Deloitte.

Was eine moderne Belegschaft von HR erwartet

Über die Arbeit mit People-Produkten

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845

Warum sehen wir eine radikale Veränderung der Personalarbeit voraus? 04

Was ist ein People-Produkt? 05

Wie kann ein Personalbereich People-Produkte entwickeln und anbieten? 06

Wie können Sie beginnen? 09

Ansprechpartner 10

Warum sehen wir eine radikale Veränderung der Personalarbeit voraus?

Mitarbeitende wollen auf gesamte Serviceangebot des Personalbereichs zugreifen – wo, wann und wie auch immer. Das galt schon vor 2020. Nach der Pandemie jedoch ist das Verlangen deutlich gewachsen, People Services ständig und überall verfügbar zu haben. Die Erwartungen der Mitarbeitenden sind hoch und verändern sich fortlaufend mit den sich wandelnden Geschäftsanforderungen und sogar durch die Mitarbeitererlebnisse selbst: Gute Erlebnisse steigern die Erwartungen, dass es noch besser, noch nahtloser gehen kann. Um sie zu befriedigen, müssen Personalbereiche ihre Dienstleistungen als Produkte gestalten, die sich stetig verbessern lassen.

Das ist nicht ganz neu: Tatsächlich haben viele Unternehmen bereits daran gearbeitet, ihre Personalbereiche agil zu strukturieren, häufig mit durchwachsenem Erfolg. Aus solchen Versuchen haben wir gelernt, dass drastische Änderungen einen mutigen Neuanfang verlangen. Kleinere, aber auch größere Modifikationen, die nur der bestehenden alten Arbeitsweise übergestülpt werden, erlauben es meist nicht, People-Dienstleistungen so bereitzustellen, dass sie passgenaue, kuratierte und persönliche Kundenerfahrungen ermöglichen – also all das, was wir als Konsument:innen im Online-Business bereits gewöhnt sind. Ein Personalbereich, der das erreichen möchte, muss ein radikal neues Konzept entwickeln.

Eine in Produkten denkende Personalorganisation muss agil sein können, damit sie genau diejenigen Serviceprodukte liefern kann, die sich die Belegschaft wünscht. Der Personalbereich sollte sich konsequent darauf konzentrieren, die Employee Experience, also die Kundenerlebnisse der Mitarbeitenden, zu verbessern. Eine solche Organisation kann sich kontinuierlich organisch und adaptiv weiterentwickeln auf Basis der Rückmeldungen, die sie von der Belegschaft fortlaufend erhält. Dieses Feedback wird nahtlos in das Dienstleistungsangebot übernommen. Auf diese Weise kann sich der gesamte People-Bereich vollständig in den Dienst der Unternehmensentwicklung und der Geschäftsstrategie stellen.

Wir leben in einer Welt, in der Bankgeschäfte nicht mehr in der Filiale erledigt werden müssen. Den Online-Handel auch von komplexen Dienstleistungen halten wir für selbstverständlich und smarte Apps erlauben uns, mit einem einzigen Klick einzukaufen. Die gesamte Musikindustrie hat einen dramatischen Wandel durchlaufen, weil das Audioerlebnis nicht mehr durch Schallplatten und CDs, sondern mithilfe von Streaming-Apps erzeugt wird. Vor dieser digitalen Herausforderung steht nun auch der Personalbereich: Die Zukunft sind People-Produkte – und die Fähigkeit, diese liefern zu können.

Stellen wir uns ein Unternehmen vor, das eine oder mehrere Apps anbietet, über die sich das gesamte People-Management abwickeln lässt. Jede App ist zum einen darauf optimiert, ein besonderes Kundenerlebnis zu schaffen, und zum anderen intelligent in die Personalpolitik des Hauses eingebunden. Mitarbeitende und Führungskräfte können mit Leichtigkeit das Dienstleistungspaket steuern und abrufen, das sie für ihre People-Themen benötigen. Alle Nutzer erhalten fortwährend Updates auf ihre People-Produkt-Apps – genau wie wir das bei unseren Service-Apps auf Handys gewohnt sind. So entwickeln sich die People-Produkt-Apps stetig weiter und die grundsätzlichen Systemwechsel, die bisher alle paar Jahre nötig waren, brauchen wir nicht mehr. Ein solches Portfolio an People-Produkten bereitzustellen, verlangt nach einer grundlegenden Veränderung, wie Personalbereiche denken, handeln und aufgebaut sind. Die Erfahrungen mit Musik-Streaming, Fintechs und dem Online-Handel zeigen: Diese Revolution wird kommen – und Personalverantwortliche sollten darauf vorbereitet sein.

