Deloitte.

Neue Dynamik finden

Wie HR in einer unsicheren Welt Mehrwert schafft

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845

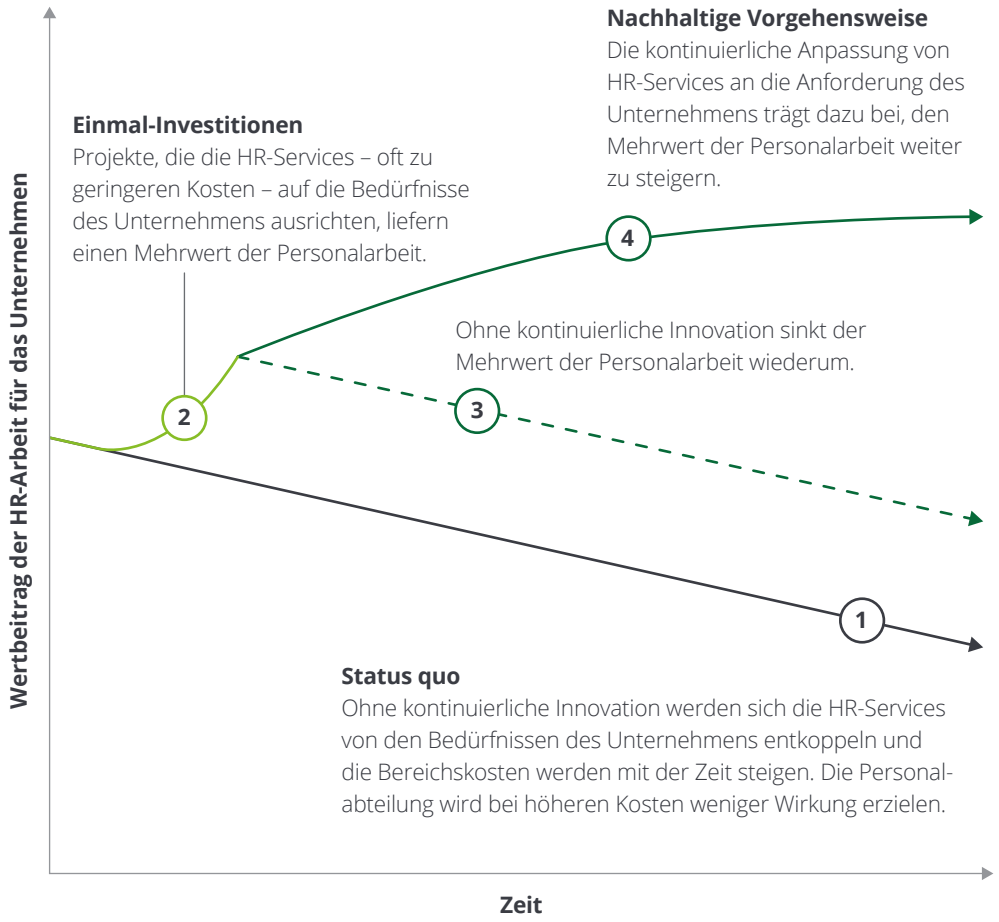
Dynamik für die HR-Agenda

Personalleiter stehen vor der Herausforderung, ihre HR-Agenda in viel kürzeren Zyklen und anpassungsfähiger, ja geradezu dynamisch zu gestalten. Dazu zwingen die vielfachen und kurzfristigen Änderungen, die die Unternehmen beschäftigen: ökonomische Unsicherheit, internationale Krise, veränderte Logistikströme, globaler Talentmangel. Für HR ist das ein grundlegender Paradigmenwechsel, weil es in den vergangenen Jahren üblich geworden ist, HR-Maßnahmen in lange laufenden, mehrjährigen Veränderungsprojekten umzusetzen, mit denen ein neuer Zielzustand erreicht werden sollte: das ultimative Betriebsmodell, eine neu implementierte HR-IT-Lösung oder eine anders gestaltete Mitarbeitendenerfahrung. Und obwohl alle diese großen Planungen mit erheblichen Anstrengungen verfolgt wurden, haben viele Personalleiter:innen das Gefühl, dass sie aus diesen Innovationen nicht den gewünschten Mehrwert ziehen. Die neue Dynamik des ökonomischen Wandels verlangt nun von den Personalbereichen nicht nur, dass sie sich in ihrer Arbeit schneller anpassen, sondern sogar, dass sie die Gesamtorganisation durch die Veränderungen begleiten und dabei idealerweise eine führende Rolle einnehmen. Das erfordert ein neues, dynamisches Verständnis, wie eine HR-Agenda gestaltet werden soll.

