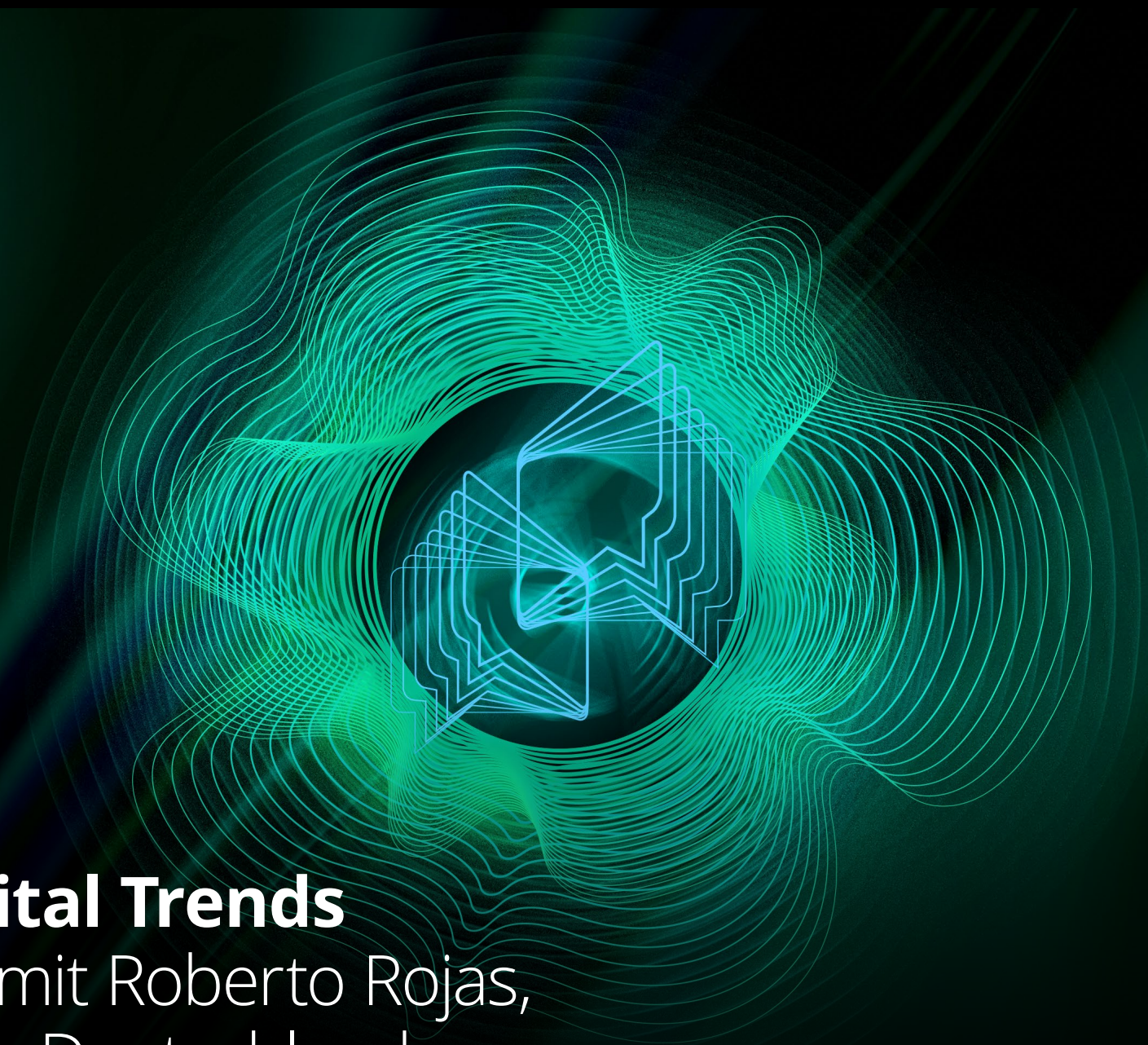


Deloitte.



