

Führung der „sozialen Organisation“: Der Mensch im Fokus der Erneuerung

Globale Human Capital
Trendstudie 2019

Deutschland-Report

Inhalt

Management Summary	3
Die Human Capital Trends 2019 im Überblick	4
Alternative Arbeitsformen umfassender steuern und motivieren	7
Ein Evolutionssprung von Jobs zu Superjobs	10
Führung im Zeitalter sozialer Organisationen	13
Employee Experience 2.0	16
Organisationsleistung ist ein Team sport	19
Vergütung	22
Fähigkeiten finden und Arbeitskräfte binden	24
Lebenslanges Lernen wird endlich Realität	27
Mitarbeitermobilität	31
HR Cloud	33
Demografische Daten	36
Business Outlook	38
Glossar	40
Kontakte	41

Management Summary

Im Jahr 2019 stellen sich beständige Herausforderungen ökonomischer, sozialer und politischer Natur in einem neuen Kontext dar: dem der sozialen Organisation

In der Studie des letzten Jahres haben wir deren Aufstieg beleuchtet. In diesem Jahr stellen wir fest, dass die Umstände, die Unternehmen unter Druck setzen, sich zu einer sozialen Organisation zu entwickeln, sich weiter verstärkt haben. Die Deloitte Global Human Capital Trends 2019 zeigen, welche Herausforderungen die Führung der sozialen Organisation mit sich bringt und wie diese bewältigt werden können. Dabei geht es darum, nicht nur Mission Statements sozial und menschenfreundlich zu gestalten, sondern den Menschen in den Mittelpunkt der gesamten Organisation zu stellen und die Organisation um den Menschen herum zu erneuern.

Was ist eine soziale Organisation?

Eine soziale Organisation ist eine Organisation bzw. ein Unternehmen, das seine Ziele „Umsatzwachstum und Gewinnmaximierung“ mit der Notwendigkeit vereint, die Umwelt und das Stakeholder-Netzwerk gleichermaßen zu respektieren und zu unterstützen. Dazu gehört, makroökonomische Trends, die unsere Welt aktuell prägen, zu erkennen, auf sie zu reagieren und sie aktiv mitzugestalten. Ziel ist es, gesellschaftliche Entwicklungen langfristig wertstiftend für die eigene Organisation sowie das Ökosystem, in dem sie agiert, zu entwickeln. Soziale Organisationen haben Vorbildcharakter in ihrer Art, wie sie intern und extern zusammenarbeiten und Mehrwert stiften.

Während Mission Statements, Sozialprogramme und ähnliche soziale Initiativen in Organisationen weiterhin ihre Berechtigung haben, erfordert das Führen der sozialen Organisation die Erkenntnis, dass es

nicht nur darum geht, Profit und Rentabilität z.B. für die Anleger zu gewährleisten. Es geht ebenso darum, bessere Bedingungen für Arbeitnehmer, für Kunden und für die Gesellschaft, in der wir leben, zu erwirken und das als wesentliche Aufgabe der Organisation zu verstehen. In der diesjährigen Deloitte Human Capital Trendstudie, an der fast 10.000 Teilnehmer aus 119 Ländern teilnahmen, bestätigte eine Vielzahl der Befragten, dass das Konzept der sozialen Organisation für die eigene Organisation eine immer wichtigere Rolle spielt (s. Abb. 1).

Unternehmen, die ihren Reifegrad als soziale Organisation bereits als höher ansehen, erwarten im kommenden Jahr ein größeres Wachstum. Das unterstützt die These, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen der eigenen Entwicklung zur sozialen Organisation und den finanziellen Ergebnissen gibt. Die Hintergründe für die steigende Bedeutung von sozialen Organisationen sind in vielen Entwicklungen zu finden, die auf disruptive Art und Weise bisherige Vorgehensweisen und Strategien im Umgang mit Herausforderungen von Human Resources (HR) infrage stellen: Zunahme von mentalem Stress, gewachsene Erwartungen von Menschen an ihre Arbeit und an Weiterentwicklungsmöglichkeiten, demografische Veränderungen sowie der zunehmende Einsatz von Automatisierung und neuen Technologien. Um diesen Entwicklungen ausreichend zu begegnen,

ist es an vielen Stellen erforderlich, dass Organisationen sich selbst hinterfragen und erneuern. Um Organisationen dabei zu helfen, haben wir die zehn Human Capital Trends der diesjährigen Studie in drei Kategorien, innerhalb derer die Umsetzung stattfinden kann, gegliedert:

Die Zukunft der Arbeitskräfte: Wie sich Organisationen an die Anforderungen der Arbeitskräfte anpassen sollten, indem sie Arbeitsinhalte, Stellenzuschnitte und Führung neu gestalten.

Die Zukunft der Organisation: Wie Teams, Netzwerke und neue Vergütungsstrategien die Leistung der Organisation beeinflussen und treiben.

Die Zukunft von HR: Wie der HR-Bereich die Herausforderung annimmt, eigene Fähigkeiten und Technologien neu zu gestalten sowie die Transformation innerhalb von HR und der gesamten Organisation zu leiten.

Da es nicht einfach ist, die eigene Organisation zu erneuern, haben wir in diesem Jahr nicht nur eine Analyse der Trends und ihrer Hintergründe durchgeführt, sondern zeigen in den einzelnen Kapiteln auch Handlungsansätze für Organisationen auf, um aktuellen Herausforderungen zu begegnen.

Abb. 1 – Bedeutung der sozialen Organisation im Zeitverlauf

In drei Jahren im Vergleich zu heute



Heute im Vergleich zu vor drei Jahren



● Weniger wichtig ● Genauso wichtig ● Wichtiger

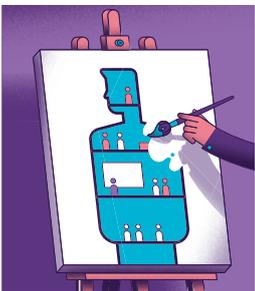
Die Human Capital Trends 2019 im Überblick

Die Zukunft der Arbeitskräfte



Alternative Arbeitsformen umfassender steuern und motivieren: Freiberufler, Selbstständige, Gig- und Crowd-Arbeitskräfte als Teil des Mainstreams

Jahrelang betrachteten viele den Einsatz von Freiberuflern, Selbstständigen sowie Gig- und Crowd-Arbeitskräften als alternative Arbeitsformen, die die Vollzeitbeschäftigung von klassischen Arbeitnehmern ergänzen. Heute sind alternative Arbeitsformen global weit verbreitet und aus vielen Organisationen nicht mehr wegzudenken. Daraus ergibt sich die Anforderung, diese strategisch zu managen. Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels und einer niedrigen Geburtenrate werden der Einsatz und die Steuerung alternativer Arbeitsformen in den kommenden Jahren unerlässlich werden, um Wachstumspläne umzusetzen.



Ein Evolutionssprung von Jobs zu Superjobs: Digital, multidisziplinär, datengetrieben

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz, kognitiver Technologie und „Robotics“ zur Automatisierung und Erweiterung von beruflichen Tätigkeiten nimmt zu und führt zu einer Neugestaltung von Arbeit in einer wachsenden Anzahl von Bereichen. Arbeitsplätze von heute sind maschinen- und datengetriebener als in der Vergangenheit und erfordern mehr und mehr menschliche Fähigkeiten in den Bereichen Problemlösung, Kommunikation, Interpretation und Design. Wenn Maschinen repetitive Aufgaben übernehmen und die Arbeit, die die Menschen leisten, weniger Routinen beinhaltet, werden sich viele Tätigkeiten schnell zu dem entwickeln, was wir „Superjobs“ nennen – die neueste Jobkategorie, die beeinflusst, wie Organisationen über Arbeit denken.



