

DGFP // WISSENSWERT DIE RICHTIGEN PRIORITÄTEN FÜR DAS PERSONAL- MANAGEMENT VON MORGEN

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

DGFP // WISSENSWERT
Aktuell. Fundiert. Wissenswert.

Mit der Publikationsreihe DGFP // Wissenswert geben wir Antworten zu aktuellen operativen und strategischen Fragestellungen, die das Personalmanagement bewegen und unsere Arbeit bestimmen. Mit unseren Informationen liefern wir fundiertes Wissen rund um aktuelle Themen, aufgearbeitet durch Experten.

Unser Grundsatz: lösungsorientiert und nah an der Praxis des Personalmanagements.

Dossier

Die richtigen Prioritäten für das Personalmanagement von morgen

Die „Creating People Advantage“-Studie, eine Kollaboration der Boston Consulting Group (BCG) und der World Federation of People Management Associations (WFPMA), liefert Erkenntnisse zu den aktuellen und zukünftigen Prioritäten der Human-Resources-(HR-)Funktion. Das folgende Dossier der Publikationsreihe DGFP // Wissenswert fasst die Studienergebnisse für Deutschland zusammen und präsentiert deren Implikationen für die HR-Praxis.

Die richtigen Prioritäten für das Personalmanagement von morgen

von Jens Baier, Dr. Philipp Kolo, Dr. des. Stefanie Hoke

1 Einführung und Ziel der Studie

Noch nie hat sich die Arbeitswelt innerhalb so kurzer Zeit so grundlegend verändert wie in den letzten Monaten seit Pandemiebeginn. Die Organisation von Homeoffice und virtueller Zusammenarbeit, die Übersetzung von sich ständig ändernden gesetzlichen Hygienevorgaben in Unternehmensrichtlinien oder das Bereitstellen von neuen digitalen Technologien für die Teamarbeit – die Personalfunktion rückte ins Zentrum der Unternehmen und musste schnell und pragmatisch Lösungen finden. Und die Dynamik bleibt: Die Post-Covid-Welt wird eine andere, eine digitalisierte Arbeitswelt sein – mit einer Mitarbeiterschaft, die ihre Einstellung zur Arbeit teilweise angepasst hat, die neue Bedürfnisse hat und neue Anforderungen stellt. Der globale Wettbewerb um gefragte Talente hat sich verschärft, die Digitalisierung wurde beschleunigt, das wirtschaftliche Umfeld verändert sich schneller und dynamischer.

In diesem Kontext gilt es für die Personalfunktion nun die richtigen Prioritäten zu setzen, um ihre Ressourcen und Aufmerksamkeit auf genau diejenigen Themen zu lenken, die entscheidend sein werden, um zukünftig erfolgreich zu sein. Doch welche HR-Themen müssen nun mit höchster Priorität angegangen werden, um das Personalmanagement für die Zukunft zu wappnen? Und wie unterscheiden sich die Prioritäten in den verschiedensten Ländern, Industrien, aus HR und Nicht-HR Perspektive? Die „Creating People Advantage“-Studie bietet eine empirische, datenbasierte Perspektive darauf, welche Themen in Zukunft von besonderer Relevanz sein werden und welche aktuell unzureichenden Fähigkeiten der HR-Funktion dafür aufgebaut werden sollten. Die folgenden Ausführungen fassen die deutschen Ergebnisse zusammen.

2 Methodisches Vorgehen und Stichprobe

Im Rahmen der Studie wurden zwischen Januar und April 2021 in einer Online-Umfrage 6.686 Personen in 113 Ländern befragt sowie 33 Führungskräfte in Top-Unternehmen und Start-ups weltweit zu ihrer Perspektive auf das Personalmanagement der Zukunft interviewt, was zu detaillierten quantitativen und qualitativen Ergebnissen führte. Bereits seit 2008 haben BCG und WFPMA an ähnlichen Studien zusammengearbeitet, die diesjährige ist allerdings die bisher umfassendste.

Die Online-Befragung gliederte sich in zwei Teile. Zunächst wurden die Teilnehmenden aufgefordert, 32 HR- und Personalmanagement-Themen nach deren zukünftiger Bedeutung zu bewerten sowie nach den derzeitigen Fähigkeiten der Unternehmen, das jeweilige Thema anzugehen. Diese Bewertung wurde mithilfe einer 5-stufigen Likert-Skala von „Niedrig“ bis „Hoch“ abgefragt. Anschließend wurden den Teilnehmenden in einem zweiten Teil Aussagen zur zukünftigen Rolle von HR sowie zu individualisierten Erfahrungen von Mitarbeiter:innen präsentiert – hier wurde die Zustimmung ebenfalls mit der 5-stufigen Likert-Skala von „Stimme nicht zu“ bis „Stimme zu“ abgefragt. Die Basis der nachfolgend dargestellten Rankings ist der Prozentsatz der Zustimmung zu den jeweiligen Themen bzw. Aussagen. Hierfür wurden die prozentualen Anteile der beiden höchsten Stufen der Antwortmöglichkeiten „Eher hoch“ und „Hoch“ für die 32 Themen bzw. „Stimme eher zu“ und „Stimme zu“ für die präsentierten Aussagen berücksichtigt. Da die Beantwortung der Fragen nicht verpflichtend war, ergaben sich unterschiedliche Stichproben für die jeweiligen Fragen und Analysen, die in den Fußnoten der Grafiken jeweils vermerkt sind.