Human Capital Trends

Im Gespräch mit Roberto Rojas,
Melitta Group, Deutschland



Im Gespräch mit Roberto Rojas, Melitta Group, Deutschland

Digitalisierung formt neuartige Personalbereiche

Die sich schnell entfaltende künstliche Intelligenz stellt die Gesellschaft und die Mitarbeitenden vor gänzlich neue Herausforderungen. Unternehmen müssen Räume öffnen, damit die besten Expert:innen mit den neuen Chancen experimentieren können. Aber gleichzeitig gilt es einen Weg zu finden, damit die Personalpolitik vor allem nachhaltig wirkt.

Deloitte hat das Gespräch mit Personalverantwortlichen gesucht, um gemeinsam zu erörtern, wie Organisationen sich in dieser Konstellation für die Zukunft aufstellen können. Unsere Reihe, die „Human Capital Trends“-Gespräche, ergänzen den großen Human Capital Trends Report, für den im Rahmen der Deloitte-Studie „Human Capital Trends 2024“ weltweit 14.000 Unternehmensvertreter:innen aus mehr als 95 Ländern befragt wurden.

Dieses Gespräch führten Roberto Rojas, Managing Director Human Resources bei der Melitta Group, und Christian Köller, Head of HR Digital bei der Melitta Group, mit Jennifer Fischer, Partnerin bei Deloitte.



Roberto Rojas
Managing Director Corporate HR
Melitta Group GmbH & Co. KG



Jennifer Fischer
Deloitte Partner
Human Capital

Christian Köller
Head of HR Digital
Melitta Group GmbH & Co. KG

Digitalisierung formt neuartige Personalbereiche

Mit der Digitalisierung werden sich die Personalbereiche deutlich verändern. Neuartig digitalisierte HR-Services erfordern, dass HR- und HRIT-Bereiche nahtlos zusammenarbeiten und idealerweise verschmelzen. Das verändert die Personalarbeit, weil HR-Manager verstärkt in die Beratungsrolle wechseln werden. Dennoch werden Unternehmen auch in den nächsten Jahrzehnten weiterhin einen Personalbereich haben.

Jennifer Fischer

In unseren aktuellen Trends sehen wir Anzeichen, dass HR und HR IT-Bereiche immer stärker zusammenwachsen. Glauben Sie, dass es in 20 Jahren noch die klassischen Personalbereiche geben wird?

Roberto Rojas

Die Debatte, ob traditionelle HR-Abteilungen notwendig sind, wird alle fünf Jahre erneut geführt; ich habe diese Diskussion seit 25 Jahren immer wieder gehört. Meines Erachtens geht es hierbei aber nicht um die Tatsache, ob es HR geben sollte, sondern vielmehr darum, welche Themen zukünftig bedient werden müssen und wie wir diese Themen bedienen werden. Hier hat sich in den letzten Jahren viel verändert! Die Welt, in der wir uns bewegen, ist disruptiver, unsicherer und schneller geworden. Für uns als HR ist es daher wichtig, mit unserem Tun Beständigkeit und Verbindlichkeit auszustrahlen und der Organisation mit klaren Leitplanken eine Orientierung zu bieten. Eine Kernaufgabe von HR ist daher der

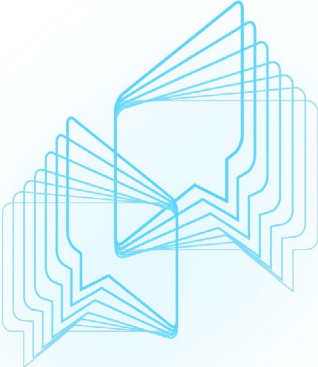
Aufbau einer Unternehmenskultur und bestimmter Rahmenbedingungen, die Orientierung bieten und es der Mitarbeiterin und dem Mitarbeiter ermöglichen, sich bestmöglich einzubringen und effizient und kreativ zu arbeiten. Dabei spielen Führungsthemen und vielfältige Weiterbildungsangebote eine große Rolle. Aber auch der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke und die Gestaltung eines authentischen und markenorientierten Employee Lifecycles rücken immer mehr in den Fokus. HR hat dabei eine gestaltende und beratende Rolle inne und ist ein Evolutions-Inkubator für die Organisation.

