



DGFP // STUDIE FUTURE OF HR IN STRATEGY, SUSTAINABILITY AND TECHNOLOGY

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

Future of HR in Strategy, Sustainability and Technology

Eine Studie der Boston Consulting Group und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V.

Von Jens Baier (The Boston Consulting Group), Kai H. Helfritz, MBA (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.), Dr. Philipp Kolo (The Boston Consulting Group), Dr. Mathias Makedonski (The Boston Consulting Group) und Pierre Schatlowski (BCG Platinion)

Einleitung

Das HR-Management wird in den nächsten Jahren mit immer größeren Herausforderungen konfrontiert. Insbesondere das Arbeitsumfeld wird sich weiter durch die fortschreitende Digitalisierung drastisch verändern. Darüber hinaus formt sich eine nächste Transformationswelle mit dem Ziel einer stringenten Orientierung hin zu mehr Nachhaltigkeit in Geschäftsmodellen wie auch in Geschäftsprozessen. Im Zusammenspiel des wichtigen Zukunftsthemas *Nachhaltigkeit* und der fortschreitenden *Digitalisierung* werden verstärkt andere Fähigkeiten in allen Industrien und Unternehmensbereichen gesucht. Zusätzlich verschärft der demografische Wandel den fortwährenden Wettbewerb um die besten Talente und Mitarbeitenden.

Die COVID-19-Pandemie fungierte als Katalysator der Digitalisierung. Der durch die dynamischen Rahmenbedingungen erzwungene Einsatz digitaler Zusammenarbeitslösungen hat insbesondere in HR-Funktionen, aber auch weit darüber hinaus, den Optionenraum, der in der täglichen Arbeit gangbaren Formen der Zusammenarbeit sprunghaft erweitert. Die weitere Mit- und Ausgestaltung der zukünftigen Arbeitswelt ist für HR eine akute Herausforderung, für die es einer entsprechenden Aufstellung und Vorbereitung bedarf. Vor diesem Hintergrund können (weiter-)entwickelte Technologien eine Möglichkeit bieten, Organisationen und HR für die Zukunft auszurüsten. In diesem Bereich wurden im Rahmen der *Creating-People-Advantage-Studie* der Boston Consulting Group und der WFPMA¹ unter den 12 wichtigsten Themen für HR bereits vier identifiziert, in denen Unternehmen signifikanten Handlungsdruck verspüren: strategische Personalplanung, People Analytics, HR-IT sowie Digitale, AI- und cloudgestützte Personalprozesse. Auch in vielen anderen Studien wird immer wieder als ein herausstechendes Ergebnis festgehalten, dass eines der wichtigsten Handlungsfelder für HR der Einsatz und die Investition in IT und Software ist.

Um besser zu verstehen, was das HR-Management dahingehend bereits unternimmt und was die größten Entwicklungsfelder sind, hat die Boston Consulting Group (fortan BCG) gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. (fortan DGFP) eine umfassende Studie durchgeführt. Ziel der Studie war es, mehr darüber zu erfahren, welche Rolle und Aktivitäten HR und die dort verwendete Technologie in der Unternehmensstrategie und den Nachhaltigkeitsinitiativen spielt. Gleichzeitig sollte die gemeinsame Studie der BCG und der DGFP die Zusammenhänge der Antworten auf diese Fragestellungen im Vergleich der Unternehmensgrößen dokumentieren.

An der Studie haben sich über 260 HR-Professionals beteiligt, die einen guten Durchschnitt der deutschen Unternehmenslandschaft abbilden (siehe Abbildung 1). Von den teilnehmenden Unternehmen der Umfrage waren 60 kleine Unternehmen (< 500 Mitarbeitende), 111 mittelgroße Unternehmen (zwischen 500 und 5000 Mitarbeitende) und 95 große Unternehmen (> 5000 Mitarbeitende). Die befragten Unternehmen bilden einen Querschnitt der verschiedenen Industriebereiche (z. B. 28 im Bereich „Service“, 38 im Bereich „Industriegüter“ und 30 im Bereich „öffentlicher Sektor“). Auch zeigt sich die globale Präsenz deutscher Unternehmen, die zwar insbesondere in der DACH-Region neue Mitarbeitende einstellen, aber auch in allen anderen Regionen der Welt aktiv rekrutieren.

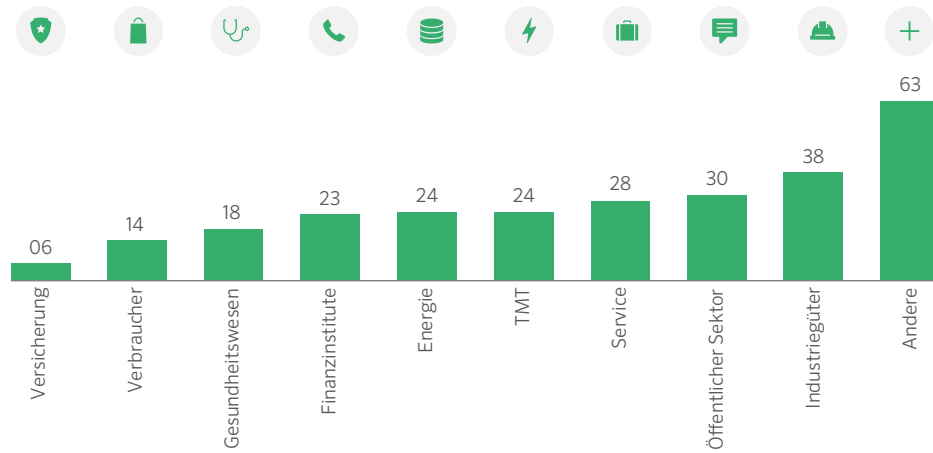
¹World Federation of People Management Association ist der globale Dachverband aller nationaler HR-Organisationen. In dieser Rolle ist auch die DGFP Teil der WFPMA und war maßgeblich an der Creating People Advantage Studie beteiligt.