3 Studienergebnisse für Deutschland

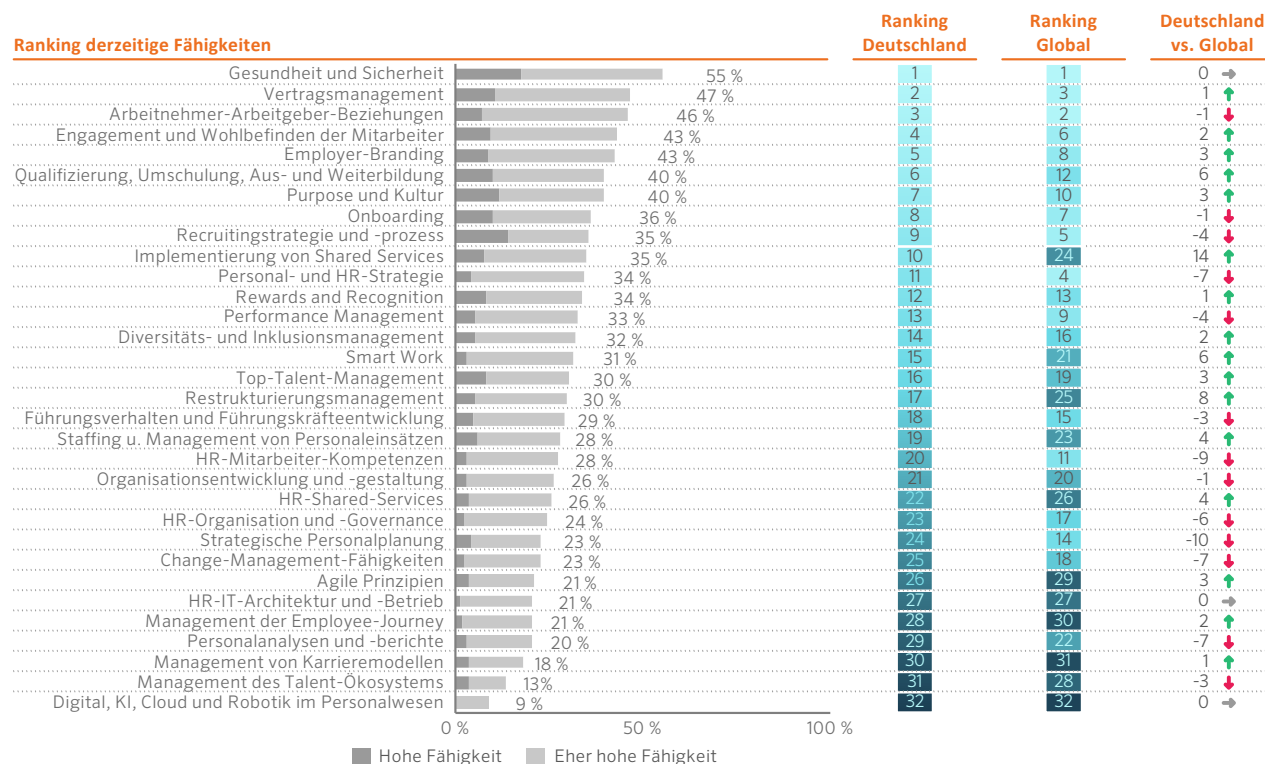
Ranking von 32 HR- und Personalmanagement-Themen

Den Kern der Studie bilden 32 HR- und Personalmanagement-Themen, die anhand von zwei Dimensionen bewertet werden: die zukünftige Bedeutung jedes Themas sowie die derzeitigen Fähigkeiten der Unternehmen, das jeweilige Thema anzugehen.

Ganz oben im Ranking der 32 HR- und Personalmanagement-Themen nach derzeitigen Fähigkeiten (siehe Abbildung 1) steht sowohl in Deutschland als auch global das Thema „Gesundheit und Sicherheit“ (55 % Zustimmung) – keine Überraschung, sondern eine Reflexion des starken Fokus auf dem Management der Pandemieauswirkungen in allen Organisationen in den letzten Monaten. Dies ist zudem das einzige Thema, dem mehr als die Hälfte der Teilnehmenden hohe oder eher hohe Fähigkeiten in der eigenen Organisation zuschreiben. „Die Pandemie hat HR zu einer führenden Funktion innerhalb von Organisationen befördert“, erklärt Sarah Dunn, CHRO von Tapestry, einem US-basierten Modeunternehmen. „HR saß zwar schon immer mit am Tisch, aber jetzt sind wir mehr denn je im Zentrum des Top Leadership Teams.“ Eine Position der Stärke, die es nun gilt weiter auszubauen und für strategische HR- und Personalthemen zu nutzen. Der letzte Platz – ebenso korrespondierend mit den globalen Ergebnissen – ist besetzt vom Thema „Cloud und Robotik und perspektivisch KI, im Personalwesen“ mit nur 9 % Zustimmung – ein großes Hindernis für die deutschen und auch globalen Personalabteilungen, da gerade durch die Digitalisierung von Personalprozessen ein stärkerer Fokus auf strategische Themen, transformationelle Prozesse und auch den Menschen gelegt werden kann, wenn die Personalfunktion weniger mit Administration beschäftigt ist.