Durch das Zusammenrücken von HR und HR IT entsteht nun eine wunderbare Wechselwirkung: Bisher aufwendige, manuelle Themen können digitalisiert werden. HR kann sich vermehrt auf wertschöpfende Tätigkeiten konzentrieren. Damit dieses Zusammenspiel aber auch seine volle Wirkung entfalten kann, müssen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in HR weiterentwickeln. Es braucht Menschen, die in der Lage sind, Geschäftsprozesse zu bewerten, Geschäftsmodelle zu durchdringen und HR gleichzeitig als eine Wissenschaft mit Expertise zu betrachten. Der Schlüssel liegt dabei in der Nähe zum Menschen und in der gelebten Authentizität in der Interaktion mit anderen: gute Personaler sind Brückenbauer, die zwischen den verschiedenen Welten agieren.

Christian Köller

Ich denke wir sind uns einig, dass Personalarbeit und -führung auch in 20 Jahren noch erforderlich sind. Ich bin ebenfalls überzeugt, dass sich hier nur die Schwerpunkte innerhalb der jeweiligen Disziplinen verschieben werden und darauf müssen wir nicht zwei Dekaden warten. Die Transformation hat jetzt bereits begonnen.

Der Treiber dieses Wandels ist die Digitalisierung unserer HR Services und Prozesse - Technologien helfen uns diese zu standardisieren, zu automatisieren und effizienter zu gestalten. So schaffen wir mehr Raum für strategische Aufgaben und insbesondere persönlichen Kontakt zu unseren Kolleginnen und Kollegen.



„Gute Personaler sind Brückenbauer, die zwischen den verschiedenen Welten agieren.“

Roberto Rojas

Digitalisierung formt neuartige Personalbereiche | Roberto Rojas, Melitta Group, Deutschland

Jennifer Fischer

Wir erkennen die Trends, dass sich Personalbereiche zunehmend die Aufgabe stellen, solche digitalen Plattformen zu schaffen, um die Mitarbeiter im gesamten Konzern - und egal an welcher Stelle der Welt sie tätig sind - in eine Beziehung zu versetzen. Je besser die digitalen Plattformen sind, desto eher können die Mitarbeiter teilautomatisierte HR Services selbstständig abrufen und für sich einsetzen. Wird es den Personalbereich, so wie wir ihn heute kennen, daher noch in einigen Jahrzehnten geben?

Roberto Rojas

Wie schon erwähnt bin ich fest überzeugt, dass HR in der Zukunft weiterhin eine wichtige Rolle in Unternehmen spielt. Was sich ändern wird, ist der Fokus des HR-Bereichs und die Art des Arbeitens. Dabei stellen wir uns stets die Frage, wie wir die rasche technologische Weiterentwicklung für die Transformation des HR-Bereichs nutzen können. Wichtig ist, dass wir dies ganzheitlich denken: Es reicht von der Umgestaltung der HR-Organisation und der Entwicklung neuer Programme und HR Services über die Einführung neuer technologiegestützter Prozesse. Damit die Kolleginnen und Kollegen die neuen Services bestmöglich nutzen und von dieser Transformation profitieren können, ist eine weitere wichtige Aufgabe, dass wir sie dafür befähigen.

