ethik weiterhin die Diskussionen über die Zukunft der Arbeit prägt, ist es für Organisationen von besonderer Bedeutung, einen konsistenten Ansatz für die Handhabung der Vergütung (Regelgerechtigkeit) umzusetzen. Außerdem benötigen sie ein Verfahren, das die Arbeitsergebnisse einheitlich bewertet (Verteilungsgerechtigkeit).
Unterstützung eines existenzsichernden Lohns	Weniger als 10 Prozent unserer Befragten sind der Meinung, dass eine gerechte Vergütung in Verbindung mit einem existenzsichernden Lohn für die Belegschaft oberste Priorität hat. Dies offenbart eine kritische Lücke zwischen dem, was unsere Befragten glauben, und dem, was von der breiteren Gemeinschaft gefordert wird.	Wenn die soziale Organisation Fuß fasst, können Unternehmen nicht nur an ihrem Shareholder Value gemessen werden, sondern auch an ihrem Einfluss auf die Gesellschaft als Ganzes. Ein breiterer Kreis von Interessensgruppen – einschließlich, nicht ausschließlich der Arbeitnehmer – wird hinterfragen, ob alle Arbeitnehmer eine Entschädigung erhalten, die einen sozial annehmbaren Lebensstandard ermöglicht.
Wachstum und Leidenschaft		
Bezahlen Sie für den Erwerb und die Entwicklung von Kompetenzen!	43 Prozent unserer Umfrageteilnehmer betrachten und bewerten Vergütung, Zusatzleistungen und Kompetenzentwicklung getrennt; nur 45 Prozent honorieren Arbeitnehmer für die Entwicklung neuer Fähigkeiten.	In einer Arbeitswelt, in der mindestens die Hälfte der Belegschaft wahrscheinlich erhebliche Umschulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen benötigt, verpassen Unternehmen eine riesige Chance, wenn sie keinen Weg finden, um gemeinsam mit den Arbeitnehmern die Entwicklung von Fähigkeiten zu fördern – eines der wichtigsten Probleme und potenziellen Hindernisse bei der Verwirklichung künftiger Geschäftsstrategien.
Anreize für unternehmerisches Verhalten	Nur 34 Prozent unserer Befragten belohnen Arbeitnehmer für unternehmerisches Verhalten, obwohl 84 Prozent sagten, dass die Unterstützung der Entwicklung menschlicher Fähigkeiten wie Problemlösung, Kommunikation und Kreativität für ihre Personalentwicklungsstrategie „wichtig“ oder „sehr wichtig“ sei.	Der Arbeit einen neuen Wert und Sinn zu geben, kann erreicht werden, wenn die Arbeitnehmer die Freiheit und den Anreiz haben, unternehmerische und innovative Ideen einzubringen, wie Arbeit in Zukunft gestaltet werden kann.
Zusammenarbeit und persönliche Beziehungen		
Belohnung auf Teamebene	Nur 37 Prozent berücksichtigen Teamarbeit in ihren Vergütungsstrategien und lediglich 39 Prozent unserer Befragten honorieren Führungskräfte für die Entwicklung ihrer Teams.	Da in den meisten Organisationen heutzutage ein wachsender Prozentsatz der Arbeit in Teams erledigt wird, ist die Fähigkeit, auf Teamebene zu motivieren, zu entwickeln und zu honorieren, von größter Bedeutung. Nur so lassen sich Verhaltensweisen entwickeln, die mit der Art und Weise übereinstimmen, wie die Arbeit tatsächlich erledigt wird.

Quelle: Deloitte-Analyse.

der Art und Weise, wie Vergütung aktuell konzipiert wird, haben wir eine Reihe von Problemen identifiziert. Unserer Meinung nach behindern diese die Fähigkeit einer Organisation, die Vergütungsstrategie an die Anforderungen der neuen Arbeitswelt anzupassen. Um Unternehmen dabei zu unterstützen, haben wir anhand der fünf Prinzipien Maßnahmen abgeleitet, die es ihnen ermöglichen, ihre Mitarbeiter wertschätzend zu vergüten und diese Wertschätzung zu quantifizieren (s. Abb. 2). Diese Maßnahmen bieten Organisationen eine dauerhafte Grundlage, auf der sie ihre Vergütungsstrategien gründen können, um den endlosen Kreislauf der Neukonfiguration zu durchbrechen, wenn sich Veränderungen bei Arbeitsplätzen und Arbeit abzeichnen.

Durch die Berücksichtigung dieser Prinzipien kann eine Organisation ihre Vergütungspraktiken danach beurteilen, ob sie den Bedürfnissen der Arbeitnehmer entsprechen, ob sie Ziele wie die Entwicklung der Arbeitnehmer und die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt wirksam unterstützen und ob sie im Hinblick auf breitere soziale Normen und Erwartungen nachhaltig sind. Das gewünschte Ergebnis: eine Vergütungsstrategie, die die Fähigkeit eines Unternehmens verbessert, seine Ziele zu erreichen, und gleichzeitig die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen erfüllt.

Aus der Praxis

Einige Beispiele zeigen, wie verschiedene Organisationen Teile der fünf Gestaltungsprinzipien auf die Vergütung anwenden. So etwa die Initiative IKEAs mit dem Ziel, Löhne, Leistungen und Erfahrungen für Teil- und Vollzeitbeschäftigte in Japan gleichzustellen. Aufgrund lokaler Vorschriften mussten Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigte bisher unterschiedliche Vergütungs- und Leistungsstrukturen haben. Da das Unternehmen jedoch auf einen großen Anteil von Teilzeitbeschäftigten angewiesen ist, stellte die Differenzierung ein Problem für IKEA dar. Als Lösungsansatz verhandelte man mit der japanischen Regierung, um die rechtliche Grundlage für Teilzeitbeschäftigte

zu verbessern. Diese daraufhin angepasste Gesetzgebung ermöglicht nun die gleichen Zuwendungen für alle Arbeitnehmer in Japan. Infolge der gesetzlichen Änderungen konnte IKEA die Mitarbeiterfluktuation reduzieren und erhielt die Auszeichnung als „Employer of Choice“.¹¹

Auch Unilever machte Fairness und Transparenz ausdrücklich zu Schlüsselkomponenten seiner globalen Vergütungsstrategien. 2015 entwickelte man einen „Rahmen für eine faire Vergütung“ in dem Bestreben, Vergütung transparent, fair, konsistent und erklärbar zu machen, und zwar auf der Grundlage eines robusten Prozesses für Audits, Benchmarking und die Festlegung von Leistungszielen. Im Jahr 2017 ergab eine globale Prüfung dieses Regelwerks, dass 7.252 Beschäftigte in 37 verschiedenen Ländern unter dem festgelegten existenzsichernden Lohn bezahlt wurden. Das Unternehmen reagierte sofort und verringerte diese Zahl bis Ende 2018 auf 611 Mitarbeiter in 16 Ländern.¹²

Einige Organisationen treiben Transparenz und Offenheit in der Zusammenarbeit noch weiter voran. Das in Großbritannien ansässige Finanzdienstleistungsunternehmen GrantTree ermöglicht seinen Mitarbeitern, ihre Gehälter durch einen iterativen Prozess selbst festzulegen. Die Mitarbeiter müssen ihren Gehaltswunsch begründen, indem sie Informationen über den Marktpreis für ähnliche Positionen, ihre Leistung und die Leistungsmöglichkeiten des Unternehmens recherchieren. Ihre Kollegen prüfen dann den Vorschlag, stellen Fragen und geben Feedback, woraufhin der Mitarbeiter dann ein Gehaltsniveau wählt. Obwohl zu erwarten wäre, dass die Mitarbeiter die höchstmögliche Vergütung wählen, entschieden sich zumindest zwei GrantTree-Mitarbeiter, ihre Gehälter freiwillig zu kürzen, nachdem sie Verantwortung abgegeben hatten.¹³

Ausblick

Organisationen befinden sich in einem ständigen Zyklus der Adaption und Neuausrichtung ihrer Vergütungsstrategien, um sich an sich verändernde geschäftliche Herausforderungen anzupassen. Wir sind der Meinung, dies ist darauf zurückzuführen, dass Vergütungsstrategien häufig reaktiv gestaltet werden. Dabei werden nachhaltige Prinzipien außer Acht gelassen, die den steigenden Anforderungen nicht mehr gerecht werden. Die Gestaltung der Vergütungsstrategien anhand unserer Prinzipien kann Unternehmen helfen, sich in einem unsicheren Umfeld zurechtzufinden sowie mutige und zukunftsorientierte Entscheidungen zu treffen.

Danksagung

Die Autoren bedanken sich bei **Pete DeBellis, Peter Devlin, Andrew Erhardt-Lewis, Jason Flynn, Melanie Langsett** und **Greg Stoskopf** für ihre Beiträge zu diesem Kapitel.

Quellen

1. Scott Wooldridge, ["Breaking down benefit costs: 6 charts that show where the money goes,"](#) BenefitsPro.com, 28. Januar, 2019.
2. Paycor, ["The biggest cost of doing business: A closer look at labor costs,"](#) 10. Dezember, 2019.
3. Peter DeBellis und Anna L. Steinhage, High-Impact Total Rewards, Bersin and Deloitte Consulting LLP, 2018.
4. Till Alexander Leopold, Vesselina Ratcheva und Saadia Zahidi, The Future of Jobs Report 2018, World Economic Forum, 2018.
5. Richard Partington, ["UK workers would pay transparency to fight inequality – poll,"](#) The Guardian, 3. Juni, 2019.
6. Faiz Siddiqui, ["Uber and Lyft drivers strike for pay transparency—after algorithms made it harder to understand,"](#) Washington Post, 8. Mai, 2019.
7. Taylor Telford, ["Income inequality in America is the highest it's been since Census Bureau started tracking it, data shows,"](#) Washington Post, 26. September, 2019.
8. Ethical Trading Initiative, ["A living wage for workers,"](#) zuletzt aufgerufen am 13. März, 2020.
9. University of East Anglia, ["Fairness at work can affect employees' health,"](#) Pressemitteilung, 11. Mai, 2016.
10. Cassie Werber, ["America's wage gap is making women sick,"](#) Quartz, 7. Januar, 2016.
11. Fair Wage Network, ["Fair wage global strategy applied in different segments and markets,"](#) IKEA Fallbeispiel, zuletzt aufgerufen am 13. März, 2020.
12. Unilever, [Fair Compensation](#), zuletzt aufgerufen am 13. März, 2020.
13. Felicity Hannah, ["My boss lets me set my own salary,"](#) BBC, 13. September, 2020.



Measuring Workforce

Measuring Workforce

2000 / 2040

2020 / 2040

1990 / 2000

Measuring Workforce

Measures

Statistics tools

Erfolgreiche People-Strategien

Neue Fragen für bessere Ergebnisse

PERSONAL-STRATEGIEN UND BETRIEBSABLÄUFE HABEN SICH IN DEN LETZTEN ZEHN JAHREN DEUTLICH WEITERENTWICKELT; KAUM SCHRITT GEHALTEN HABEN DAGEGEN DIE NUTZUNG VON PERSONALKENNZAHLEN UND DIE IHNEN FOLGENDE UNTERNEHMENSFÜHRUNG. HEUTE BRAUCHT ES NEUE KENNZAHLEN, DIE ERKENNTNISSE ZU ALLEN ENTWICKLUNGSLINIEN DES HUMANKAPITALS ERMÖGLICHEN. NUR DADURCH KÖNNEN FÜHRUNGSKRÄFTE NOTWENDIGE PERSPEKTIVEN GEWINNEN, UM DIE HERAUSFORDERUNGEN DES SICH HEUTE SO SCHNELL VERÄNDERNDEN UMFELDS ZU ANTIZIPIEREN UND ZU BEWÄLTIGEN. UNTERNEHMEN MÜSSEN BEGINNEN, GRUNDLEGENDE NEUE FRAGEN ZU STELLEN, UM RELEVANTE, UMSETZBARE PERSONALKENNZAHLEN ZU FINDEN. NUR AUF IHRER BASIS WIRD ES MÖGLICH, MUTIGE ENTSCHEIDUNGEN ÜBER KRITISCHE RISIKEN UND CHANCEN FÜR MITARBEITENDE ZU TREFFEN. MUTIGE ENTSCHEIDUNGEN WERDEN SO AUCH DANN MÖGLICHE, WENN DIE UNSICHERHEIT ÜBER DIE ZUKUNFT DER ARBEIT, DER BELEGSCHAFT UND DES ARBEITSPLATZES FORTBESTEHT.

Aktuelle Entwicklungen

Neue Erkenntnisse über Arbeitskräfte (von morgen) sind stärker gefragt denn je zuvor. Dieses Phänomen lässt sich nahezu weltweit beobachten. 97 Prozent der Teilnehmer an der diesjährigen Umfrage zu den Global Human Capital Trends gaben an, dass sie zusätzliche Informationen über bestimmte Aspekte ihrer Belegschaft benötigen. Ungeachtet der Tatsache, dass unser Bericht seit 2011 regelmäßig zum Handeln im Bereich der Personalanalyse aufruft. Nur 56 Prozent der diesjährigen Umfrageteilnehmer gaben an, dass ihre Organisationen in den letzten zehn Jahren geringe oder größere Fortschritte in diesem Bereich gemacht hätten. Und obwohl 83 Prozent sagen, dass ihre Organisation Informationen über den Zustand ihrer Belegschaft erstellt, erzeugen nur 11 Prozent diese Daten in Echtzeit. 43 Prozent

HERAUSFORDERUNG

71 Prozent der Unternehmen geben an, dass die Umsetzung von sich verändernden Personal-Strategien „wichtig“ oder sogar „sehr wichtig“ für ihren Erfolg in den nächsten 12 bis 18 Monaten ist, aber nur 8 Prozent sagen, dass sie „sehr bereit“ sind, sich diesem Trend zu stellen.

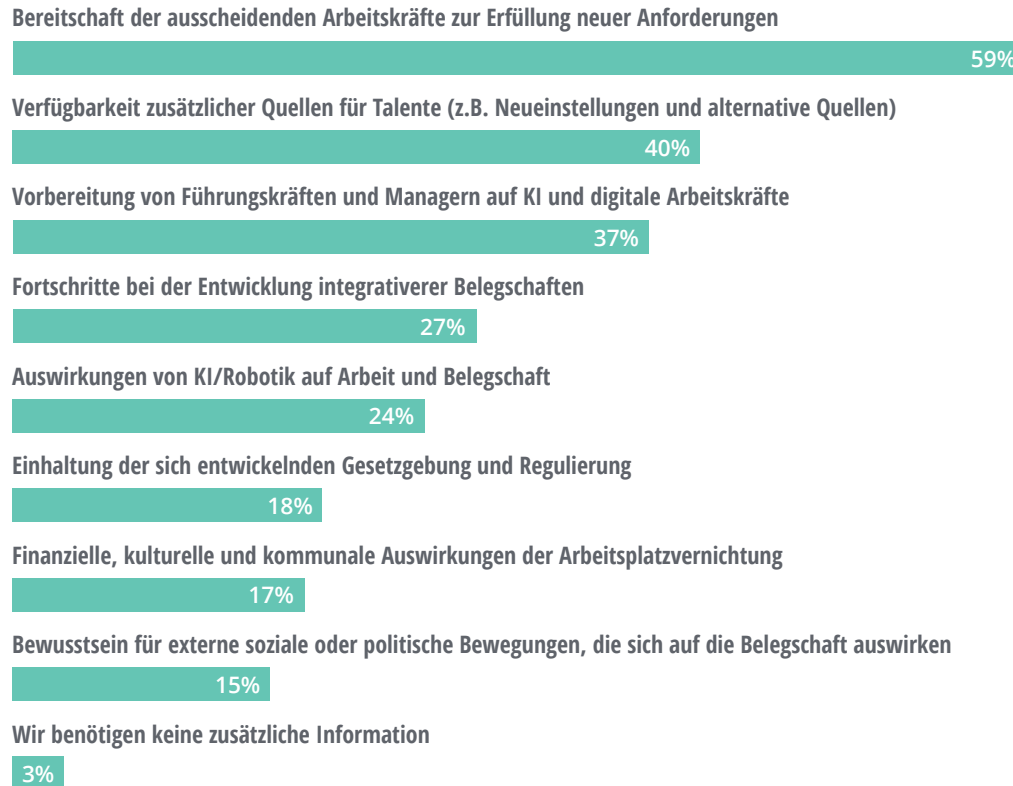
gaben an, dass sie sie entweder ad hoc oder gar nicht erzeugen.