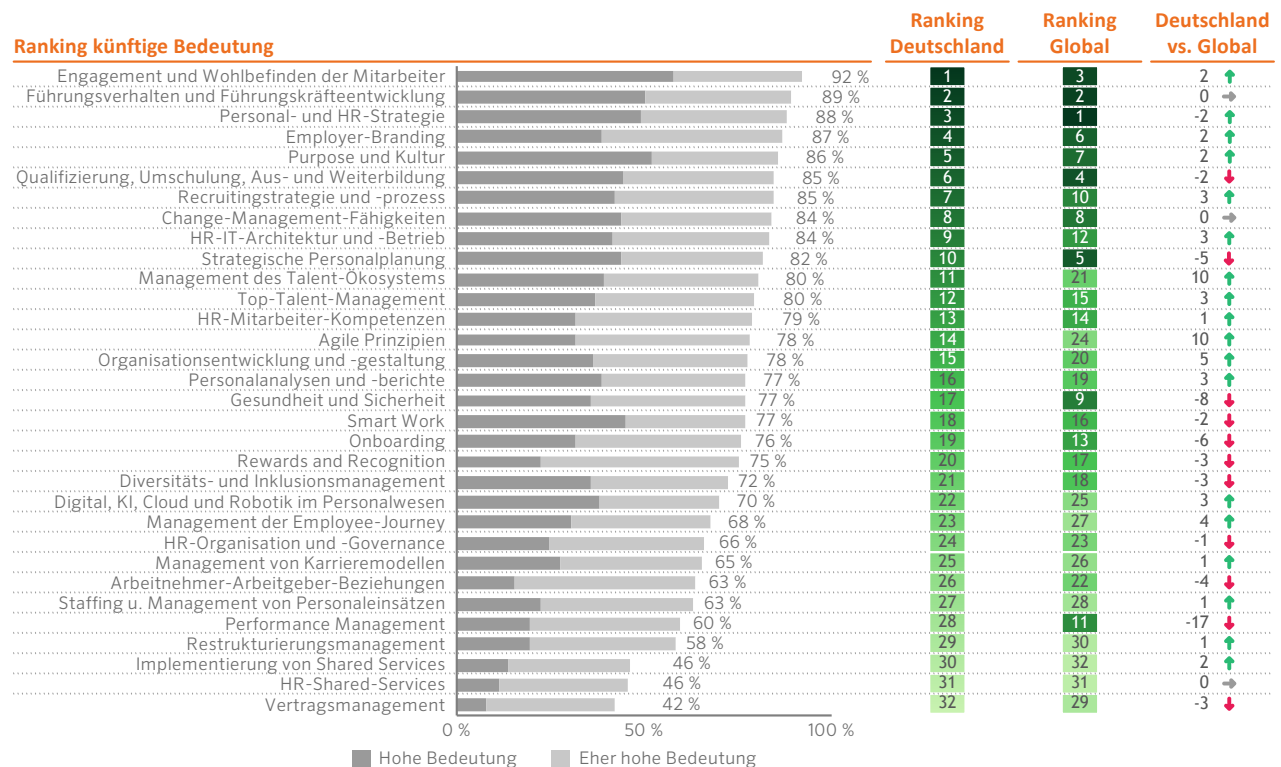
Auf zwei weitere Fähigkeiten soll zudem eingegangen werden, die einen starken Unterschied zu den weltweiten Ergebnissen aufweisen. Dies sind einerseits die aktuellen Fähigkeiten zur „Implementierung von Shared Services“, die von den deutschen Befragten deutlich höher eingestuft werden als im globalen Durchschnitt (+14 Positionen); eine Indikation dafür, dass in Deutschland im globalen Vergleich Shared Services im Personalwesen stärker implementiert sind, vermutlich auch aufgrund der vergleichsweise hohen Lohnkosten. Im Gegensatz dazu werden die aktuellen Fähigkeiten zur „strategischen Personalplanung“, die gerade in Deutschland angesichts der fortschreitenden Digitalisierung und Transformation vieler Industrien und des demographischen Wandels von besonderer Bedeutung ist, von den deutschen Umfrageteilnehmenden deutlich niedriger eingestuft als im globalen Durchschnitt (-10 Positionen) – eine Ausgangssituation, die besonders angesichts der demographischen Entwicklung in Deutschland sowie des technischen Fortschritts und dessen Auswirkungen auf die zukünftigen Jobrollenbedarfe als besorgniserregend bewertet werden sollte.

Abbildung 1: Ranking von 32 HR-Themen nach derzeitigen Fähigkeiten



Quelle: 2021 BCG/WFPMA-proprietäre Online-Umfrage und -Analyse (Global n = 6.686; Deutschland n = 158)

Abbildung 2: Ranking von 32 HR-Themen nach künftiger Bedeutung



Quelle: 2021 BCG/WFPMA-proprietäre Online-Umfrage und -Analyse (Global n = 6.686; Deutschland n = 158)

Ganz oben im Ranking der Themen nach künftiger Bedeutung (siehe Abbildung 2) steht unter den deutschen Umfrageteilnehmenden das „Engagement und Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen“ mit über 90% Zustimmung. „Damit wir in Zukunft noch besser auf unsere Mitarbeiter:innen eingehen können, werden wir bald regelmäßige Engagement-Umfragen und Fokusgruppen einführen und auch gemeinsam an Lösungen arbeiten“, sagt Gerhard Kreuch, Head of HR bei Shpock, einem Start-up für Online-Marktplatz-Plattformen, das die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen in Zukunft noch mehr in den Fokus stellen möchte. Viele Organisationen haben darüber hinaus in den letzten Monaten virtuelle Sportprogramme eingeführt oder Meditations- sowie Achtsamkeits-Apps in ihr Angebot mit aufgenommen, um weitere Beispiele zu nennen. Mentale Gesundheit ist heute mehr denn je ein relevantes und gesellschaftlich brisantes Thema, dem sich auch Unternehmen noch stärker annehmen müssen – dies unterstreichen die Umfrage-Ergebnisse deutlich. Gefolgt wird das „Engagement und Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen“ im Ranking nach künftiger Bedeutung vom Thema „Führungsverhalten und Führungskräfteentwicklung“ (89%). Damit stehen zwei stark humanzentrierten Themen noch vor der globalen Nummer eins „Personal- und HR-Strategie“ (88%) – die Basis für alle weiteren Themen und um diese innerhalb der Organisation systematisch angehen zu können. Generell zeigt sich im deutschen Antwortverhalten ein den globalen Ergebnissen sehr ähnliches Bild, mit wenigen Ausnahmen: Die künftige

Bedeutung von „Management des Talent-Ökosystems“ und „agilen Prinzipien“ wird von den deutschen Teilnehmenden deutlich höher eingestuft als im globalen Durchschnitt (+10 Positionen). Hinter dem ersten Thema verbirgt sich die Frage, wie ein Talent-Ökosystem, das mehr und mehr aus festen Angestellten und freien Mitarbeiter:innen oder solchen mit ganz neuen, flexiblen Anstellungsoptionen zusammengesetzt ist, rekrutiert und gemanagt werden kann. Dass die Umsetzung „agiler Prinzipien“ in Zukunft immer relevanter wird, haben die letzten Monate gezeigt – das Arbeitsumfeld ist geprägt von ständigen Veränderungen und einer starken Dynamik, die ein agiles Arbeiten in Projekten notwendig macht.