Christian Köller

Dem stimme ich voll und ganz zu. Digitale Plattformen bieten einen großen Mehrwert: Sie schaffen Transparenz über das HR Serviceangebot

und bieten Funktionen, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbstständig und vor allem unabhängig von Standort und Zeit nutzen können. Darüber hinaus bieten sie einen einfachen und direkten Zugang zu HR und stellen eine sinnvolle Ergänzung zum Gang ins Personalbüro und der gewohnten, persönlichen Beratung dar.



Jennifer Fischer

Immer mehr Unternehmen gehen dazu über, sehr systematisch die Risiken zu bewerten, die mit der Belegschaft zusammenhängen. In der Vergangenheit wurden in den Risikoberichten fast ausschließlich Themen erhoben, die mit den Finanzkennziffern und Marktveränderungen zu tun hatten. Die Pandemie hat uns bewusst gemacht, dass es auch ein Risiko darstellt, ob und wie die Belegschaft arbeiten oder weiterarbeiten kann. Somit werden die Mitarbeiterthemen, die ursprünglich administrativ im Bereich Personal angesiedelt waren, in die

Gesamtbetrachtung des Risikomanagements des Unternehmens einbezogen. Beobachten Sie diese Veränderungen auch bei Melitta?

Roberto Rojas

Wir betrachten die Risiken in der Belegschaft möglichst umfassend. Dabei geht es nicht nur um das Gewinnen neuer Kolleginnen und Kollegen trotz des vorherrschenden Fachkräftemangels, den auch wir zunehmend spüren. Die Kernfragen lauten: Wie ziehen wir motivierte, qualifizierte Menschen an und wie binden wir sie langfristig an das Unternehmen? Beim HR-Risikomanagement schauen wir daher ganzheitlich auf die einzelnen Phasen der Candidate Journey und des Employee Lifecycles. Mit Hilfe von HR-Reports, Mitarbeiterbefragungen und Fokusgruppendifkussionen erfassen wir Schlüsselkennzahlen und sammeln qualitatives Feedback, damit wir daraus unseren Handlungsbedarf ableiten und die entsprechenden Maßnahmen definieren können. Um einige Beispiele zu nennen:

Basierend auf einer globalen Umfrage und dem eindrücklichen Feedback aus den Unternehmensbereichen haben wir unsere Karrierearchitektur neu gedacht und uns bewusst dafür entschieden, drei Karrierepfade mit unterschiedlichen Schwerpunkten einzuführen. Dank dieser Schwerpunkte können wir noch intensiver auf die Heterogenität und damit die Vielfalt der Kolleginnen und Kollegen eingehen. À propos Vielfalt: Die Melitta Gruppe steht für Vielfalt, Offenheit und Toleranz. Bereits heute arbeiten bei uns 5.957 Menschen aus 58 Nationen, Tendenz steigend. Davon alleine 26

verschiedene Nationen in Minden und deutschlandweit sogar 44 Nationen. Es ist uns wichtig, Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen zu integrieren und Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen sich jede und jeder bestmöglich einbringen kann. Diese gelebte Kultur bildet den Nährboden für das zukünftige Integrieren von Arbeitskräften aus beispielsweise unterschiedlichen Kulturkreisen, Glaubensrichtungen, geschlechtlicher oder sexueller Identität etc.

Dabei verschließen wir nicht die Augen davor, dass wir trotz der Offenheit, die wir leben, immer wieder auch mit Konflikten und mit Widersprüchen umgehen müssen. Ein vertrauensvolles, gutes Miteinander zu kreieren, bedarf kontinuierlicher Arbeit, Ehrlichkeit und Selbstreflexion. Wir dürfen Dinge nicht beschönigen, sondern sind aufgefordert, sie selbstkritisch, gemeinschaftlich und offen anzugehen. Am Ende geht es uns um Chancengleichheit für alle.

Christian Köller

Durch die globale Einführung eines einheitlichen HCM-Systems können wir in Echtzeit Daten erheben und Indikatoren erfassen, die für die Messung der Zufriedenheit und dem "Engagement" der Kolleginnen und Kollegen genutzt werden können. Dafür haben wir ein Dashboard mit dedizierten KPIs konzipiert und betrachten hier die Entwicklung der Fluktuation, die Veränderung der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit sowie die durchschnittliche Absenteism-Rate.

