Deloitte.
Insights

Die soziale Organisation bei der Arbeit: Paradox in die Zukunft

2020 Deloitte Global Human Capital Trends – Kurzfassung

Einführung

Die soziale Organisation bei der Arbeit: Paradox in die Zukunft

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

IN NUR WENIGEN Jahren hat sich das Konzept der sozialen Organisation von einer faszinierenden neuen Idee zu einer konkreten Geschäftsrealität entwickelt. Wir verstehen darunter eine Organisation, die in ihrer Mission Umsatzwachstum und Gewinnstreben mit der Notwendigkeit verbindet, die Umwelt zu respektieren und ihrem Netzwerk von Stakeholdern zu dienen. Larry Fink, Chairman und CEO von BlackRock, machte 2018 Schlagzeilen, als er in seinem jährlichen Brief an CEOs erklärte, dass „die Gesellschaft von Unternehmen verlangt – sowohl von öffentlichen als auch von privaten –, dass sie einem sozialen Zweck dienen“.[1] Knapp zwei Jahre später definierte der Business Roundtable den Zweck eines Unternehmens neu. In einem Brief, der von 181 CEOs der größten Unternehmen der Welt unterzeichnet wurde und seitdem weitere Unterzeichner gefunden hat, heißt es, dass Unternehmen allen Stakeholdern zu dienen haben und nicht nur den Shareholdern (Aktionären).[2] Und beim Weltwirtschaftsforum 2020 standen Purpose und Ethik ganz oben auf der Tagesordnung.[3] Das spiegelt sich auch in unserer diesjährigen Studie „Global Human Capital Trends“, an der fast 9.000 Führungskräfte aus operativen und HR-Bereichen in 119 Ländern teilnahmen. Tatsächlich gaben 50 Prozent der Befragten an, dass ihre Organisation den „Purpose“ – also den Zweck der Unternehmung – auf alle Stakeholder ausgerichtet habe einschließlich den Gemeinschaften, denen sie verpflichtet seien, und der Gesellschaft als Ganzes.

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

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

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

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

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

- **Zugehörigkeitsgefühl steigern inmitten des Bedürfnisses nach Individualität.** Technologie schafft eine Welt, in der alles und jedes individualisiert werden kann; der Mensch allerdings wünscht sich, zu einem größeren Ganzen dazuzugehören. Unsere Umfrageergebnisse bestätigen, dass Integriertsein wichtig ist: 79 Prozent der Befragten gaben an, dass die „Förderung eines Gefühls der Zugehörigkeit zur Belegschaft“ in den nächsten 12 bis 18 Monaten wichtig oder sehr wichtig ist für den Erfolg ihrer Organisation. Könnte Individualität – anstatt Differenzen zu erzeugen – zu einer Energiequelle werden, indem einzigartige, komplementäre Fähigkeiten zusammengenommen helfen, gemeinsame Ziele zu erreichen? Um dies umzusetzen, müssen Organisationen die Kraft der Individuen zusammenbinden, indem sie ihnen Sinn in der Arbeit vermitteln.

- **Sicherheit schaffen in einer sich neu erfindenden Welt.** Neue Technologien fordern den Menschen, sich ständig neu zu erfinden; der Mensch allerdings wünscht sich nach wie vor ein Gefühl der Sicherheit. Die diesjährigen Umfrageergebnisse zeigen, wie viel Neuerung gefordert wird: 53 Prozent der Befragten gaben an, dass mehr als die Hälfte aller ihrer Mitarbeiter in den nächsten drei Jahren ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten weiterentwickeln müssen. Könnte Neuerfindung – anstatt als