Abbildung 1: Unternehmen aus verschiedensten Bereichen sind bei der „The Future of HR“ Umfrage vertreten

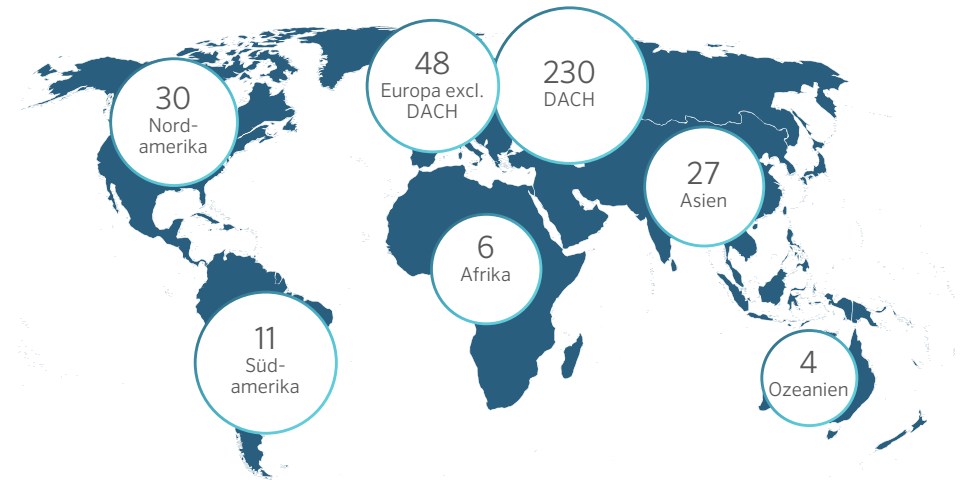
Unternehmensgröße



Aufteilung nach Industrie



Regionen, in denen Unternehmen Personal einstellen



Unternehmen mit Mitarbeitern in mehreren Ländern



Executive Summary

Übergreifend zeigen die Daten, dass viele der wichtigen Themen, von der strategischen Rolle der People-Themen, zur Notwendigkeit der Digitalisierung und datengesteuerten HR-Arbeit bis hin zum Einsatz unterschiedlicher Technologien den Beteiligten bewusst sind. Dagegen steht aber noch eine oftmals unzureichende oder noch nicht ausreichend stringente Umsetzung:

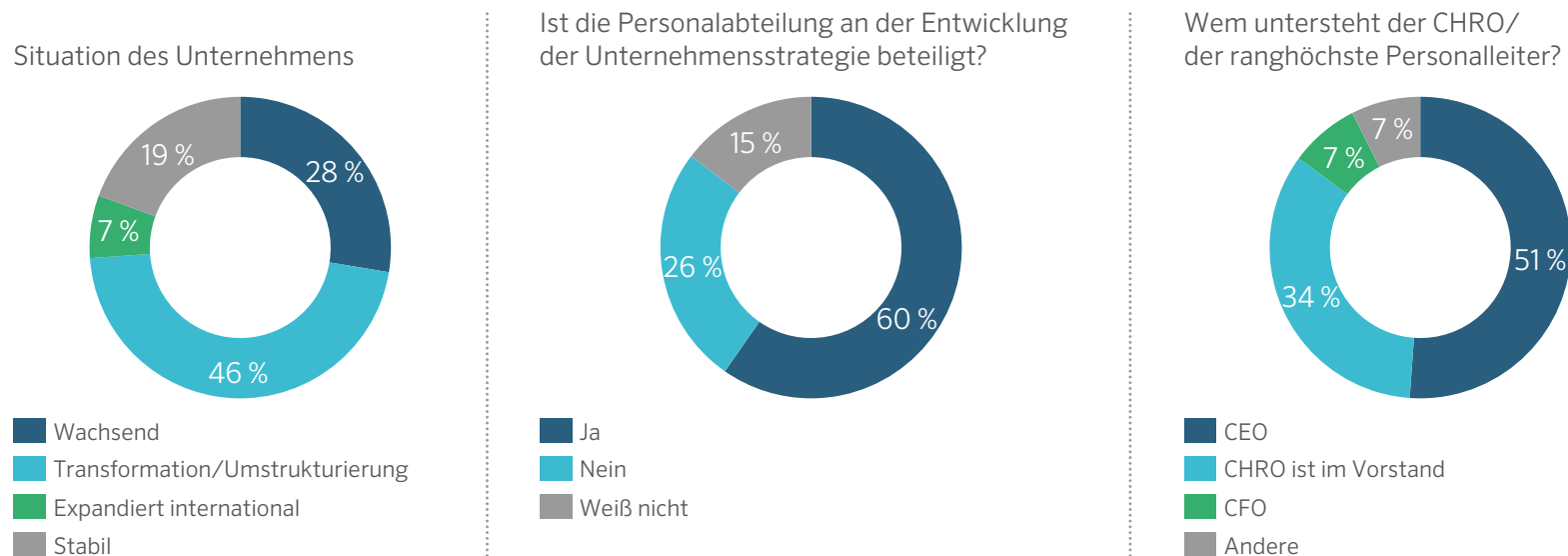
- Das HR-Management ist nicht zwingend bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie beteiligt, derzeit bei 60 % der befragten HR-Professionals, obwohl die obersten HR-ler in aller Regel an den CEO berichten oder es einen CHRO im Vorstand gibt. Dieser Situation steht entgegen, dass People-Themen eine immer relevantere Rolle in der Unternehmensstrategie spielen, sei es durch die Herausforderungen am Arbeitsmarkt, die Digitalisierung oder die Nachhaltigkeit. Alles Themen, mit denen das HR-Management seine strategische Relevanz gezielt ausbauen kann. Dazu werden Daten die entscheidende Relevanz haben.
- ESG – Environment Social und Governance – wird als strategisch höchstrelevant erkannt. Aber nur ein Bruchteil der Unternehmen hat derzeit ihre entsprechende Rolle in HR klar definiert und Aktivitäten eingeleitet, bzw. verfügen über relevante Daten.
- Das HR-Management setzt moderne bzw. alternative Organisationsformen noch nicht flächendeckend ein – die Zufriedenheit mit der Personalarbeit steigt allerdings mit Elementen wie agiler, funktionsübergreifender Zusammenarbeit oder Ausrichtung auf „Employee Journeys“.
- HR experimentiert mit unterschiedlichen HR-IT und technologischen Aufstellungen – eine stringenterere Umsetzung würde die strategische Aufstellung unterstützen. Die Mehrzahl der Unternehmen ist zum heutigen Zeitpunkt noch nicht ausreichend für Data Analytics und andere Digitalisierungsthemen vorbereitet.
- Die Herausforderung für Unternehmen hinsichtlich neuer Technologien und Data Analytics ist auch anhand der benutzten Systeme erkennbar. So verfolgen nur wenige der befragten Unternehmen eine ganzheitliche Datenplattformstrategie, die alle relevanten Quellen von Personendaten zusammenführt und damit zielführende strategische Analysen ermöglicht und die die Umsetzung der HR-Strategie stützt.
- Dabei wird die Wichtigkeit von Technologien für die HR-Funktion klar erkannt – die Veränderungsbereitschaft und die notwendigen Investitionen in den Wandel sind aber noch nicht ausreichend. Insbesondere muss HR die Kompetenzen für den Einsatz von IT und Software ausbauen.
- Das Potenzial durch die Einführung von umfassenden digitalen Lösungen und das entstandene Backlog der letzten Jahre wurde von den Unternehmen erkannt, ist allerdings nur bedingt in den Budgets reflektiert.