Jennifer Fischer

Tatsächlich sehen wir insgesamt in der deutschen Unternehmenslandschaft die Herausforderung, digitale Fachkräfte zu gewinnen und zu binden. Bewerten Sie weitere Risiken in Ihrer Belegschaft?

Roberto Rojas

Wir betrachten möglichst genau, wie sich das Verhalten und das Werteverständnis im Laufe der Jahre bei den einzelnen Generationen verändert. Damit einher geht auch eine veränderte Erwartungshaltung an den Arbeitgeber. Zeichnet sich die Babyboomer-Generation als durch ihre extrem hohe Leistungsbereitschaft aus, so rückte bei der sogenannten Gen Y das sinnerfüllte Arbeiten in den Fokus und der Drang nach Selbstverwirklichung. Bei der Gen Z beobachten wir, dass für sie das Sicherheitsbedürfnis besonders ausgeprägt ist und Familie und Freunde erneut einen sehr hohen Stellenwert einnehmen. Interessant ist, dass verschiedene Studien zeigen, dass jüngere Zielgruppen trotz des Sicherheitsbedürfnis eine höhere Wechselmotivation aufweisen, d.h. auch wenn sie tendenziell zufrieden mit dem Arbeitgeber sind, sind sie geneigt, diesen für ein noch besseres Angebot zu verlassen. Dies kann für uns zum Risiko werden, wenn wir die Veränderungen nicht beachten und uns als Organisation nicht weiterentwickeln. Die Kunst liegt darin, die Balance zu finden zwischen dem Anpassen unserer Organisationskultur und Arbeitswelt und dem Wahren unserer Identität als Arbeitgeber. Wichtig ist hierbei auch, die Führungskräfte bei

diesem Wandel mitzunehmen und zu befähigen. Vor ein paar Jahren haben wir daher bewusst ein neues globales Leadership Programm eingeführt. Der Fokus liegt hier auf kollaborativen Führen, auf Führen auf Augenhöhe, Authentizität und Empathie. Das sind Werte, die uns als Arbeitgeber ausmachen und die die jüngeren Generationen vom zukünftigen Arbeitgeber erwarten.

Jennifer Fischer

Das ist sehr interessant - und wir beobachten in zahlreichen Studien, wie sich das Engagement in den unterschiedlichen Generationen abbildet. Meist zeigen unsere Reports allerdings, dass auch die jüngeren Generationen gar nicht homogen sind, sondern ebenfalls ehrgeizige Vertreter sind, sondern ebenfalls ehrgeizige Vertreter und sehr selbstzufriedene Vertreter kennen. Oft stellt sich die Herausforderung, die Leistungsbereitschaft angemessen zu messen. Haben Sie bei Melitta schon ein Verfahren entwickelt oder KPI etabliert?

Roberto Rojas

Es geht uns gar nicht darum, in unseren KPI-Reports die Leistungsbereitschaft der Kolleginnen und Kollegen zu erfassen. Wir wissen, dass zufriedene und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leistungsbereiter sind und einen

großen Einfluss auf das Unternehmensergebnis ausüben. Daher setzen wir alles daran, diesen Hebel zu nutzen. Mit Hilfe von HR-Reports bzw. Dashboards und begleitenden Umfragen können wir das „Engagement“ wunderbar messen und die geeigneten Maßnahmen ableiten.