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

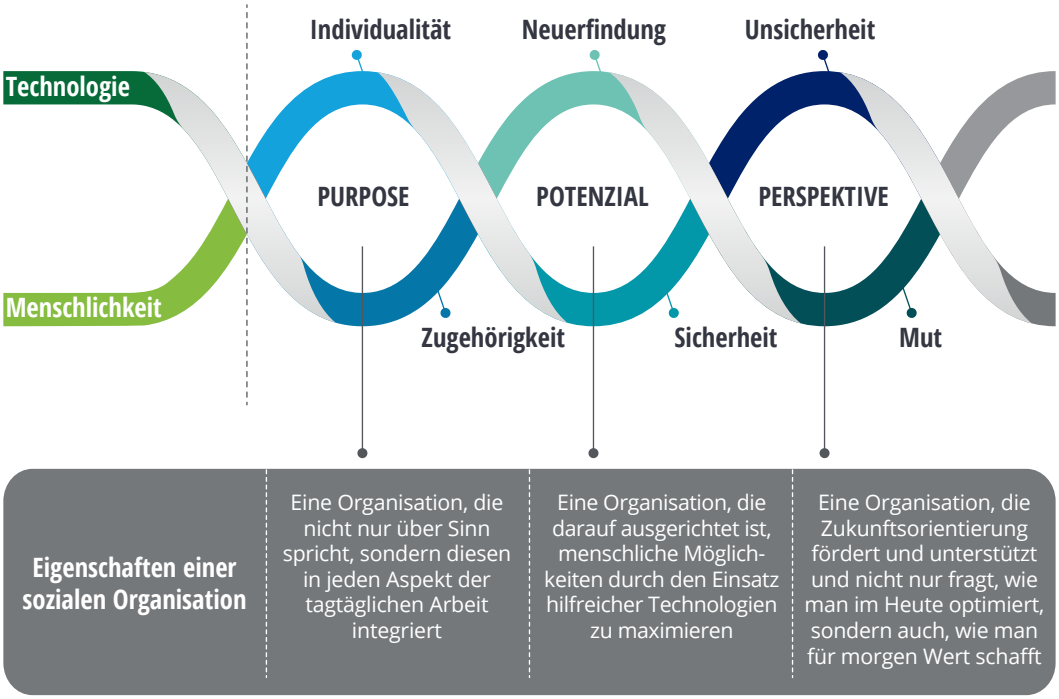
- **Mutiges Handeln in Zeiten der Ungewissheit.** Technologie schafft das Gefühl, dass sich alles ändert, was sich ändern kann; der Mensch allerdings wünscht sich ein Gefühl der Gewissheit, damit er mutig sein kann, neue Schritte zu gehen. Hier spiegelt unsere Umfrage, wie unsicher viele Unternehmen bezüglich ihrer Fähigkeiten sind, schnelle Veränderungen zu vollziehen: 90 Prozent der Befragten gaben an, dass es für den Erfolg in den nächsten zehn Jahren zunehmend wichtig sei, sich schnell und deutlich zu verändern. Aber nur 55 Prozent waren der Meinung, dass ihre Unternehmen auch in der Lage seien, dies zu tun. Könnte aber Ungewissheit – anstatt Zweifel zu wecken – neue Chancen bieten, die Zukunft durch mutiges Handeln zu gestalten? Um dies zu erreichen, müssen Organisationen die Ungewissheit in eine informierte Perspektive einbetten, die ihnen hilft, selbstbewusst die Zukunft der Arbeit auszugestalten.

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

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

ABBILDUNG 1

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



Quelle: Deloitte Analyse.

- Potenzial: eine Organisation, die darauf ausgerichtet ist, menschliche Möglichkeiten durch den Einsatz hilfreicher Technologien zu maximieren

- Perspektive: eine Organisation, die Zukunftsorientierung fördert und unterstützt und nicht nur fragt, wie man im Heute optimiert, sondern auch, wie man für morgen Wert schafft

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

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

Purpose: ein starkes Zugehörigkeitsgefühl bei voller Individualität

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

Wir analysieren drei Möglichkeiten, wie Organisationen individuelle Stärken in kollektive Ergebnisse übersetzen können: Erstens, indem durch individuelle Beiträge das Zugehörigkeitsgefühl gestärkt wird. Zweitens, indem eine durchdachte Gestaltung der Arbeit das Wohlbefinden der Mitarbeiter bei der Erledigung ihrer beruflichen Anforderungen erhöht. Und drittens, indem ein differenziertes Verständnis von Werten und Einstellungen die Entwicklung von People-Strategien treibt.

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

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

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

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

Potenzial: Sicherheit durch Sich-neu-Erfinden

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

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

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

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

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

Perspektive: Mut in der Ungewissheit

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

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

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

wie die Organisation das Individuum bewertet und wie das Individuum die Organisation bewertet.