Führung im Zeitalter sozialer Organisationen: Kontinuierlicher Wandel trifft auf bewährte Traditionen

In einer Welt disruptiver digitaler Geschäftsmodelle, eines erweiterten Arbeitskräfte-Begriffs und einer anhaltenden Umstellung auf teambasierte Arbeitsmodelle fordern Organisationen von ihren Führungskräften mehr Führungsqualität und Richtungsweisung. Unsere Studie zeigt, dass Organisationen zwar neue Führungsskills wie eine verstärkte funktionsübergreifende Zusammenarbeit von Führungskräften erwarten, aber immer noch weitgehend traditionelle Modelle und Denkweisen fördern. Stattdessen sollten sie Fähigkeiten entwickeln und Führungserfolg so messen, dass sie Führungskräften helfen, zunehmende Ambiguität zu managen, kurzfristige Veränderungen zu meistern sowie externe und interne Interessengruppen zu beteiligen.

Die Zukunft der Organisation



Employee Experience 2.0: Wie die sinnstiftende Gestaltung von Arbeit eine neue Erlebniswelt erzeugt – die „Human Experience“

Organisationen investieren vor allem in die Verbesserung von Rahmenbedingungen, die den Arbeitsalltag von Mitarbeitern prägen. Während es Möglichkeiten gibt, um die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu verbessern, zeigt die Forschung, dass der wichtigste Faktor aber die Arbeit selbst ist: Arbeit so zu gestalten, dass Sinn und Bedeutung aus ihr hervorgehen und Menschen ein Gefühl von Zugehörigkeit, Vertrauen und Beziehung erfahren. Wir sind der Meinung, dass Organisationen über die Gestaltung von Employee Experience in Form von Vergünstigungen, Anreizen und Unterstützungsleistungen hinausdenken sollten und sich auf Bedeutung von Arbeit und ihrer Passung für jeden Einzelnen in der gesamten Organisation konzentrieren sollten.



Organisationsleistung ist ein Team sport: Vernetzte Teams als Erfolgskatalysator

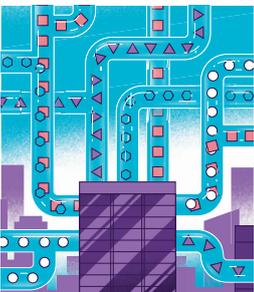
Die Umstellung weg von Hierarchien hin zu funktionsübergreifenden Teams ist in vollem Gange. Unsere Daten zeigen, dass eine Anpassung von organisationalen Strukturen auf teambasierte Arbeitsmodelle den Erfolg der Organisationen verbessert, die die Umstellung bereits durchgeführt haben. Im Gegenzug riskieren Organisationen, die keine Anpassungen vornehmen, im Wettbewerb zurückzufallen. Es bieten sich verschiedene Möglichkeiten, die Entwicklung voranzutreiben: zum Beispiel Führungskräfte in der Führung von cross-funktionalen Teams auszubilden und Teamleistung durch angepasstes Performance Management sowie veränderte Vergütungsmodelle neu zu gestalten.



Vergütung: Die Lücke zwischen Annahme und Wirklichkeit schließen

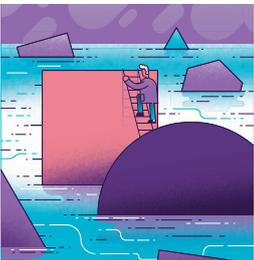
Vergütungsprogramme bleiben hinter den Erwartungen zurück. Für Arbeitnehmer bedeutet Vergütung mehr als nur Geld. Sie suchen nach personalisierten Anreizen, die ihren Bedürfnissen entsprechen. Und doch haben Organisationen bislang meist nur vermutet und nicht gewusst, was ihre Mitarbeiter wollen oder schätzen. Der gestiegene Druck auf Organisationen, der auch durch zunehmende soziale Unterschiede verursacht wird, hat zur Folge, dass diese mehr und mehr Rechenschaft darüber ablegen müssen, wie sich die Vergütung im Vergleich zu den Erwartungen von Arbeitnehmern und Gesellschaft entwickelt. In den Bereichen Führung, Teamorientierung, Mitarbeiter- und Karriereentwicklung müssen Vergütungsmechanismen angepasst werden, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Die Lücke zwischen Annahme und Realität wird auf ganzer Linie größer.