Was ist ein People-Produkt?

Ein People-Produkt stellt einen Online-Service, eine digitale Erfahrung dar, die den Mitarbeitenden und der Organisation selbst einen Mehrwert liefern. People-Produkte können beständig weiterentwickelt sowie angereichert und damit dauerhaft genutzt werden, unabhängig davon, wie sich die Anforderungen und die Rahmenbedingungen verändern.

Ein typisches People-Produkt ist die Candidate Experience, also die Erfahrung der Kandidaten im Recruiting-Prozess. Daran schließt die Onboarding Journey an – mit allen Services, die neue Mitarbeitende im Onboarding-Prozess nutzen. Letzteres Beispiel zeigt den Mehrwert einer guten Produktlösung: Je besser und schneller das Onboarding gelingt, desto eher sind neue Mitarbeitende produktiv. Bei Unternehmen mit hoher Fluktuation oder Saisonarbeit wie im Weihnachtsgeschäft des Handels entstehen messbare Vorteile.

People-Produkte können aber auch Feedback- und Development-Erfahrungen bereitstellen, über interne Plattformen den unternehmenseigenen Arbeitsmarkt organisieren oder Learning Journeys modellieren, die den Mitarbeitenden auf Basis von künstlicher Intelligenz individuell zugeschnittene Lernpfade vorschlagen. Andere People-Produkte können die Vertriebssteuerung intelligent mit dem ePerformance-Management verbinden, fast spielerisch Quartalsziele vereinbaren und nachhalten sowie die Belegung von Büroräumen smart organisieren.

Geschäftsprozesse werden nahtlos digital abgebildet. Die entsprechenden Produkte sind hochgradig personalisiert und verwenden automatisierte Lösungen oder künstliche Intelligenz. Sie können Erfahrungen kuratieren, indem sie für den Nutzer hinter dem leicht verständlichen digitalen Frontend den Zugang zu komplexen internen Abläufen steuern.

Nicht jeder HR-Prozess sollte mit gleicher Priorität als People-Produkt digitalisiert werden. Unternehmen können sich zunächst auf solche Lösungen konzentrieren, die den höchsten Mehrwert liefern oder die die Organisation im gewünschten Maße profilieren. Etwa könnte es für ein Unternehmen, das auf die Gewinnung von Talenten in einem umkämpften Markt angewiesen ist, erfolgskritisch sein, eine außergewöhnliche und einmalige Erfahrung in der Talent Acquisition zu liefern.

Wie kann ein Personalbereich People-Produkte entwickeln und anbieten?

Will ein Personalbereich mehrwertstiftende People-Produkte anbieten, muss er sich völlig neu aufstellen. People-Produkte zu entwickeln und zu steuern verlangt neue Rollen und Arbeitsweisen – kurz: ein neues HR-Geschäftsmodell. Wir nennen es das People Product Operating Model, in dem wir vor allem drei Aufgaben sehen:

- Die Entwicklung und den Betrieb von People-Produkten (Development & Operations, kurz DevOps)
- Die Beratung von Führungskräften (Leader Advisory)
- Die Beantwortung der Mitarbeiter:innen-fragen (People Support)

People Product DevOps

Die Teams verfolgen, welche Erfahrungen die Mitarbeiter:innen mit den neuen Produkten machen. Daraus leiten sie ab, welche Funktionalitäten in den Produkten ergänzt werden sollen. Auf dieser Basis können die Entwicklerteams fortlaufend die People-Produkte verbessern und neue schaffen.

Leader Advisory

verbindet People und People-Produkte. Der Leader Advisory ist eine Kontaktperson, die die Beziehung zwischen den Führungskräften der Linie, den People-Support-Teams und den People-Product-DevOps-Teams herstellt. Gleichzeitig identifiziert der Leader Advisory, wie die bestehenden Produkte ausgebaut und neue Produktangebote entwickelt werden können.