Was also müssen Personalabteilungen tun? Die Personalführung muss dynamische und adaptive Elemente in die HR-Agenda aufnehmen. Anstatt die HR-Strategie auf eines oder wenige langfristige Ziele auszurichten, muss sie Fähigkeiten und Routinen weiterentwickeln, die sich kontinuierlich an die sich ändernden Geschäftsanforderungen anpassen. Auf diese Weise muss eine HR-Organisation aus Experten entstehen, die in der Lage sind, Veränderungen zu treiben und für neue Herausforderungen schnelle Antworten zu finden. Wenn die Personalleitungen diesen Anforderungen nicht folgen, riskieren sie, dass die HR-Ausgaben mit der Inflation steigen, ohne dass der Bereich die Leistungen bereitstellen kann, die das Unternehmen in den Monaten der Veränderung am dringendsten benötigt.

Nur 15 Prozent aller Führungskräfte haben einen ausgeprägten Eindruck, dass die HR-Arbeit im Unternehmen den nötigen Wertbeitrag liefert. Das zeigt unsere „Global Human Capital Trends"-Studie 2024. Daher genügt es nicht, wenn Personalleiter nur in die kurzfristige Effizienzsteigerung ihrer Arbeit investieren. Stattdessen ist es notwendig, sowohl neue effektive HR-Services anzubieten als auch diese so nachhaltig auszurichten, dass sie sich kontinuierlich an die sich verändernden Bedürfnisse der Organisation anpassen. Gelingt das nicht, werden die Services unpassend oder schließlich überflüssig. Auf diese Weise droht der Personalbereich in einen reaktiven Kreislauf zur geraten, der ihn zwingt, ständig hinter neuen Anforderungen der Fachbereich hinterher zu arbeiten. Das aber wird den Einfluss schmälern, den HR auf die Organisation nehmen kann.

Abb. 1 – Wie der Personalbereich seine Wertschöpfung verbessert



Die neue Arithmetik

Wenn Personalleiter ihre strategischen Prioritäten festlegen, müssen sie darauf achten, Projekte, die auf kurzfristige Effizienzsteigerungen ausgerichtet sind, mit Vorgehensweisen zu verbinden, die es der Personalabteilung ermöglichen, sich laufend an die sich ändernden Bedürfnisse der Belegschaft und des Unternehmens anzupassen.

Wir haben sechs Bereiche identifiziert, in denen HR-Führungskräfte vor allem daran arbeiten sollten, einen größeren Mehrwert für ihr Unternehmen zu schaffen.

Der HR-Servicekatalog und die Fähigkeiten des Personalbereiches sollten so ausgestaltet werden, dass sie sich kontinuierlich anpassen lassen, um einen maximalen Nutzen für HR und das Unternehmen zu erzielen.

Abb. 2 – Mit welchem Modell können Personalleiter das volle Potenzial ihrer Investitionen heben?

Einmal-Investitionen ... + **Nachhaltige Vorgehensweisen ...** = **Mehrwert der Personalarbeit ...**

... sind HR-Initiativen, die auf einen kurzfristigen Return on Investment (ROI) abzielen, wie z.B. die Einführung neuer Personal-Services, neuer oder die Optimierung bestehender Technologien.

... umfassen die HR-Fähigkeiten und -Routinen, die erforderlich sind, um die Wirksamkeit der Dienstleistungen zu erkennen, sich ändernde Geschäftsanforderungen oder Marktbedingungen vorherzusehen und kontinuierlich Innovationen zu entwickeln, um das HR-Serviceportfolio auf Grundlage dieser Feedbackschleife fortlaufend anzupassen.

.. ergibt sich aus der Fähigkeit, den Nutzen der Investitionen, die HR für ihre Funktion tätigt, voll auszuschöpfen.