Die Zukunft von HR



Fähigkeiten finden und Arbeitskräfte binden: Klassisches Recruiting war gestern

Um das eigene Wachstum voranzutreiben, haben sich Organisationen bislang darauf konzentriert, die richtigen Mitarbeiter einzustellen. Angesichts des Fachkräftemangels in zahlreichen technischen Bereichen und eines Allzeit-Tiefs der Arbeitslosenquote wird dieser Weg jedoch zunehmend schwieriger. Neue Möglichkeiten und Wege sind erforderlich. Statt direkt eine Stellenausschreibung zu schalten, wenn eine Rolle besetzt werden muss, ist es an der Zeit, darüber nachzudenken, wie Organisationen dauerhaft auf unterschiedliche Weise auf Arbeitskräfte „zugreifen“ können: Mobilisierung interner Mitarbeiter, Nutzung alternativer Arbeitsformen und strategischer Einsatz von Technologien zur Steigerung von Qualität und Produktivität in der Personalbeschaffung.



Lebenslanges Lernen wird endlich Realität: Integriert, personalisiert, kontinuierlich

Lernen ist die am höchsten bewertete Herausforderung unter den Global Human Capital Trends 2019. Menschen schätzen die Möglichkeit zu lernen heute als eines der wichtigsten Entscheidungskriterien bei ihrer Arbeitgeberwahl. Führungskräfte wissen, dass die Veränderungen von Technologien, Lebenserwartung, Arbeitsgewohnheiten und Geschäftsmodellen Treiber für den Bedarf kontinuierlichen, lebenslangen Lernens sind. Führende Organisationen ermöglichen Lernen auf eine stärker personalisierte Art und Weise. Sie integrieren Arbeit und Lernen, verankern die Verantwortung für das Lernen über die HR-Organisation hinaus und bringen Konzepte, die Menschen aus dem Alltag kennen, in die Lernumgebung am Arbeitsplatz ein.



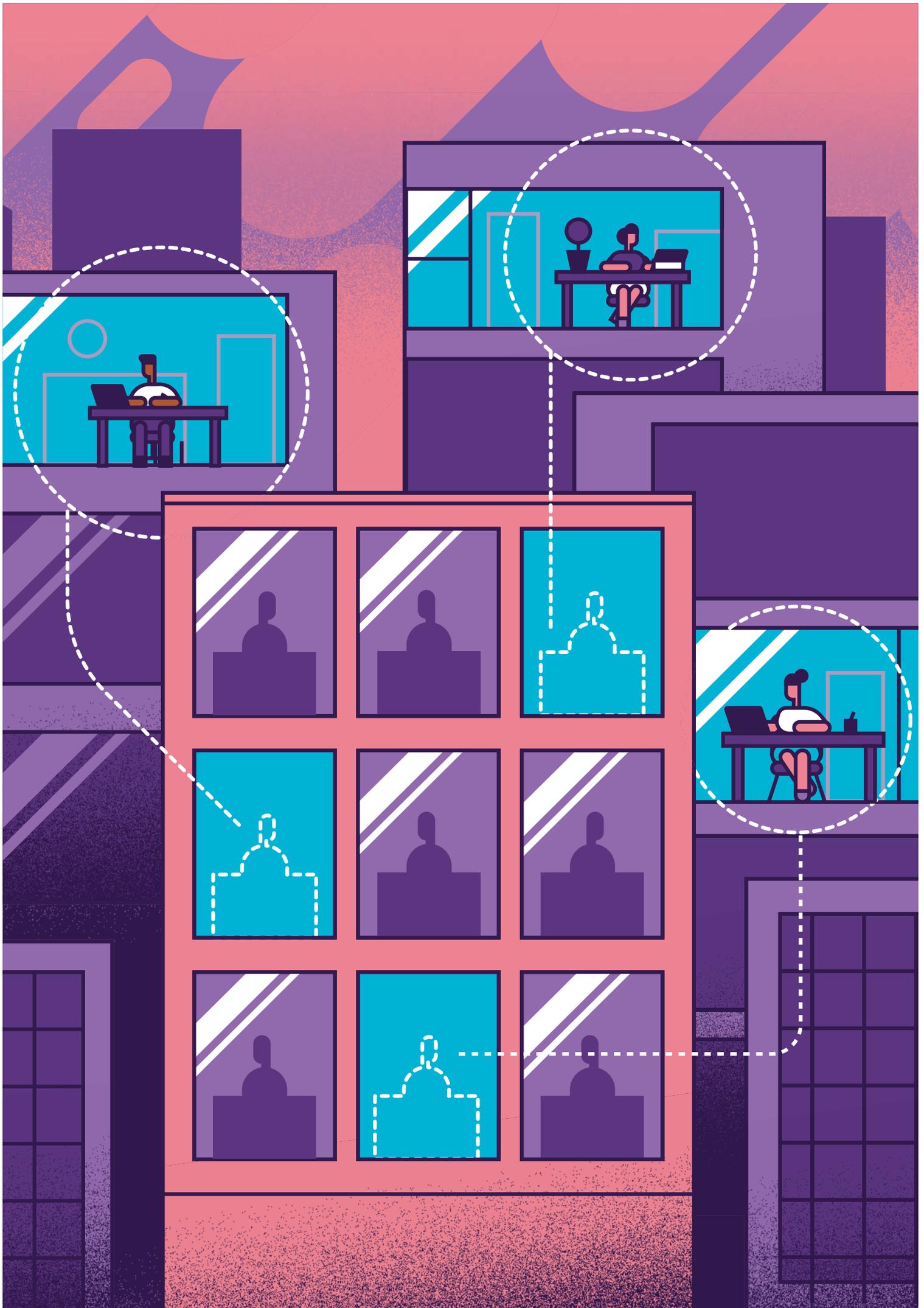
Mitarbeitermobilität: Internes smart nutzen statt immer extern zu suchen