People Support

ist verantwortlich, wichtige und sensible Anfragen und Vorgänge zu bearbeiten. Darüber hinaus eskaliert er, wenn Schwierigkeiten auftreten. Der People Support wird für einzelne People-Produkte oder für Portfolios aus People-Produkten eingerichtet.

People Product DevOps

Der Bereich People Product DevOps ist die wesentliche Säule des neuen Personalwesens und vergleichbar mit den DevOps-Teams aus der App- und Software-Entwicklung. Er kann auf Basis des kontinuierlichen Mitarbeiterfeedbacks seine Produkte entwickeln und iterativ verbessern. Wie in der DevOps-Praxis üblich, kann auch das People-Product-DevOps-Team von anderen Personaleinheiten getrennt arbeiten, da sich Aufgaben und Arbeitsweisen stark unterscheiden.

Zwar liefert People Product DevOps einen wichtigen Teil der HR Services. Dennoch ist seine Arbeitsweise gänzlich anders, als wir das heute von HR Shared Services oder von HR Operations kennen. Wenn wir das People Product Operating Model einführen, wird es den Bereich HR Operations nicht mehr geben. Rückfragen und transaktionale HR Services werden in automatisierten und beständig verfügbaren People-Produkten abgewickelt und tägliche Arbeitsroutinen übernimmt der People Support. Im People-Product-DevOps-Team versammeln wir Experten, die die Fähigkeit haben, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu identifizieren, digitale Produkte zu entwickeln, sie zu programmieren und zu betreiben. Viele Unternehmen werden einen Teil dieser Leistungen inhouse bereitstellen, den anderen Teil von externen Vendoren beziehen.

Die People-Product-DevOps-Teams werden nach Erfahrungsportfolios strukturiert – unser Vorschlag sind die Folgenden: Ankommen, Leisten, Erfahren und Planen. Durch den Zuschnitt in Portfolios kann der Personalbereich strukturell vergleichsweise leicht End-to-end-Erfahrungen entwickeln und erweitern und damit die Mitarbeitererfahrungen zum Treiber der Personal Services machen. Zudem kann auf diese Weise geregelt werden, wie unterschiedliche People-Produkte innerhalb des Portfolios zusammenspielen. Das schafft einen plausiblen Rahmen, um eine übergreifende Portfoliostrategie der Produktentwicklung zu formulieren und zu steuern.

Leader Advisory

Die Mitarbeitenden im Bereich Leader Advisory stellen die Verbindung her zwischen den Führungskräften und den Lösungen. Sie arbeiten als Account-Manager und Vermittler zwischen den Führungskräften der Organisation, dem People Support und dem People Product DevOps. Leader Advisory übernimmt keine operativen Aufgaben, wie es viele klassische HR-Businesspartner tun. Dagegen arbeiten sie eher wie ein Business Developer, der neue Geschäftsmöglichkeiten erkennt, um das Angebot an People-Produkten weiterzuentwickeln und zu verbessern. Darüber hinaus führen sie neue Lösungen ein und machen diese in den Unternehmensbereichen bekannt. Operative Tätigkeiten übergeben sie vollständig zum People Support. Leader Advisory trägt dazu bei, dass eher unflexible, auf die Bedürfnisse von Business Units zugeschnittene Services durch personalisierte Dienstleistungen ersetzt werden, die sich über einheitliche People-Produkte abrufen lassen.

People Support

Die People-Support-Teams werden nach Portfolios zugeschnitten – oder nach People-Produkten, wenn es die Größe der Organisation zulässt. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass Mitarbeitende aus dem People Support die notwendigen Fachkenntnisse aus dem Bereich haben und den dahinterliegenden End-to-end-Prozess kennen.

Im People Support bearbeiten die operativen Support-Einheiten personenbezogene Anfragen und Vorgänge und eskalieren Schwierigkeiten in definierten Zeitfenstern. Sie nutzen dabei die Kommunikationskanäle, die schon existieren, idealerweise in den People-Produkten eingebunden sind und über ein integriertes Nachverfolgungssystem geleitet werden. Fragen lassen sich in einem immer größeren Umfang im People-Produkt selbst durch Menüsteuerung beantworten. Reife Organisationen benötigen daher kein People-Callcenter für Standardanfragen mehr, weil diese bereits durch Automation oder Erläuterungen und Erklärungen im People-Produkt selbst beantwortet werden. Der operative Support unterstützt auch diejenigen Prozesse und Eskalationen, die (noch) nicht von einem People-Produkt abgebildet werden.