Der Wunsch nach besseren Einsichten in die verschiedenen Aspekte der Belegschaft kommt dabei meistens vom Top Management: Mehr als die Hälfte unserer Umfrageteilnehmer (53 Prozent) gab an, dass das Interesse ihrer Führungskräfte an Informationen über die Belegschaft in den letzten 18 Monaten zugenommen hat. Der Wunsch nach

ABBILDUNG 1

Der Wunsch nach besseren Personalkennzahlen tangiert viele Bereiche

Welche zusätzlichen Informationen sind Ihrer Meinung nach am wichtigsten, um den Zustand Ihrer Belegschaft in der Zukunft zu verstehen? Wählen Sie bis zu drei Punkte aus.



Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

besseren Personalkennzahlen erstreckt sich dabei auf eine Vielzahl von Aspekten, die sich hauptsächlich aus Zukunftsfragen ableiten. Informationen über die Zukunftsfähigkeit des Personalkörpers steht dabei eindeutig an erster Stelle. (s. Abb. 1).

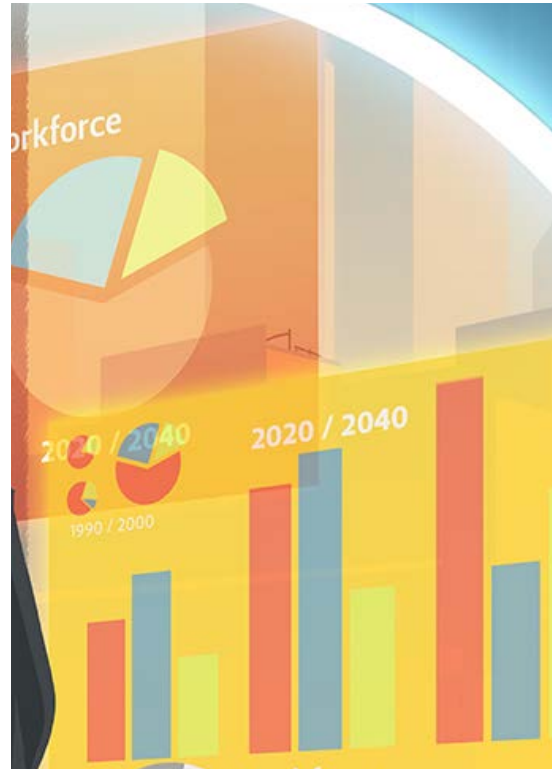
Sowohl interne als auch externe Faktoren führen dabei zu einer Steigerung der Nachfrage. In vielen Unternehmen herrscht zunehmende Unsicherheit über die Zukunft. Einer der Hauptgründe dafür ist die Schnelligkeit, mit der Qualifikationen aufgrund des technologischen und wirtschaftlichen Wandels veralten. Da die „Lebensdauer“ von Fertigkeiten abnimmt, hat der Bedarf an einer dynamischeren Sichtweise auf die Belegschaft zugenommen. Eine weitere Quelle für Unsicherheit ist das Tempo, mit

dem sich das Wesen und die Zusammensetzung von Teams verändern. Wenn Unternehmen ihre Arbeit durch die Integration von Technologie in Teams neugestalten, müssen sie die Auswirkungen auf Teammitglieder und Führungskräfte hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und Entwicklungsbedürfnisse verstehen.

Dieser internen Unsicherheit steht auch externer Druck gegenüber. In dem Maße wie Kultur, Inklusion, Führungsverhalten oder Umgang mit den Arbeitnehmern transparenter werden, erhöht sich der Einfluss dieser Faktoren auf das Markenbild und den finanziellen Wert einer Organisation. Allein im vergangenen Jahr gingen aufgrund von Problemen der Führung und Unternehmenskultur

Milliarden von Dollar verloren. Es hat sich als nicht hilfreich erwiesen, sich bei derartigen Fragen auf rückwärtsgerichtete Indikatoren zu verlassen. Investoren, Vorstände und das Management von Unternehmen suchen nach vorausschauenden Messgrößen, die ihnen helfen, Risiken, die unter der Oberfläche entstehen könnten, abzuschätzen und sich vor ihnen zu schützen.

Dieser Wunsch nach tieferen Einblicken hat den Punkt erreicht, an dem einige Regulierungsbehörden verlangen, den Zustand des Humankapitals in einer Organisation offenzulegen. Im Allgemeinen haben Organisationen bislang nur zögerlich umfassende Informationen, die über Personalbestand und Vergütung hinausgehen. Jetzt reagieren öffentliche Stellen wie die US-Börsenaufsichtsbehörde (SEC) mit Änderungsvorschlägen zu den derzeitigen Anforderungen an die Offenlegung von Geschäftsinformationen, um mehr Informationen über das Humankapital einzubeziehen. Unternehmen, die ihre Verfahren zur Erfassung und Berichterstattung über Humankapital verbessern wollen, können sich an führenden Rahmenwerken wie den Standards des Sustainability Accounting Standards Board (SASB) orientieren. Da dieser Druck weiter zunimmt, ist es von entscheidender Bedeutung, dass Unternehmen das Messinstrumentarium, zur Zustandsbestimmung des Humankapitals in der heutigen disruptiven Welt, aktualisieren.



WENDEPUNKT

Im vergangenen Jahr haben zwei wichtige regulatorische Maßnahmen die zunehmende Nachfrage nach besseren Informationen bezüglich der Praktiken des Humankapitals von Organisationen ins Visier der Öffentlichkeit gerückt. Die SEC hat eine Modernisierung der Verordnung S-K vorgeschlagen, die von börsennotierten Unternehmen verlangen würde, über ein breiteres Spektrum an Humankapitalinformationen wie Mitarbeiterbindung und Fluktuation, Produktivität, Innovationsanreize und Schulungskosten zu berichten. Darüber hinaus arbeitet die SASB Foundation derzeit an einem Projekt zur Bewertung der Verbreitung von finanziell bedeutsamen Humankapitalthemen wie Arbeitspraktiken, Gesundheit und Sicherheit der Arbeitnehmer sowie Engagement, Vielfalt und Einbeziehung der Arbeitnehmer in den Sektoren des SASB und innerhalb seiner 77 Branchen. Ziel des SASB ist es, einen marktinformierten und evidenzbasierten Rahmen zu schaffen, der die finanziell materiellen Auswirkungen relevanter Fragen des Human Capital Management identifiziert und die Bewertung dieser Themen auf einer branchenspezifischen Basis ermöglicht.⁴

Unsere Erkenntnisse 2020

Unsere Umfrage zeigt nur drei Bereiche, in denen die Mehrheit unserer Befragten Informationen über die Arbeitskräfte sammelt: 1) Mitarbeiteranzahl,

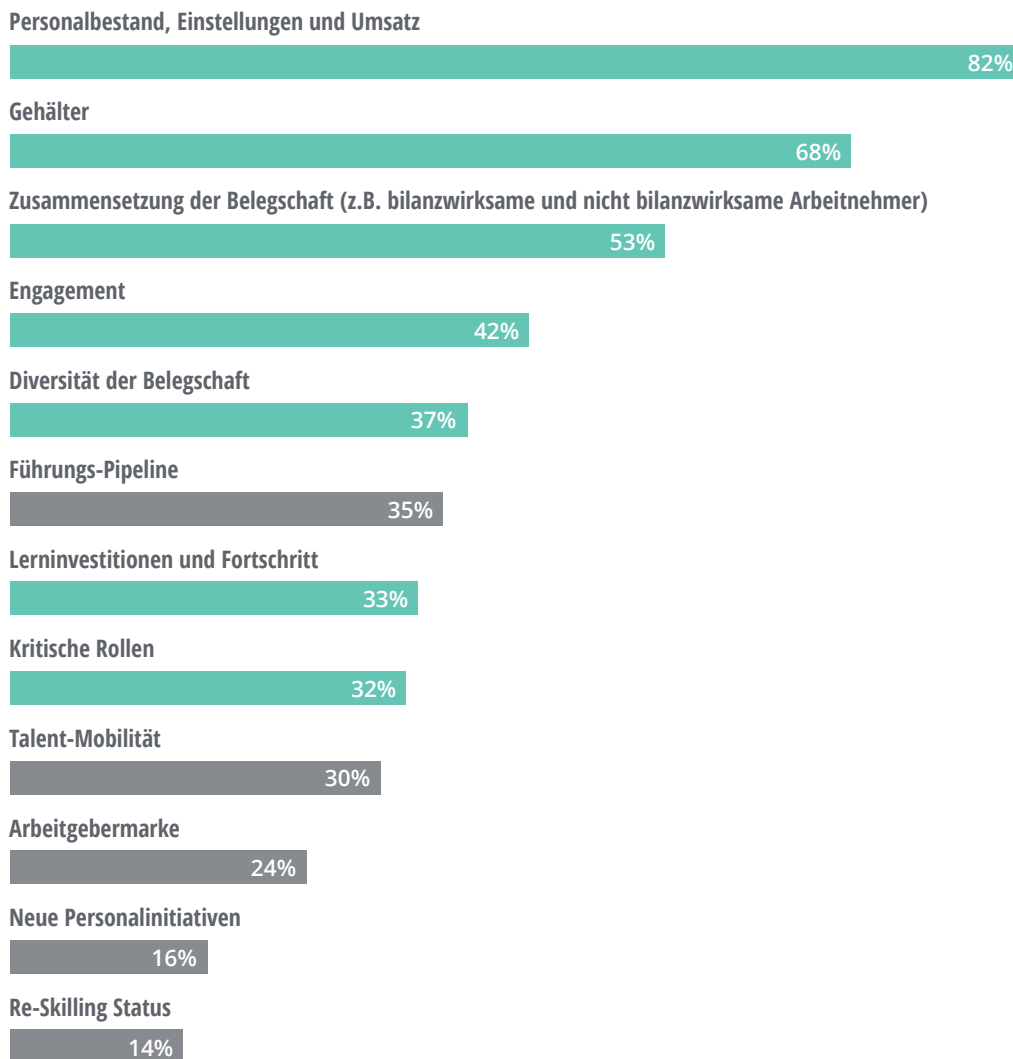
Rekrutierung und Fluktuation, 2) Personalkosten sowie 3) die Zusammensetzung der Belegschaft (s. Abb. 2). Auf der anderen Seite sind die Bereiche, in denen die Befragten am wenigsten Informationen über die Belegschaft sammeln, jedoch für den Erfolg

ABBILDUNG 2

Kaum Erfassung der für die Zukunft der Arbeit relevanten Belegschaftskennzahlen

Welche Informationen werden über den Zustand Ihrer Belegschaft produziert? Wählen Sie alle zutreffenden Punkte aus.

■ Beschreibend ■ Vorausschauend



Hinweis: Diese Frage beantworteten nur Teilnehmer, die angaben, dass ihr Unternehmen Informationen über den Zustand ihrer Belegschaft produziert.

Quelle: Global Human Capital Trendstudie, 2020.

PERSONALKENNZAHLEN IN DEN GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS DER VERGANGENEN JAHRE

Die Entwicklung einer zukunftsorientierten Sicht auf das Humankapital ist der nächste Schritt in der Entwicklung der Humankapitalanalyse, die in den letzten zehn Jahren an Dynamik gewonnen hat. Unser [Eröffnungsbericht 2011](#) ermahnte Unternehmen, bei Personalentscheidungen „über Instinkt, Bauchgefühl und traditionelle Weisheiten hinauszugehen“. Wir wiesen weiterhin darauf hin, dass Unternehmen, die Daten und Analysen nicht zur Steuerung ihrer Talente nutzen, Gefahr liefen, ihren Wettbewerbsvorteil zu verlieren. 2012 in „[Um die Ecke sehen](#)“, 2013 in „[Gedanken des Betriebswirts](#)“ und 2014 in „[Talent Kennzahlen in der Praxis](#)“ wurden weiterhin die manchmal stockenden Fortschritte von Organisationen bei der Entwicklung robuster Fähigkeiten zur Personalanalyse verfolgt. Wie wir 2015 in „[Personalkennzahlen weit verbreitet](#)“ beschrieben haben, begann sich diese Entwicklung durch die Verfügbarkeit externer und interner Geschäftskennzahlen zu verstärken. Im Jahr 2018 konnten Organisationen dank ihrer immer ausgefeilteren Personalanalysen weitaus mehr mit ihren Daten anfangen, was uns veranlasst hat, die Leser von „[Der gläserne Mitarbeiter – Wann ist der Bogen überspannt?](#)“ zu warnen, die ethischen und Sicherheitsbedenken im Zusammenhang mit der Ausweitung von Mitarbeiterdaten und -analysen nicht zu vernachlässigen. Wie wir in dem diesjährigen Kapitel erörtern, können Personaldaten Organisationen nur dann voranbringen, wenn die Unternehmen es nicht versäumen, jetzt die richtigen strategischen Fragen zu stellen. Deren Herausforderung heute: neue Fragen und neue Personalkennzahlen zu finden, die den Führungskräften in einer unsicheren Welt den Weg nach vorn erhellen können.

eines Unternehmens in der Zukunft der Arbeit entscheidend: 1) Markenbild, 2) neue Personalinitiativen und 3) der Status der Weiterqualifizierung. Das deutet darauf hin, dass viele Unternehmen ihre Bemühungen um die Erhebung von Personaldaten möglicherweise nicht dort konzentrieren, wo sie am effektivsten sein könnten.