Organisationen haben sich in der Vergangenheit auf die Gewinnung neuer Mitarbeiter von außen konzentriert, um Positionen und Aufgaben zu besetzen. Aber angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels und der niedrigen Arbeitslosenquote müssen sie heute feststellen, dass dies nicht mehr genügt, um auf die Fähigkeiten zuzugreifen, die sie benötigen. Diese sind schlichtweg nicht in ausreichender Menge und Güte auf dem externen Bewerbermarkt vorhanden. Um Wachstum voranzutreiben, müssen Organisationen die bereits in der Organisation Tätigen effektiver nutzen. Es gilt, Mitarbeiter mit erforderlichen Fähigkeiten, Motivation sowie Wissen über die Organisation und ihre Kultur zu identifizieren und einzusetzen. Die Entwicklung besserer Programme zur Förderung der internen Mitarbeitermobilität kann sich in mehreren Bereichen auszahlen: Wachstum, Mitarbeiterengagement und Produktivität.



HR Cloud: Kein Ziel, sondern der Startpunkt

Bei dem Übergang von HR in die Cloud wurden in den letzten Jahren erhebliche Fortschritte erzielt. Aber obwohl Cloud-Computing-Plattformen im Allgemeinen sehr erfolgreich waren, war es für viele Anbieter eine Herausforderung, mit innovativen Talentmanagementpraktiken Schritt zu halten, was Organisationen dazu getrieben hat, sogenannte „Best of Breed“-Lösungen einzusetzen, um bestehende Lücken zu schließen. Darüber hinaus legen viele der Organisationen, die Cloud-basierte Human-Capital-Management-(HCM)-Systeme verwenden, nicht genügend Gewicht darauf, das Operating Model, die Datenarchitektur und die User Experience entsprechend anzupassen. Dies führt zu Technologie-Implementierungen, die ihr Potenzial nicht voll ausschöpfen und den Return on Investment (ROI) nicht erzielen. Dennoch schafft eine Cloud-basierte HR-Plattform eine Grundlage für Wandel und Innovation, die es Organisationen ermöglicht, ihren Fokus auf dringendere Herausforderungen auszurichten.