Die Vorstellung der Kernergebnisse spiegelt nur einen Teil der Ergebnisse der Studie wider. Weitere Ergebnisse können bei den Autoren, siehe Ende der Dokumentation, angefragt werden. Die Studienergebnisse können auf Nachfrage auch in Englisch vorgestellt werden, wenden Sie sich bitte dazu an die Autoren.

Das strategische HR Management ist noch nicht bei allen Unternehmen integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie

Nur 19% der beteiligten Unternehmen sehen sich in einem stabilen Umfeld. Alle anderen sind stark gefordert, den Wandel des Geschäfts zu unterstützen und in vielen Fällen die massive Transformation der Unternehmen voranzutreiben – so befindet sich knapp die Hälfte der befragten Unternehmen in einer Transformation/Umstrukturierung (Abbildung 2). Vor dem Hintergrund dieser massiven Herausforderungen und der Tatsache, dass in fast allen Bereichen das Thema Talent die limitierte Ressource ist bzw. sein wird, ist es überraschend, dass nur 60% aktiv an der Entwicklung und Umsetzung der Geschäftsstrategien beteiligt sind. Auch organisatorisch sind nur 34% der Personalleiter/CHROs Teil des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung und damit des relevanten „Seat at the Table“ (Details siehe Abbildung 2).

Abbildung 2: Rolle der Personalabteilung für die Unternehmensstrategie

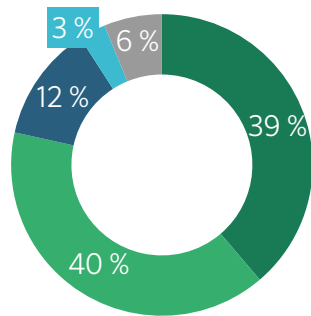


ESG – Environment Social und Governance – wird als höchstrelevant erkannt und ist eines der Zukunftsthemen für eine strategische HR Funktion

Zusätzliche Herausforderungen sind der verstärkte Fokus und die stringente Umsetzung von Nachhaltigkeitsthemen. Für viele Unternehmen und Branchen bedeutet dieses Thema die nächste große Unternehmenstransformation. Die digitale Transformation von Geschäftsmodellen ist in vielen Bereichen noch nicht abgeschlossen und oftmals wurde diese nicht tiefgreifend genug als Talentthema gesehen. Die neue Nachhaltigkeitstransformation aktiv mitzugestalten und frühzeitig als „People-Thema“ anzugehen, bietet große Chancen. Die Notwendigkeit der Fokussierung auf ESG ist bereits jetzt bei 78 % der befragten Unternehmen unbestritten (Abbildung 3).

Abbildung 3: ESG als wichtiges Thema erkannt, aber nur 4 % sind vollständig auf die ESG-Vorschriften vorbereitet

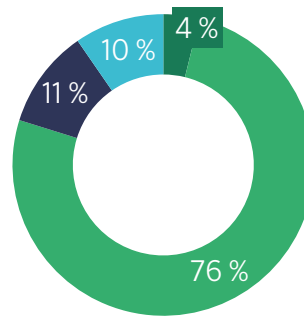
Wie wichtig ist ESG für das gesamte Unternehmen?



■ Sehr wichtig ■ Unwichtig
■ Wichtig ■ Weiß nicht
■ Weniger wichtig

✓ Für 79 % der Unternehmen ist ESG wichtig

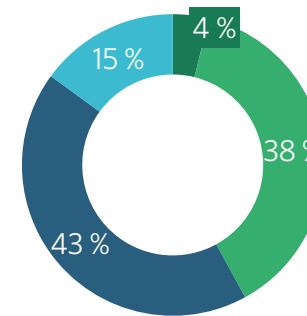
Welche Rolle spielt die Personalabteilung beim Voranbringen von ESG-Themen?



■ HR leitet ESG-Themen
■ HR nimmt an ESG-Themen teil
■ Keine Rolle
■ Ich weiß nicht

✓ In 80 % der Unternehmen befasst sich HR mit ESG Themen

Gibt es Prozesse, die notwendigen Daten zu sammeln und zu melden, um anstehende Vorschriften zu erfüllen?