Wertschöpfung HR-Bereich

- **1. Optimierte Nutzung der HR-Technologie**
- **2. Strategische Fähigkeiten im HR-Bereich**
- **3. Verbesserte Vendorensteuerung**

Wertschöpfung Unternehmen

- **4. Förderung eines agilen Talentmanagements**
- **5. Steuerung der Personalkosten**
- **6. Schutz der Marke und Förderung von Vertrauen**

Unternehmen investieren in HR Verbesserungen, obwohl sie diese nicht präzise berechnen können. Die hohe Investition rentiert sich nur, wenn die damit verbundenen Services und Fähigkeiten kontinuierlich weiterentwickelt werden.

1. Optimierte Nutzung der HR-Technologie

Fähigkeiten verbessern, um HR-IT-Lösungen vollständig zu nutzen

Unternehmen investieren erheblich in neue HR-IT-Lösungen, nur um dann Monate oder Jahre später festzustellen, dass das neue Tool nicht umfassend genutzt wird, weil Schattenprozesse geschaffen und Umgehungen eingeführt wurden. Daher sollten Unternehmen Governance- und Steuerungsprozesse proaktiv einführen, um sicherzustellen, dass die HR-IT-Landschaft optimal genutzt wird, um die geplanten HR-Services zu unterstützen. Dazu gehören auch Release-Management-Verfahren für Cloud-Technologien.

2. Strategische Fähigkeiten im HR-Bereich

HR-Fähigkeiten stärken, um die strategischen Anforderungen des Unternehmens zu erfüllen

Personalleiter modernisieren die HR-Arbeit, indem zunehmend operative Tätigkeiten als digitaler Service angeboten werden. Dadurch steigt die Effizienz. Parallel dazu ist es allerdings wichtig, auch die Zusammenarbeit zwischen HR und Fachbereichen zu verbessern. Vor allem sollte HR eine enge Abstimmung mit der Unternehmensleitung sicherstellen, um Talentstrategien und -programme auf die Unternehmensherausforderungen auszurichten.

3. Verbesserte Vendorensteuerung

Fähigkeiten entwickeln, um Vendoren zu steuern

In allen Unternehmen wird ein Teil der HR-Dienstleistungen von Dritten erbracht und oft wird diese Anbieterlandschaft mit Bedacht ausgewählt. Nachdem eine Partnerschaft zustande gekommen ist, ist es wichtig, die Qualität dieser Dienstleistung nicht allein in die Hände des Vendors zu legen. Unternehmen sollten eigene, interne Fähigkeiten entwickeln, um den Vendor zu steuern und so sicherzustellen, dass die Aufgaben zufrieden stellend übergeben, Kundenbeschwerden ohne Eskalation gelöst und die vereinbarten Service-Level-Vereinbarungen (SLAs) eingehalten werden können.

4. Förderung eines agilen Talentmanagements

Talentmanagement in agilen Zyklen nachsteuern

Angesichts der Tatsache, dass 73 Prozent der Führungskräfte in den nächsten drei Jahren mit einem anhaltenden Talentmangel rechnen, ist es für die Personalabteilung wichtig, mit dem Unternehmen regelmäßige und umfassende Diskussionen über die Talentanforderungen zu führen.[1] Diese Anforderungen zu verstehen, ist nur ein erster Schritt: Die Personalabteilung muss auch Talentprozesse entwickeln, die auf Skills (Fähigkeiten) ausgerichtet sind, damit die Führungskräfte effektive Talententscheidungen treffen können. Ohne solche Prozesse wird das Unternehmen nicht in der Lage sein, Fähigkeiten (Skills) und Fertigkeiten (Capabilities) in Funktionen verfügbar zu machen, wo sie am wirkungsvollsten sind.

5. Steuerung der Personalkosten

Effektive Steuerung der transparenten und der versteckten Personalkosten

Nach unseren Erhebungen verliert ein durchschnittliches Fortune-500-Unternehmen im Jahr rund 30 Mio. US-Dollar durch ungeplante Personalkosten.[2] Dazu gehören beispielsweise nicht angemessen gesteuerte Überstunden, Planungsfehler im Personaleinsatz und Ähnliches. Personalabteilungen sind grundsätzlich gut positioniert, um diese versteckten Personalkosten zu identifizieren und abzuschmelzen. Dazu ist es notwendig, die Personalkapazitäts- und Einsatzplanung zu optimieren und wo möglich zu automatisieren, um auf diese Weise die operative Gewinnspanne zu verbessern.