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

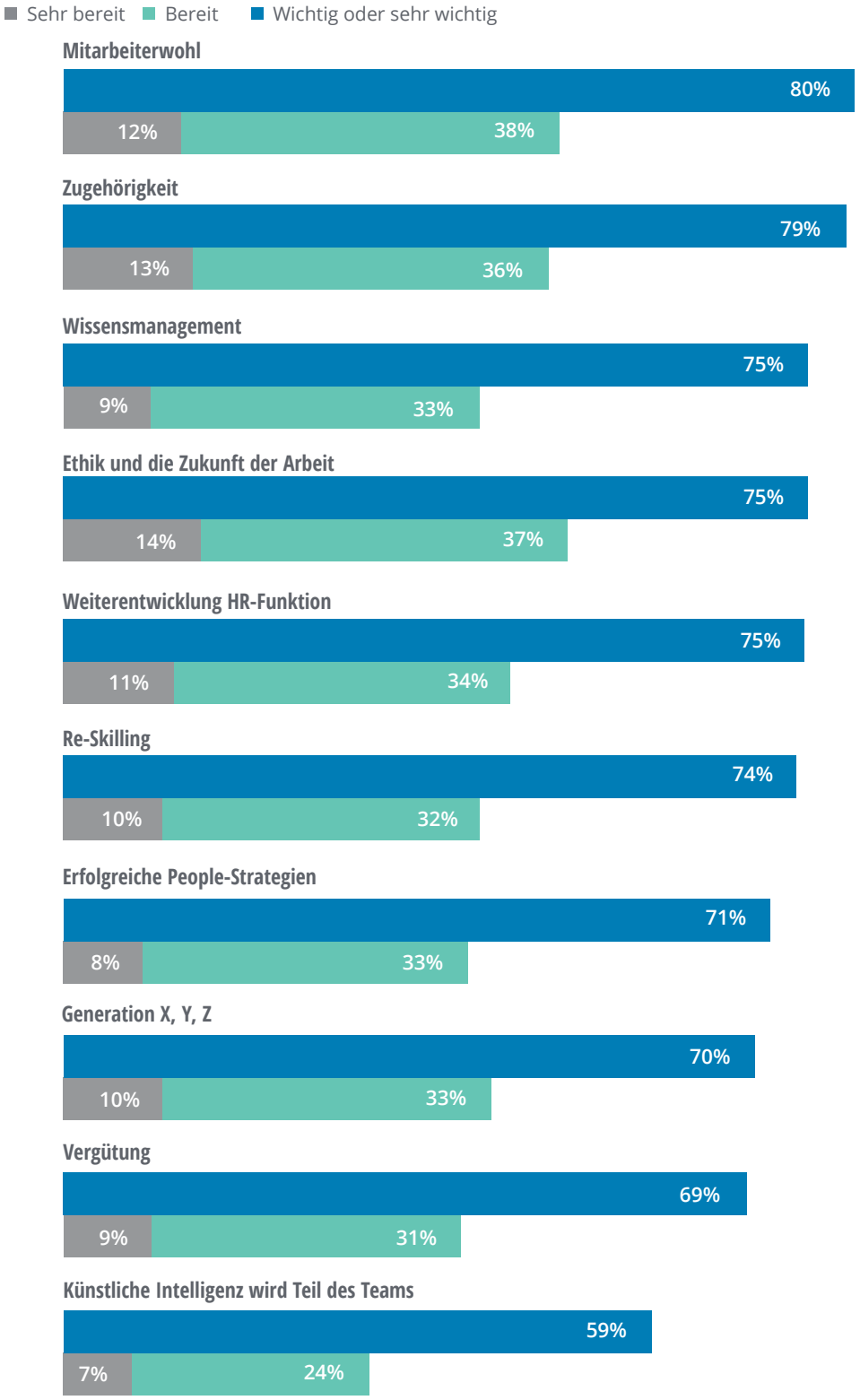
Moral, Ethik und die Zukunft der Arbeit: vom „Könnten wir?“ zum „Wie sollten wir?“ In Zeiten, in denen die Zukunft der Arbeit in den Organisationen Menschen, Technologien und alternative Arbeitskräfte zu neuen Arbeitsmethoden zusammenführt, kämpfen Führungskräfte mit einer stetig wachsenden Anzahl an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

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

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

ABBILDUNG 2

Die wahrgenommene Bedeutung überstieg die organisatorische Bereitschaft für alle diesjährigen Trends



Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

ABBILDUNG 3

Wichtigkeit der Trends nach Regionen

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

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

ABBILDUNG 4

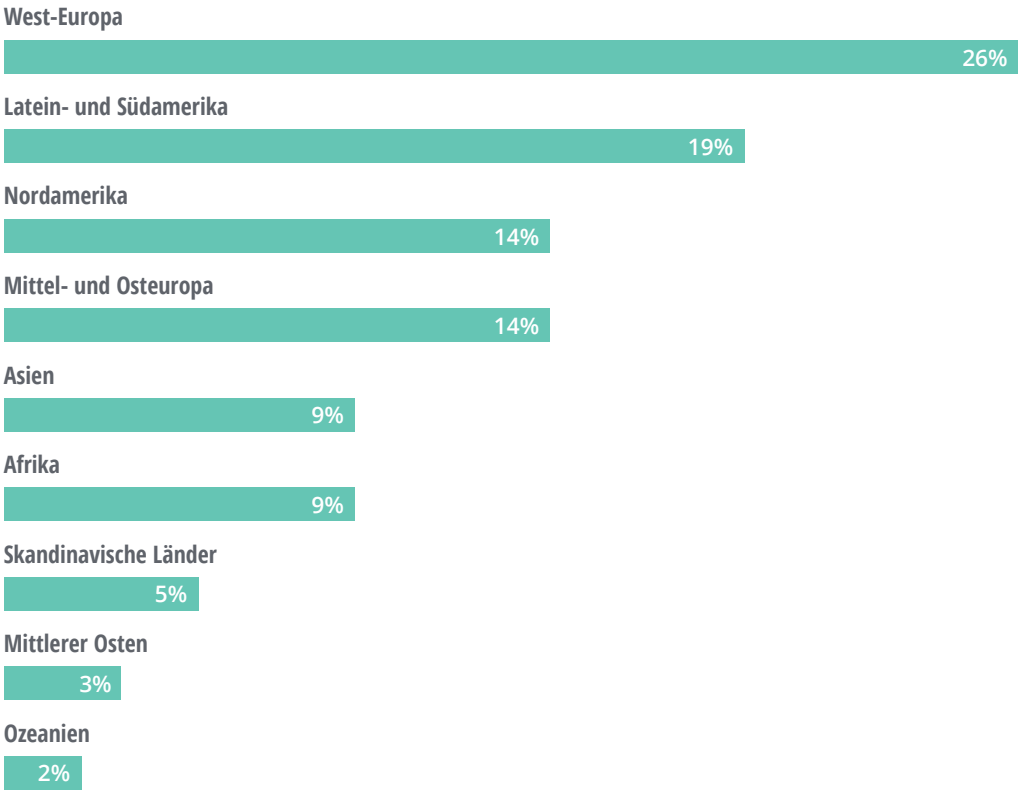
Wichtigkeit der Trends nach Industrien

	Alle Industrien	Consumer products	Energy, resources, and industrials	Financial services	Government and public services	Life sciences and health care	Professional services	Technology, media, and telecom
Wissen schaffen und erhalten	75,1%	74,4%	77,7%	72,8%	70,4%	75,8%	75,5%	78,1%
Ethik und die Zukunft der Arbeit	74,9%	74,7%	75,7%	73,5%	69,0%	74,6%	78,9%	72,1%
Zugehörigkeit	79,0%	78,5%	79,4%	78,2%	74,6%	80,3%	79,7%	81,5%
Messung von Personalstrategien	71,3%	72,1%	73,8%	69,7%	66,2%	73,0%	70,4%	73,6%
Generation X, Y, Z	69,9%	70,6%	71,8%	67,8%	68,5%	70,0%	70,2%	69,8%
Re-Skilling	74,2%	74,6%	75,9%	75,1%	68,9%	77,2%	73,8%	74,3%
Vergütung	69,4%	71,6%	68,9%	69,0%	61,6%	70,0%	68,5%	72,7%
Weiterentwicklung HR-Funktion	74,6%	77,7%	76,1%	75,6%	70,7%	73,9%	71,4%	76,3%
KI und Superjobs	59,3%	57,5%	57,1%	63,5%	47,4%	58,2%	63,2%	65,6%
Mitarbeiterwohl	79,9%	79,0%	80.3%	79,3%	79,2%	80,8%	80,7%	80,6%