■ Ja, in vollem Umfang
■ Ja, teilweise existent
■ Nein bzw. nur in ausgewählten Bereichen
■ Ich weiß nicht

✓ Nur 4 % der Unternehmen sind vollständig auf die ESG-Vorschriften vorbereitet

HR ist bei 80 % der Unternehmen in ESG-Thematiken involviert, obwohl nur in 4 % der befragten HR-Professionals ESG-Themen leiten. Zwar wurde die Notwendigkeit durch die meisten Unternehmen erkannt, jedoch fehlt zur Umsetzung noch die benötigte Befähigung, insbesondere Instrumente und Prozesse, die Daten zu sammeln, zu analysieren und zu melden, um anstehende nationale und europäische Vorschriften umzusetzen. Hier gaben nur 4 % der Unternehmen an, vollumfänglich über alle Prozesse zu verfügen und 38 % zumindest teilweise über relevante Prozesse zu verfügen. Insgesamt ist daher festzustellen, dass die Mehrzahl der Personalabteilungen noch nicht darauf vorbereitet sind, das Thema ESG aktiv und inhaltlich zu gestalten.

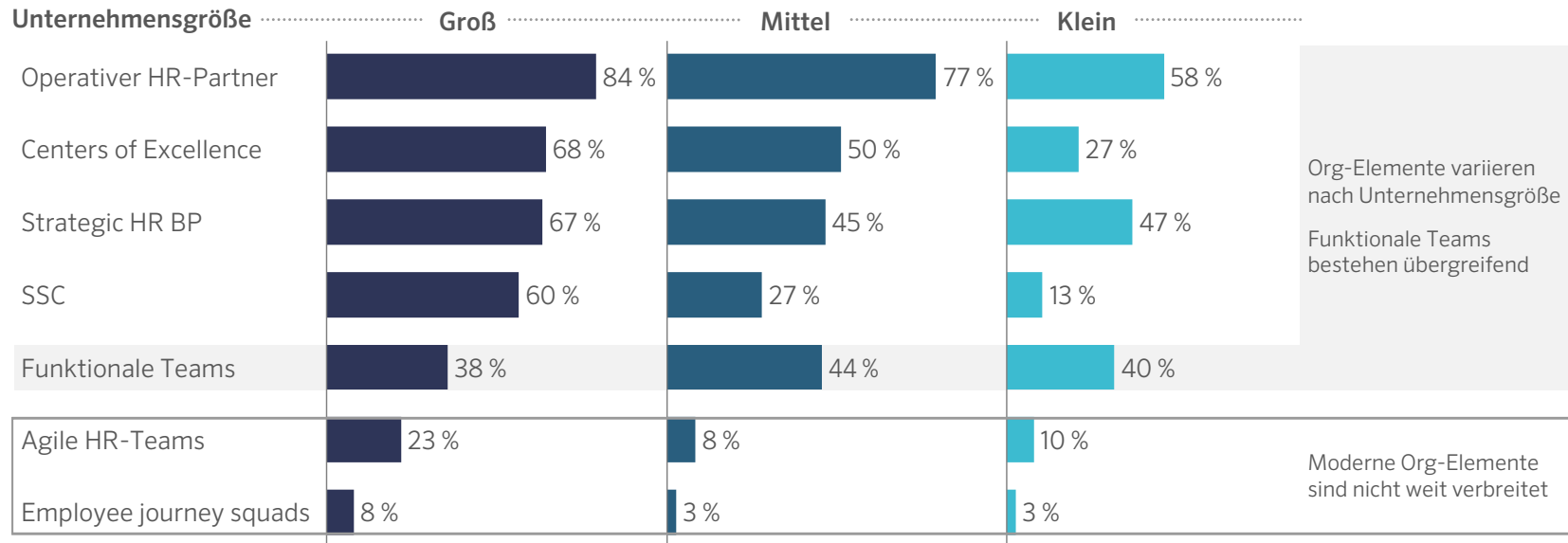
Das HR-Management setzt moderne bzw. alternative Organisationsformen noch nicht flächendeckend ein

Abhängig von der Unternehmensgröße sind in den Organisationsformen Unterschiede zu erkennen. Generell sind diese traditionell geprägt. Während operative HR-Partner in 84 % der befragten großen und in 77 % der befragten mittelgroßen Unternehmen vorhanden sind, ist dies nur in knapp über der Hälfte der befragten kleinen Unternehmen der Fall (Abbildung 4). Erwartungsgemäß sind Centers of Excellence, strategische HR-Business-Partner und Shared Service Centers (SSC) in großen Unternehmen weiterverbreitet als in kleinen und mittleren Unternehmen. In administrativen Aufgabenbereichen (speziell im Bereich der Payroll) stehen interne SSC und ein Outsourcing sowie entsprechende Dienstleister in aktivem Wettbewerb. Große Unternehmen ziehen ein SSC einem Outsourcing vor (43 % gegenüber 29 %), während in mittleren Unternehmen keine eindeutige und in kleinen die gegenteilige Präferenz überwiegt. Große Unternehmen haben den Umfrageergebnissen zufolge tendenziell einen höheren Automatisierungsstand und dementsprechend neben den Skaleneffekten gute Gründe, auf ein SSC aufzubauen und damit zusätzliche Schnittstellen zu vermeiden. Investitionen in eigene Technologie führen im Falle eines SSC ebenfalls zu einer direkten Steigerung der Performance.

Funktionale Teams sind jedoch in ca. 40 % der Unternehmen, nahezu unabhängig von der Unternehmensgröße, vorhanden. Die traditionelle Prägung zeigt sich insbesondere in der geringen Ausbreitung von modernen und agilen Organisationselementen – so sind agile HR-Teams noch bei 23 % der großen Unternehmen vorhanden, aber nur bei 8-10 % der kleinen und mittelgroßen Unternehmen. Funktionsübergreifende „Employee Journey Squads“ sind als modernes Organisationselement am wenigsten weit verbreitet und nur bei 8 % der großen Unternehmen und 3 % der kleinen und mittelgroßen Unternehmen vorhanden. Eine weitere Verbreitung und Nutzung von modernen Organisationsstrukturelementen könnte enormes Potenzial bergen.

