

HR

rethinking
human
resources

EgonZehnder

Einführung
Vorgehensweise und Studien-Design
Das TOP Modell

Fokus 1 **Die Organisation**

Fokus 2 **Die Arbeit**

Fokus 3 **Die Mitarbeiter**

Fokus 4 **Die HR-Plattform**

Rethink your HR
Über uns



Einführung

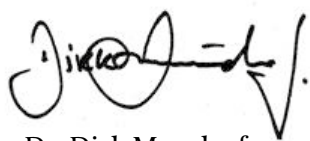
Die spürbare Volatilität von Gesellschaft und Wirtschaft, die sich nicht nur in der Digitalisierung von Geschäftsprozessen zeigt und massive Transformationen nach sich zieht, bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Führung und Entwicklung von Menschen, auf Unternehmensorganisation und -kultur.

Nüchtern betrachtet gewinnt der (Produktions-)Faktor Information im Verhältnis zu physischen Produktionsfaktoren zunehmend an Bedeutung. Geschwindigkeit und Komplexität der Informationsverarbeitung nehmen zu. Die Zusammenarbeit von Menschen in Teams sowie zwischen Mensch und Maschine gewinnt an strategischer Relevanz. In der Konsequenz verlangt die sich verändernde Geschäftswelt eine andere, neue Personalarbeit.

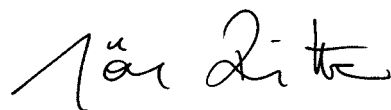
Die Chancen für HR, sich als werte- und strategiekonformer Partner und Gestalter der Unternehmenszukunft zu etablieren, sind heute besser als jemals zuvor.

Gleichzeitig erleben viele westliche Nationen einerseits einen dramatischen demografischen Wandel: Allein in Deutschland werden bis zum Jahr 2030 bis zu acht Millionen Arbeitnehmer fehlen. Andererseits sind Arbeitgeber mit völlig neuen Anspruchshaltungen nicht nur einer Gruppe von jüngeren Mitarbeitern konfrontiert: Arbeitnehmer möchten sich stärker in ihrer Arbeit verwirklichen und wertgeschätzt sehen – sonst droht (innere) Kündigung beziehungsweise Resignation. Der Wettbewerb um die besten Köpfe wird dramatisch zunehmen – die stärkste Personalfunktion wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Um „neue Antworten“ auf diese umfangreichen Herausforderungen und Chancen von HR zu erarbeiten, haben wir uns in Zusammenarbeit mit Boston Consulting Group (BCG), dem Bundesverband der Personalmanager (BPM) und der Quadriga Hochschule Berlin der Herausforderung Rethinking Human Resources gewidmet, die wir an dieser Stelle aufgreifen und – bereichert durch Gespräche mit führenden HR-Managern in Deutschland – vorstellen. Damit möchten wir den für das Personalmanagement verantwortlichen Entscheidern und Gestaltern eine nützliche Orientierungshilfe und einen Diskussionsbeitrag für die HR Community im deutschsprachigen Raum geben.



Dr. Dirk Mundorf



Dr. Jörg K. Ritter

Vorgehensweise & Studien-Design

In einem dreiphasigen Studiendesign wurden 50 persönliche Tiefeninterviews mit ausgewählten Führungspersönlichkeiten aus unterschiedlichen Funktionsbereichen, Organisationsgrößen und Sektoren durchgeführt („Blick auf HR“), um die aktuelle und perspektivische Erwartungshaltung an HR herauszuarbeiten. Darauf aufbauend wurden in der quantitativen zweiten Phase („Blick von HR“) die mehr als 4.000 Mitglieder des BPM 2017 zu den Rahmenbedingungen und individuellen Konstitutionen von HR befragt, die eine zukünftige Professionalisierung der HR-Profession ermöglichen. In der dritten Phase wurden weitere 25 persönliche Tiefeninterviews mit CHROs von Großunternehmen aus den USA, Großbritannien und den Niederlanden geführt, um eine internationale und vergleichende Perspektive zu erhalten.

~90 %

der befragten CEOs, CHROs und Gewerkschaftsspitzen geben Digitalisierung als bestimmendes Zukunftsthema an.

~75 %

der befragten CEOs, CHROs und Gewerkschaftsspitzen geben an, dass sie derzeit in ihrer Organisation eine Transformation oder einen Kulturwandel zu meistern haben.