Im Gegensatz dazu wird die künftige Bedeutung von „Performance-Management“ in Deutschland deutlich niedriger eingestuft als im globalen Durchschnitt (-17 Positionen), was überrascht in einer Nation, die den Ruf einer „Leistungsgesellschaft“ innehat, und eine Indikation dafür sein könnte, dass bei den Mitarbeiter:innen bereits ein Umdenken stattgefunden hat, viel stärker hin zur Sinnhaftigkeit, zum Zweck der Arbeit und die persönliche Erfüllung, als die eigene Leistung und Karriere in den Vordergrund zu stellen. Gleichzeitig könnte dies auch interpretiert werden, als dass das Performance-Management, wie es heute in Unternehmen umgesetzt wird, als nicht relevant für die Zukunft eingeschätzt wird, und wie und was in Performance-Management gelebt wird, grundlegend überdacht werden sollte.

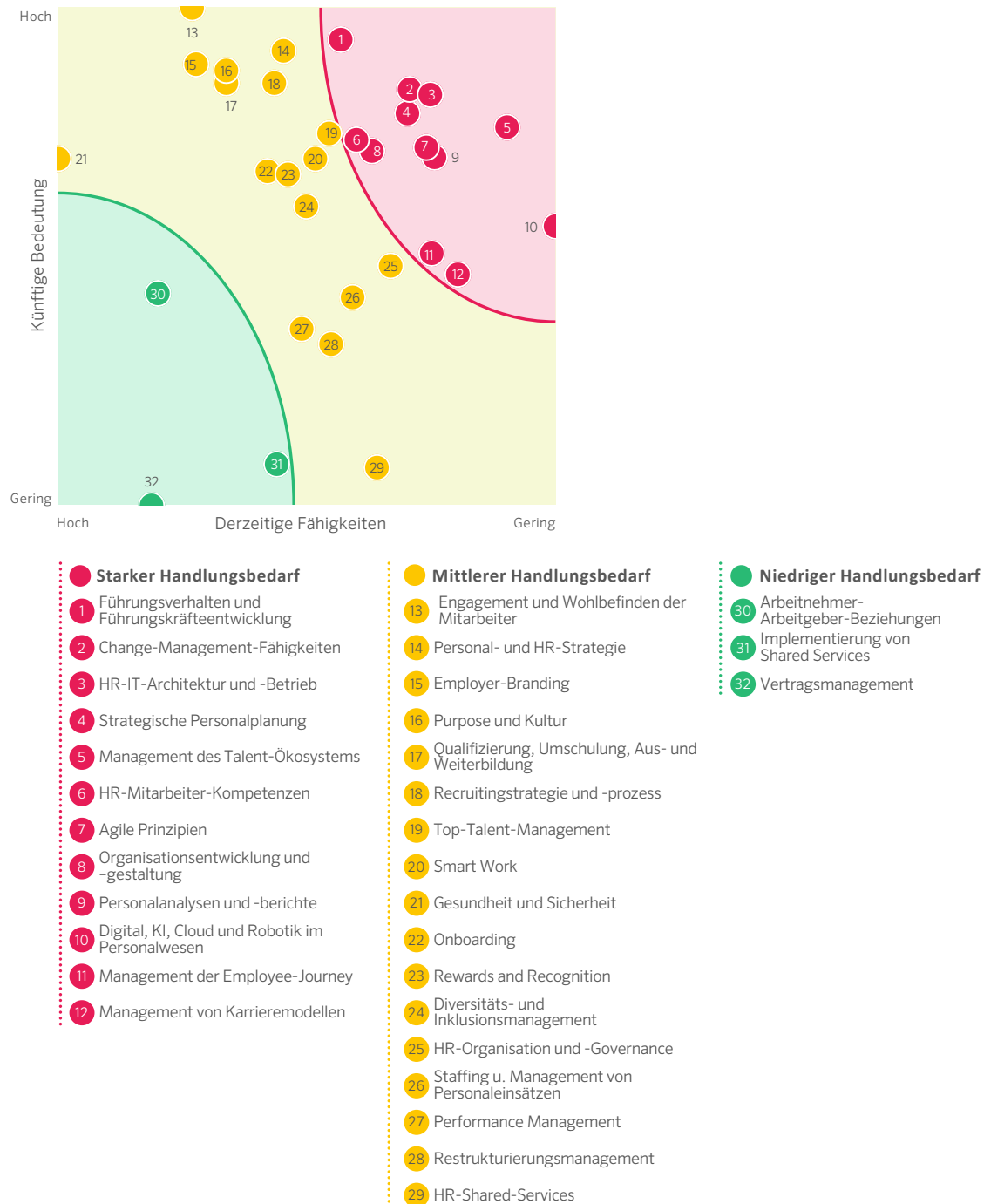
Die richtigen Prioritäten für das Personalmanagement von morgen

Themen mit starkem Handlungsbedarf

Das Zusammenführen der Bewertungen aller 32 HR- und Personalmanagement-Themen nach den derzeitigen Fähigkeiten und deren zukünftiger Bedeutung ermöglicht es, diejenigen Bereiche zu identifizieren, in denen der Bedarf an innovativen Maßnahmen am dringendsten ist.

Denn ein starker Handlungsbedarf ergibt sich bei genau jenen Themen, bei denen Organisationen derzeit eher geringe Fähigkeiten vorweisen, die in Zukunft aber sehr wichtig sein werden. Die folgende Abbildung (Abbildung 3) illustriert genau jene Bewertung für Deutschland.