Abbildung 4: Übersicht der Organisationselemente von Personalabteilungen

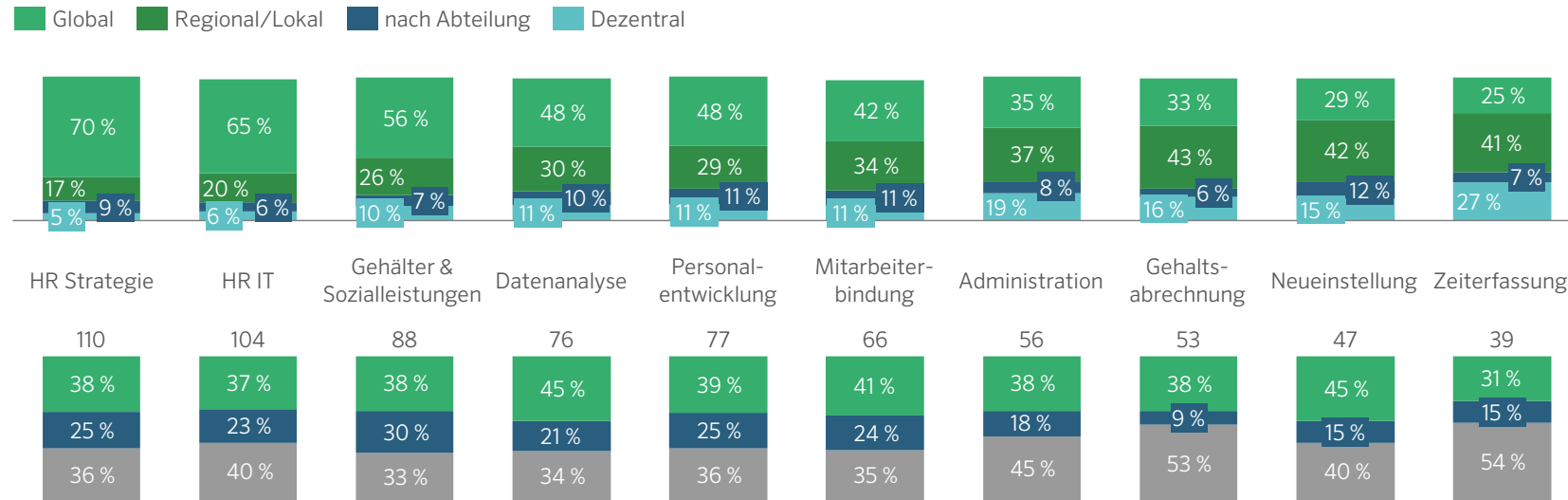
Welche der folgenden organisatorischen Elemente sind in HR vorhanden?



Bei mittelgroßen und großen Unternehmen (kleine Unternehmen wurden hier nicht analysiert) werden in 60 % der Unternehmen die HR-Strategie und -IT global geführt (Abbildung 5). Jedoch realisieren nur eine kleine Anzahl der Unternehmen den Wert von globaler Führung in den Bereichen Administration, Gehaltsabrechnung, Neueinstellung und Zeiterfassung (22-31%), da diese Bereiche in bis zu 47% der Unternehmen regional geführt werden – für die digitale und datengestützte Personalarbeit können speziell im Bereich der Administration durch eine zentrale Gestaltung wichtige Grundlagen geschaffen werden.

Abbildung 5: Übersicht der Steuerungslogik und Standardisierung für die wichtigsten Personalprozesse

Wie werden HR-Funktionen in großen und mittleren Unternehmen geführt?



Grad der Standardisierung in Unternehmen mit Globaler Unternehmensführung

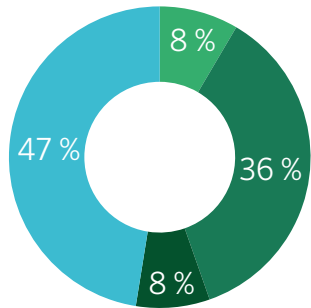
■ Globale Standards
 ■ Auf Länderebene standardisiert
 ■ Andere

Bei vielen Unternehmen gibt es noch keine strategische Ausrichtung der HR-IT – eine konsequente Konzeption und Umsetzung würde die strategische Aufstellung unterstützen

Die Mehrzahl der Unternehmen ist zum heutigen Zeitpunkt noch nicht für Data Analytics und andere Digitalisierungsthemen vorbereitet. So haben nur 8% der Firmen eine sog. „Full-Suite“-IT-Architektur – ein zentrales HCM-System, welches alle HR-Funktionen am effektivsten abdeckt und nach Auswertung der Umfrageergebnisse in 87% der Fälle die HR-Strategie unterstützt (Abbildung 6). Während 36% der befragten Unternehmen eine sog. „Best-of-Breed“/„Best-of-Suite“-Architektur einsetzen – eine Auswahl der am besten geeigneten Einzellösungen, welche nur in ca. zwei Drittel der Fälle die HR-Strategie ausreichend unterstützt. Des Weiteren ist bei knapp der Hälfte der Unternehmen eine stark heterogene Architektur in Verwendung, welche die Strategie nur unzureichend unterstützen kann. Während die „Full-Suite“-Architektur beste Ergebnisse hinsichtlich der Zufriedenheit und Datenqualität aufweist, mangelt es der „Best-of-Breed“/„Best-of-Suite“-Architektur an konsistenter Daten- und Prozessintegration. Dieses Ergebnis spiegelt sich auch in der Datenqualität wider – so klagten knapp zwei Fünftel über eine schlechte Datenqualität. Dies ist insbesondere für die erfolgreiche Nutzung von Analytics-Anwendungen problematisch. Zusammenfassend zeigen die Umfrageergebnisse, dass eine flächendeckende effektive Nutzung von HR-Analytics-Anwendungen nicht gegeben und der Digitalisierungsgrad von HR-Funktionen stark ausbaufähig ist.