Das TOP Modell*



Fokus 1 Die Organisation

Wie wollen wir die Arbeitsrealität in der Organisation und ihre Zukunftsfähigkeit gestalten?

Strategic Direction and Transformation Architecture

Fokus 2 Die Arbeit

Wie optimieren wir die Zusammenarbeit und die Arbeitsergebnisse von Teams und Bereichen?

Performance Navigation

Fokus 3 Die Mitarbeiter

Wie bringen wir die Interessen des Unternehmens und der Mitarbeiter in Einklang und entwickeln jeden Menschen zu seinem vollen Potenzial?

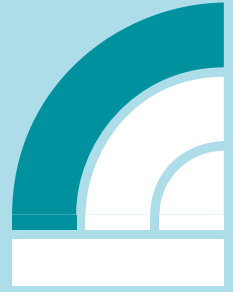
People Enablement

Fokus 4 Die HR-Plattform

Wie erarbeiten wir optimale Personalprozesse, führen sie bestmöglich aus und analysieren alle mitarbeiterbezogenen Daten wertstiftend?

HR Solutions and Operations

*TOP steht für „Transforming Organisation & People“.



Fokus 1

Die Organisation

*Strategic Direction
and Transformation
Architecture*



Strategic Direction & Transformation Architecture

HR gestaltet die Arbeitsrealität in der Organisation und ihre Zukunftsfähigkeit. Das beginnt mit der Frage, welchen Zweck die Organisation verfolgt, wie sie den Sinn ihres unternehmerischen Handelns definiert. Diesen „Purpose“ mitzuformulieren und auf die Entwicklung der Organisationskultur zu achten, ist ein unverzichtbarer Teil der Gesamtstrategie. Der strategische Beitrag geht weit über die Definition einer People-Strategie hinaus: HR ist fester Bestandteil bei strategischen Entscheidungen wie Fusionen und Akquisitionen, neuen Geschäftsmodellen oder Änderungen an Organisationsstrukturen. Konkret bedeutet das beispielsweise, dass eine HR Due Diligence erstellt wird, um strategische Entscheidungen in Bezug auf die People Dimension zu bewerten. Teil davon ist die Analyse des aktuell vorhandenen und zukünftig notwendigen Portfolios an Kompetenzen und Köpfen.

Die strategische Personalplanung ist deshalb nicht nur eine einmalige Pflichtübung, sondern wiederkehrend entlang der Unternehmensziele und zur Unterstützung strategischer Manöver durchzuführen. Solche Veränderungen müssen nicht nur inhaltlich, sondern auch prozessual begleitet werden. Für dieses Change Management braucht HR einerseits eigene Kompetenzen, andererseits auch die Kooperation mit den Mitbestimmungsgremien. Die Orchestrierung machtvoller Stakeholder-Netzwerke, um die Organisation als Ganzes weiterzuentwickeln, verlangt nach einer starken Positionierung von HR – im Management und in den Mitbestimmungsgremien.

HR treibt die Gestaltung der Arbeitsrealität und die Zukunftsfähigkeit der Organisation

- Definition des Unternehmenszwecks unterstützen
- Strategische Personalplanung nutzen
- Unternehmensstrategien mitentwickeln, People- und Unternehmensstrategie verzahnen
- Neue Geschäfts- und Organisationsmodelle identifizieren und ausgestalten
- Den New New Way of Working designen (digitalisiert, kundenzentriert, agil, kooperativ etc.)
- Wandel und Transformation im Unternehmen und an der Schnittstelle zur Gesellschaft gestalten
- Wertschaffend mit Mitbestimmung kooperieren

„Ich stelle sicher, dass Unternehmensstrategie und HR eng verzahnt betrachtet werden. So habe ich zum Beispiel die Gründung eines Start-ups in Berlin zum Thema ‚Digital‘ initiiert. Dies war gewissermaßen die Konsequenz aus unserem sogenannten Nightmare Competitor Scenario, als wir feststellten, dass viele unserer Maschinen ungenutzt auf dem Hof standen. Aus dieser **strategischen Entscheidung** ergeben sich natürlich auch **sofort personalpolitische Konsequenzen**, da das Start-up andere Strukturen, Prozesse, aber auch Mitarbeiter und Gehälter mit sich bringt.“

„Transformationsprojekte werden dezentral, in den Geschäftsbereichen, ausgeführt, **HR Corporate Development** bildet allerdings die Klammerfunktion (inklusive Projektsteuerung und Staffing).“