Was ist nötig, um Fortschritte zu erzielen? Viele Umfrageteilnehmer glauben, dass das größte Hindernis technischer Natur ist: 52 Prozent gaben an, dass das Fehlen von Systemen zur Datenerhebung sie daran hindert, zu verstehen, wie sich ihre Belegschaft verändert. Diese Wahrnehmung ist jedoch möglicherweise nicht zutreffend. Mehr als 130 Dienstleister gewähren Zugang zu extern verfügbaren Personaldaten und die Technologie hat es Unternehmen ermöglicht, mehr Personaldaten als je zuvor zu sammeln. Unternehmen, die die Wahrnehmung ihrer Arbeitgebermarke besser verstehen wollen, können durch Technologien, welche automatisiert Mitarbeiterumfrageergebnisse durchsuchen, Trends bei der Personalsuche, Einstellung und Fluktuation analysieren oder die verwendete Sprache in externen Kommunikatio-

nen auf unbewusste Voreingenommenheit untersuchen, ganz neue Erkenntnisse sammeln. In der Hoffnung, die Wirksamkeit ihrer Personalmaßnahmen zu verstehen, können Unternehmen neue Werkzeuge zur Analyse des Organisationsnetzwerks einsetzen. Dazu gehören Instrumente der Netzwerkanalyse, die helfen, die Verbindungen zwischen den Mitarbeitern zu verstehen, sowie Mechanismen zur Stimmungsanalyse, die helfen, die Haltungen der Belegschaft zu verstehen. Heutige Technologien können auch die Neuqualifizierung unterstützen, da sie Unternehmen dabei helfen, die Qualifikationen ihrer heutigen Belegschaft zu ermitteln (indem sie interne Mitarbeiterdaten mit extern verfügbaren Daten ergänzen) und ihre Stärken und Schwächen zu verstehen, wenn es um Wettbewerbsvorteile geht.

Wir glauben, dass das die eigentliche Herausforderung in der Voraussicht und der Kreativität liegt und nicht in der Technologie. Viele Organisationen stecken in überholten Denkweisen fest und recyceln die gleichen alten Messgrößen, die es schon seit Jahren gibt.

ABBILDUNG 3

Fragen für Führungskräfte zur Vorhersage zukünftiger Bedürfnisse und Risiken

Welche Fragen Organisation stellen sollten	Was sie aus den Antworten gewinnen können
<p>Fußabdruck der Belegschaft: Wie viele Mitarbeiter erbringen direkt oder indirekt Dienstleistungen für unsere Organisation?</p>	<p>Da immer mehr Arbeit auf nicht-traditionelle Weise geleistet wird, sollten Organisationen über die Arbeitnehmer und Vertragspartner hinausblicken, um einen vollständigen Überblick über die Belegschaft zu erhalten. Einige Unternehmen haben heute Mühe, auch nur eine verlässliche Zahl von Vollzeitbeschäftigten zu errechnen. Mit zunehmender Komplexität der Personalstruktur wird sich dies von einem Ärgernis zu einem kritischen Risiko entwickeln.</p>
<p>Sozialvertrag für die Belegschaft: Wie behandelt unsere Organisation ihre Mitarbeiter, Vertragspartner und Dienstleistungsanbieter jeder Art?</p>	<p>Jeder, der mit einer Organisation verbunden ist, kann einen Einfluss auf deren Unternehmens- und Markenbild haben. Das Sammeln von Daten zum besseren Verständnis von Fairness und Gerechtigkeit kann Führungskräften dabei helfen, sich darüber Gedanken zu machen, wie jedes Mitglied der Belegschaft behandelt wird.</p>
<p>Treiber für die Mitarbeiterbindung: Welche Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer könnten das Unternehmen verlassen und warum?</p>	<p>Der Austritt von Arbeitnehmern wurde traditionell auf persönlicher Basis durch Ausstiegsbefragungen oder ähnliche Mechanismen analysiert. Wenn man die Entwicklung bei allen Arbeitnehmern beobachtet und ihnen vor ihrem Ausscheiden Fragen stellt, kann man allgemeinere Probleme identifizieren, die nicht nur die Fluktuation fördern, sondern auch dem Markenbild eines Unternehmens schaden könnten, wenn sie nicht proaktiv gemanagt werden.</p>
<p>Arbeitsplatzentwicklung: Wie oft, welche und in welchem Umfang verändern sich Arbeitsplätze?</p>	<p>Tempo und Ausmaß der Veränderungen an den Arbeitsplätzen in der gesamten Organisation stellen eine Möglichkeit dar, zu verstehen, wie die Technologie vollständig in die Arbeit integriert wird. Wenn sich die Arbeitsplätze nicht wesentlich verändern, dann ist es möglich, dass neue Optionen nicht genutzt und so die Vorteile z.B. der KI nicht voll ausgeschöpft werden.</p>
<p>Künftige Bereitschaft der Belegschaft: Wie bereit ist unsere Belegschaft, die Arbeit der Zukunft zu leisten? Wo liegen unsere Fähigkeiten und Erfahrungen? Wo sind Qualifikationslücken und wie werden wir sie schließen?</p>	<p>Die Ermittlung von Kennzahlen zur Einschätzung der künftigen Mitarbeiterbereitschaft kann den Führungskräften bei der Formulierung helfen, wie die Arbeit der Zukunft aussehen wird und welche Kompetenzen dazu benötigt werden. Auf diese Weise können Unternehmen mögliche Strategien im Hinblick auf alternative Talentmodelle, kurz- und langfristige Weiterbildungsausgaben und die durchdachte Neugestaltung der Arbeit im Hinblick auf bessere Ergebnisse entwickeln.</p>
<p>Künftige Bereitschaft der Führungskräfte: Auf welche neuen Trends, Herausforderungen und Szenarien werden die Führungskräfte vorbereitet? Wie viele unserer Führungskräfte verfügen über die für den Erfolg erforderlichen Eigenschaften?</p>	<p>Traditionelle Nachfolgeplanungsprozesse neigen zu der Annahme, dass zukünftige Führungsrollen und Organisationsstrukturen statisch bleiben. Stattdessen kann der Blick auf Kennzahlen, die die Agilität und Anpassungsfähigkeit künftiger Führungskräfte beurteilen, Unternehmen helfen, ihre Bereitschaft für zahlreiche mögliche Zukunftsszenarien zu messen.</p>
<p>Veränderungsfähigkeit und Agilität: Sind Mitarbeiter und Führungskräfte in der Lage, sich schnell und effektiv an den ständigen Wandel anzupassen?</p>	<p>Organisationen, Führungskräfte, Teams und Mitarbeiter brauchen die Fähigkeit und die Denkweise, den ständigen Wandel zu meistern. Es geht hierbei um eine Verlagerung von einem stabilen Zustand in einen neuen stabilen Zustand hin zu Ansätzen für einen dynamischen und kontinuierlichen Wandel.</p>
<p>Gesundheit des internen Talentmarktes: Wie stark ist unser interner Talentmarkt?</p>	<p>Genauso wie bei externen Talenten kann die Betrachtung interner Talente als Markt wichtige Indikatoren für organisatorische Anpassungsfähigkeit, Zusammenarbeit und Agilität liefern. Unternehmen mit einem gesunden internen Talentmarkt werden wahrscheinlich besser in der Lage sein, Unsicherheiten zu überstehen, als solche, die sich zu stark auf externe Talentquellen verlassen.</p>

ABBILDUNG 3

Fragen für Führungskräfte zur Vorhersage zukünftiger Bedürfnisse und Risiken

Welche Fragen Organisation stellen sollten	Was sie aus den Antworten gewinnen können
Gesundheit des Ökosystems: Wie viele Fähigkeiten können wir in unserem breiteren Ökosystem nutzen?	Ökosysteme bieten Wege zu schwer zu findenden Fähigkeiten. Führungskräfte, die verstehen, wie ihre Organisation mit Anbietern und anderen wichtigen Partnern im Ökosystem zusammenarbeitet, können beurteilen, wie effektiv das Unternehmen Fähigkeiten im gesamten Ökosystem auf nicht wettbewerbsorientierte Weise nutzt.
Bedeutungsvolle Diversität: Sind Arbeitnehmer aus verschiedenen Gemeinschaften in der Lage, Einfluss in der Organisation auszuüben?	Unternehmen verstehen oft nicht, ob sie sich in Theorie und Praxis unterscheiden. Kennzahlen, die zeigen, in welchem Maße diverse Arbeitnehmer in der Lage sind, sowohl formellen als auch informellen Einfluss auszuüben, können eine klare Antwort geben. Außerdem können sie verdeutlichen, inwieweit Vielfalt wirklich Wettbewerbsvorteile schafft, wenn unterschiedliche Denkweisen berücksichtigt werden.
Risikoerfassung der Kultur: Welche Signale sehen wir, die auf Ausreißer in den Verhaltensweisen und Normen der Arbeitnehmer hinweisen?	Die meisten Organisationen können Ereignisse, die auf schlechtes Arbeiterverhalten zurückzuführen sind, identifizieren und angehen, aber nur wenige überwachen ihre Mitarbeiterbasis auf Signale, die auf tiefere Ursachen hinweisen. Mit besseren Informationen können Unternehmen dazu übergehen, die Ursachen für schlechtes Verhalten zu diagnostizieren und anzugehen, und so das Risiko wiederholter Herausforderungen verringern.
Das Humankapital als Marke: Wie werden unsere Kultur, Belegschaft und Führungskräfte nach außen hin dargestellt?	Heute sind Daten aus Quellen außerhalb der Organisation leicht verfügbar, um einen Einblick in das Geschehen innerhalb des Unternehmens zu geben. Führungskräfte, die diese externen Daten verfolgen, um bei der Diagnose potenzieller Probleme zu helfen, können dazu beitragen, eine positive Humankapitalmarke für das Unternehmen zu schaffen.

Quelle: Deloitte-Analyse.

Die Herausforderung besteht nicht darin, die Daten zu bekommen, sondern die richtigen strategischen Fragen zu finden.

Um Kennzahlen zu ermitteln, die die Personalstrategien des 21. Jahrhunderts unterstützen und leiten können, müssen Unternehmen herausfinden, welche Fragen ihnen helfen, die Zukunft bewusst zu gestalten, und nicht nur ausführlicher über die Vergangenheit berichten. Wir geben hierzu eine Auswahl in Abbildung 3 – Fragen, deren Antworten die Führungskräfte in die Lage versetzen können, Unsicherheiten direkt mit Erkenntnissen zu begegnen, die in entscheidendes Handeln einfließen können.

Aus der Praxis

Erste Anzeichen deuten darauf hin, dass Unternehmen, die zukunftsorientierte Personalkennzahlen verwenden, davon profitieren. Fortschrittliche Organisationen, die sich in unserer Umfrage zu Personalkennzahlen äußern und mit etwa doppelt so hoher Wahrscheinlichkeit über Themen wie Talentmobilität, Lerninvestitionen und -fortschritte, neue Personalinitiativen und kritische Rollen berichten, geben auch häufiger an, dass sie sowohl interne als auch externe Veränderungen mit Auswirkung auf ihre Belegschaft effektiv antizipieren (s. Abb. 4).

In einigen Fällen können Organisationen spezielle Kennzahlen entwickeln, um bestimmte Aspekte der Belegschaft besser zu verstehen. Beispielsweise hat der internationale Versicherer Ageas innovative Wege geschaffen, um die Bereitschaft von Führungskräften zur Führung von Technologietransformationen zu bewerten. Zunächst hat das Unternehmen ein methodisch standardisiertes Vorgehen für einen Index für die Bereitschaft hinsichtlich (neuer) Technologien erstellt, um den aktuellen Stand der Führungskräfte bezüglich ihres

Technologieverständnisses und ihrer Fähigkeiten rasch beurteilen zu können. Dann kreierte Ageas eine zehnmütige Bewertung, den sogenannten Technologiequotienten-Scan (TQS), der für jede Führungskraft individuelle Berichte erstellt, in denen ihre technologischen „Hot Spots“ detailliert aufgeführt sind. Dazu werden im Anschluss personalisierte Lernempfehlungen ausgesprochen und Inhalte zur Vertiefung ihres Fachwissens empfohlen. Auf Unternehmensebene verwendet Ageas die TQS-Daten, um die allgemeine digitale Bereitschaft seiner Belegschaft in jeder Abteilung oder Region zu verstehen und so festzustellen, wo sie am besten auf den Einsatz neuer Technologien vorbereitet ist.

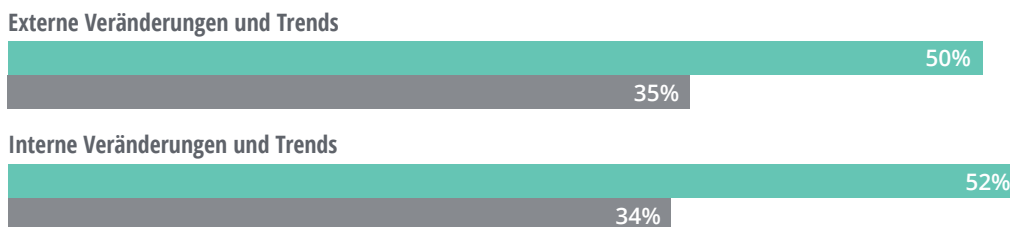
Organisationen können auch ihr Verständnis für ihre Mitarbeiter verbessern, indem sie Daten aus verschiedenen Quellen kombinieren. Bei der Luftansa beispielsweise entwickelte das Workforce-Transformations-Team ein Workforce-Readiness-„Radar“, das traditionelle HR-Daten, Daten zur Zukunft von Talenten und Daten zur zukünftigen Bereitschaft von Fähigkeiten integriert. Das Radar zeigt auf, welche Arbeitsplätze mehr oder weniger wahrscheinlich von Digitalisierung, Offsite- oder Hybridarbeit oder neuen

ABBILDUNG 4

Unternehmen mit ausgereiften Personal-Metriken erkennen besser interne und externe Trends

Wie effektiv ist Ihr Unternehmen im Erkennen/Vorwegnehmen von Veränderungen und Trends, die sich auf Ihre Belegschaft auswirken werden?

■ Ausgereift ■ Nicht ausgereift



Hinweis: Die Zahlen stellen den Prozentsatz der Befragten dar, die angaben, ihr Unternehmen sei "effektiv" oder "sehr effektiv". Reife Unternehmen wurden definiert als diejenigen, deren Befragte angaben, dass ihr Unternehmen Informationen über den Stand der Re-Skilling Maßnahmen sammelten. Diese Frage beantworteten nur die Befragten, die angaben, dass ihr Unternehmen Informationen über den Zustand ihrer Belegschaft sammelte.
Quelle: Global Human Capital Trendstudie, 2020.

Vertragstypen betroffen sein werden. Das Team kann so visualisieren, welche Abteilungen und Funktionen am ehesten von Störungen betroffen sind, und kann so Prioritäten für die zukünftige Arbeitsplanung und -transformation setzen. In einem erfolgreichen Pilotprojekt, das in der Abteilung für Ertragssteuerung implementiert wurde, nutzte die Lufthansa die zugrunde liegenden Daten, um die Stellenbeschreibungen für zukünftige Anforderungen zu optimieren und Pläne für die Neuqualifizierung der Mitarbeiter zu erstellen.

Schließlich verbinden die fortschrittlichsten Organisationen neue Technologien mit Daten- und Analyse-Know-how, um Informationen über das Humankapital auf neue Art und Weise zu betrachten. Mastercard ist für sein fortschrittliches Analyse-Know-how bekannt. Das Unternehmen erkannte, dass es durch die Integration seiner Mitarbeiter-Analytik-Teams und seiner breiteren organisatorischen Möglichkeiten profitieren könnte, um mit den aufkommenden Analysetrends Schritt zu halten. Zu diesem Zweck hat es neue Partnerschaften zwischen seiner strategischen Personalplanung, dem People Insights Team und anderen Teilen der Organisation entwickelt. In einem Beispiel arbeitete das Personalanalyse-Team mit der KI-Werkstatt des Unternehmens zusammen, um mehr als 17.000 Entwicklungskarten für Leistungsüberprüfungen zu analysieren. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse trugen dazu bei, bei Mastercard ein einheitliches Verfahren zur Kompetenzklassifizierung zu schaffen, und halfen den Führungskräften, die Stärken und Entwicklungsbereiche in verschiedenen Personalsegmenten besser zu verstehen sowie gezieltere Talentakquisitions- und Weiterbildungsstrategien zu entwickeln. Die Fähigkeit von Mastercard, seine breitere Analysekompetenz im Ansatz zum Human Capital Management zu nutzen, ermöglichte es dem Unternehmen, den „Gesundheitszustand“ der Belegschaft besser zu verstehen. Somit war es möglich, durch den Übergang von beschreibender zu prädiktiver und präskriptiver Analyse effektiver auf kulturelle Signale zu (re)agieren. Dies wiederum hat den Führungs-

kräften von Mastercard geholfen, sowohl die Einsatzbereitschaft der Organisation als auch ihre externe Arbeitgebermarke zu verbessern.