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

ABBILDUNG 5

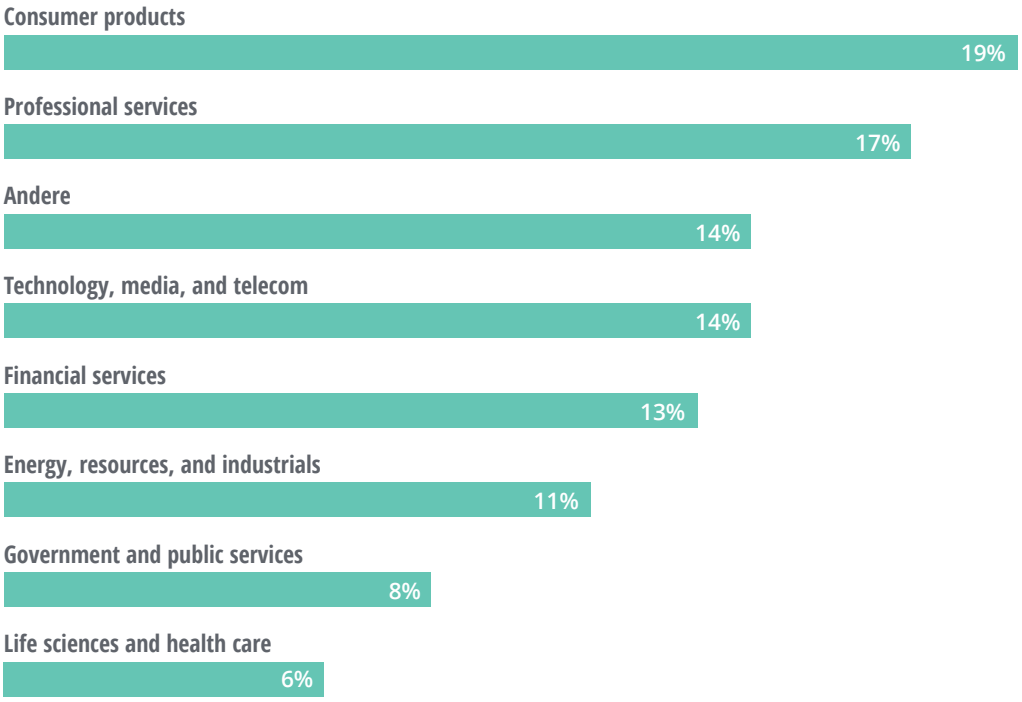
Befragte nach Regionen



Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

ABBILDUNG 6

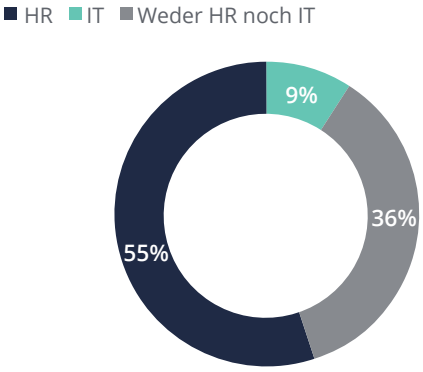
Befragte nach Industrien



Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

ABBILDUNG 7

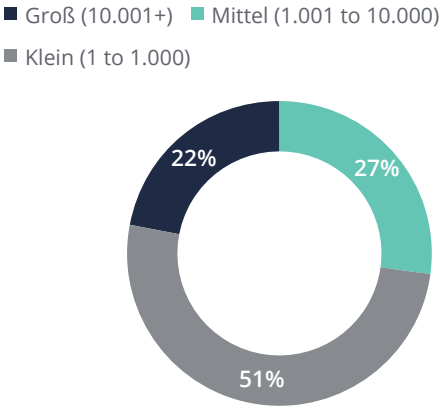
Befragte nach Funktionen



Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

ABBILDUNG 8

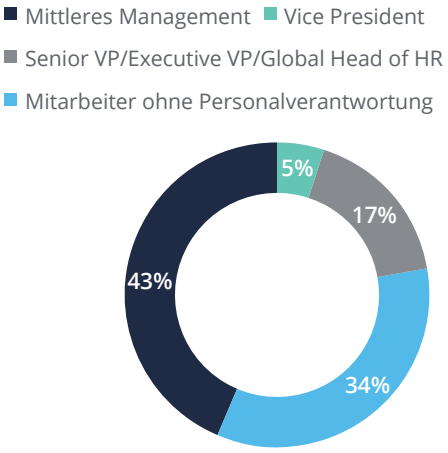
Befragte nach Unternehmensgröße (Mitarbeiteranzahl)



Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

ABBILDUNG 9

Befragte nach Level



Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

ABBILDUNG 10

Befragte nach Ländern

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

Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

Ein Brief an HR:

Fokus erweitern und Einfluss ausdehnen

Liebe HR-Funktion,

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

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

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

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

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

1. Arbeitsergebnisse sind stabil (Organisationen wissen, was sie tun müssen und wie sie es tun müssen).

2. Aufgaben sind vorhersagbar (sie bestehen aus definierten Einzelaktivitäten).

3. Menschen sind ersetzbar (durch mechanisierte Arbeit können fast alle Menschen fast alle Aufgaben erledigen).

Aber auf diese Grundannahmen können wir HR nicht mehr stützen, weil sie in der Zukunft der Arbeit nicht mehr gelten. Die inzwischen als irrig erkannte Vorstellung, dass Arbeit und Arbeitende mechanistische, austauschbare Teile in einem Produktionsablauf sind, hatte den großen Fokus auf Automatisierung – das Ersetzen von Menschen durch Maschinen – verstärkt und uns den Blick darauf verstellt, Arbeit neu zu denken und Arbeitnehmer als Beteiligte und Innovatoren in Teams einzubinden. Die mechanistische Sichtweise von Frederick Taylor[7], beschrieben in seiner Theorie der wissenschaftlichen Betriebsführung (Scientific Management), wurde über die letzten 100 Jahre von der Erkenntnis verdrängt, dass Mitarbeitermotivation die Produktivität steigern kann. Und sie wurde umso stärker widerlegt, je klarer soziale, politische und technologische Entwicklungen den menschlichen Faktor ins Zentrum der neuen Arbeitswelt rücken.

Unternehmen sind gezwungen, ihre Strategien angesichts anhaltender Markt-Disruption zu verändern, und sehen sich mit der Erkenntnis konfrontiert[8], dass die Produktivitätszuwächse der letzten zwei Jahrzehnte flach oder sogar negativ ausgefallen sind. Beides fordert sie heraus, veraltete Ansichten zu überdenken und neue Grundwahrheiten für die Soziale Organisation in ihre Strategien einzubeziehen:

- Unternehmen müssen nicht nur aktuelle Arbeitsprozesse verbessern. Sie müssen vor allem darüber nachdenken, welche Arbeit und welche Arbeitsergebnisse sie morgen leisten wollen. Die Arbeit selbst muss kontinuierlich neu gedacht werden.

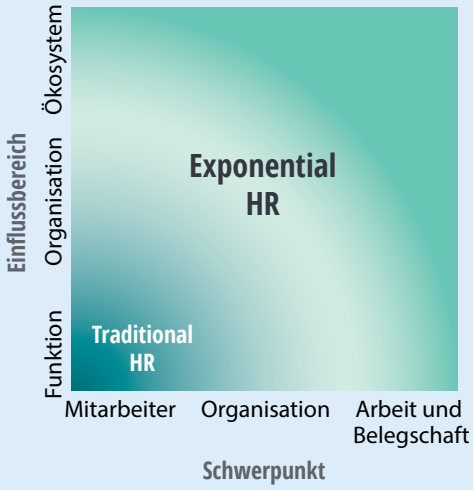
- Weil Arbeit weniger mechanistisch definiert wird und sich die Leistungserbringung kontinuierlich weiterentwickelt, verändern sich auch Arbeitsplätze zunehmend schnell und dynamisch. Einige sagen sogar das Ende von Funktionsbildern – als definierte, aufgabenbezogene Tätigkeit – voraus. Der Wandel wird beschleunigt, weil sich Arbeitsaufgaben von rigiden Berichtslinien lösen, Stellenbeschreibungen durch Funktionszielbilder ersetzt werden und Fachexpertise durch Fähigkeitsspektren substituiert wird.

- In der Konsequenz bedeutet das für den Arbeitnehmer, als Mensch wahrgenommen zu werden. Er ist nicht ein austauschbares Rädchen in einer Organisation, sondern ein Individuum mit einzigartigen und unterschiedlich geprägten Erfahrungen, Gedanken, Einstellungen, Bedürfnissen und einem persönlichen Wert. Dies alles macht es wichtiger und komplexer denn je, den Arbeitnehmer als Menschen zu führen.

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

ABBILDUNG 1

Exponential HR: das menschliche Element der Arbeit effektiver verwalten



Quelle: Deloitte Global Human Capital Trendstudie, 2020.