„In Abstimmung mit dem Vorstand haben wir sechs sogenannte Lighthouse-Initiativen ins Leben gerufen. **Jedes Vorstandsmitglied hat die Patenschaft für je eines der Themen übernommen.** Einige Vorstände steigen intensiv in den Prozess mit ein, andere sind kaum über den Stand ihrer Projektteams informiert.“

„Wir haben vor drei bis vier Jahren ein **dezidiertes Team von Change Management Executives** ins Leben gerufen, das unsere internen Veränderungsprojekte eng begleitet. Wir haben auch Change Agents in den Corporate-Funktionen und Business Units definiert.“

„**Die Organisationsstruktur ist wie ein Skelett**, aber die Muskelbewegungen können nach anderen Mustern ablaufen. Ich muss es schaffen, projektorientierte Teams zu formen und agiler zu arbeiten. Auch innerhalb von HR wollen wir sehr stark abteilungsübergreifende Teams formen, die zusammenkommen und sich auch wieder auflösen.“

„Wenn wir Innovationsführer sein wollen, **brauchen wir eine innovative Mitbestimmung**, womit sich die Gewerkschaften und Betriebsräte immer noch etwas schwertun. Aber auch sie erkennen in zunehmendem Maße die Notwendigkeit. Unsere Betriebsräte haben wir letztes für einige Tage in ein externes Innovations-Lab geschickt, wodurch sie nun ein viel besseres Verständnis davon haben, vor welchen Herausforderungen wir stehen und was im Bereich der Mitbestimmung notwendig sein wird, um diesem Anspruch gerecht zu werden.“



Auf unserer Website finden Sie unter **www.egonzehnder.de/hr** weiterführende Interviews mit CHROs, die aus ihrer Praxis berichten.



Fokus 2

Die Arbeit

Performance Navigation



Performance Navigation

HR fördert kontinuierlich die Optimierung der (Zusammen-)Arbeit. Es wird immer klarer, dass die anfallende Arbeit nicht von einzelnen Personen und auch nicht von einzelnen Organisationen erbracht werden kann. Deshalb kommt es zu Teamarbeit, die vor Bereichs- und Organisationsgrenzen nicht Halt macht und zunehmend virtuell stattfindet. Deshalb stellt sich die Frage: Wie wird Arbeit in Teams innerhalb der Organisation, aber auch nach draußen in Partnerschaften, mit Freelancern oder Crowdworkern, also in Netzwerken oder im sogenannten Ecosystem, organisiert? Die Antworten umfassen vor allem das Organizational Design und die Teameffektivität, z. B. durch die Einführung agiler Arbeitsmethoden, um Arbeit zukünftig in fluiden Zusammensetzungen und Kooperationen erbringen zu können. Hier kann HR zum Beispiel mithilfe von Agile Coaches, Enterprise Social Networks oder tätigkeitsbasierter Bürogestaltung aktiv unterstützen.

Mit den gesammelten Daten und Erkenntnissen zur Effizienz von Teams und Organisationen kann HR evidenz- und analysebasiert entsprechende Maßnahmen zur Gegensteuerung initiieren. Dazu gehören die Definition von Arbeitsprozessen und die Bewertung und Förderung der People Management Skills der Führungskräfte, um diese für ihre Vorbildfunktion in Veränderungsprozessen zu befähigen. Im Bestfall agiert HR also als „Performance Navigator“ und entwickelt Teams, Führungskräfte, Arbeitsplätze- und -prozesse entlang strategiekonformer Schlüsselkennzahlen weiter. Damit Personaler die Performance steuern können, müssen sie nicht nur wissen, was es an neuen Arbeitsmethoden gibt, sondern auch deren Anwendungsbedingungen kennen und analysieren, wo sie passen und wo nicht. Scrum funktioniert insbesondere dann, wenn ein inkrementeller Projektmanagementansatz aufgrund der Komplexität und zunehmend notwendigen schnittstellenübergreifenden Zusammenarbeit zielführender ist.