Ausblick

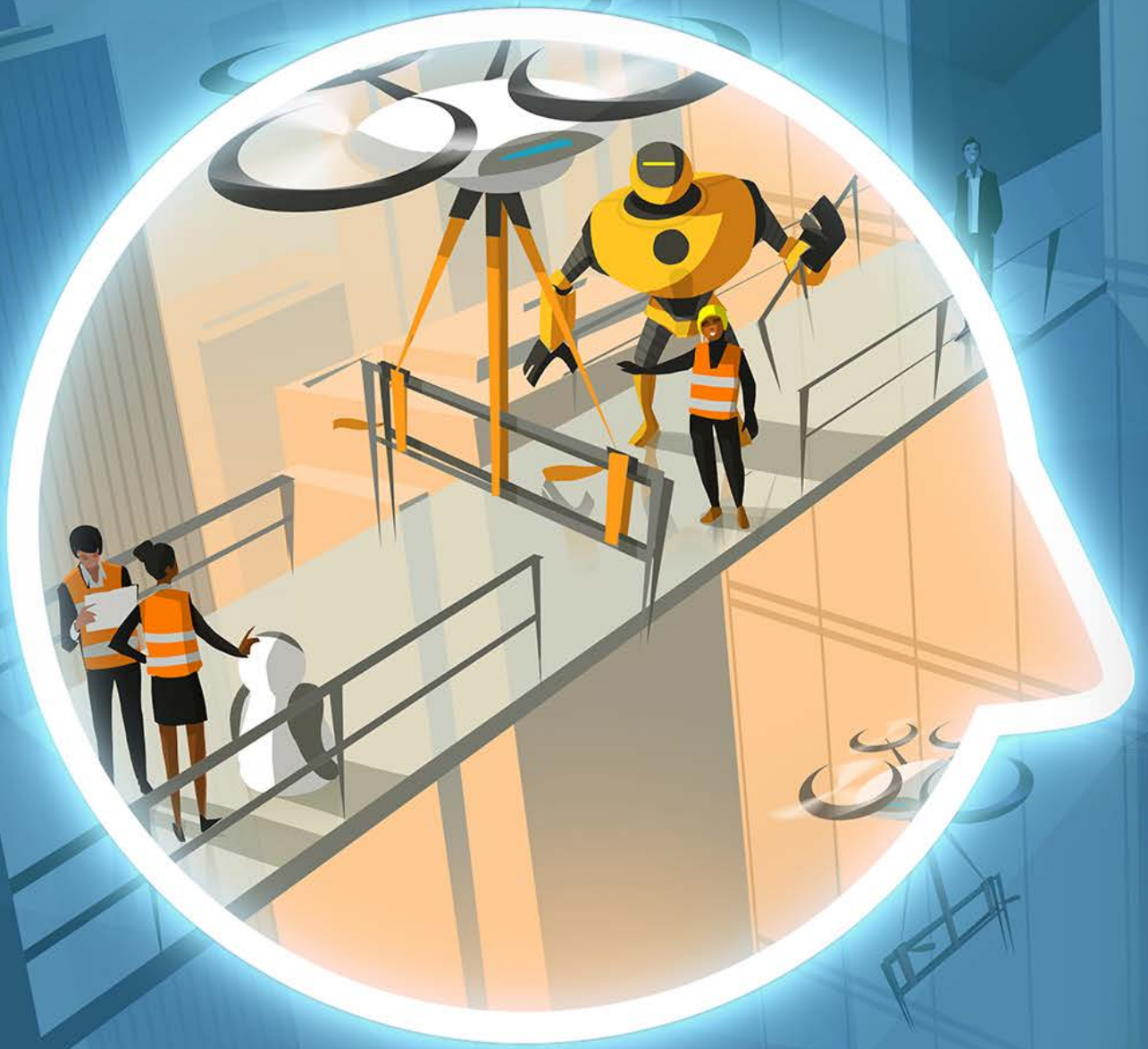
Im Laufe des letzten Jahrzehnts hat sich die Diskussion über HR-Daten und -Analysen ausgeweitet. Sie umfasst nun auch interne und externe Informationen, Datenschutz- und ethische Bedenken sowie eine Reihe von Personalfragen, die für Vorstände und C-Suites von wesentlicher Bedeutung sind. In diesem Jahr wurde die Messlatte noch einmal höher gelegt. Der vor uns liegende Weg beinhaltet einen Schwerpunkt auf der Technologie, aber auch einen verstärkten Fokus auf Voraussicht, Kreativität und die Art und Weise, wie Organisationen die Nutzung von Daten handhaben, um zukunftsorientierte, umsetzbare Erkenntnisse über die Belegschaft zu entwickeln. Der Bedarf ist klar: Um heute mutige Entscheidungen treffen zu können, müssen Führungskräfte verstehen, was die Zukunft bringen kann, indem sie Kennzahlen nutzen, mit deren Hilfe sie Risiken antizipieren, die Strategie anpassen und sich auf die Zukunft der Arbeit, der Belegschaft und des Arbeitsplatzes vorbereiten können.

Danksagung

Die Autoren bedanken sich bei **Deborah DeHaas, Kathi Enderes, Michael Gretczko, Franz Gilbert, Christine Robinson, Kristen Sullivan** und **Zack Toof** für ihre Beiträge zu diesem Kapitel.

Quellen

1. Steve Klemash, Bridget M. Neill, Jamie C. Smith: [How and why human capital disclosures are evolving](#), Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 15. November, 2019.
2. Allen Smith: [SEC may soon require human capital reporting](#), SHRM, 21. Oktober, 2019.
3. Sustainability Accounting Standards Board (SASB): Materiality Map, zuletzt aufgerufen am 13. März, 2020.
4. Kelli Okuji Wilson: [SASB Standards Board approves the Human Capital Research Project](#), SASB, zuletzt aufgerufen am 13. März, 2020.
5. Interne Deloitte HR-Marktforschung für Technologieanbieter.
6. Wir definierten „führende“ Unternehmen als diejenigen, deren Befragte angaben, dass ihr Unternehmen Informationen über den Stand der Re-Skilling Maßnahmen sammelte.
7. Gespräche mit Führungskräften von Ageas Insurance durch Kollegen der Autoren.
8. Gespräche von Kollegen der Autoren mit Führungskräften der Lufthansa.
9. Sarah Gretczko (Chief Learning and Insights Officer, Mastercard) und Esther Gallo (Vice President Workforce Planning, Mastercard), Interview mit den Autoren, 3. Februar, 2020.



Moral, Ethik und die Zukunft der Arbeit

Vom „Könnten wir?“ zum „Wie sollten wir?“

IN ZEITEN, IN DENEN DIE ZUKUNFT DER ARBEIT IN DEN UNTERNEHMEN MENSCHEN, TECHNOLOGIEN UND ALTERNATIVE ARBEITSKRÄFTE ZU NEUEN ARBEITSMETHODEN ZUSAMMENFÜHRT, KÄMPFEN FÜHRUNGSKRÄFTE MIT EINER STETIG WACHSENDEN ANZAHL AN ETHISCHEN FRAGESTELLUNGEN. SIE SIND AN DER SCHNITTSTELLE ZWISCHEN MENSCH UND TECHNOLOGIE BESONDERS HERAUSFORDERND. IM ZENTRUM STEHEN VOR ALLEM DREI PUNKTE: WIE VEREINEN ORGANISATIONEN MENSCHEN UND TECHNOLOGIEN? WIE MANAGEN SIE DIESE NEUEN MENSCH-TECHNOLOGIE-KOMBINATIONEN? UND WIE LÄSST SICH DIE ARBEITSBEZIEHUNG ZWISCHEN INDIVIDUEN, TEAMS UND TECHNOLOGIEN OPERATIONALISIEREN? DIESEN UNWÄGBARKEITEN MÜSSEN UNTERNEHMEN MIT BEWUSSTEN UND WEITSICHTIGEN ANTWORTEN BEGEGNEN, DIE AUS EINER NEUEN PERSPEKTIVE HERAUS FORMULIERT WERDEN: DENN DIE ZUGRUNDE LIEGENDE FRAGE LAUTET NICHT NUR „KÖNNTEN WIR DAS?“, SONDERN AUS ETHISCHER SICHT VOR ALLEM AUCH: „WIE SOLLTEN WIR DAS TUN?“

Aktuelle Entwicklungen

Ethische Belange stehen im Mittelpunkt der heutigen Organisationen, da sich die Art der Arbeit, die Belegschaft und der Arbeitsplatz rasch weiterentwickeln. 85 Prozent der Befragten glauben, dass die Zukunft der Arbeit ethische Herausforderungen mit sich bringt – aber nur 27 Prozent haben klare Richtlinien und Führungskräfte, um diese zu bewältigen. Der Umgang mit ethischen Fragen im Zusammenhang mit der Zukunft der Arbeit wird immer wichtiger: Mehr als die Hälfte der Befragten gab an, dass dies entweder das oder eines der Top-Themen sei, mit denen Unternehmen heute konfrontiert sind, und 66 Prozent sagten, dass dies in drei Jahren der Fall sein wird.

HERAUSFORDERUNG

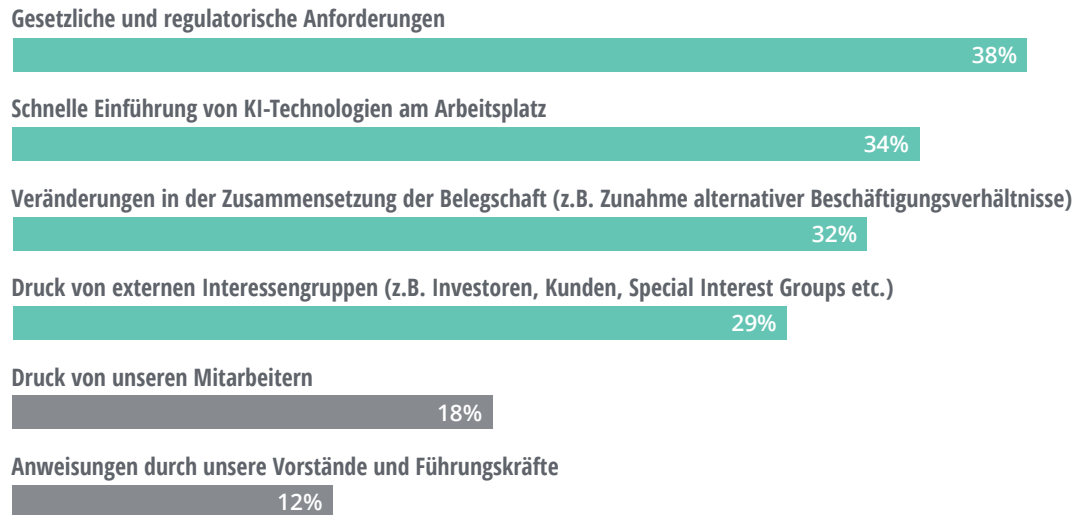
75 Prozent der Organisationen sehen Ethik als wichtig oder sehr wichtig für ihren Erfolg in den nächsten 12 bis 18 Monaten an, aber nur 14 Prozent sind bereit, sich diesem Trend zu stellen.

Als wir unsere Studienteilnehmer fragten, welche Bedeutung die Ethik für die Zukunft der Arbeit hat, standen vier Faktoren an erster Stelle: rechtliche und regulatorische Anforderungen, schnelle Einführung von künstlicher Intelligenz (KI) am Arbeitsplatz, Veränderungen in der Zusammensetzung der Belegschaft und Druck von externen Interessengruppen (Abb. 1).

ABBILDUNG 1

Vier Hauptgründe für die zunehmende Bedeutung der Ethik für die Zukunft der Arbeit

Warum werden ethische Fragen im Zusammenhang mit der Zukunft der Arbeit wichtiger? Bitte wählen Sie bis zu zwei Punkte mit dem größten Einfluss.



Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

Die wichtigsten Treiber, die von den Befragten genannt wurden, waren rechtliche und regulatorische Anforderungen. Angesichts der Tatsache, dass es häufig eine Verzögerung bei den Gesetzen und Vorschriften sowohl in Bezug auf Technologie- als auch Personalfragen gibt, ist diese Erkenntnis überraschend. Zugegeben, innerhalb der Europäischen Union gab es einige Aktivitäten: Im Februar 2019 verabschiedete das Europäische Parlament einen Beschluss für die europäische Industriepolitik im Bereich KI und Robotik, in dem die Einführung von ethischen Technologien und Gesetzen gefordert wird.¹ Ein kalifornisches Gesetz von 2019 verpflichtet beauftragende Unternehmen dazu, Gig-Arbeitnehmer als Angestellte und nicht als Auftragnehmer zu behandeln.² Abgesehen von einigen wenigen Schritten wie diesen kommen politische Veränderungen jedoch nur langsam voran.

Die rasche Einführung der KI am Arbeitsplatz erhöht den Druck auf die Ethik am Arbeitsplatz. KI und andere Technologien machen Ethik in der Zukunft der Arbeit insbesondere deshalb relevan-

ter, weil deren Verbreitung eine Neudefinition der Arbeit antreibt. Die Frage, wie die Technologie die Rolle des Menschen bei der Arbeit beeinflusst, erregt aktuell die meiste Aufmerksamkeit. Während unsere Umfrage ergab, dass nur ein kleiner Prozentsatz der Befragten Roboter und KI als Ersatz für Arbeitnehmer einsetzt, ziehen Schlagzeilen über die bevorstehende „Roboterapokalypse“ regelmäßig weltweite Aufmerksamkeit auf sich und geben Anlass zur Sorge. Organisationen, die Technologien zur Effizienzsteigerung einsetzen, müssen Entscheidungen darüber treffen, ob und wie sie Mitarbeiter zur Schaffung von strategischem Mehrwert an anderer Stelle einsetzen und was sie tun werden, die durch Jobabbau freigesetzten Arbeitnehmer zu unterstützen.