Alternative Arbeitsformen umfassender steuern und motivieren

Freiberufler, Selbstständige, Gig- und Crowd-Arbeitskräfte als Teil des Mainstreams

Starkes Wachstum alternativer Arbeitsformen

Alternative Arbeitsformen sind solche, die nicht der klassischen Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung entsprechen. Dazu zählen Freiberufler, Selbstständige, Gig- und Crowd-Arbeitskräfte. Weltweit hat der Einsatz solcher Arbeitsformen in den vergangenen Jahren in allen Branchen zugenommen. In der Europäischen Union hat sich die Gruppe der Freiberufler von 2000 bis 2014 sogar verdoppelt.

Gründe für Wachstum und Verbreitung

Niedrige Geburtenraten, sich verändernde Bildungswege, individuelle Betreuung von Kindern und eine immer älter werdende Gesellschaft – all das verändert die Möglichkeiten von Organisationen, auf Arbeitskräfte zuzugreifen. Für Organisationen, die wachsen wollen, kann es daher entscheidend sein, wie sie alternative Arbeitsformen einsetzen und steuern. Während Letztere früher vor allem im IT-Bereich genutzt wurden, führen sie heute ein breites Spektrum an Tätigkeiten aus. Unsere Studie zeigt den weiterhin vergleichsweise starken Einsatz im IT-Bereich, aber auch einen verstärkten Einsatz in vielen anderen Bereichen (s. Abb. 2). Entsprechend wächst der Markt für Plattformen und Netzwerke, die alternative Arbeitskräfte vermitteln.

Mangelnde strategische Steuerung trotz positiven Effekts auf Ergebnisse

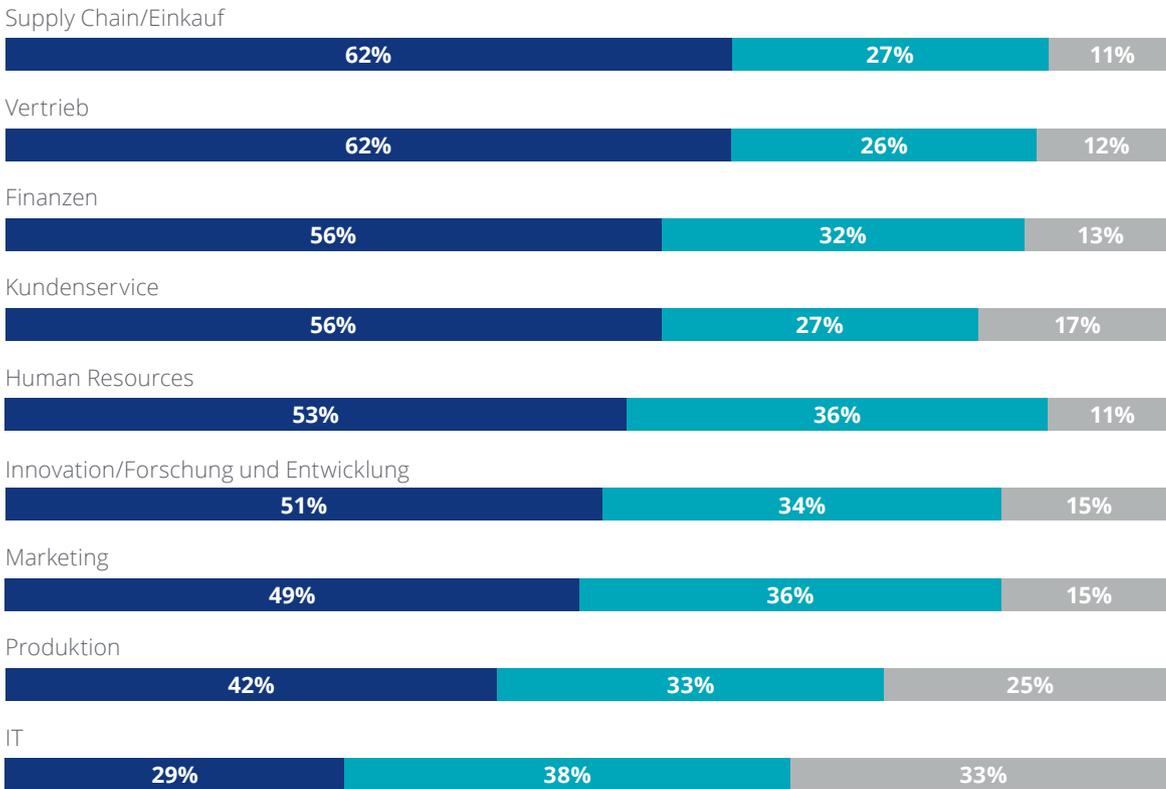
Unsere Studie zeigt allerdings auch, dass alternative Arbeitsformen von den