Abbildung 6: Übersicht vorhandener HR-IT-Architektur und Datenqualität für die Personalstrategie

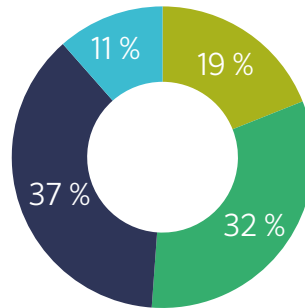
Welche grundsätzliche HR IT-Strategie wird verfolgt



- „Full-Suite“²
- „Best-of-Suite“³
- „Best-of-Breed“⁴
- Heterogene Architektur⁵

8 % der Unternehmen haben „Full-Suite“-Architektur

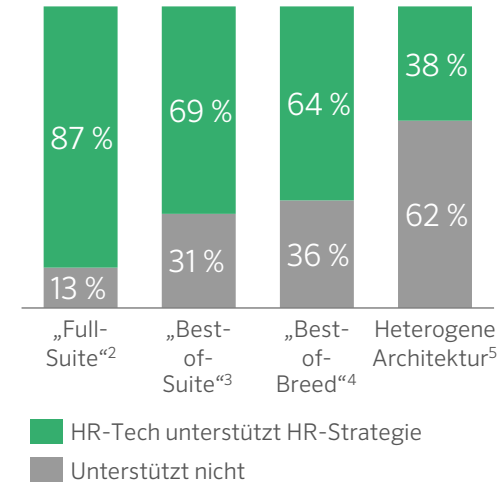
Wie ist die allgemeine Datenqualität, insbesondere für Analytics-Anwendungen?



- Gut
- Neutral
- Schlecht
- N/A

37 % der Unternehmen beklagen eine schlechte Datenqualität.

Kann HR-Tech die HR-Strategie ausreichend unterstützen?



- HR-Tech unterstützt HR-Strategie
- Unterstützt nicht

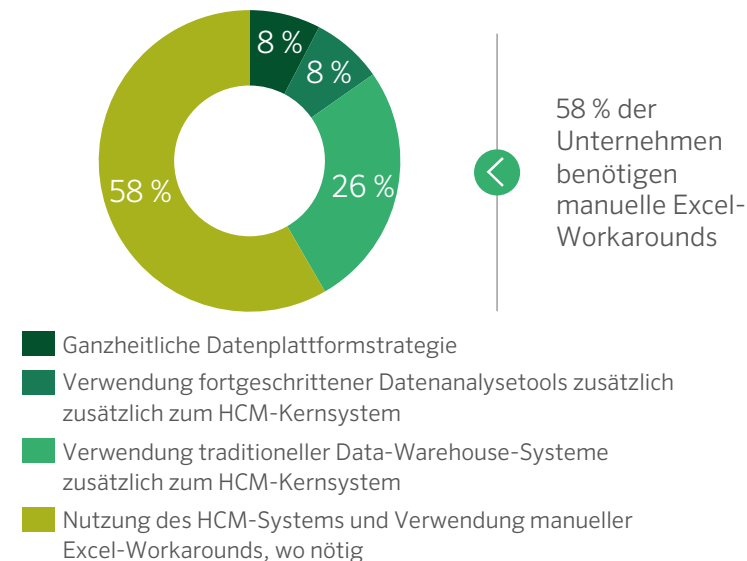
² „Full-suite“ Zentrales Cloud-HCM-System, deckt idealerweise alle HR-Funktionen ab
³ „Best-of-suite“ Zentrales System, das Kernfunktionen abdeckt-dedizierte Systemefür andere Funktionen
⁴ „Best-of-breed“ Dedizierte Systeme für Funktionsbereiche mit zentraler Datenplattform
⁵ Heterogene Architektur: Möglicherweitemit maßgeschneiderten Lösungen

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, neue Technologien und Data Analytics strategisch und nachhaltig einzusetzen

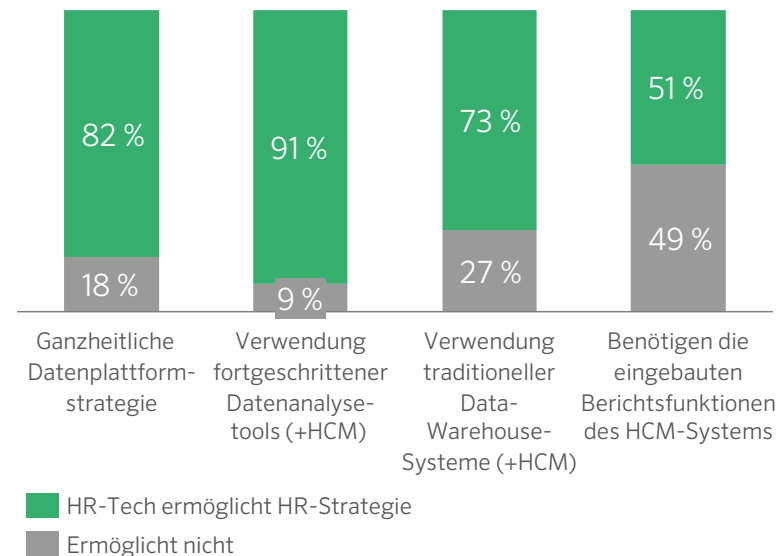
Nur knapp 8 % der befragten Unternehmen befolgen eine ganzheitliche Datenplattformstrategie, die alle relevanten Quellen von Personendaten zusammenführt und damit zielführende strategische Analysen ermöglicht und die in 82 % der Fälle die Umsetzung der HR-Strategie stützt (Abbildung 7). Aktuell benötigen noch über die Hälfte der befragten Unternehmen manuelle Excel-Workarounds für komplexe Analysen, obwohl deren Ergebnisse die Umsetzung der HR-Strategie in der Hälfte der Fälle nicht ausreichend unterstützt. Lediglich 8 % der teilnehmenden Unternehmen nutzen zeitgemäße Lösungen zur Analyse der Personendaten als Ergänzung der HCM-Kernsysteme (wie bspw. die Datenplattform-Lösungen der großen Cloud-HCM-Anbieter: SAP Analytics Cloud oder Workday Prism). Hier verbirgt sich ein enormes Potenzial, denn die Nutzung derartiger Lösungen steigert die HR-Strategie nach Angaben der Befragten in 91 % der Fälle. Auch das Potenzial von modernen Start-up-HR-Tech-Lösungen, als Ergänzung zu den HR-Kernsystemen, bleibt bei 43 % der Unternehmen ungenutzt.