Da Technologie immer stärker in die Arbeitswelt integriert wird, müssen ihre Gestaltung und ihr Einsatz auf Fairness und Gerechtigkeit hin überprüft werden. Organisationen sollten sich fragen, ob ihre Technologie diskriminierende Vorurteile verringert oder verstärkt, welche Verfahren sie zum

Schutz der Privatsphäre von Arbeitnehmerdaten anwenden müssen, ob technologiegestützte Entscheidungen transparent und erklärbar sind und welche Richtlinien sie anwenden, um Menschen die Ergebnisse dieser Entscheidungen darzulegen.³

Der dritte Treiber für die Bedeutung der Ethik für die Zukunft der Arbeit ist die sich ändernde Zusammensetzung der Belegschaft, was Fragen über den zu entwerfenden Sozialvertrag zwischen dem Individuum und der Organisation sowie der Organisation und der Gesellschaft aufwirft. Die steigende Anzahl an alternativen Beschäftigten trägt zu diesen Unwägbarkeiten bei. Die Zahl der Selbstständigen in den Vereinigten Staaten wird in diesem Jahr voraussichtlich 42 Millionen erreichen,⁴ und in Großbritannien hat sich die Gig

Economy von 2016 bis 2019 auf 4,7 Millionen Arbeitnehmer mehr als verdoppelt.⁵ In den jüngsten Untersuchungen von Mary Gray und Siddarth Suri (*Ghost Work: How to Stop Silicon Valley from Building a New Global Underclass*) werden die unzumutbaren Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer in der Hightech-Akkordarbeit aufgedeckt, die durch die Automatisierung und KI vorangetrieben werden.⁶ Das schnelle Wachstum dieses Arbeitskräfte-segments macht auf ethische Bedenken aufmerksam einschließlich des Zugangs alternativer Arbeitnehmer zu gerechter Bezahlung, Gesundheitsfürsorge und anderen potenziellen Vorteilen.

Die letzte Triebkraft für die Bedeutung der Ethik für die Zukunft der Arbeit ist, dass Unternehmen dem Druck von Kunden, Investoren und anderen

AUFMERKSAMKEIT FÜR ALTERNATIVE BELEGSCHAFTSGRUPPEN SCHAFFEN

Unsere globale *Human-Capital-Trendstudie 2020* zeigt ein kritisches Problem auf: Unternehmen erkennen möglicherweise nicht die Bedeutung alternativer Belegschaftsformen, auch wenn dieses Arbeitskräfte-segment rapide wächst. 25 Prozent der Organisationen betrachten die Behandlung alternativer Arbeitnehmer als ein ethisches Top-Problem. Nur 21 Prozent geben an, dass ihre Well-being-Strategien alternative Arbeitskräfte umfasst. Wenn es darum geht, wie sich die veränderte Art der Arbeit auf Vergütungsstrategien auswirkt, erwarten nur 13 Prozent der Befragten, dass das Wachstum der Sonderbeschäftigungsverhältnisse die größten Auswirkungen haben wird, und lediglich 21 Prozent erwarten, dass das Wachstum der alternativen Belegschaftsformen die größten Auswirkungen haben wird.

In der diesjährigen Umfrage bewerteten 80 Prozent der Befragten mit Blick auf die nächsten zehn Jahre den radikalen Wandel bei Arbeit, Karriere und Beschäftigung aufgrund von KI und neuen Beschäftigungsmodellen als wichtig. Aber nur 45 Prozent gaben an, auf diesen Wandel vorbereitet zu sein – die niedrigste Bereitschaftsquote für alle Themen, die wir in der Umfrage als neue Herausforderungen der nächsten zehn Jahre betrachteten.

Im letztjährigen Bericht forderten wir Organisationen auf, von einer transaktionalen Sichtweise des Einsatzes alternativer Belegschaftsformen zu einem ganzheitlichen und strategischen Ansatz überzugehen, mit dem diese wichtige und wachsende Quelle von Talenten erschlossen werden kann. In diesem Jahr fokussieren wir den Blick darauf, dass es für Talentstrategien von Unternehmen entscheidend ist, diesen wachsenden Teil der Belegschaft nicht zu ignorieren. Alternative Belegschaftsgruppen effektiv zu erschließen, kann ihnen dabei helfen, auf die sich verknappende Fachexpertise in sich schnell verändernden Arbeitsmärkten zurückzugreifen. Ebenso wichtig ist, dass der Umgang einer Organisation mit alternativen Belegschaftsgruppen positive (oder negative) Auswirkungen auf das Unternehmensimage haben kann.

Wenn man bedenkt, dass jeder Fünfte unserer Befragten sagte, er gehe davon aus, dass alternative Arbeitsmodelle in den nächsten 12 bis 18 Monaten den größten Einfluss auf HR-Modelle haben werden, ist dies ein Bereich, dem die Führungskräfte wahrscheinlich mehr Aufmerksamkeit widmen müssen.

externen Interessengruppen ausgesetzt sind. Diese erwarten, dass Organisationen in ethischen Fragen verantwortungsvoll handeln. Dies gilt auch in solchen Situationen, die den Geschäftsablauf nicht direkt beeinflussen – einschließlich Themen wie Zugang zum Sozialsystem, zunehmende Ungleichheit und Klimawandel. Die Verantwortlichen sind aufgerufen, diese Herausforderungen aus der Perspektive der Zukunft der Arbeit anzugehen, indem sie ihre Arbeit auf innovative Weise so gestalten, dass sie dazu beitragen können, die damit verbundenen Probleme zu minimieren.



Interessant ist auch, dass eine der Hauptanspruchsgruppen – der Vorstand – sich nur geringfügig in diese Debatte einbringt. Nur 12 Prozent der Studienteilnehmer finden, dass der Vorstand und die C-Suite Executives ausreichend Druck auf ethische Antworten in Bezug auf die Zukunft der Arbeit ausüben. Diese Tatsache ist etwas beunruhigend, da Vorstände und Führungskräfte den richtigen Umgang in Organisationen festlegen müssen, um Ethik in der Zukunft der Arbeit zu einer Priorität zu machen.

Unsere Erkenntnisse 2020

Diese Treiber prägen eine Reihe spezifischer ethischer Herausforderungen im Zusammenhang mit der Zukunft der Arbeit, aus denen Unternehmen

eine umsetzbare Agenda für die Behandlung dieser Fragen ableiten können. Die Studienteilnehmer gaben mit überwältigender Mehrheit an, dass ihre Organisationen nicht bereit seien, diese ethischen Herausforderungen zu bewältigen. Nur 8–19 Prozent sagten, ihre Organisation sei für jeweils eines der Themen „sehr bereit“.

Ein genauerer Blick auf die Ansichten unserer Befragten zur Organisationsbereitschaft offenbart einen interessanten Einblick: Unternehmen sind am wenigsten darauf vorbereitet, mit ethischen Dilemmata in Bereichen umzugehen, in denen sich Mensch und Technologie überschneiden. Die meisten Organisationen berichteten, sie seien bereit, mit dem technologiebezogenen Thema umzugehen: der Wahrung der Privatsphäre und der Kontrolle

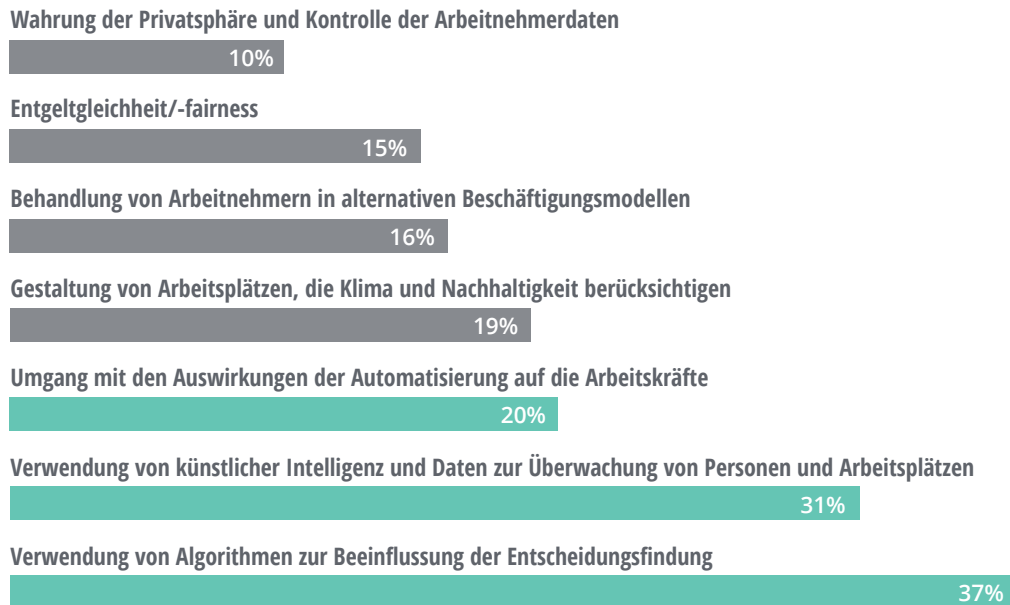
ETHIK IN DEN GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS DER VERGANGENEN JAHRE

In den letzten zehn Jahren haben sich HR- und Führungskräfte zunehmend mit schwierigen ethischen Fragen auseinandergesetzt, die sich aus der Zukunft der Arbeit ergeben. Unsere Diskussion 2011 über „Leading in a regulated world: All risk, all the time“ beschäftigte sich mit der Ethik im Kontext des Risikomanagements und diskutierte, wie Organisationen Arbeitnehmern einen klaren Prozess zur Äußerung ethischer Bedenken sowie eine Kultur schaffen können, um ethisches Verhalten zu unterstützen. Im Jahr 2019 nahmen die Führungskräfte eine viel breitere Perspektive in Bezug auf Ethik ein: 37 Prozent unserer Befragten sorgten sich um die Fähigkeit ihrer Organisationen, Vertrauen bei den Interessengruppen zu schaffen, und 60 Prozent hatten Bedenken über die Wahrnehmung der organisatorischen Transparenz durch ihre Mitarbeiter. Die diesjährige Ethikdiskussion fordert von Führungskräften, eine neue Perspektive auf die scheinbaren Kompromisse zu entwickeln und eine positive Grundhaltung in Bezug auf die Schnittstelle von Mensch und Technologie am Arbeitsplatz einzunehmen.

ABBILDUNG 2

Mangelnde Vorbereitung auf die Bewältigung ethischer Herausforderungen bezüglich der Überschneidung von Menschen und Technologie

Prozentsatz der Befragten, die angeben, dass ihre Organisation „nicht bereit“ war, die jeweilige Herausforderung zu managen.



Hinweis: Die Befragten wurden gebeten, ihre Herausforderungen nur in ihren drei wichtigsten ethischen Belangen zu bewerten.

Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

der Arbeitnehmerdaten. Als Nächstes folgten Fragen, die eindeutig menschlichen Bezug aufweisen, wie Lohngerechtigkeit, Gestaltung von Arbeitsplätzen für Nachhaltigkeit und Behandlung alternativer Arbeitnehmer. Aber in Angelegenheiten, in denen Mensch und Technologie zusammenlaufen – Automatisierung, Verwendung von KI und Verwendung von Algorithmen – scheinen viele Organisationen unvorbereitet zu sein (Abb. 2).

Wir glauben, dass diese Diskrepanz viel mit der allgemeinen Tendenz von Organisationen zu tun hat, Technologie und Arbeitnehmer als unterschiedliche Teile eines Ganzen anzusehen – mit ihren jeweiligen Programmen, Prozessen und Lösungen. Die Grenzen zwischen Mensch und Technologie verschwimmen, und Organisationen sind offensichtlich nicht darauf vorbereitet, die beiden Bereiche ganzheitlich und integrativ zu betrachten. Diese Fragen an der Schnittstelle von Mensch und

Technologie – wie Individuen überwacht werden, wie Entscheidungen in ihrem Namen getroffen werden oder wie ihre Arbeitsplätze beeinflusst oder beseitigt werden können – sind sehr menschlich.



ABBILDUNG 3

Ethik oft größte Herausforderung an der Schnittstelle von Mensch und Technologie

Management der Auswirkungen der Automatisierung auf die Belegschaft

Könnten wir ...

... die Arbeitskosten senken, indem wir Automatisierung und KI in der gesamten Organisation umfassend implementieren und Mitarbeiter ersetzen?

Wie sollen wir ...

... berücksichtigen, dass Automatisierung, die ausschließlich auf Kosteneinsparungen ausgerichtet ist, fast immer zu einer Reduzierung der Mitarbeiterzahl führen wird? Viele Organisationen versäumen es, die potenziellen individuellen und gesellschaftlichen Auswirkungen dieser Reduzierungen zu berücksichtigen, die besonders für Bevölkerungsgruppen von Bedeutung sein können, die in der Vergangenheit kostengünstige Arbeitskräfte bereitstellten und auf derartige Beschäftigungsverhältnisse angewiesen waren. Und doch kann die Automatisierung die Arbeit sicherer und weniger mühsam machen. Gibt es Möglichkeiten, eine Automatisierung zu implementieren, die die Kosten senkt und gleichzeitig den Lebensunterhalt und die Würde der betroffenen Arbeitnehmer bewahrt?

Im Detail

Automatisierungsinitiativen können Minderheiten oft unverhältnismäßig stark betreffen. Während beispielsweise Frauen nur 47 Prozent der US-Beschäftigten ausmachen, machen sie 58 Prozent der Arbeitnehmer aus, die das höchste Risiko eines Arbeitsplatzverlustes an die Technologie haben. Hispanische Frauen sind tendenziell dem höchsten Risiko der Arbeitsplatzautomatisierung ausgesetzt, wobei bei dies für jeden dritten Arbeitsplatz gilt.⁷

Die Vorbereitungen auf die Herausforderungen des Übergangs und der Umschichtung sollten Teil der ethischen und geschäftlichen Entscheidungen hinter den Automatisierungsstrategien sein.

Nutzung von KI und Daten zur Überwachung von Personen und am Arbeitsplatz

Könnten wir ...

... Sensoren, Kameras und Überwachungstechnologien zur physischen Überwachung von Arbeitnehmern in Echtzeit einsetzen, um Leistung und Arbeitsabläufe zu beobachten und zu optimieren?

Wie sollen wir ...

... anerkennen, dass Echtzeit- und Videoüberwachung von den Mitarbeitern als übermäßige Beaufsichtigung empfunden wird und eine abschreckende und negative Wirkung haben kann? Entscheidend bei der Frage des Einsatzes von Überwachungstechnologien ist es, das Ziel dieser Bemühungen zu erweitern und zu verstehen. Sind sie eng auf Produktivität und Arbeitsleistung ausgerichtet oder werden sie eingesetzt, um den Arbeiter und den Arbeitsablauf menschlicher zu gestalten? Konzentrieren sich die Technologien neben der Produktivität auch auf die physische und psychische Sicherheit der Arbeitnehmer?

Im Detail

Studien an Fernfahrern legen nahe, dass Fahrer, die ständig überwacht werden, den Druck verspüren, vorgeschriebene Pausen nicht einzulegen und auch dann weiter zu arbeiten, wenn Schlaf notwendig ist.⁸

Einige Unternehmen bieten bereits Lösungen an für die Überwachung von Fertigungs-, Lager- und Callcenter-Umgebungen in Echtzeit in dem Bestreben, die Leistung zu optimieren. Eine kritische Frage, die sich Unternehmen stellen müssen, ist, wie sie den Einsatz solcher Technologien so implementieren und regeln können, dass sie sowohl den Arbeitskräften als auch den Kunden und der Organisation zugutekommen.

Quelle: Deloitte-Analyse.