Abbildung 3: Identifizierung von Prioritäten für das Personalmanagement durch Segmentierung von HR-Themen nach derzeitigen Fähigkeiten und künftiger Bedeutung



Anmerkung: Basierend auf dem Anteil der Antworten „hoch“ und „eher hoch“.
Quelle: 2021 BCG/WFPMA-proprietäre Online-Umfrage und -Analyse (Deutschland n = 158)

Ein starker Handlungsbedarf lässt sich auf Basis der Umfragedaten für folgende drei Bereiche ableiten:

Digitalisierung *einschließlich des Einsatzes neuer Technologien wie kontinuierlicher Personalanalysen, Cloud-basierter Anwendungen, KI und Robotik sowie einer soliden HR-IT-Architektur als Basis hierfür.*

Digitalisierung verändert die Arbeitswelt grundlegend, und technologische Fortschritte, die insbesondere auf Automatisierung transaktionaler Prozesse beruhen, sind in einigen Firmen und Funktionen bereits Alltag. Personalabteilungen haben allerdings noch häufige große Probleme, mit diesem Trend Schritt zu halten. Viele Personalabteilungen verbringen noch zu viel Zeit mit transaktionalen und administrativen Prozessen, die eigentlich schon vollständig automatisiert werden könnten, wie zum Beispiel Adressänderungen oder die analoge Abrechnung von Spesenbelegen, auch zu Lasten der Mitarbeiter:innen.

„Es gibt eine große Diskrepanz zwischen unserem privaten Leben, in dem wir personalisierte Empfehlungen für Filme oder Konsumprodukte erhalten, und unserem professionellen Leben, bei dem wir immer wieder grundlegende Informationen zur Verfügung stellen müssen“, beobachtet auch Siri Langangen, CHRO des norwegischen Energieunternehmens Statkraft. „Auch im Unternehmensumfeld müssen wir dahin kommen, Prozesse vollständig zu automatisieren und unsere Mitarbeiterangebote zu personalisieren.“

Das Potenzial, das in digitalen, automatisierten Lösungen entlang des Karrierelebenszyklus schlummert, ist längst nicht zum Leben erweckt. Häufig fehlt überhaupt eine solide HR-IT-Datenbasis, um hier voranzuschreiten. Diese ist ebenfalls notwendig, um saubere HR-Daten und Kennzahlen auszuwerten und datenbasierte, objektive und strategische Entscheidungen treffen zu können.

Mitarbeiterzentrierung *einschließlich Führungskräfteentwicklung und strategischer Personalplanung, um zu identifizieren, welche Fähigkeiten in Zukunft gebraucht werden, des Managements von Employee-Journeys und Karrieremodellen.*

Dass Personalarbeit nicht nur dem Unternehmen, sondern vor allem auch den Menschen im Unternehmen als deren „Kund:innen“ dienen sollte, ist nichts Neues. Die demographische Entwicklung, ein zunehmender Mangel an Fachkräften sowie die Tatsache, dass Mitarbeiter:innen mehr denn je den Sinn und Zweck ihrer Arbeit hinterfragen und aufgrund der Pandemie ihre Arbeits- und Lebenskonzepte in Frage stellen, verschärfen zudem den fortwährenden Kampf um Talente. Start-ups, die nicht erst alte Prozesse neu definieren müssen, sind hier meist einen Schritt voraus, wenn es darum geht, die Bedürfnisse

der Mitarbeiter:innen zu verstehen und zu befriedigen. Dr. Johannes Willberg ist Senior Vice President People bei HelloFresh und bestätigt, dass sein Unternehmen „viel Zeit dafür aufbringt zu verstehen, was die Bedürfnisse und Anforderungen der Mitarbeiter:innen sind. Daher haben wir bei HelloFresh eine ‚Employee-Experience-Funktion‘ etabliert, die sich entlang aller HR-Prozesse die Employee-Journey genau ansieht und HR-Angebote optimiert, orientiert an entscheidenden Momenten im Karrierezyklus innerhalb jeder HR-Journey.“ Erst wenn Personalangebote nicht mehr von der HR-Perspektive, sondern von der Mitarbeiterschaft aus gedacht werden, können deren Bedürfnisse erfüllt werden – eben genau so, wie es in der Konsumindustrie schon seit Jahrzehnten gelebt wird. Führungskräfte spielen hierbei ebenfalls einen entscheidenden Anteil, die diesen Menschenfokus auch leben müssen.

Die Zukunft der Arbeit *einschließlich einer neuen Organisationsentwicklung und -gestaltung, der Umsetzung agiler Prinzipien und Change-Management sowie der Arbeit mit einem neuen Talent-Ökosystem aus festen und freien Mitarbeiter:innen oder anderen Arten von Arbeitskräften.*

Covid-19 hat die Art, wie, wo und wann wir arbeiten, komplett reformiert. Die Zukunft der Arbeitswelt muss neu definiert werden und fordert auch eine neue Organisation und neue Formen der Zusammenarbeit sowie eine andere Mitarbeiterschaft, die von Personalabteilungen betreut wird. Die Pandemie zeigt zudem, wie in der immer dynamischer werdenden Arbeitswelt schnelle Anpassungs- und Change-Management-Fähigkeiten elementar sind, um als Unternehmen trotz sich ändernder Umstände erfolgreich sein zu können. „Covid-19 hat gezeigt, wie schnell Unternehmen sich anpassen müssen. Aber auch komplette Businessmodelle ändern sich immer wieder, wenn man sich nur überlegt, wie Uber das Taxi-Geschäft verändert hat oder der Online-Handel jegliche Konsumindustrie.

„Die Fähigkeit, diese Veränderungen immer wieder mitzugehen und Talente zu finden, die benötigte Fähigkeiten vorweisen können, um einen solchen Wandel innerhalb eines Unternehmens zu unterstützen – das sind die eine der wichtigsten Aufgaben der Personalfunktion“, bestätigt Benoît Serre, CHRO von L’Oréal France und Vizepräsident des französischen Personalverbands ANDRH.