Abbildung 7: Übersicht der Datenanalysefähigkeiten für die Unterstützung der Personalstrategie

Wie ist die allgemeine Datenqualität, insbesondere für Analytics-Anwendungen?



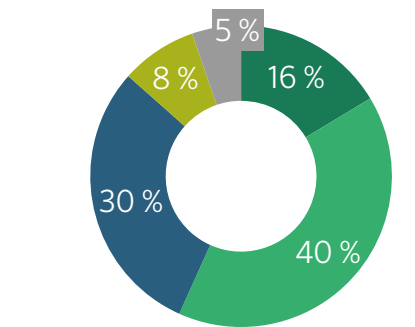
Fähigkeit von HR-Tech, die Personalstrategie entsprechend den vorhandenen Datenanalysefähigkeiten zu ermöglichen



Die noch ausbaufähige Umsetzung neuer Analytics-Methoden könnte im Zusammenhang mit der fehlenden Integration von technologischen Kompetenzen in die HR-Organisation stehen. So haben nur 16 % der Unternehmen eine dedizierte Tech-Einheit innerhalb der HR-Funktion, obwohl dies in 79 % der Fälle die erfolgreiche Umsetzung der Personalstrategie unterstützt. Etwa 40 % der Unternehmen haben zumindest einen verantwortlichen Product Owner in der HR-Funktion. Jedoch verfügen immer noch 30 % der Unternehmen über keine technischen Fähigkeiten in der HR-Funktion, was mittelfristig den weiteren Ausbau von Data-Analytics-Lösungen und Digitalisierung hindert (Abbildung 8).

Abbildung 8: Übersicht der technologischen Fähigkeiten von Personalabteilungen

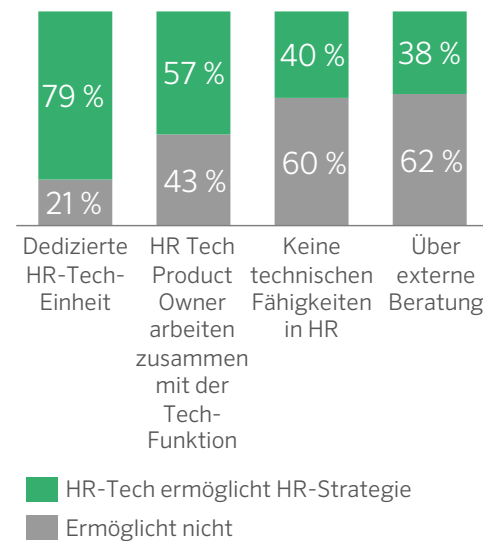
Wie werden die technologischen Fähigkeiten in der HR-Organisation integriert?



- Dedizierte HR-Tech-Einheit
- Tech Product Owner in HR arbeiten zusammen mit Tech-Funktion
- Keine Tech-Fähigkeiten in HR
- Über externe Beratung
- Andere

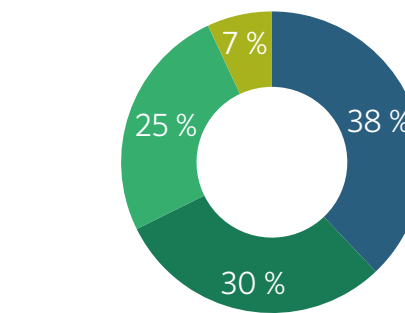
✔
30 % der Unternehmen verfügen über keine technischen Fähigkeiten in HR

Können HR-Tech-Funktionen die Personalstrategie unterstützen?



- HR-Tech ermöglicht HR-Strategie
- Ermöglicht nicht

Wie nehmen Mitarbeitende Kontakt zu HR auf?



- Persönlich
- ESS/MSS (employee self-service/manager self-service)
- First level support (Hotline, Chat, Tickets)
- Chatbot

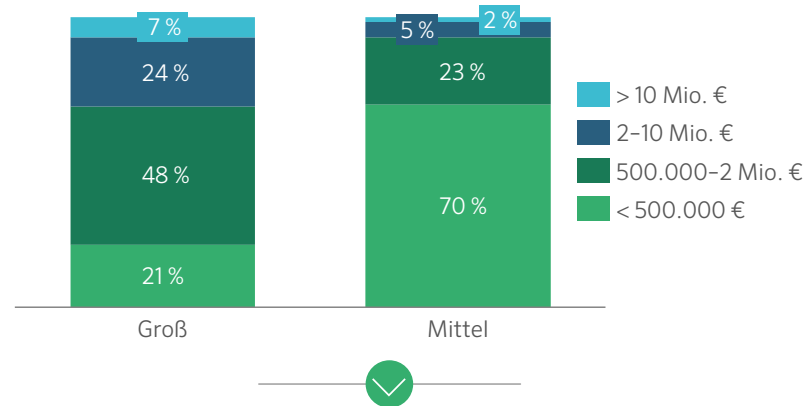
✔
30 % der Mitarbeitenden nutzen bereits ESS/MSS

Die Wichtigkeit von Technologien für die HR-Funktion ist klar erkannt – die Veränderungsbereitschaft und die notwendigen Investitionen in den Wandel sind aber noch nicht ausreichend