meisten Organisationen hauptsächlich zur Überbrückung kurzfristiger Engpässe eingesetzt werden, statt diese strategisch zu nutzen. So sagen nur rund 8 Prozent der Teilnehmer weltweit, dass ihre Organisation bereits Prozesse und Strukturen etabliert hat, um alternative Arbeitsformen strukturiert zu managen und zu entwickeln, was jedoch die Voraussetzung für eine strategische Steuerung ist. Und dies, obwohl den alternativen Arbeitsformen ein positiver Einfluss auf die Organisationsergebnisse zugesprochen wird: Von den weltweiten Studienteilnehmern, deren Organisationen sowohl alternative Arbeitsformen einsetzen als auch deren Einfluss auf die Organisationsleistung messen, beobachten im Durchschnitt 66 Prozent einen positiven Effekt über alle alternativen Arbeitsformen hinweg. Die strategische Einbindung alternativer Arbeitskräfte ist jedoch leichter gesagt als getan. Ein Teil der Lösung besteht darin, verschiedene Organisationsbereiche, die an der Beschaffung alternativer Arbeitskräfte beteiligt sind, zusammenzubringen. Hierzu zählen Einkauf, IT und zunehmend auch HR. Ein weiterer Schritt ist die Nutzung von sogenannten Workforce-Management-Tools, die immer ausgereifter werden. Zudem ist zu beachten, dass es eine neue Herausforderung für Führungskräfte darstellt, Menschen aus und in unterschiedlichen Arbeitsformen anzuleiten. Erfolgsschlüssel dabei ist, die gesamte Belegschaft in Bezug auf Kultur, Integration und Arbeitsaufgaben gleich zu behandeln.

Vorreiterbeispiel aus Deutschland

Obwohl diesem Trend im Vergleich mit den anderen Trends der diesjährigen Studie weniger Relevanz zugesprochen wird, finden sich gute Praxisbeispiele – auch in Deutschland: Die Robert Bosch GmbH etwa hat eine Tochtergesellschaft gegründet, um mehr als 1.700 ehemalige und pensionierte Mitarbeiter weltweit zu managen. Diese „Senior-Experten“ werden eingesetzt, um bei Bedarf in unterschiedlichsten Funktionsbereichen zu beraten und an Projekten mitzuwirken. Der Erfolg zeigt sich in den Zahlen: 92 Prozent der internen Kunden zeigen sich damit zufrieden und schätzen dies auch aus Coaching- und Lernperspektive. Alternative Arbeitsformen werden mittlerweile immer kritischer für eine wachsende Zahl von Organisationen. Strategien und Programme müssen entwickelt und eingeführt werden, um Talente in jeglichen Arbeitsformen zu erreichen und deren Stärken optimal zu nutzen. Das bereichert Vielfalt und Zusammenarbeit und kann unternehmerische Resultate verbessern.