HR fördert die Zusammenarbeit und die Ergebnisse von Teams

- Neue Arbeitsweisen und -modelle einführen (agiles, virtuelles Arbeiten)
- Arbeitsplatz und Umgebung gestalten
- Effektivität und Performance von Teamarbeit direkt und indirekt erhöhen, z.B. durch Coaching, Analytics, digitale Tools
- People Management der Führungskräfte unterstützen und fördern

„Auf der Basis von Umfrageergebnissen und Analysen veränderte HR das Performance Management, sodass es zu den Unternehmenswerten passt: Statt auf Bewertungsskalen setzen wir auf den Entwicklungsdialog zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Statt Silo-Optimierung durch individuelle Boni gibt es nur noch unternehmenszielabhängige Boni – nach dem Motto: Wir sind ein Team, vom Pförtner bis zum CEO.“

„Gemeinsam mit anderen Bereichen verankert der HR-Bereich ‚Digital‘ in der Firmen-DNA. Das Beta Office Team inspiriert zu neuen Arbeitsweisen, Produkten und Lösungen mit Themen, die über den Tellerrand der Firma hinausgehen. Über die **Digital Academy** werden die **Innovationen verbreitet und neue Skills angeboten**.“

„Wir reden nie über Freelancer. Aber es wird immer mehr dahin kommen, dass wir nicht mehr so viele festangestellte Mitarbeiter finden. Das birgt neue Herausforderungen, zum Beispiel die Frage, wer die Sozialversicherung zahlt. Crowdfunding kannst du nicht mit den heutigen Prozessen und Gesetzen lösen.“

„Wir machen schon viel in Richtung Scrum, Agile Project Management etc. Nicht aus HR heraus, aber von HR unterstützt. Work Well (Work-Life-Balance) ist nun ein offizieller Standard-Katalog mit mindestens zehn Maßnahmen. Die Führungskräfte werden an der Entwicklung des Work-Well-Index gemessen.“

„Wir haben eine **klare Feedback-Kultur** eingeführt. Bei allen Meetings gibt es einen internen Observer aus dem Team, der am Ende des Meetings Feedback gibt. Dies gilt selbst für jede unserer Vorstandssitzungen, bei denen jeweils einer der Vorstände diese Rolle übernimmt; wir überlegen sogar, zukünftig einen Mitarbeiter außerhalb des Vorstands diese Aufgabe übernehmen zu lassen. So haben wir darüber hinaus sogar noch ein Peer Coaching eingeführt, das am Anfang zu erheblichen Herausforderungen geführt

hat, aber durch das Erleben im Team immer natürlicher angenommen wurde. Natürlich haben wir in dieser Phase auch Mitarbeiter verloren. Aber wir folgen dem Prinzip ‚Connecting People‘ mit Konsequenz, Nachhaltigkeit und Fokus.“

„Seit 2008 haben wir einen ‚Development Round Table‘, eine Kalibrierungsplattform für alle rund 10.000 Führungskräfte. Die Beurteilung erfolgt hinsichtlich **Performance, Potenzial und Verhalten**. Verschiedene Indikatoren werden dabei zu einer Kennzahl zusammengeführt. Zunächst finden diese Round Tables in allen Unternehmensbereichen und Zentralfunktionen statt, und zwar national, regional und global. Zeitlich bedeutet das einen hohen Aufwand: HR ist bei all diesen Gesprächen dabei und stellt einheitliche Kalibrierungen sicher.“

„Wir haben vor fünf bis sechs Jahren sogenannte Leadership Series (insgesamt sechs Module) für unsere Führungskräfte entwickelt, und zwar über alle Ebenen hinweg. Die ersten vier Module sind für alle Führungskräfte verbindlich. Auch haben wir ein einwöchiges Programm mit Harvard für unseren Vorstand und die beiden Ebenen darunter, ca. 150 Führungskräfte, aufgesetzt. Wir legen **viel Wert auf die Persönlichkeitsentwicklung** und einen **positiven, gemeinsamen Mindset**.“

„Rotating Out und Rotating In: Unsere Regeln sind drei, fünf, sieben – du solltest mindestens drei Jahre in einer Rolle sein, durchschnittlich fünf und maximal sieben. Wir haben ein Dashboard dazu und tracken das, und wenn man länger als sieben Jahre in einer Rolle ist, dann gibt es einen roten Fleck und Druck. Bei Expertenkarrieren handhaben wir das anders, aber die Führungskräfte müssen rotieren. Das ist scharf geschaltet.“



Auf unserer Website finden Sie unter **www.egonzehnder.de/hr** weiterführende Interviews mit CHROs, die aus ihrer Praxis berichten.