Insgesamt benötigen wir in den People-Support-Teams umfangreichere Kenntnisse und Fähigkeiten als in einem klassischen Shared Service. Die Mitarbeitenden im People Support brauchen detailliertes Fachwissen über die Erlebnisse und Erfahrungen im gesamten End-to-end-Prozess, um geeignete Lösungen oder Eskalationsschritte im Ablauf anbieten zu können. Gleichzeitig werden sie sich in regelmäßigen Abständen mit den Operations-Teams aus dem Bereich People Product DevOps abstimmen, um Fehlfunktionen, Lösungen und Verbesserungen im Prozess und im Produkt zu besprechen. Diese Meetings erlauben gleichzeitig den People-DevOps-Teams, von ihnen gewünschte Umfragen in die Wege zu leiten und Feedbacks einzuholen.

People-Support-Teams können für spezifische Produkte zu dem Zeitpunkt aufgebaut werden, wenn zusätzliche Nachfrage erwartet wird. Typischerweise dann, wenn ein Produkt neu eingerichtet oder wesentlich ertüchtigt wird. Über die Begleitung von People-Produkten hinaus können die People-Support-Teams auch dabei helfen, einzelne Unternehmensbereiche bei der Einführung von People-Produkten zu unterstützen, um bestimmte Geschäftsziele des Bereiches zu erreichen. Zum Beispiel können sie Linienmanagern helfen, eine Version des People-Produkts einzuführen und die Selbstnutzung im Bereich zu fördern. Dadurch wird sichergestellt, dass die Weiterentwicklung des Produkts von den Bedürfnissen und Ergebnissen der Nutzer gesteuert werden kann.

Wie können Sie beginnen?

Eine komplette Umstellung hin zur produktgesteuerten Personalzukunft würde eine radikale Veränderung der Personalorganisation verlangen – ein komplexes Vorhaben mit grundlegenden Veränderungen, das nicht im Ganzen vorgenommen werden sollte. Stattdessen sollten HR-Organisationen im Hinblick auf ihre Geschäftsprioritäten mit einzelnen Produkten oder einem Produktportfolio als Pilotprojekt starten. Denkbar ist ebenfalls anfangs ein Produkt zu wählen, das vor allem die Abläufe im Personalbereich selbst betrifft, etwa die Entwicklung einer Lösung für alle Services rund um die Elternzeit.

Klein beginnen – und agil die Transformation treiben

Der HR-Bereich kann damit beginnen, eine ausgewählte Funktionalität oder sogar nur einen Teil davon als Produkt anzubieten und es dann iterativ zu erweitern. Den Anfang sollte dabei eine Funktionalität machen, die vergleichsweise autonom von den zentralen HR-Systemen arbeiten kann oder die bereits zumindest teilweise als digitaler Service angeboten wird und damit Elemente eines People-Produktes besitzt – in den meisten Unternehmen trifft das auf Talent Acquisition und Recruiting zu. So werden die notwendigen Fähig- und Fertigkeiten aufgebaut und erprobt. Mit der Skalierung des Produkts erfolgen schließlich die Transformation des Personalbereichs und die Aneignung der neuen zunehmend agilen Arbeitsweise.

Die sich ständig ändernden Anforderungen an Arbeit, Arbeitsplatz und Belegschaft verlangen vom HR-Bereich eine Entwicklung hin zur produktgetriebenen Organisation. Die Frage nach dem "ob" stellt sich dabei nicht, sondern eher wann und wie eine HR-Organisation diesen Weg einschlagen wird.

Rückfragen und transaktionale HR Services werden in automatisierten und beständig verfügbaren People-Produkten abgewickelt. Tägliche Arbeitsroutinen übernimmt der People Support.

Ansprechpartner

Frank Schäfer
Offering Lead HR Transformation
Tel: +49 221 9732 4340
frschaefer@deloitte.de

Rüdiger Booz
Senior Manager HR Strategy
Tel: +49 221 9732 4506
rbooz@deloitte.de

Deloitte.

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

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die mehr als 345.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

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

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

Stand 11/2021