Das Potenzial durch die Einführung von umfassenden digitalen Lösungen und der entstandene Modernisierungstau der letzten Jahre wurde von den Unternehmen erkannt, ist allerdings noch nicht ausreichend in den Budgets reflektiert. Insbesondere ist hierbei hervorzuheben, dass nach wie vor 53 % der befragten großen Unternehmen SAP HCM als Kernsystem nutzen, für welches der Hersteller SAP die Standardwartung ab 2027 bzw. 2030 aufgekündigt hat. Insofern sind zumindest bei großen Unternehmen in den nächsten drei Jahren beachtliche Investitionen für digitale HR-Projekte zu erwarten. Aktuell planen allerdings lediglich 7 % eine Investitionssumme von über 10 Mio. € (Abbildung 9). Bei mittelgroßen Unternehmen sind noch geringere Investitionen vorgesehen; somit geben 70 % der Unternehmen an, weniger als 0,5 Mio. € für digitale HR-Projekte investieren zu wollen. Das ist mit Blick auf die strategischen Ambitionen und die aktuelle Ist-Situation der Unternehmen deutlich zu wenig. Als größte Herausforderung für die Einführung von IT-Systemen wird von 19 % der befragten Unternehmen die Standardisierung von Prozessen gesehen, während die Implementierung und das Mindset Change nur von 2–6 % der befragten als Herausforderung gesehen wird. Dies kann auch daran liegen, dass viele Unternehmen die fundamentale Digitalisierung (wie beispielsweise die Migration in Cloud-Lösungen) als technisches Thema sehen und nicht als gesamtheitliches Transformationsprogramm der Personalfunktion. Die Umsetzung eines einheitlichen Systems mit wenigen Schnittstellen, eine einfache Anwendung und ausreichende Schulung und Fortbildung wird bei mehr als einem Fünftel der Befragten als Erfolgsfaktor genannt.

Abbildung 9: Budget für digitale HR-Projekte, Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Wie hoch ist das geplante Budget für digitale HR-Projekte in den nächsten drei Jahren (gesamt)?



Über 2/3 der großen Unternehmen investiert unter 2 Mio. € in digitale HR-Projekte in den nächsten drei Jahren.

Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren und Herausforderungen bei der Einführung von HR-IT-Systemen?

Erfolgsfaktoren

- 26 % Einheitliches System mit wenigen Schnittstellen
- 24 % Einfache Anwendung mit hoher Benutzerfreundlichkeit
- 22 % Schulung/Fortbildung von Mitarbeitenden
- 21 % Mitwirkung der Mitarbeitenden
- 18 % Flexibilität des Systems

“ Schritt für Schritt: Führen Sie große Lösung nicht auf einmal ein, sondern schrittweise.

Herausforderungen

- 19 % Standardisierung von Prozessen
- 6 % Implementierung des Systems
- 3 % Mindset change/ Change Management

“ Eine unzureichende Integration in bestehende IT-Systeme ist weniger effizient als manuelle Workarounds.

Was ist zu tun? – Handlungsfelder für das HR-Management

Die Studie zeigt einen den zukünftigen Herausforderungen nicht angemessenen Zustand vieler HR-Funktionen auf und gibt klare Hinweise auf Handlungsfelder und -möglichkeiten:

- 1. Take the Chance ESG provides** – ESG als eines der großen Zukunftsthemen bietet dem HR-Management die Chance, eine people-orientierte Unternehmensstrategie mitzugestalten. Hierfür müssen Unternehmen und das HR-Management die notwendigen Analysen bereitstellen und das Thema Nachhaltigkeit aktiv mitgestalten, um Investoren und andere Interessengruppen überzeugen zu können.
- 2. Data driven HR for a brighter Future** – Daten sind Gold für HR, Daten sollten intensiver als Entscheidungsgrundlage genutzt werden. Datengestützte Entscheidungen sind evident, nachhaltiger und glaubwürdiger und schaffen Mehrwert für Unternehmen und Mitarbeitende. Ein datengesteuertes HR-Management wird das Fundament der strategischen Rolle von HR sein.
- 3. Invest in People Analytics Functions and Capabilities** – Die Rolle von Technologie im HR-Management ist von entscheidender Bedeutung für die datenbasierte Arbeit. Ein signifikanter Aufbau von entsprechenden Kompetenzen mit Fokus auf HR-Technologie und Datenanalytik ist unerlässlich.
- 4. Everything starts with Technology** – Technologielösungen in den HR-Abteilungen sollten auf Basis eines Architekturkonzepts konsistent und integrativ als Managementaufgabe geplant werden. Die Pflege eines Datenmodells ist als ein Bestandteil des HR-Managements zu integrieren, um eine für datengetriebene Personalarbeit notwendige Datenqualität (Verfügbarkeit, Standardisierung und Integrität) zu erreichen.
- 5. Match Technology and Organisation Model** – Im Rahmen der technologischen Entwicklung und einer Umstellung auf cloudbasierte Technologielösungen sollte eine Überprüfung der Organisationsstrukturen innerhalb des HR-Managements erfolgen. Beides muss harmonisieren, um den Interdependenzen von Organisation, Technologie und Prozessen Rechnung tragen zu können.
- 6. Invest in HR-IT and Software** – Datenbasierte Entscheidungen benötigen die entsprechende IT- und Software-Landschaft und Investitionsbereitschaft.

Autoren

Jens Baier

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

Kai H. Helfritz MBA

Leiter Mitgliedermanagement & Kooperationen
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.
helfritz@dgfp.de

Dr. Philipp Kolo

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

Dr. Mathias Makedonski

Project Leader
The Boston Consulting Group
makedonski.mathias@bcg.com

Pierre Schatlowski

Associate Director
BCG Platinion
schatlowski.pierre@bcgplatinion.com

Version in Englisch & weitere Ergebnisse

Die Studienergebnisse können auf Nachfrage auch in Englisch vorgestellt werden, wenden Sie sich bitte dazu an die oben genannten Autoren. Die Vorstellung der Kernergebnisse spiegelt nur einen Teil der Ergebnisse der Studie wider. Weitere Ergebnisse können bei den Autoren angefragt werden.



Impressum

DGFP // Studie
Future of HR in Strategy, Sustainability and Technology

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

Linkstraße 2
10785 Berlin
www.dgfp.de

Kai Helfritz MBA
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.