Fokus 3

Die Mitarbeiter

People Enablement



People Enablement

HR entwickelt die Menschen zu ihrem vollen Potenzial. Über „klassische“ Personalentwicklung geht das insofern hinaus, als dass noch kontinuierlicher und systematischer auf Kultur, Zufriedenheit und Arbeitsweisen geachtet wird. So lassen sich frühzeitig Differenzen zwischen Mitarbeiter- und Organisationsinteressen identifizieren, und es kann entsprechend interveniert werden. Dabei geht es um die Befähigung der Belegschaft für neue beziehungsweise sich ändernde Positionen und Rollen, wenn neue Arbeitsformen und -techniken gefordert werden. Zugleich gilt es, einem möglichen Silodenken durch Community Building und attraktive, bereichsübergreifende Karrierepfade entgegenzuwirken und somit die Nachfolgeplanung aktiv zu orchestrieren. Auch in diesem Fokusbereich kann sich HR als Treiber einer digitalisierten und kontinuierlich lernenden Organisation positionieren, indem Informationen und Wissen virtuell und kontextspezifisch dargeboten und vermittelt werden, beispielsweise via Augmented Reality oder webbasiertem Training.

HR unterstützt Individuen bei der Entwicklung zu ihrem vollen Potenzial

- Individuelle Potenziale identifizieren und ermutigen
- Entwicklung von Potenzialträgern durchführen und fördern, Nachfolgeplanung orchestrieren
- Feedback zu Kultur, Zufriedenheit und Arbeitsweisen einholen
- Innovative und agile (E-)Learning-Formate zur Flexibilisierung des Mitarbeitereinsatzes

„Wir führen sogenannte Potenzial-Workshops durch; hier identifizieren wir Mitarbeiter, die von ihren Vorgesetzten gute Bewertungen erhalten. Die Potenzialanalyse wird extern durchgeführt. Sobald wir ein klareres Bild von den geeigneten Kandidaten haben, durchlaufen diese drei Management-Programme: Basics, National und International.“

„Wir haben den Prozess der jährlichen Mitarbeitergespräche ein Stück weit umgedreht, indem wir jetzt eine 180-Grad-Beurteilung haben. Das heißt, wir beginnen mit einer Selbsteinschätzung der Mitarbeiter, machen das über einen digitalen Prozess und legen dort den | Fokus nicht auf Leistungen der Vergangenheit, sondern auf die Zukunft – so ist es wirklich als Entwicklungsgespräch aufgesetzt. Vom Thema ‚Was sind die Kompetenzen, die jemand hat?‘, also das, was man früher in Schulnoten gemessen hat, haben wir uns komplett verabschiedet. Wir sprechen nur noch darüber, welches die Kompetenzen sind, die in der Zukunft entwickelt werden sollen, und wie sie eingesetzt werden können. Wir haben uns vom Papierprozess gelöst und ihn in einen digitalen Prozess übersetzt.“

„Das Thema der Digitalisierung haben wir frühzeitig aufgegriffen. Wir führen bereits sogenannte HR Digital Readiness Checks durch, zum Teil unter Hinzuziehung externer Unterstützung. Wir nutzen auch strukturierte Fragebögen, um das Stimmungsbild in der Mannschaft zu erfassen und HR damit mehr Input zu geben, wo und wie sie den Prozess besser unterstützen können. Wichtig ist Kommunikation unabhängig vom Medium, aber entscheidend ist, Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, sich zu äußern und ihre Bedenken ernst zu nehmen.“

„Virtualisierung – mir fällt momentan kein besserer Begriff ein. Aber in dem Moment, in dem ich mich von der Wahrnehmung löse, dass ich jemanden für eine Rolle oder einen Job einstelle und er dann nicht transferfähig ist auf andere Aufgaben, bin ich im Endeffekt bei

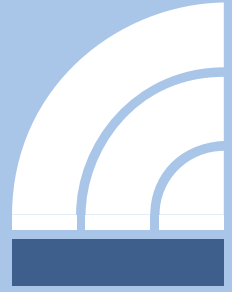
veränderten Business Environments in der Lage, intern zu reagieren. Dann verfolge ich einen Multi-Weapon Approach – was nicht heißt, dass ich nur Generalisten habe, aber ich muss **einen gewissen Rollenverfall** haben.“