ABBILDUNG 3

Ethik oft größte Herausforderung an der Schnittstelle von Mensch und Technologie

Einsatz von Algorithmen zur Beeinflussung der Entscheidungsfindung	
Könnten wir ...	Wie sollen wir ...
... Algorithmen und maschinelles Lernen einsetzen, um potenzielle Kandidaten zu analysieren, Empfehlungen für Einstellungsentscheidungen auszusprechen und so den Prozess der Talentakquise zu beschleunigen?	... Folgendes berücksichtigen? Algorithmen können zwar dabei helfen, schnellere Einstellungsentscheidungen zu treffen, aber sie können auch negative Auswirkungen haben, einschließlich der Verstärkung gesellschaftlicher Voreingenommenheit. Menschen können auch inkonsistente oder voreingenommene Entscheidungen treffen und benötigen die Hilfe anderer – auch von Technologien –, um bessere Entscheidungen zu treffen. Wie können wir die Stärken von Menschen und Algorithmen kombinieren, um einen fairen und gerechten Ansatz zu entwickeln?

Im Detail

In einer Studie des Pew Research Center aus dem Jahr 2017 hieß es, dass die Amerikaner im Verhältnis 3 zu 1 mehr besorgt als begeistert über die Aussicht waren, dass Computer Einstellungsentscheidungen treffen (67 Prozent waren besorgt, 22 Prozent waren begeistert).⁹ Während die Verwendung von KI bei der Rekrutierung zunimmt und es eine Flut von Aktivitäten unter Start-ups gibt, die KI-betriebene Talentakquise-Tools anbieten,¹⁰ haben einige Beobachter festgestellt, dass die Aufklärung der Benutzer notwendig sei, ihnen mitzuteilen, dass Algorithmen Wahrscheinlichkeiten und nicht Bewertungen liefern.¹¹

Die Regulierung der Entwicklung, Leistung und Verwendung von Algorithmen bei der Rekrutierung oder bei jeder anderen Arbeit, die eine Empfehlung, eine Diagnose oder eine Entscheidung beinhaltet, wird strenge laufende Überprüfungen und Kontrollen erfordern. Die Verwendung von Algorithmen bedeutet nicht den Verzicht auf die Verantwortung für diejenigen, die mit der Überwachung und Entscheidungsfindung beauftragt sind. Organisationen können sich nicht übermäßig auf Technologien verlassen, und sie können sie nicht ungesteuert verwenden, um die Arbeit selbst zu erledigen. Wie man die Entwicklung, den Einsatz und die Risiken der Kombination von Mensch und Technologie zur Entscheidungsfindung nutzt, ist eine zentrale Frage, da die Mensch-Technologie-Zusammenarbeit rasch wächst.

Sobald die Herausforderungen diesen Sektor betreffen, sind Organisationen nicht hinreichend in der Lage, ihnen zu begegnen.

Angesichts zunehmender ethischer Herausforderungen glauben wir, dass die Verantwortlichen bewusste und mutige Entscheidungen treffen müssen. Diese sollten von einem Perspektivwechsel geprägt sein: Nicht nur „Könnten wir?“, sondern auch „Wie sollten wir?“ helfen uns bei der Annäherung an neue ethische Fragen. Durch die Berücksichtigung der umfassenderen Implikationen und einen erweiterten Blick auf die Frage, wie Teams, Menschen und Technologie integriert werden können, können Organisationen eine ethische Strategie für die Zukunft der Arbeit entwickeln. Dieser Ansatz soll über eine Bewertung der technologischen Machbarkeit hinausgehen und die Auswir-

kungen der Technologie auf Menschen und Geschäftsergebnisse berücksichtigen.

In Abbildung 3 zeigen wir die Auswirkungen dieses Perspektivwechsels, da er sich auf die drei Bereiche bezieht, in denen Organisationen „am wenigsten bereit“ waren, ethische Bedenken in der diesjährigen Umfrage anzugehen.

Aus der Praxis

Der Druck der Interessengruppen veranlasst Organisationen, in Bezug auf Ethik zu handeln. Befragte aus ethisch fortschrittlichen Organisationen¹² geben an, dass die zunehmende Bedeutung der ethischen Grundhaltung durch ihre Vorstände und Führungskräfte, durch gesetzliche und behördliche

Auflagen und durch den Druck externer Interessengruppen bestimmt wird.

Eine Möglichkeit, wie einige Organisationen darauf reagieren, ist die Schaffung von Führungspositionen, um den ethischen Entscheidungsprozess auf allen Unternehmensebenen positiv zu unterstützen.¹³ Über die traditionellen Positionen von Chief Ethics und Compliance Officers hinaus formalisieren diese Organisationen die Verantwortung für Ethik in bestimmten Zukunftsbereichen wie KI. Im Jahr 2019 stellte Salesforce seinen ersten Chief Ethical and Humane Use Officer ein, um sicherzustellen, dass neue Technologien ethisch in der Organisation implementiert werden, und um Salesforce dabei zu helfen, Technologie in einer Weise zu nutzen, die positive soziale Veränderungen vorantreibt und der Menschheit zugutekommt.¹⁴

Einige Organisationen befassen sich auch mit ethischen Fragen, indem sie neue Technologien auf eine Weise einsetzen, die für die Arbeitnehmer selbst klare Vorteile haben kann. Zum Beispiel entwirft und implementiert das Technologieunternehmen Drishti Lösungen, die KI- und Computer-Vision-Technologien kombinieren, um manuelle Prozesse und damit verbundene Aufgaben, die von menschlichen Arbeitern an einer Fertigungslinie ausgeführt werden, in nahezu Echtzeit zu messen. Die Technologie bietet den Arbeitern Zugang zu soliden Schulungsinformationen, unterstützt siche-

re Arbeitsgewohnheiten zur Reduktion von Verletzungen am Arbeitsplatz und liefert Feedback und Anreize für persönliche Wertbeiträge an der Fertigungslinie – alles Aspekte, die in der Vergangenheit in einer sich schnell verändernden Fertigungsumgebung eine Herausforderung darstellten. Während die Beobachtung von Menschen in Beinahe-Echtzeit bei der Arbeit als Verletzung der Privatsphäre angesehen wird, geht Drishti auf diese Bedenken direkt ein, indem die Arbeitnehmer frühzeitig in das Gespräch einbezogen werden, ihnen der Blickwinkel der Kameras gezeigt und der Schwerpunkt auf den Prozess und nicht auf den Einzelnen gelegt wird. Das Unternehmen berichtet, dass die Arbeitnehmer den Wert und das Potenzial der Technologie erkennen.¹⁵ Das Ziel der Technologie ist die Verbesserung der menschlichen Erfahrung durch Prozessanalyse, Messung und Erkenntnisse. Drishti ist ein klares und ethisches Beispiel für die Verwendung von Technologie, die dem Unternehmen und dem Mitarbeiter zugutekommt.



Ausblick

In einer Zeit, in der Menschen ihren Arbeitgebern mehr trauen als der Regierung,¹⁶ obliegt es den Organisationen, sich mit schwierigen ethischen Fragen in allen Aspekten der Zukunft der Arbeit auseinanderzusetzen. Anstatt auf ethische Dilemmata zu reagieren, sobald sie auftreten, werden diejenigen, die an dieser Front eine Führungsrolle übernehmen wollen, Ethik als Teil ihrer Strategie und ihres Auftrags antizipieren, planen und managen und sich dabei darauf konzentrieren, wie sich diese Fragen auf Interessengruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens auswirken können. Die Herausforderung besteht darin, die Auffassung zu überwinden, dass ethische Fragen Kompromisse und Widersprüche beinhalten müssen, und sich darauf zu konzentrieren, wie die als Team arbeitende Verbindung von Menschen, Technologie und Algorithmen operationalisiert und gesteuert werden kann. Dies kann Organisationen in die Lage versetzen, die Stärke von Mensch und Technologie gemeinsam zu nutzen, um wirklich als soziales Unternehmen zu agieren.

Danksagung

Die Autoren bedanken sich bei **Catherine Bannister, Jim Guszczca, Carol Lambert, Damien Ribo** und **Epstein Becker & Green, P.C.** für ihre Beiträge zu diesem Kapitel.

Quellen

1. Bertrand Liard, Clémentine Durney: [The European strategy of regulation on artificial intelligence](#), White & Case LLP, 29. August, 2019.
2. Kate Conger, Noam Scheiber: [California bill makes app-based companies treat workers as employees](#), New York Times, 11. September, 2019.
3. Deloitte: [Trustworthy Artificial Intelligence \(AI\)™: Navigating complexity of AI ethics](#), zuletzt aufgerufen am 11. März, 2020.
4. Lawrence F. Katz, Alan B. Krueger: [The rise and nature of alternative work arrangements in the United States, 1995–2015](#), ILR Review 72 Nr. 2 (2019): S. 382–416.
5. Richard Partington: [Gig economy in Britain doubles, accounting for 4.7 million workers](#), The Guardian, 27. Juni, 2019.
6. Mary L. Gray, Siddharth Suri: [Ghost Work: How to Stop Silicon Valley from Building a New Global Underclass](#), Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt, 2019.
7. Institute for Women's Policy Research: [Women, automation, and the future of work](#), 2019.
8. Ivan Manokha: [New means of workplace surveillance](#), Monthly Review 70, Nr. 9, 9. Februar, 2019.
9. Pew Research Center: [More worry than enthusiasm about the prospect of computers making hiring decisions](#), 3. Oktober, 2017.
10. Forbes Human Resources Council: [The rise of AI in HR: Nine notable developments that will impact recruiting and hiring](#), 28. November, 2018.
11. Brian Gallagher: [The problem with hiring algorithms](#), EthicalSystems.org, 1. Dezember, 2019.
12. Wir definierten „führende Unternehmen“ als solche, die über klare Richtlinien und Prozesse verfügen, um die Ethik im Zusammenhang mit der Zukunft der Arbeit zu managen.
13. Jeanne Sahadi: [When your job is to teach corporations to do the right thing](#), CNN, 26. Juni, 2019.
14. Rosalie Chan: [Salesforce is hiring its first Chief Ethical and Humane Use officer to make sure its artificial intelligence isn't used for evil](#), Business Insider, 16. Dezember, 2018.
15. Gespräche der Autoren mit Drishti-Führungskräften.
16. Edelman: 2019 [Edelman trust barometer](#), Edelman, 2019.



Ein Memo an HR

Fokus erweitern und Einfluss ausdehnen

Liebe HR-Funktion,

unter allen Kapiteln, die wir dieses Jahr verfasst haben, waren wir bei diesem besonders gespannt und – ehrlich gesagt – auch etwas nervös. In den vergangenen zehn Jahren unserer Global Human Capital Trendstudie haben wir ausführlich über HR geschrieben. Tatsächlich waren es insgesamt ganze 13 verschiedene Kapitel, nicht eingerechnet alle Impulsbeiträge, die wir in andere Kapitel eingebettet hatten. Unsere Leidenschaft für das Thema hat uns von „Transformation“, von „Neuerfindung“ – ja sogar von „Revolution“ sprechen lassen, als wir die Auswirkungen der digitalen Technologien auf die HR-Funktion erörterten. Im Grunde kreisten unsere Gedanken immer darum, wie HR noch besser die sich verändernden Bedürfnisse des Unternehmens unterstützen kann. Denn wir sind davon überzeugt, dass HR seit jeher mehr ist als eine Back-Office-Funktion. HR ist vielmehr die Kernfunktion jeder Organisation und hat die Möglichkeit, das wichtigste Gut eines Unternehmens zu beeinflussen: seine Mitarbeiter.

Nach zehn Jahren Beschäftigung mit dem Thema ist die Frage angemessen: Hat es etwas genützt? Glücklicherweise lautet die Antwort: ja. 65 Prozent der Befragten 2020 gaben an, dass HR im vergangenen Jahrzehnt Fortschritte gemacht hat. Aber uns ist bewusst, dass unsere Frage damit nicht beantwortet war. Denn trotz der Fortschritte zeigt die Studie einen Abstand von 64 Prozentpunkten zwischen der Bedeutung, die HR zugemessen wird, und der Lieferfähigkeit, die HR zugetraut wird. 75 Prozent der Befragten gaben an, dass die Weiterentwicklung der HR-Funktion für den unternehmerischen Erfolg der nächsten 12 bis 18 Monate notwendig sei. Aber nur 11 Prozent waren der Ansicht, HR sei in der Lage, dies zu bewerkstelligen.

Dieses Ergebnis führt zu der grundlegenden Frage: Wird HR angesichts des immer wichtigeren menschlichen Faktors in der Arbeitswelt und der eigenen beständig mangelnden Lieferfähigkeit künftig ein eigener Funktionsbereich bleiben? Oder überschattet die beharrliche Ansicht, dass die HR-Funktion die an sie gestellten Erwartungen nie erfüllen wird, alle Fortschritte der letzten zehn Jahre und signalisiert damit das Ende der HR-Funktion, wie wir sie kennen?

Die Daten unserer Studie liefern eine zweigeteilte Antwort: 93 Prozent der Befragten glauben, dass HR in den nächsten fünf Jahren eine eigenständige Funktion bleiben wird. Gleichzeitig erwartet aber eine Mehrheit (55 Prozent) auch, dass sich HR in den kommenden 12 bis 18 Monaten grundlegend oder sogar radikal verändern muss. Bei dieser Antwort gibt es keinen signifikanten Unterschied zwischen Befragten aus HR und solchen anderer Bereiche. Es gibt also keinen Zweifel, dass ein Wandel erfolgen wird. Wir glauben indessen, dass dies mehr sein sollte als eine Transformation, eine Neuerfindung oder sogar eine Revolution. Der Wandel muss fundamental sein – und das ist der Beginn unserer eigentlichen Überlegungen.

Wenn wir auf alle Kapitel zurückblicken, in denen wir Empfehlungen formuliert haben, dann beruhen diese alle auf drei grundlegenden Annahmen:

1. Arbeitsergebnisse sind stabil (Organisationen wissen, was sie tun müssen und wie sie es tun müssen).
2. Aufgaben sind vorhersagbar (sie bestehen aus definierten Einzelaktivitäten).
3. Menschen sind ersetzbar (durch mechanisierte Arbeit können fast alle Menschen fast alle Aufgaben erledigen).

Aber auf diese Grundannahmen können wir HR nicht mehr stützen, weil sie in der Zukunft der Arbeit nicht mehr gelten. Die inzwischen als irrig erkannte Vorstellung, dass Arbeit und Arbeitende mechanistische, austauschbare Teile in einem Produktionsablauf sind, hatte den großen Fokus auf Automatisierung – das Ersetzen von Menschen durch Maschinen – verstärkt und uns den Blick darauf verstellt, Arbeit neu zu denken und Arbeitnehmer als Beteiligte und Innovatoren in Teams einzubinden. Die mechanistische Sichtweise von Frederick Taylor⁷, beschrieben in seiner Theorie der wissenschaftlichen Betriebsführung (Scientific Management), wurde über die letzten 100 Jahre von der Erkenntnis verdrängt, dass Mitarbeitermotivation die Produktivität steigern kann. Und sie wurde umso stärker widerlegt, je klarer soziale, politische und technologische Entwicklungen den menschlichen Faktor ins Zentrum der neuen Arbeitswelt rücken.