„HR wird in der Zukunft weiterhin eine wichtige Rolle in Unternehmen spielen. Was sich ändern wird, ist der Fokus des HR-Bereichs und die Art des Arbeitens.“

Roberto Rojas

Digitalisierung formt neuartige Personalbereiche | Roberto Rojas, Melitta Group, Deutschland

Jennifer Fischer

Ich habe interessante Gespräche mit Personalchefs geführt, die vor allem zwei spezifische Kennziffern hervorgehoben haben: die erwünschte und die unbeabsichtigte Fluktuation. Sie argumentieren, dass eine zu hohe unbeabsichtigte Fluktuation dazu führt, dass wertvolle Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Andererseits könnte eine zu niedrige Rate dazu beitragen, dass das Unternehmen verkrustet und stagniert. Könnten diese Fluktuations-Kennziffern auch ihren Platz auf einer Liste von Risikoindikatoren finden?

Roberto Rojas

Sicherlich, aber ich möchte kurz hinweisen, dass die Interpretation und Analyse von Konzernkennzahlen nicht immer ganz einfach ist. Obwohl sie einen Hinweis auf bestimmte Aspekte geben und als Indikator dienen können, dürfen wir nicht vergessen, dass sie nicht das gesamte Bild abbilden können. In einem dynamischen und komplexen Umfeld, wie in einem Unternehmen, können Kennzahlen nur bedingt Aufschluss geben.

Was wirklich zählt, ist die Verbindung zum Geschäft und zu den Menschen, die es ausmachen. Denn letztendlich ist es die Arbeit der Führungskräfte und Manager, sich mit ihren Teams auseinanderzusetzen und das Unternehmen zu führen. Dabei ist es jedoch essenziell, dass sie in dieser Aufgabe von HR-Experten als Sparringspartner unterstützt werden. Ebenso ist es essenziell, dass sich HR die Frage stellt, welche Rahmenbedingungen geschaffen werden

können, um eine Kultur zu etablieren, in der jedes Individuum ihr oder sein Bestes geben und sich entfalten kann.

Am Ende des Tages können Zahlen helfen, Situationen zu verstehen, sie sollten aber nicht als die endgültige Entscheidungsgrundlage angesehen werden. Sie können lediglich als Indikator dienen, um tiefergehende Untersuchungen anzustoßen. Wenn es darum geht, die Ursachen für Fluktuation zu verstehen, könnte man stärker in den Dialog gehen, um die Gründe zu verstehen und näher zu betrachten.

Jennifer Fischer

In der unsicheren Welt kommt auf die Führungskräfte eine wesentliche Herausforderung zu. Sie müssen eine klare Richtung vorgeben und wesentliche Impulse setzen, wie sich das Unternehmen weiterentwickeln kann. Gleichzeitig sollen sie aber die Mitarbeiter dazu ermutigen, Neues auszuprobieren und experimentierfreudig zu sein. Beobachten Sie die unterschiedlichen Herausforderungen in Ihrem Unternehmen?

Roberto Rojas

Absolut! Die letzten Jahre waren für uns alle – nicht nur für die Melitta Gruppe – aufgrund der vielfältigen Herausforderungen belastend. Das hat natürlich an der Resilienz der Teams genagt. Für unsere nachhaltige Zukunftsfähigkeit ist es umso wichtiger, dass wir diese Resilienz wieder aufbauen und gleichzeitig unsere Agilität