„**Interne Führungskräftetrainings** werden maßgeschneidert auf die verschiedenen Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen entwickelt. Beispielsweise für das Sales & Marketing Board gibt es Trainings und Workshops zu der Frage, wie sich die Sicht auf die und die Berührungspunkte mit den Kunden durch die Digitalisierung verändert. Trainings werden immer individueller auf interne und externe Prozesse sowie Notwendigkeiten zugeschnitten, insbesondere im Bereich der Vermittlung fachlicher Fähigkeiten. Fort- und Weiterbildung sowie Organisationsentwicklung sind hier wesentliche Bestandteile.“

„Wir wollen gemeinsam mit einem externen Partner eine Leadership Academy genau zu dem Thema ‚Ambidextrie‘ aufsetzen. Das hat einen Tutorial-, einen Case-Study- und einen Projektansatz. Die Leadership Academy läuft über ein Blended Concept, es läuft zwischen Face-to-Face Sessions und dann Zwischenzeiten, dafür bauen wir eine App auf. App-basiert kann man dann **Performance-Gespräche** durchführen, damit die Leute das **‚at their fingertips‘** haben. Ich muss von einem bewussten zu einem intuitiven Verhalten kommen.“



Auf unserer Website finden Sie unter **www.egonzehnder.de/hr** weiterführende Interviews mit CHROs, die aus ihrer Praxis berichten.



Fokus 4

Die HR-Plattform

*HR Solutions
and Operations*



HR Solutions and Operations

HR Solutions and Operations bildet die Plattform für die Aufgabenerledigung der ersten drei Bereiche, indem Personalprozesse optimal ausgeführt werden. Beispielsweise führt die Kombination aus automatisierten und digitalisierten Prozessen schon heute dazu, dass repetitive Tätigkeiten wie die Eingabe und Weiterleitung von (Personalstamm-)Daten in unterschiedliche Softwareanwendungen von Robotern erledigt werden können (Robotic Process Automation). Auch wenn Standardisierung und Automatisierung von Prozessen in diesem Fokusbereich zentrale Themen sind, geht es um mehr als nur die „Basics“.

Einerseits können die Aufgaben in den anderen drei Fokusbereichen nur optimal erbracht werden, wenn das Design und die Ausführung der HR-Prozesse effizient und effektiv gestaltet sind. Dazu gehört, dass die Produkte und Dienstleistungen von HR datenbasiert verbessert werden. Die über die (Personal-)Arbeit gewonnenen Daten sollten mithilfe von Künstlicher Intelligenz analysiert und zur Entscheidungsunterstützung aufbereitet werden. Die Plattform liefert nicht nur zu, sondern macht auch datengetriebene Vorschläge und liefert Einschätzungen auf Basis von People Analytics.

Andererseits muss zusätzlich zur Digitalisierung und Automatisierung tiefe funktionale Expertise aufgebaut werden. Beispielsweise braucht es Psychologen und Betriebswirte, aber auch Statistiker oder Mathematiker, um Personalprozesse wie Rekrutierung und Vergütung bestmöglich zu erbringen. Im Recruiting-Bereich macht es einen Unterschied, wie man Vertriebler und Softwareentwickler anspricht, und nach welchen Kriterien man sie sucht und auswählt. Zusammen mit den Experten für Wandelprozesse aus dem Fokusbereich 1 treiben Datenspezialisten aus dem Fokusbereich 4 die Einführung digitaler Tools wie z. B. Enterprise Social Networks voran. Dies sind nicht nur IT-Themen – sie berühren Fragen der Teameffektivität, des Wissensmanagements, der Innovation und vor allem der Kultur des Zusammenarbeitens.

Durch Digitalisierung und Automatisierung sowie durch die Generierung von Daten und Vorleistungen für die anderen Fokusbereiche ist die Plattform deutlich mehr als nur ein Shared Services Center, in dem die Standardprozesse abgewickelt werden. Stattdessen muss der Fokusbereich 4 mit Spezialisten ausgestattet werden, die eine hohe Expertise mitbringen, um in Zusammenarbeit mit Spezialisten der anderen Fokusbereiche personalwirtschaftliche und/oder geschäftsrelevante Entscheidungen zu treffen: Entscheidungen darüber, welche personalwirtschaftlichen Prozesse digitalisiert und mit selbstlernenden Technologien automatisiert werden sowie Entscheidungen darüber, welche People Analytics einen Mehrwert für das Business generieren. Nur wenn die Automatisierung durch Roboter, Self-Service-Schnittstellen und die Aufbereitung von HR-Metadaten mit spezifischer Expertise Hand in Hand gehen, verbindet sich Künstliche Intelligenz mit menschlicher.