Daher sollten Personalabteilungen gerade hier Fähigkeiten aufbauen und Veränderungen aktiv vorantreiben und gestalten.

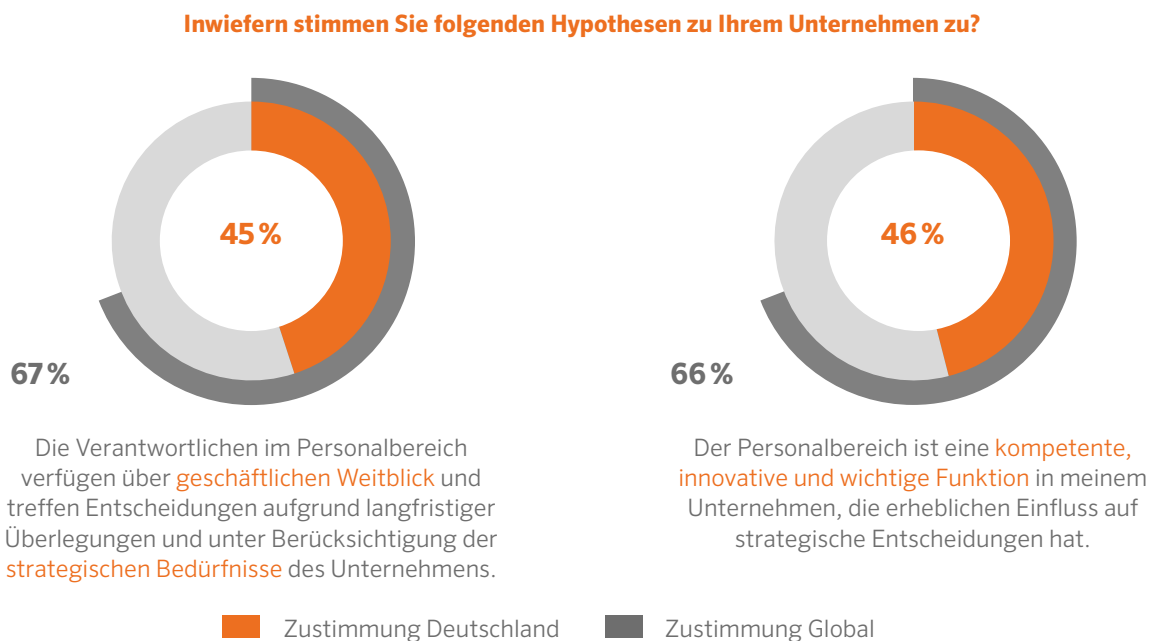
4 Die HR-Funktion als strategischer Partner

Ergänzend wurde in der Studie auch die Rolle der HR-Funktion in der Zukunft in den Blick genommen, die sich mehr und mehr mit strategischen Inhalten, den Bedürfnissen der Mitarbeiterschaft und der Umsetzung von innovativen Ideen in der Organisation beschäftigen wird. Führungskräfte im Personalbereich müssen hierfür die Agenda ihrer Personalstrategie mit der Firmenstrategie in Einklang bringen und im Geschäftsinteresse handeln. In Deutschland scheint diese strategische Ausrichtung im globalen Vergleich allerdings geringer ausgeprägt zu sein.

Abbildung 4 verdeutlicht: Während 67 % der globalen Umfrageteilnehmenden zustimmen, dass Verantwortliche im Personalbereich über geschäftlichen Weitblick verfügen und Entscheidungen aufgrund langfristiger Überlegungen und unter Berücksichtigung der strategischen Bedürfnisse des Unternehmens treffen, stimmt nicht einmal die Hälfte der Deutschen dieser Aussage zu (45%). Gleiches gilt für

die Einschätzung des Personalbereichs als einer kompetenten, innovativen und wichtigen Funktion im Unternehmen, die erheblichen Einfluss auf die strategische Entscheidungsfindung hat, dem 66 % der globalen Teilnehmenden zustimmen – und nur 46 % der deutschen. Ashwini Mehra war CHRO der State Bank of India und hatte selbst keinen Personal-Hintergrund, als er die Rolle antrat. „HR ist ein zentraler Teil jeder Organisation und deswegen müssen gerade Personaler:innen strategisch denken und ein Verständnis für das Geschäft mitbringen, um wertstiftend arbeiten zu können.“ Um eine noch strategischere Ausrichtung für die Personalfunktion umzusetzen, ist es daher sinnvoll, Talente aus geschäftsnahen Funktionen, wie zum Beispiel aus dem Vertrieb, für Personalrollen zu rekrutieren. Darüber hinaus wurden Digitalisierung und IT im vorangehenden Abschnitt als Themen mit einem starken Handlungsbedarf für HR identifiziert und behindern zudem den Fokus auf genau jene strategischen Themen, wenn HR noch viel zu stark mit transaktionalen Tätigkeiten beschäftigt ist.

Abbildung 4: Deutsche Befragte zögern, wenn es darum geht, HR heute als strategischen, innovativen und kompetenten Akteur innerhalb der Organisation zu sehen



Anmerkung: Prozentuale Zustimmung zu den aufgeführten Hypothesen nach Antwort „Stimme zu“ oder „Stimme eher zu“
 Quelle: 2021 BCG/WFPMA-proprietäre Online-Umfrage und -Analyse (Global n = 5.705; Deutschland n = 142)

5 Personalisierte Mitarbeitererfahrungen

Neben der HR-Funktion selbst wurden auch die Mitarbeiter:innen ins Zentrum der Studie gerückt, indem abgefragt wurde, inwiefern bereits personalisierter Erfahrungen und individuelle Angebote für die Mitarbeiter:innen im Fokus der Personalfunktion stehen. Und wieder zeigt sich, dass vor allem der geringe Einsatz von digitalen Tools und die fehlende HR-IT-Systemunterstützung eine personalisierte Erfahrung für die Mitarbeiter:innen behindern (vgl. Abbildung 5).