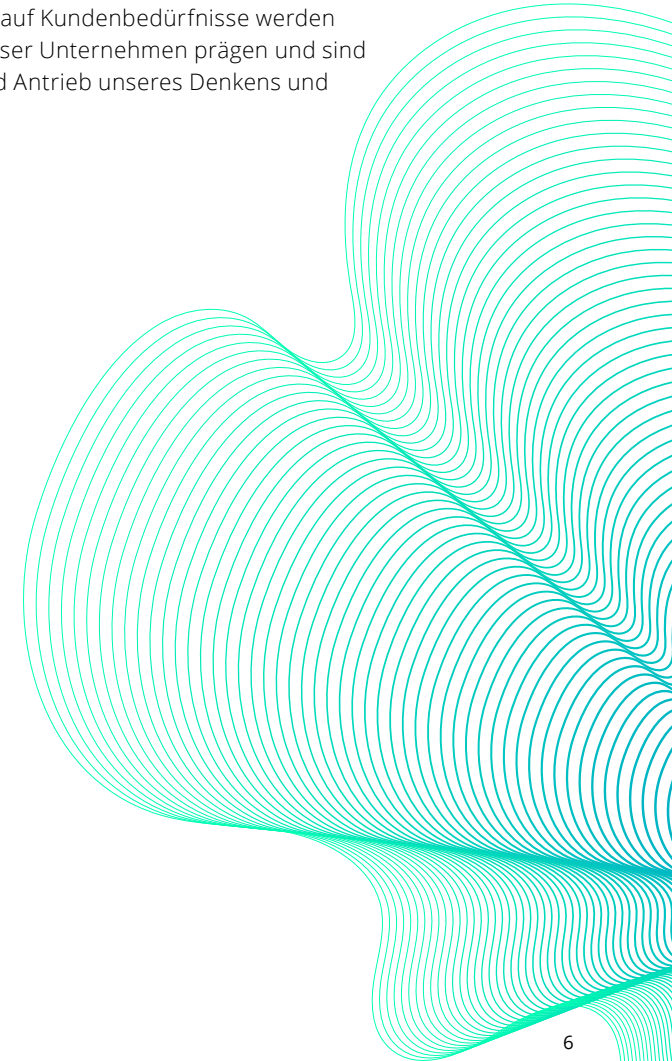
und unseren Mut wahren und ausbauen. Eine zentrale Rolle spielen dabei natürlich die Führungskräfte, da sie den direkten Kontakt zu den Teams haben und als Vorbilder agieren.

Ich werfe hier gern einen Blick in die Entstehungsgeschichte unserer Firmengruppe: Unser Unternehmen wurde 1908 von Melitta Bentz gegründet. Die Ausmaße der Auswirkungen der gesellschaftlichen und politischen Umwälzungen im 20. Jahrhundert sind für uns aus heutiger Sicht kaum zu beschreiben. In dieser Zeit hat sich Melitta dennoch immer wieder neu erfunden und das Unternehmen mit viel Mut, Durchhaltevermögen und vor allem auch Erfindergeist weiter vorangetrieben.