HR gestaltet kundenorientierte Employee Journeys

- Effiziente und effektive HR-Prozesse designen (optimale Standardisierung und Harmonisierung)
- HR-Prozesse digitalisieren, neue digitale Tools einführen
- Robotics Process Automation und Künstliche Intelligenz nutzen
- Geschäftsrelevante, HR-bezogene Daten gewinnen und analysieren
- Tiefe funktionale Expertise aufbauen für bestmögliche Personalprozesse

*„Wir haben eine **klare Aufgabentrennung**. Für alle automatisierten, IT-systemtechnisch unterstützten HR-Prozesse bin ich nicht verantwortlich, das macht HR Operations & Solutions. Ich bekomme aber alle relevanten Daten zur Verfügung gestellt. Vor diesem Hintergrund fokussieren wir uns auf das Business und erhalten zudem Support von den Kompetenz-Centern.“*

*„Lassen Sie mich ein Beispiel zum Vergütungssystem geben: Wir haben festgestellt, dass unser Vergütungssystem nicht zu dem passt, was vergleichbare Talente im Markt verdienen. Daher haben wir ein großes **Benchmarking über Vergütungsstrukturen im Markt** gemacht. Und dann haben wir auf einen Schlag (!) die Vergütung der (außertariflichen) Führungskräfte angepasst. Das hat uns in dem Jahr spürbar Bottom-Line gekostet. Aber es war wichtig, das zu tun.“*

„Wir versuchen, die Erkenntnisse aus People Analytics zu übersetzen in die PE für die Mitarbeiter, wir versuchen, dort zu trainieren. Wie ist es beispielsweise mit dem Thema Trust in Teams? Wie können wir das stärken? **Predictive Analytics** sind sehr wichtig für uns, damit uns nicht die Talente verlassen. Ein Exit Interview ist zu spät. **People Analytics** ist eine kleine, sehr feine Abteilung aus Statistikern und Sozialwissenschaftlern. Die haben nie einen HR-Job gemacht, würden sich nie HR nennen. Wir bringen denen Probleme, beispielsweise analysieren wir, ob wir eine ‚Pay Inequity‘ haben, wo die Diskrepanzen sind. Das Team geht vom Research dann auch in den nächsten Schritt und überlegt sich daran anknüpfende Fragestellungen. Wir machen beispielsweise Netzwerkanalysen und gucken, wer die zentralen Knotenpunkte sind, das heißt, wer die Teams zusammenhält.“

„In Echtzeit können wir ca. 20 KPIs abrufen (**Single Source of Truth**), z. B. how many women on board, how many employees, motivation, leadership, rotation etc.“



Auf unserer Website finden Sie unter **www.egonzehnder.de/hr** weiterführende Interviews mit CHROs, die aus ihrer Praxis berichten.

Rethink your HR!

Jedes Unternehmen kann Rethinking HR in unterschiedlichen Ausprägungen umsetzen. Verschaffen Sie sich ein erstes Bild über den Status quo Ihrer HR und beantworten Sie die unten stehenden Aussagen unter der Leitfrage: „Die HR-Abteilung meiner Organisation setzt diese Aufgaben vollumfänglich um.“ (Skala von 1 – 5: 1 = trifft gar nicht zu, 5 = trifft voll zu)

		1	2	3	4	5
Fokus 1 Die Organisation Strategic Direction and Transformation Architecture	- Definition des Unternehmenszwecks unterstützen Unternehmenstrategien mitentwickeln, People- und Unternehmensstrategie verzahnen Strategische Personalplanung nutzen Neue Geschäfts- und Organisationsmodelle identifizieren und ausgestalten - Den New New Way of Working designen (digitalisiert, kundenzentriert, agil, kooperativ etc.) Wandel und Transformation im Unternehmen und an der Schnittstelle zur Gesellschaft gestalten - Wertschaffend mit Mitbestimmung kooperieren	☐	☐	☐	☐	☐
Fokus 2 Die Arbeit Performance Navigation	- Neue Arbeitsweisen und -modelle einführen (agiles, virtuelles Arbeiten) - Arbeitsplatz und Umgebung gestalten - Effektivität und Performance von Teamarbeit direkt und indirekt erhöhen People Management der Führungskräfte unterstützen und fördern	☐	☐	☐	☐	☐
Fokus 3 Die Mitarbeiter People Enablement	- Individuelle Potenziale identifizieren und ermutigen Entwicklung von Potenzialträgern durchführen und fördern, Nachfolgeplanung orchestrieren - Feedback zu Kultur, Zufriedenheit und Arbeitsweisen einholen	☐	☐	☐	☐	☐
Fokus 4 Die HR-Plattform HR Solutions and Operations	Effiziente und Effektive HR-Prozesse designen (optimale Standardisierung und Harmonisierung) - HR-Prozesse digitalisieren, neue Tools einführen Robotics Process Automation und Künstliche Intelligenz nutzen Geschäftsrelevante, HR-bezogene Daten gewinnen und analysieren Tiefe funktionale Expertise aufbauen für bestmögliche Personalprozesse	☐	☐	☐	☐	☐