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

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

ABBILDUNG 2

HR-Leistungen heute und morgen

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

Quelle: Deloitte Analyse.

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

- **Neue Fähigkeiten stärken (47 Prozent)** HR-Bereiche entwickeln dazu ein neues Mindset. Sie übernehmen und fördern diejenigen neuen Verhaltensweisen, die Unternehmen helfen, im digitalen Zeitalter zu bestehen.

- **HR-Organisation öffnen, um agile und teambasierte Arbeitsmethoden einzubinden (45 Prozent)** HR Bereiche entwerfen dazu eine Funktionsweise, die ihnen erlaubt, flexibel auf dynamische Geschäftsanforderungen zu antworten.

- **Effizienz steigern, indem HR-Tätigkeiten automatisiert werden (38 Prozent)** Mit dem Einsatz moderner Technologie gelingt es, Produktivität zu erhöhen und die Mitarbeiter-Erfahrung zu verbessern.

- **Anspruch und Format der HR-Führung erweitern (24 Prozent)** HR-Führungskräften gelingt das, indem sie messbaren Mehrwert für das gesamte Unternehmen einsteuern.

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

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

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

Mehrere Organisationen haben allerdings damit begonnen, das Konzept von „Exponential HR“ einzuführen. Alexion Pharmaceuticals zum Beispiel vollendete eine dreijährige organisatorische Transformation, indem sie ihre HR, IT[9] und Abteilungen für Patientenvertretung zu einer neuen Human-Experience-Funktion zusammenführen. Diese spiegelt Alexions Überzeugung wider, dass man nicht über die Erfahrung der Mitarbeiter sprechen kann, ohne zu verstehen, wie sich diese auf Patienten auswirkt. Dadurch verändert das Unternehmen die Art und Weise, wie es über die Leistungserbringung der Arbeit nachdenkt.

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

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

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

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

Danksagung

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

Quellen

1. Larry Fink, "A sense of purpose" 2018 letter to CEOS, BlackRock, zuletzt aufgerufen am 18. März, 2020.
2. Business Roundtable, "Business Roundtable redefines purpose of a corporation to promote 'an economy that serves all Americans,'" 19. August, 2019.
3. Colin Mayer, "It's time to redefine the purpose of business. Here's a roadmap," World Economic Forum, 7. Januar, 2020.
4. Olivia Raimonde, "The number of workers on strike hits the highest since the 1980s," CNBC, 21. Oktober, 2019.
5. Joe DeManuelle-Hall and Dan DiMaggio, "2019 Year in review: Workers strike back," Labor Notes, 20. Dezember, 2019.
6. International Labor Organization, "Insufficient paid work affects almost half a billion people, new ILO report shows," YubaNet.com, 21. Januar, 2020.
7. Frederick Winslow Taylor, The Principles of Scientific Management (Norwood, MA: Plimpton Press, 1911).
8. The Conference Board, "Global productivity growth remains weak, extending slowing trend," press release, April 15, 2019.
9. Conversations with company executives by colleagues of the authors.
10. Ibid.
11. Ibid.

Hinweis zur Sprache

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

Anglizismen

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

Über die Autoren

Erica Volini | evolini@deloitte.com

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

Jeff Schwartz | jeffschwartz@deloitte.com

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

Brad Denny | braddenny@deloitte.com

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

David Mallon | dmallon@deloitte.com

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

Yves Van Durme | yvandurme@deloitte.com

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

Maren Hauptmann | mahauptmann@deloitte.de

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

Ramona Yan | ramonayan@deloitte.com.cn

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

Shannon Poynton | shpoynton@deloitte.com

Shannon Poynton ist Manager bei Deloitte Consulting LLP in der Human Capital Pratice. Sie hat fast 10 Jahre Erfahrung in der Beratung globaler Kunden zu komplexen Problemstellungen im Bereich Organisation, Belegschaft, Kultur und strategisches Change-Management. Zusätzlich zu ihrer diesjährigen Co-Autorenschaft hat Frau Poynton das Projekt Global Human Capital Trends geleitet. Sie koordinierte das Design und die Durchführung der diesjährigen Umfrage und des abschließenden Berichts.

Kontakt

Practice Leader Human Capital
Maren Hauptmann
Partner
Tel: +49 (0)89 29036 7919
mahauptmann@deloitte.de

Deloitte.
Insights

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

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

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

Stand 06/2020