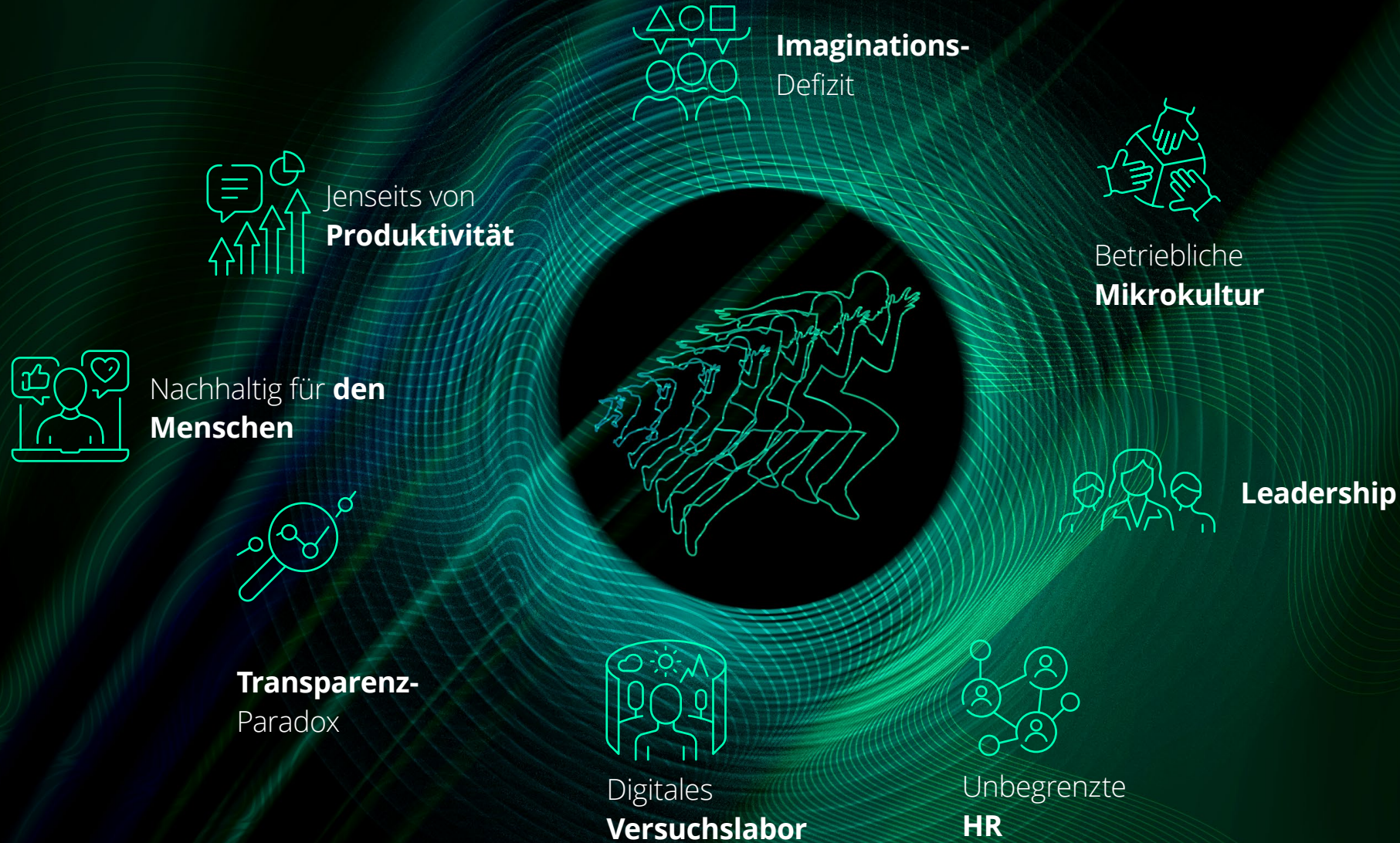
Als inhabergeführtes Familienunternehmen bildet der Wert der „Familiarität“ bis heute die Basis unserer Arbeitgebermarke. Wir verstehen uns als ein Unternehmen, in dem Zusammenhalt und Integrität gelebt wird und den Kolleginnen und Kollegen ein sicheres und vertrauensvolles Umfeld bietet. Doch zur Zukunftsfähigkeit zählt auch, dass wir gestalten, Initiative zeigen und mutig sind. Daher fördern wir die Eigeninitiative unserer Kolleginnen und Kollegen und haben die Begriffe „Initiativ“ und „Innovationskraft“ bewusst als Zukunftsreifer in unsere Arbeitgebermarke aufgenommen.

Wir wollen den Geist, den Spirit, den Melitta Bentz verkörperte, stärken. Wir wollen mit Mut und Entrepreneurship nach vorne blicken,

das Geschäft weiterentwickeln und sogar neue Geschäftsfelder und Märkte ergründen. Unsere Innovationskraft sowie die konsequente Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse werden weiterhin unser Unternehmen prägen und sind Maßstab und Antrieb unseres Denkens und Handelns.



Menschliche Leistung in einer entgrenzten Welt



Kontakt



Sebastian Pfeifle

Partner

Portfolio Lead Human Capital

Tel: +49 30 25468 5595

spfeifle@deloitte.de



Jennifer Fischer

Partner

Human Capital

Tel: +49 40 32080 4177

jenfischer@deloitte.de

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/ueberUns.

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeitenden liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 457.000 Mitarbeitenden von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.