Unsere HR-Praxisgruppe

In einer von hoher Volatilität geprägten Zeit übernehmen HR Executives als Antreiber der Transformation eine zentrale Rolle im Unternehmen. Damit verbunden sind das Privileg und die Verantwortung, die Geschäftsstrategie mitzugestalten. Gefragt sind nicht mehr nur effiziente Prozesse innerhalb von HR. Immer wichtiger wird die Steuerung der Talent- und Skill-Agenda der Organisation, mit der Veränderungen aktiv gestaltet werden. Der People & Organization Executive von heute ist nicht mehr mit dem Personaler von früher vergleichbar, der oft nur als Administrator ohne wesentliche strategische Bedeutung verstanden wurde. Im Wandel ist vielmehr eine visionäre und effektive Leadership gefragt, die das Potenzial aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt und es gewinnbringend einzusetzen versteht. Dies beginnt mit der Identifizierung und Entfaltung der besten Führungskräfte für unsere Zeit.

Die HR-Praxisgruppe von Egon Zehnder begleitet HR-Verantwortliche bei diesem Paradigmenwechsel. Wir unterstützen Sie, Ihr Team und Ihre gesamte Organisation in einer Welt, in der Veränderung zum Normalfall geworden ist. Um in diesem hoch volatilen Umfeld zu bestehen, braucht es herausragende Führungspersönlichkeiten. Wir bringen Sie mit den Besten zusammen – sei es durch die Förderung Ihrer unternehmensinternen Top-Talente, sei es durch externe Suchen.

Wir begleiten Ihre Organisation in einer Zeit der tiefgreifenden Transformation. Dazu zählen etwa Programme zu einer ganzheitlichen Kulturveränderung. So hat Egon Zehnder dafür in Deutschland mit BEYOND eine Einheit von Experten aufgebaut, die aus der Mitte der Organisation agiert und Sie bei Mandaten jenseits von Executive Search unterstützt. Zudem setzen wir auf Netzwerke, um unseren Klienten die beste Expertise zukommen zu lassen. Wir arbeiten beispielsweise mit Linda Hill von der Harvard Universität zusammen, mit der wir ein [IQ \(Innovation Quotient\)-Programm](#) anbieten, außerdem mit Mobius Executive Leadership, mit denen wir gemeinsam maßgeschneiderte [Entwicklungsmaßnahmen für CEOs und angehende Top-Führungskräfte](#) von Organisationen umsetzen. Egon Zehnder ist zudem an der in Zürich ansässigen PeopleTech-Firma Sinequanon (SQN) beteiligt, die zur Verbesserung von Unternehmenskulturen auf Künstliche Intelligenz (KI) setzt.

Viele unserer Beraterinnen und Berater kommen aus dem HR Management oder haben fundierte Kenntnisse in dieser Funktion. Und mit sechs Büros in Deutschland sowie 68 Büros in aller Welt verfügen wir über die Präsenz, um Ihre People- und Organisations-Herausforderungen in buchstäblich jedem Winkel unserer Erde bewältigen zu helfen.



Das Team

Dirk Mundorf, München

dirk.mundorf@egonzehnder.com

Jörg K. Ritter, Berlin

joerg.ritter@egonzehnder.com

Sushmitha Swaminathan, Berlin

sushmitha.swaminathan@egonzehnder.com

Gizem Weggemans, London

gizem.weggemans@egonzehnder.com

Benjamin Lüpschen, Düsseldorf

benjamin.luepschen@egonzehnder.com

Gerald Klenner, Wien

gerald.klenner@egonzehnder.com

René Sadowski, Berlin

rene.sadowski@egonzehnder.com

www.egonzehnder.com