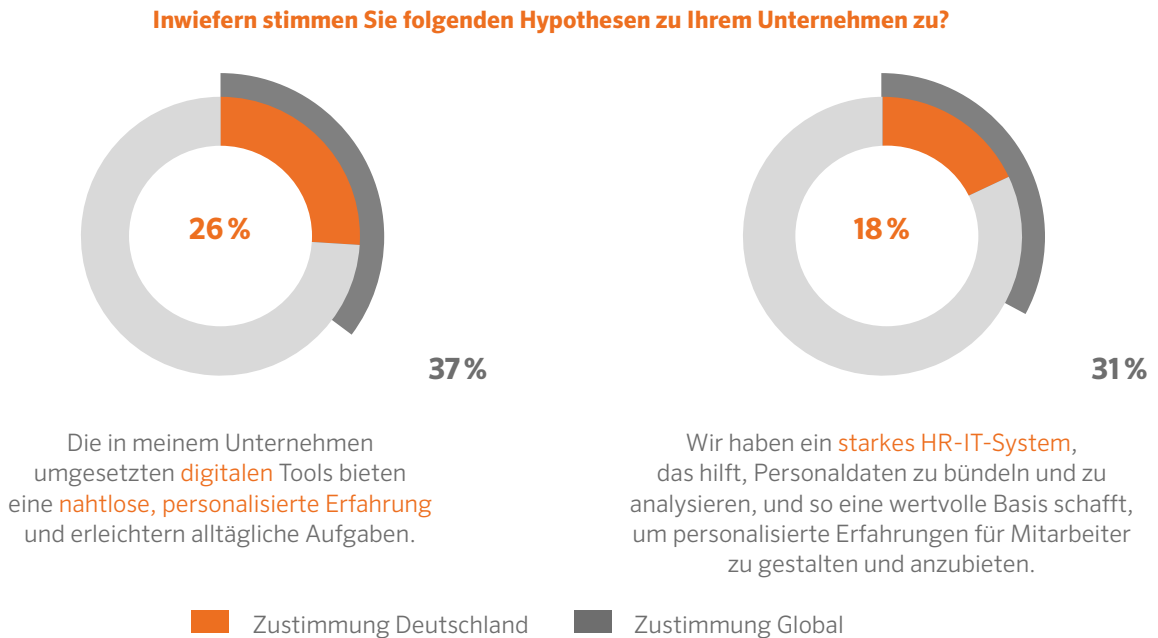
Bereits global stimmte nur etwas mehr als ein Drittel (37%) zu, dass das eigene Unternehmen digitale Tools für eine nahtlose, personalisierte Erfahrung und eine Erleichterung alltäglicher Aufgaben bietet – in Deutschland ist es nur gut ein Viertel (26%) der Teilnehmenden. Noch schwächer wird die Zustimmung zu einem starken HR-IT-System, das hilft, Personaldaten zu bündeln und zu analysieren und so eine wertvolle Basis schafft, um personalisierte Erfahrungen für Mitarbeiter:innen zu gestalten und anzubieten – hier stimmten global nur 31% zu, in Deutschland lediglich 18%; weitere Datenpunkte, die den starken Handlungsbedarf in diesen Bereichen untermauern. Denn im Gegensatz zu diesen niedrigen Zustimmungswerten

sind sich die Teilnehmenden mit 80% Zustimmung bei einer Sache einig: Eine Fokussierung auf die Bedürfnisse und Erwartungen von Mitarbeiter:innen wird in den kommenden Jahren der Haupterfolgsfaktor im Kampf um Talente sein. Google macht dies wie folgt: Das Unternehmen identifiziert die Momente in Employee-Journeys, die besonders wichtig sind für Mitarbeiter:innen und womöglich Irritationen hervorrufen könnten.

„Wie auch bei mit unseren Kund:innen, versuchen wir immer einen Schritt vorzudenken, was der oder die Mitarbeiter:in wohl als nächstes brauchen könnte, auch wenn sie das vielleicht heute noch gar nicht wissen“, sagt Jessyn Katchera, Global Head of Analytics, Operations and Planning im People Operations Bereich bei Google.

So bietet das Unternehmen beispielsweise Mitarbeiter:innen, die nach der Elternzeit wieder ins Unternehmen eintreten eine Übersicht aller relevanten Kontakte, flexible Teilzeitmodelle und weitere Informationen an, auch wenn die Rückkehr in den Job noch eine Weile hin ist, aber um eine nahtlose und personalisierte Erfahrung zu bieten.

Abbildung 5: Der geringe Einsatz von digitalen Tools und fehlende HR-IT-Systemunterstützung behindern nahtlose, personalisierte Mitarbeitererfahrungen



Anmerkung: Prozentuale Zustimmung zu den aufgeführten Hypothesen nach Antwort „Stimme zu“ oder „Stimme eher zu“
 Quelle: 2021 BCG/WFPMA-proprietäre Online-Umfrage und -Analyse (Global n = 5.705; Deutschland n = 142)

6 Empfehlungen für die Praxis

Basierend auf den quantitativen Studienergebnissen und der qualitativen Interviewauswertung werden folgende Empfehlungen für Führungskräfte im Personalbereich formuliert:

Mitarbeiterzentrierte Personalarbeit leben: Unternehmen müssen ihre Mitarbeiter:innen als echte Kund:innen betrachten und ihre Bedürfnisse verstehen, um in Zukunft erfolgreich zu sein.

- Sammeln Sie kontinuierlich Feedback und hören Sie Ihren Mitarbeiter:innen zu, um Ihre Arbeit auf das zu konzentrieren, was sie wirklich brauchen.
- Verbessern Sie Ihre Employee-Journeys und organisieren Sie HR-Arbeitsabläufe aus der Sicht der Mitarbeiter:innen
- Individualisieren Sie Karrierewege und Lernmöglichkeiten.