Unternehmen sind gezwungen, ihre Strategien angesichts anhaltender Markt-Disruption zu verändern, und sehen sich mit der Erkenntnis konfrontiert⁸, dass die Produktivitätszuwächse der letzten zwei Jahrzehnte flach oder sogar negativ ausgefallen sind. Beides fordert sie heraus, veraltete Ansichten zu überdenken und neue Grundwahrheiten für die soziale Organisation in ihre Strategien einzubeziehen:

- Unternehmen müssen nicht nur aktuelle Arbeitsprozesse verbessern. Sie müssen vor allem darüber nachdenken, welche Arbeit und welche Arbeitsergebnisse sie morgen leisten wollen. Die Arbeit selbst muss kontinuierlich neu gedacht werden.
- Weil Arbeit weniger mechanistisch definiert wird und sich die Leistungserbringung kontinuierlich weiterentwickelt, verändern sich auch Arbeitsplätze zunehmend schnell und dynamisch. Einige sagen sogar das Ende von Funktionsbildern – als definierte, aufgabenbezogene Tätigkeit – voraus. Der Wandel wird beschleunigt, weil sich Arbeitsaufgaben von rigiden Berichtslinien lösen, Stellenbeschreibungen durch Funktionszielbilder ersetzt werden und Fachexpertise durch Fähigkeitspektren substituiert wird.
- In der Konsequenz bedeutet das für den Arbeitnehmer, als Mensch wahrgenommen zu werden. Er ist nicht ein austauschbares Rädchen in einer Organisation, sondern ein Individuum mit einzigartigen und unterschiedlich geprägten Erfahrungen, Gedanken, Einstellungen, Bedürfnissen und einem persönlichen Wert. Dies alles macht es wichtiger und komplexer denn je, den Arbeitnehmer als Menschen zu führen.

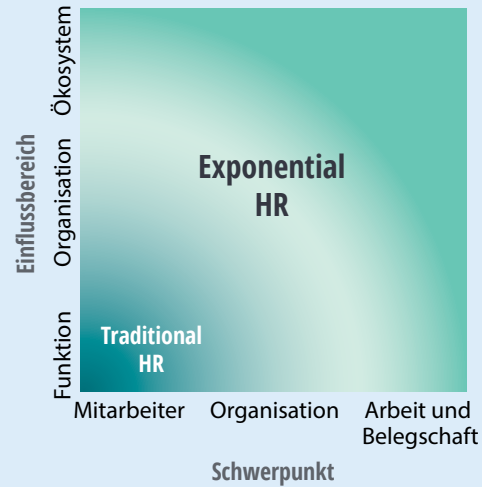
Im gleichen Maße, wie sich diese Grundwahrheiten ändern, ändert sich auch das Fundament für HR. In der neuen Arbeitswelt muss HR daher zwei Perspektiven verfolgen: den Fokus erweitern und den Einfluss ausdehnen. Beides werden wir im Folgenden erläutern.

Die gute Nachricht ist, dass die Studienteilnehmer diese Veränderung erkennen. Von den 55 Prozent unserer Befragten, die eine grundlegende Veränderung von HR in den nächsten 12 bis 18 Monaten erwarten, sieht die überwältigende Mehrheit – 75 Prozent – eine erweiterte Verantwortung von HR voraus. Diese muss sich in zwei Dimensionen entwickeln: Der HR-Bereich muss seinen Einflussbereich ausdehnen und den Schwerpunkt seiner Aufgaben erweitern (s. Abb. 1). Ähnlich wie sich traditionelle Unternehmen zu sozialen Organisationen weiterentwickeln, muss auch HR neue Positionen einnehmen: nämlich Verantwortung und Autorität über den Funktionsbereich hinaus auf das Unternehmen und dessen Ökosystem als Ganzes ausweiten, und als Schwerpunkt nicht nur den Mitarbeiter, sondern auch Organisation und Belegschaft und damit die Arbeitserbringung insgesamt definieren. Diese Veränderung bezeichnen wir als „Exponential HR“.

Wie dürfen wir uns diese Erweiterung in der Praxis vorstellen? Sie kann sich auf vielen Feldern entwickeln, aber wir wollen uns hier auf diejenigen konzentrieren, bei denen die Studienteilnehmer 2020 die größte Wirkung von HR vermuten. Diese sind in Abbildung 2 zusammengefasst.

ABBILDUNG 1

Exponential HR: das menschliche Element der Arbeit effektiver verwalten



Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

ABBILDUNG 2

HR-Leistungen heute und morgen

Wirkungsbereich	HR-Leistung heute	HR-Leistung morgen
Aufbau von Führungsfertigkeiten	Förderung von Führungskräften mit den erforderlichen Fertigkeiten, um aktuelle Führungspositionen zu besetzen	Förderung von Führungsteams und Führungsfähigkeiten, die für zukünftige und unbekannte Möglichkeiten auch durch unklare Zeiten führen und mit einem Unternehmens- und Ökosystem-Mindset arbeiten können
Weiterbildung der Belegschaft	Bereitstellung kompetenzbasierter Lernprogramme für kritische Teile der Belegschaft	Kuratierung personalisierter und teambasierter Lernerfahrungen, mit denen Fähigkeiten entwickelt werden, die für die Organisation und das breitere Ökosystem relevant sind
Förderung von Teaming und Agilität	Experimentieren mit der Verwendung von Teams in einer etablierten (oft hierarchischen oder Matrix-) Organisationsstruktur	Einbetten kollaborativer Arbeitsweisen im gesamten Unternehmen und im Ökosystem, um Teams zur Kerneinheit für Analyse und Maßnahmen zu Leistung und Management zu machen
Entwicklung einer Arbeitgebermarke	Implementierung gezielter Mitarbeitererfahrungsprogramme zur Stärkung der internen Mitarbeitermarke	Entwicklung einer durchgängigen menschlichen Erfahrung, die sowohl die Mitarbeiter- als auch die Kundenperspektiven sowohl intern als auch extern integriert
Zugriff auf neue Fähigkeiten	Einstellung neuer Talente entsprechend der geschäftlichen Nachfrage	Schaffung von On-Demand-Zugriff auf Fähigkeiten (Menschen oder Maschinen) im gesamten Unternehmen und im Ökosystem
Integration von Automatisierung in die Art und Weise, wie die Arbeit erledigt wird	Einführung digitaler Tools zur Steigerung der Effizienz und Wirksamkeit HR-spezifischer Prozesse	Digitalisierung des Arbeitsflusses im gesamten Unternehmen
Definieren und Fördern des Organisationszwecks	Entwicklung und Profilierung von Mission Statements und Prinzipien	Beteiligung der Belegschaft, um kontinuierlich die Arbeitsaufgaben am Purpose auszurichten

Quelle: Deloitte-Analyse.

Wie jede Neuausrichtung wird auch diese wesentliche Veränderungen erfordern. Die Teilnehmer der Umfrage wählten vier Prioritäten, an denen HR arbeiten sollte, um seine Wirkung zu maximieren.

- **Neue Fähigkeiten stärken (47 Prozent)** HR-Bereiche entwickeln dazu ein neues Mindset. Sie übernehmen und fördern diejenigen neuen Verhaltensweisen, die Unternehmen helfen, im digitalen Zeitalter zu bestehen.
- **HR-Organisation öffnen, um agile und teambasierte Arbeitsmethoden einzubinden (45 Prozent)** HR Bereiche entwerfen dazu eine Funktionsweise, die ihnen erlaubt, flexibel auf dynamische Geschäftsanforderungen zu antworten.
- **Effizienz steigern, indem HR-Tätigkeiten automatisiert werden (38 Prozent)** Mit dem Einsatz moderner Technologie gelingt es, Produktivität zu erhöhen und die Mitarbeitererfahrung zu verbessern.
- **Anspruch und Format der HR-Führung erweitern (24 Prozent)** HR-Führungskräften gelingt das, indem sie messbaren Mehrwert für das gesamte Unternehmen einsteuern.

Um sich in diese Richtung entwickeln zu können, muss HR einige zentrale Herausforderungen meistern. Unsere Studienergebnisse identifizieren dabei zwei wesentliche Hindernisse: die typische Organisationsstruktur von HR und die grundsätzlich mangelnde Ausrichtung von HR auf die Felder, in denen der größte Mehrwert für den Geschäftserfolg des Unternehmens erzielt werden kann.

Im Hinblick auf die Organisationsstruktur lassen die Studienergebnisse den Schluss auf eine gewisse Resistenz zu. Obwohl es deutliche Anzeichen dafür gibt, dass ein Strukturwandel erforderlich ist, möchten viele Befragte (42 Prozent) die HR-Struktur weiterhin funktional ausrichten. Wir glauben dagegen, dass in einer Welt, in der die Konzentration auf die Arbeit selbst und Arbeitenden mehr denn je erforderlich ist, die traditionelle funktionale Ausrichtung überdacht werden muss.

Im Hinblick auf die Orientierung von HR auf den Unternehmenserfolg zeigt die Umfrage einige kritische Lücken. Die Entwicklung von Führungskräften, die Qualifizierung der Belegschaft und die Förderung von Teams sind nach Einschätzung der Befragten die drei wichtigsten Bereiche, in denen HR die größte Wirkung erzielen könnte. Gleichzeitig aber schnitten zwei dieser drei Bereiche – Führung und Teambildung – am schlechtesten ab, als die Lieferfähigkeit von HR bewertet wurde. Auf dieser Basis empfehlen wir, dass Organisationen sich eingehender mit den Prioritäten der HR-Arbeit und -Leistungen befassen sollten.

Mehrere Organisationen haben allerdings damit begonnen, das Konzept von „Exponential HR“ einzuführen. Alexion Pharmaceuticals zum Beispiel vollendete eine dreijährige organisatorische Transformation, indem sie ihre HR, IT⁹ und Abteilungen für Patientenvertretung zu einer neuen Human-Experience-Funktion zusammenführten. Diese spiegelt Alexions Überzeugung wider, dass man nicht über die Erfahrung der Mitarbeiter sprechen kann, ohne zu verstehen, wie sich diese auf Patienten auswirkt. Dadurch verändert das Unternehmen die Art und Weise, wie es über die Leistungserbringung der Arbeit nachdenkt.

In ähnlicher Weise entschied sich ein führendes globales Gesundheitsunternehmen, ein ganzheitlicheres Bild über talentierte Arbeitnehmer zu entwickeln – sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation. Die Gesamtverantwortung liegt bei der Funktion „People & Culture“, die die IT und den Einkauf für Fremdleistungen eng eingebunden hat. Dadurch entstehen ein guter Überblick über die benötigten Fähigkeiten und ein besserer Zugang zum Talentpool, was eine effektive strategische Personalplanung erlaubt. Der neue Bereich hat zusammen mit den Kollegen von IT und Einkauf alle Prozesse, Methoden und die Auswahl der technologischen Plattform integriert entwickelt und kann so eine einheitliche Mitarbeitererfahrung für die gesamte Belegschaft sicherstellen, die sich an den „Momenten der Wahrheit“ ausrichtet. So gelingt es ihnen, für spezielle Geschäftsanforderungen jeweils die beste Besetzung anzubieten, unabhängig davon, ob diese durch externe Einstellung, interne Entwicklung, vorübergehende Überlassung oder interimistische Überbrückung sichergestellt wird.¹⁰

Der HR-Bereich von Highmark Health hat auf die wachsende Unschärfe von Funktionsbildern reagiert, indem er eine neue Organisation unter der Bezeichnung thinkUP ins Leben gerufen hat. Diese Einheit arbeitet mit dem gesamten Unternehmen und mit Partnern im Ökosystem zusammen. Gemeinsam werden neue Arten der Leistungserbringung und geeignete Rollen entwickelt, mit denen die Arbeit unmittelbar in neuer Form geleistet werden kann. Die aktuellen Konzepte umfassen Organisations- und Prozessdesign, den Einsatz fortschrittlicher Technologie, Automatisierung und Ökonometrie.¹¹

An Einzelbeispielen können wir auch ablesen, was passiert, wenn der Wandel nicht gelingt. Bei mehreren großen Unternehmen wurde die Position des Chief HR Officer (CHRO) eliminiert und die HR-Bereiche wurden anderen C-Level-Funktionen oder Divisionsleitern zugeordnet. Diese Entwicklungen unterstreichen, dass HR an einem kritischen Punkt steht. Die Teilnehmer unserer Umfrage sehen allgemein große Chancen im Wandel. Die Antworten dokumentieren aber auch wachsende Zweifel, ob die HR-Funktion Vorteile daraus ziehen kann. 26 Prozent der Studienteilnehmer, die nicht aus dem HR-Bereich kommen, sind nicht zuversichtlich, dass HR den notwendigen Wandel vollziehen kann; weitere 37 Prozent sind nur wenig zuversichtlich. Und selbst die HR-Experten aus der Umfrage äußern Zweifel. Nur 13 Prozent unter ihnen sind sehr zuversichtlich, dass der geforderte Wandel machbar ist.

Im vor uns liegenden Jahrzehnt hat HR nun die Chance, die Zukunft zu gestalten, seinen Fokus zu erweitern und seinen Einfluss auszudehnen. Es kann eine führende Rolle spielen, um die Arbeit, den Arbeitsplatz und die Belegschaft im Unternehmen zu prägen. In dieser erweiterten Rolle kann HR ganz wesentlich die Fähigkeiten der Organisation stärken, sich in einer neuen Arbeitswelt zu behaupten, in der die alten Grundwahrheiten der Arbeit nicht mehr gelten und die neuen sich schnell und dynamisch wandeln. Ein HR-Bereich, der als „Exponential HR“ organisiert wird, stellt in der neuen Arbeitswelt den Menschen in den Mittelpunkt. Er kann damit einer zukunftsgerichteten Organisation starke Impulse geben, damit sich das Humankapital im heutigen, dynamischen Umfeld vollständig entfaltet.

Danksagung

Die Autoren bedanken sich bei **Jodi Baker Calamai**, **Kraig Eaton**, **Michael Liley**, **Art Mazor**, **Jeff Mike**, **Dave Pearson** und **Kristen Starodub** für ihre Beiträge zu diesem Kapitel.

Quellen

1. Larry Fink, [“A sense of purpose” 2018 letter to CEOs](#), BlackRock, zuletzt aufgerufen am 18. März, 2020.
2. Business Roundtable, [“Business Roundtable redefines purpose of a corporation to promote ‘an economy that serves all Americans,’”](#) 19. August, 2019.
3. Colin Mayer, [“It’s time to redefine the purpose of business. Here’s a roadmap,”](#) World Economic Forum, 7. Januar, 2020.
4. Olivia Raimonde, [“The number of workers on strike hits the highest since the 1980s,”](#) CNBC, 21. Oktober, 2019.
5. Joe DeManuelle-Hall and Dan DiMaggio, [“2019 Year in review: Workers strike back,”](#) Labor Notes, 20. Dezember, 2019.
6. International Labor Organization, [“Insufficient paid work affects almost half a billion people, new ILO report shows,”](#) YubaNet.com, 21. Januar, 2020.
7. Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management* (Norwood, MA: Plimpton Press, 1911).
8. The Conference Board, [“Global productivity growth remains weak, extending slowing trend,”](#) Pressemitteilung, 15. April, 2019.
9. Gespräche mit Führungskräften von Unternehmen durch Kollegen der Autoren.
10. Ebd.
11. Ebd.

Hinweis zur Sprache

Geschlechterneutralität: In der vorliegenden Studie wird aus Gründen der einfacheren und verbesserten Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Dies umfasst ausdrücklich alle Geschlechteridentitäten, soweit für die Aussage nicht anderweitig erforderlich.

Anglizismen

Ebenso wird in der vorliegenden Studie darauf verzichtet, auf dem Markt etablierte englischsprachige Fachbegriffe ins Deutsche zu übersetzen, um die Lesbarkeit nicht zu stören.