6. Schutz der Marke und Förderung von Vertrauen

Unternehmensmarke schützen und Belegschaftsvertrauen steigern

Arbeitnehmende, die in besonders vertrauenswürdigen Unternehmen arbeiten, sind mit 180 Prozent höherer Wahrscheinlichkeit motiviert und mit 140 Prozent höherer Wahrscheinlichkeit bereit, zusätzliche Verantwortung zu übernehmen. Viele Unternehmen haben daher damit begonnen, ihre Mitarbeitendenbeziehungen zu verbessern. Gleichzeitig müssen sie aber auch die Rolle der Führungskräfte aktivieren. Diese stehen an vorderster Front und sind am besten in der Lage, die Unternehmenswerte zu fördern und eine Kultur des Vertrauens zu schaffen, die sich direkt auf den Ruf der Marke, das Engagement der Mitarbeitenden und die finanzielle Gesamtleistung auswirken kann.

[1] Sue Cantrell, Michael Griffiths, Robin Jones, Julie Hiipakka: "The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce", Deloitte Insights.
[2] Deloitte (2016): "Labor spending or overspending? Where workforce costs are hiding", Deloitte.com.

Erste Schritte

Um in den sechs beschriebenen Dimensionen die geeigneten Maßnahmen auszuwählen, empfehlen wir, eine übergreifende HR-Strategie zu entwickeln. Diese sollte die angestrebten Unternehmensziele und den Reifegrad der Personalabteilung berücksichtigen.

Wenn Sie sich die folgenden Fragen stellen, können Sie Ihre Bemühungen auf die Bereiche konzentrieren, die den größten Nutzen für Ihre Investition bringen:

1. **Trägt diese Initiative zu unserer Geschäftsstrategie bei oder dient sie der Bewältigung einer wichtigen geschäftlichen Herausforderung? Wenn nicht, kann die Initiative dann mit geringerer Priorität bearbeitet werden?**

2. **Welche ergänzenden Prozesse und Vorgehensweisen sollten parallel zur Investition eingeführt werden, damit sich die neuen Lösungen künftig nachhaltig und kontinuierlich an die sich verändernden Bedarfe anpassen lassen?**

3. **Lässt die Liste der Initiativen genügend Spielraum, wenn sich die Bedürfnisse ändern?**

Die Unternehmensstrategie war noch niemals so eng mit der Personalstrategie verwoben, sagen 81 Prozent der Führungskräfte. Dies unterstreicht, warum Personalleiter die angestrebten Unternehmensergebnisse verstehen müssen, wenn sie das Portfolio ihrer HR-Initiativen neu priorisieren. Da die Arbeit zunehmend über Funktionsgrenzen hinweg erfolgt, ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Personalabteilung mit anderen Abteilungen (z.B. Finanzen, IT, Recht) zusammenarbeitet, um diese Geschäftsergebnisse effektiv voranzutreiben.

HR-Strategie

Roadmap der strategischen HR-Prioritäten

Unternehmensprioritäten, HR-Strategie und Talentinitiativen werden in regelmäßigen Zyklen mit Investitionen für HR-Technologien und HR-Programmen abgeglichen.

Governance und Veränderungs-steuerung

Eine eigenes Governance-Board für HR-Programme wird in die Entscheidungs-zyklen von HR-, IT- und Finanzbereichen eingebettet, um HR-Investitionen transparent zu budgetieren und zu steuern.

Portfolio-management

Funktionsübergreifende Methoden zum Portfoliomanagement helfen Unternehmen dabei, die Mittel und Ressourcen für die priorisierten HR-Initiativen zu verwenden.

Nachhaltigkeits-planung

Auf Basis des Portfoliomanage-ments können Maßnahmen zur Nachhaltigkeit zielgerichtet mit den priorisierten Investitionen in HR-IT-Systeme und in HR Operations verbunden werden.

Ihr Kontakte

Frank Schäfer
Partner
Tel: +49 221 9732 4340
frschaefer@deloitte.de

Jennifer Fischer
Partner
Tel: +49 40 32080 4177
jenfischer@deloitte.de

Rüdiger Booz
Director
Tel: +49 151 58078124
rbooz@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.

Stand 12/2024