Digitalisierung beschleunigen: HR muss in den Bereichen Digitalisierung, IT und Analytik fit sein, um mitarbeiterzentriert und strategisch einen wertvollen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.

- Bauen Sie eine solide HR-IT auf.
- Konzentrieren Sie sich auf digitale Prioritäten, die wirklich einen Unterschied für Ihre Mitarbeiter:innen machen.
- Verbessern Sie Ihre Personalanalytik, um datenbasiert Entscheidungen zu treffen.
- Gehen sie in den intensiven Dialog mit der IT-Abteilung, den Datenexperten und den Abteilungen, die bereits Erfahrungen mit der Digitalisierung von Prozessen haben
- Fördern sie die Digitalisierung Kompetenzen im HR Team, um die Digitalisierung erfolgreich zu managen.

Die zukünftige Arbeitswelt gestalten: Die Post-Covid-Welt etabliert neue Arbeitsmodelle mit Remote- und hybrider Arbeit sowie flexibleren Zeitplänen.

- Erarbeiten Sie eine Smart-Work-Strategie, um Lösungen für die vielen Herausforderungen der Post-Covid-Arbeitswelt zu bieten.
- Überdenken Sie die Beschäftigungsoptionen und Struktur Ihrer Belegschaft.
- Fördern Sie Zugehörigkeit, indem Sie Ihren Purpose und Ihre Kultur schärfen, um Mitarbeiter:innen zu inspirieren.

Auf die richtigen Talente setzen: Um sich an die neue Realität anzupassen und auch in Zukunft erfolgreich sein zu können, brauchen Unternehmen die richtigen Mitarbeiter:innen mit den richtigen Fähigkeiten.

- Planen Sie Ihre Belegschaft dynamisch für die Zukunft.
- Etablieren Sie eine kontinuierlich lernende Organisation.
- Investieren Sie in HR-Expertise, auch fernab der klassischen HR-Rollen wie Datenanalysten, Experience-Designer oder Talente mit Wirtschaftshintergrund.

Die Personalfunktion neu denken: Mitarbeiterzentriert und digitalisiert muss die HR-Funktion zum Motor einer sich ständig verändernden Organisation werden, die den Mitarbeiter:innen dient.

- Entwickeln und verfolgen Sie eine klare HR- und Personalmanagement-Strategie.
- Passen Sie Ihre Ziel-HR-Organisation dieser Strategie an.
- Machen Sie jede Führungskraft zu einem Personalmanager/einer Personalmanagerin, denn Personalarbeit kann nur gelingen, wenn auch jede Führungskraft die Mitarbeiter:innen in den Fokus rückt.

In einer Arbeitswelt, in der sich Geschäftsmodelle kontinuierlich verändern, verschiedenste Megatrends wie Digitalisierung oder die demographische Entwicklung wirken und die Mitarbeiterschaft neue Anforderungen an ihre Arbeit formuliert, ist es mehr denn je notwendig, die richtigen Prioritäten für das Personalmanagement von morgen zu setzen. Ein datenbasierter, objektiver Ansatz, wie ihn die „Creating People Advantage“-Studie bietet, hilft, die Prioritäten zu identifizieren, die in den kommenden Jahren von besonderer Relevanz sein werden, und Ressourcen zielgerichtet investieren zu können.

Die globale Studie zum Download sowie mehr Ergebnisse finden Sie unter:

<https://www.bcg.com/publications/collections/creating-people-advantage-reports>

Autoren

Jens Baier

Managing Director & Senior Partner
The Boston Consulting Group
baier.jens@bcg.com

Dr. Philipp Kolo

Partner and Associate Director
The Boston Consulting Group
kolo.philipp@bcg.com

Dr. des. Stefanie Hoke

Consultant
The Boston Consulting Group
hoke.stefanie@bcg.com

Ihre DGFP – Ihr HR-Kompetenz- und Karrierenetzwerk

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) ist seit 1952 das Kompetenz- und Karrierenetzwerk für HR-Professionals. Wir organisieren den Erfahrungsaustausch für Personaler, qualifizieren in HR- und Führungsthemen und sind die Stimme des Personalmanagements gegenüber Politik und Gesellschaft. In unserem Netzwerk engagieren sich DAX-Konzerne ebenso wie kleine und mittelständische Unternehmen, renommierte Wissenschaftsorganisationen und Beratungen sowie zahlreiche Persönlichkeiten aus dem Human-Resources-Management. Mit unseren Mitgliedern und Partnern arbeiten wir an aktuellen Trends und HR-Themen, begleiten Personaler in ihrer Karriere und sind die Stimme des HR-Management gegenüber Politik und Gesellschaft. Der persönliche Erfahrungsaustausch steht im Zentrum unserer Arbeit. Hier engagieren sich jährlich über 4.000 HR-Entscheider und HR-Manager in rund 100 ERFA-Gruppen. Darüber hinaus bieten wir anerkannte Aus- und Weiterbildungsprogramme zu HR- und Führungsthemen an. In unseren Studien und Publikationen bündeln wir aktuelles HR-Wissen. Gemeinsam mit unseren Mitgliedern gestalten wir so die Arbeitswelten von heute und morgen.

Impressum

Publikationsreihe DGFP // Wissenswert
Die richtigen Prioritäten für das Personalmanagement von morgen

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

Linkstraße 2
10785 Berlin
www.dgfp.de

Kai Helfritz
Leiter Mitgliedermanagement & Kooperationen
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.
Linkstraße 2
10785 Berlin
helfritz@dgfp.de

Fon 030 8145543-70

Copyright

Der Herausgeber behält sich das ausschließliche Recht auf Vervielfältigung und Nachdruck der veröffentlichten Beiträge, auch in elektronischer Form, vor. Jede, auch die auszugsweise Veröffentlichung bedarf der Zustimmung des Herausgebers.