Über die Autoren



Erica Volini | evolini@deloitte.com

Erica Volini, Principal bei Deloitte Consulting LLP, ist der globale Human Capital Lead für Deloitte Consulting. In ihrer professionellen Laufbahn hat sie mit einigen der weltweit führenden Unternehmen auf dem Gebiet der Integration von Business und HR Strategien zusammengearbeitet. Als Rednerin spricht sie regelmäßig über den Einfluss der Markttrends auf die Zukunft der Arbeit sowie über die HR-Profession. Frau Volini ist ein anerkannter Thought Leader für die Trends, die die Welt des Human Capital heute prägen.



Jeff Schwartz | jeffschwartz@deloitte.com

Jeff Schwartz, Principal bei Deloitte Consulting LLP, ist der US-Lead für die Zukunft der Arbeit. Er leitet zudem Deloitte Catalyst, Tel Aviv – und verbindet die israelische Start-up-Szene mit globalen Unternehmen. Schwartz berät Führungskräfte globaler Unternehmen zu Themen wie Transformation, Organisation, HR, Talent und Führung. Als globaler Herausgeber begleitet er die Deloitte Global Human Capital Trends seit ihrer Einführung im Jahr 2011. Herr Schwartz hat in den USA, Indien, Belgien, Russland und Kenia gelebt und Consultingbereiche geführt.



Brad Denny | braddenny@deloitte.com

Brad Denny, Principal bei Deloitte Consulting LLP, leitet die Human Capital Practice für Deloitte US in der Energie- und Versorgungsbranche. Herr Denny ist Co-Leiter der Studie Global Human Capital Trends und häufiger Redner zu den Trends und zur Zukunft der Arbeit. Mit 25 Jahren Transformation-, Führungs-, Talent- und Strategieerfahrung hat Herr Denny Unternehmen geholfen, sicher durch große Transformationen in Nordamerika, Europa und Asien zu navigieren.



David Mallon | dmallon@deloitte.com

David Mallon, Vice President bei Deloitte Consulting LLP, ist Chef-Analyst für Bersin – Deloitte's Forschungsteam rund um Human Capital. Er leitet das Forschungsteam und macht datenbasierte Erkenntnisse für unsere Mitglieder, Kunden und für den HR-Dienstleistungsmarkt erlebbar. Herr Mallon ist seit 2008 Teil von Bersin und seit 2013 bei Deloitte. Er ist ein gefragter Thought Leader und Redner für Organisations-Design, -Kultur, HR, Talent, Lernen und Performance.



Yves Van Durme | yvandurme@deloitte.com

Yves Van Durme ist Partner bei Deloitte Belgien und globaler Lead für Deloitte's strategisches Change-Management. Er ist spezialisiert auf Führungs- und Organisationsentwicklung sowie Personal- und Talentstrategie im Kontext von Geschäftstransformationen. Herr Van Durme hat mehr als 20 Jahre Erfahrung als Berater, Projektmanager und Programmentwickler im Rahmen von Human-Capital-Projekten. Er hat mit europäischen, japanischen, US-amerikanischen und belgischen multinationalen Unternehmen gearbeitet; darunter auch inhabergeführte sowie kleine und mittlere Unternehmen.



Maren Hauptmann | mahauptmann@deloitte.de

Maren Hauptmann ist Partner und leitet die Human Capital und Organization Transformation Practice in Deutschland. Sie ist im Bereich Organizational Design and Transformation, Strategic Change Management, Strategic Talent Advisory und Target Operating Modelling spezialisiert. Frau Hauptmann kann auf über 21 Jahre Erfahrung in Strategy Consulting und Human Capital Advisory zurückgreifen und hat deutsche sowie internationale Unternehmen unterschiedlichster Branchen bei der Umsetzung großer Transformationsprojekte begleitet.



Ramona Yan | ramonayan@deloitte.com.cn

Ramona Yan ist die Leiterin der Human Capital Practice für Deloitte China. Sie verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in Organisationstransformationen und HR-Strategien und hat beratende und operative Funktionen bei führenden multinationalen und staatseigenen Unternehmen in China und Asien ausgeführt. Ihre Branchenkenntnisse umfassen Finanzdienstleistungen, Immobilien, Produktion, Consumer, Einzelhandel, Bildung und Rentenversicherung. Frau Yan hält regelmäßig Vorträge auf öffentlichen Konferenzen zum Thema Organisationstransformation, Human Capital Trends und Strategien.



Shannon Poynton | shpoynton@deloitte.com

Shannon Poynton ist Manager bei Deloitte Consulting LLP in der Human Capital Practice. Sie hat rund zehn Jahre Erfahrung in der Beratung globaler Kunden zu komplexen Problemstellungen im Bereich Organisation, Belegschaft, Kultur und strategisches Change-Management. Zusätzlich zu ihrer diesjährigen Co-Autorenschaft hat Frau Poynton das Projekt Global Human Capital Trends geleitet. Sie koordinierte das Design und die Durchführung der diesjährigen Umfrage und des abschließenden Berichts.

Danksagung

Bitte schließen Sie sich unserem Dank an unsere vielen Kollegen aus aller Welt an, die das Programm 2020 Global Human Capital Trends unterstützt haben. Die Erstellung des Berichts ist ein fast einjähriger Prozess, bei dem das Fachwissen unserer Deloitte-Führungskräfte, ihre Interaktionen mit Unternehmens- und HR-Führungskräften sowie die Ergebnisse unserer umfangreichen globalen Umfrage genutzt werden. In diesem Jahr des 10-jährigen Jubiläums des Berichts möchten wir auch unseren Kollegen danken, die mit Leidenschaft an den neun Berichten gearbeitet haben, die zu diesem Bericht geführt haben. Ohne die Energie unserer engagierten Teams wären wir nicht in der Lage gewesen, den Bericht 2020 zu erstellen:

Erica Volini, Udo Bohdal-Spiegelhoff, David Brown, Philippe Burger, William Gosling, Michael Gretczko, Steve Hatfield, Shivani Maitra, Art Mazor, Jeff Moir, Dheeraj Sharma, Michael Stephan, Petra Tito und **Yves Van Durme**, die als Mitglieder des Global Human Capital Executive Committee von Deloitte frühzeitig Perspektiven auf sich abzeichnende Trends in ihren Regionen der Welt geliefert haben.

Franz Gilbert, der wesentliche Beiträge zur Forschung und Entwicklung des Berichts leistete.

Shannon Poynton und **Janette Yuen**, die das globale Programm leiteten, **Diksha Dehal**, die die Befähigungsstrategien für den Bericht leitete, und ihr Team von **Asawari Bapat, Keren Wasserman, Kristy Spratt, Brittany Whitehead** und **Jamie Morgenstern**. **Ryan Kuhn** und **Olivia Cancro** vom Deloitte Digital-Team, die dazu beitrugen, die Geschichte zum Leben zu erwecken.

Danielle Kogut, Mara Michaelson Truslow, Shruti Kalaiselvan, Ananshi Chugh und **Amy Vinh Mumma**, die unsere weltweite Umfrage und Datenanalyse geleitet haben, sowie ihre Kollegen **Divya Patnaik, Krithika Aravindan, Naina Sabherwal, Sejal Nanda, Ketaki Batura, Ishita Basu, Vikas Arora, Ellie Chessen** und **Alex Weckenman**, die die Umfrageergebnisse aufschlussreich analysiert haben. Unser Forschungsteam, das die Übersetzungen der Umfragen unterstützte: **Varsha Ramachandran, Nishita Acharya, Shraddha Umakant Sodal, Kriti Vij, Prakhar Singh, Kasturi Mishra, Shrey Mittal, Akanksha Mohanty, Ishmeet Kaur, Anjali Maria Sunil** und **Somya Sharma**.

Lauren Wallace und **Ian Cluroe**, die für die Marketingstrategie verantwortlich waren; **Melissa Doyle**, die unsere Öffentlichkeitsarbeit leitete; **Julie Shirazi**, die die Produktion unserer Marketingmaterialien koordinierte, und **Andrea D'Alessandro**, die unsere Kommunikationskampagnen koordinierte. **Elizabeth Calkins-Kvelland**, die mit ihrem Team, bestehend aus **Weatherly Langsett, Keely Peebles, Hans Albert Braunfisch** und **Chance Masloff**, mehrere Marketing-Workstreams leitete.

Dem Team von Deloitte Insights, das die Veröffentlichung des Berichts unterstützte, gehörten **Junko Kaji**, die eine hervorragende redaktionelle Leitung und Anleitung bot, sowie **Blythe Hurley, Preetha Devan, Hannah Bachman, Rupesh Bhat, Nairita Gangopadhyay** und **Anya George Tharakan** im Produktionsteam an; **Kevin Weier, Sonya Vasileff** und **Rajesh Nelavagilu Venkataraju** im Kreativteam; **Sarah Jersild** für Multimedia und **Amy Bergstrom** und **Ankana Chakraborty** für das Marketing von Deloitte Insights.

Ansprechpartner

Global Human Capital Leader

Global Human Capital Leader

Erica Volini

Deloitte Consulting LLP
evolini@deloitte.com

Global Organization Transformation Leader

Yves Van Durme

Deloitte Consulting LLP
yvandurme@deloitte.com

Global HR Transformation Leader

Arthur Mazor

Deloitte Consulting LLP
amaor@deloitte.com

Global Growth Leader

Shivani Maitra

Deloitte MCS Limited
shmaitra@deloitte.co.uk

Global Workforce Transformation Leader

David Brown

Deloitte Touche Tohmatsu
davidbrown@deloitte.com.au

Global Human Capital as a Service Leader

Michael Gretczko

Deloitte Consulting LLP
mgretczko@deloitte.com

Global Future of Work Leader

Steven Hatfield

Deloitte Consulting LLP
sthatfield@deloitte.com

Global Delivery Leader

Dheeraj Sharma

Deloitte India
dhsharma@deloitte.com

Human Capital Leader auf Landesebene

AMERICAS

United States

Michael Stephan

Deloitte Consulting LLP
mstephan@deloitte.com

Kanada und Chile

Jeff Moir

Deloitte Canada
jmoir@deloitte.ca

Argentinien

Maria Soledad Ruilopez

Deloitte & Co. SA
sruilopez@deloitte.com

Brasilien

Roberta Yoshida

Deloitte Consultores
royoshida@deloitte.com

Karibik- und Bermudaländer

Regina Bakker

Deloitte Dutch Caribbean
rebakker@deloitte.cw

Kolumbien und Uruguay

Lucia Munoz

Deloitte SC
luciamunoz@deloitte.com

Costa Rica, Panama, Peru und Dominikanische Republik

Sofia Calderon

Deloitte & Touche SA
socialderon@deloitte.com

Ecuador

Roberto Estrada

Andeanecuador Consultores
restrada@deloitte.com

Mexiko

Jesus Delgado

Deloitte Consulting Mexico
jedelgado@deloittemx.com

Panama

Jessika Malek

Deloitte Consultores
jmalek@deloitte.com

Uruguay

Lucia Munoz

Deloitte SC
luciamunoz@deloitte.com

ASIA-PACIFIC

Asien-Pazifik und Australien

David Brown

Deloitte Touche Tohmatsu
davidbrown@deloitte.com.au

China

Jungle Wong

Deloitte Consulting (Shanghai) Co. Ltd.
Beijing Branch
junglewong@deloitte.com.cn

Indien

Gaurav Lahiri

Deloitte India
gauravlahiri@deloitte.com

Japan

Kenji Hamada

Deloitte Tohmatsu Consulting Co. Ltd.
kehamada@tohatsu.co.jp

Korea

Gi-Won Choi

Deloitte Consulting
gichoi@deloitte.com

Neuseeland

Sonia Breeze

Deloitte
sbreeze@deloitte.co.nz

Südostasien

Angeline Leong

Deloitte Consulting Pte. Ltd.
angleong@deloitte.com

EUROPA, NAHER OSTEN UND AFRIKA

Großbritannien

Will Gosling

Deloitte MCS Limited
wgosling@deloitte.co.uk

Afrika

Pam Maharaj

Deloitte Consulting (Pty) Ltd.
pammaharaj@deloitte.co.za

Nord- und Südeuropa

Petra Tito

Deloitte
ptito@deloitte.nl

Albanien

Roden Pajaj

Deloitte Albania sh.p.k.
rpajaj@deloitte.com

Österreich

Christian Havranek

Deloitte Austria
chavranek@deloitte.at

Julian Mauhart

Deloitte Austria
jmauhart@deloitte.at

Belgien

Nathalie Vandaele

Deloitte Consulting
nvandaele@deloitte.com

Zentraler Mittelmeerraum

Drew Keith

Deloitte Consulting SRL
dkeith@deloitte.it

Zentraleuropa und Tschechien

Pavel Šimák

Deloitte Advisory s.r.o.
psimak@deloittece.com

GUS (Gemeinschaft Unabhängiger Staaten)

Chris Armitage

CJSC Deloitte & Touche CIS
carmitage@deloitte.ru

Zypern

George Pantelides

Deloitte Ltd.
gpantelides@deloitte.com

Dänemark

Christina Burgwald

Deloitte Denmark
cburgwald@deloitte.dk

Ostafrika

George Hapisu

Deloitte & Touche Kenya
ghapisu@deloitte.co.ke

Finnland

Asko Kauppinen

Deloitte Oy
asko.kauppinen@deloitte.fi

Frankreich

Philippe Burger

Deloitte Conseil
phburger@deloitte.fr

Französischsprachiges Afrika

Fabrice Comlan

Deloitte
fcomlan@deloitte.com

Deutschland

Maren Hauptmann

Deloitte Consulting GmbH
mahauptmann@deloitte.de

Griechenland

Yiorgos Fragkos

Deloitte Business Solutions S.A.
yfragkos@deloitte.gr

Ungarn

Martin Csepai

Deloitte
mcsepai@deloittece.com

Irland

Valarie Daunt

Deloitte & Touche
vdaunt@deloitte.ie

Israel

Dan Halpern

Deloitte Israel & Co.
dhalpern@deloitte.co.il

Luxemburg

Pascal Martino

Deloitte
pamartino@deloitte.lu

Niederlande

Egon Hoppe

Deloitte Consulting BV
ehoppe@deloitte.nl

Nordische Länder und Schweden

Josefine Liljeqvist

Deloitte Sweden
jliljeqvist@deloitte.se

Norwegen

Eva Gjovikli

Deloitte AS
egjovikli@deloitte.no

Polen

Tomasz Konik

Deloitte Business Consulting SA
tkonik@deloittece.com

Magda Baczyk

Deloitte Business Consulting SA
mbaczyk@deloittece.com

Portugal

Nuno Carvalho

Deloitte Consultores SA
ncarvalho@deloitte.pt

Slowakei

Zuzana Kostiviarova

Deloitte
zkostiviarova@deloittece.com

Spanien

Joan Pere Salom

Deloitte Consulting SL
josalom@deloitte.es

Schweiz

Veronica Melian

Deloitte Consulting Switzerland
vcmelian@deloitte.ch

Türkei

Cem Sezgin

Deloitte Turkey
csezgin@deloitte.com

Westafrika

Joseph Olofinsola

Deloitte & Touche Nigeria
jolofinsola@deloitte.com.ng

Kontakt

Practice Leader Human Capital

Maren Hauptmann

Partner

Tel: +49 (0)89 29036 7919

mahauptmann@deloitte.de

Deloitte.

Insights

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für die rund 312.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

Stand 07/2020