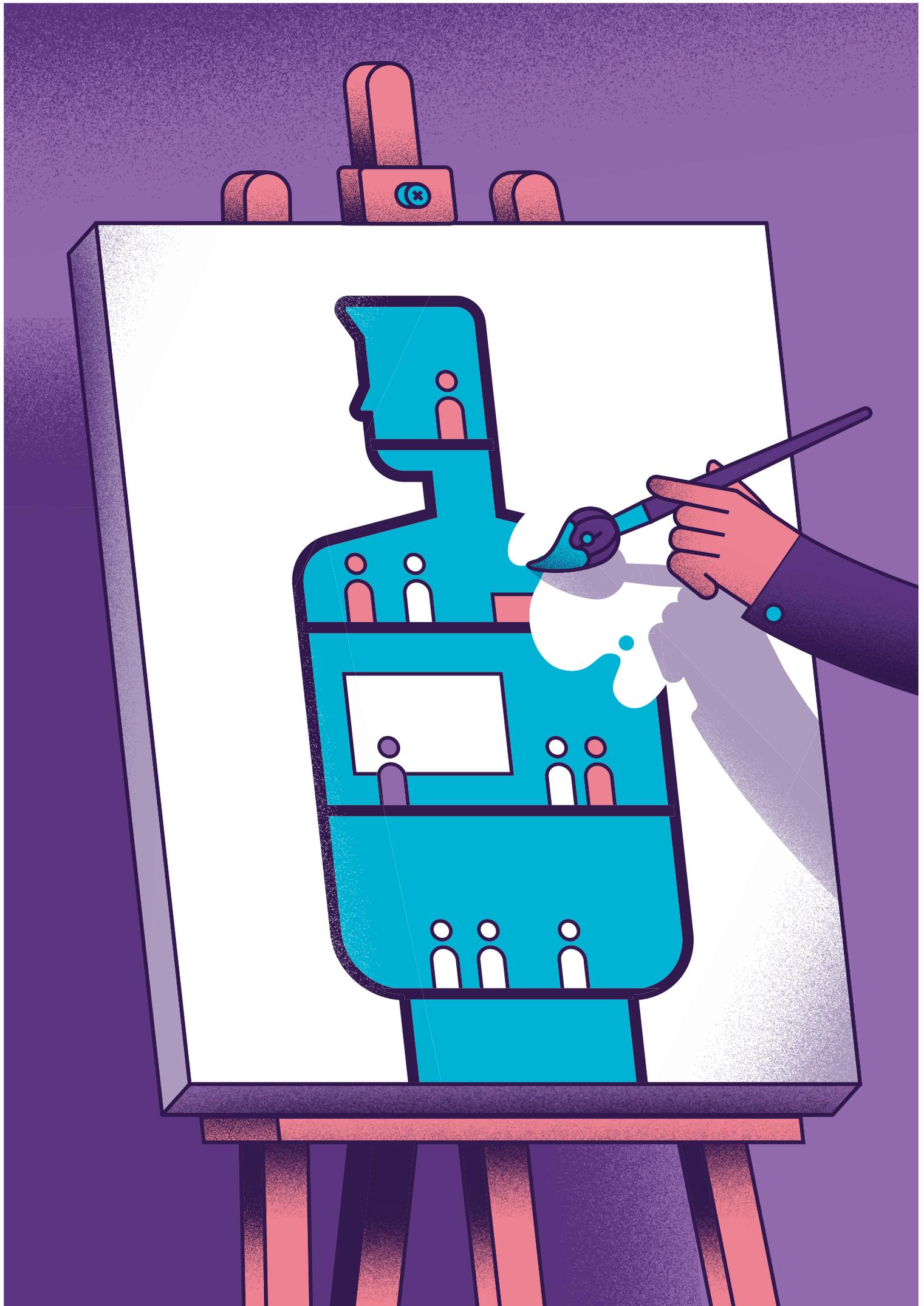
Abb. 2 – Einsatz alternativer Arbeitsformen nach Funktionsbereichen*



- Wir nutzen keine alternativen Arbeitsformen in diesem Funktionsbereich
- Wir nutzen alternative Arbeitsformen in diesem Funktionsbereich eingeschränkt
- Wir nutzen alternative Arbeitsformen in diesem Funktionsbereich umfangreich

* Die Daten für dieses Schaubild umfassen alle global erhobenen Daten. Auf die Veranschaulichung der Daten für Deutschland wird aus Gründen mangelnder Teilnehmerzahl für diesen Trend verzichtet.

Aufgrund von Rundungen kann die Summe der aufgelisteten Einzelpositionen größer / kleiner als 100 Prozent sein.



Ein Evolutionssprung von Jobs zu Superjobs

Digital, multidisziplinär, datengetrieben

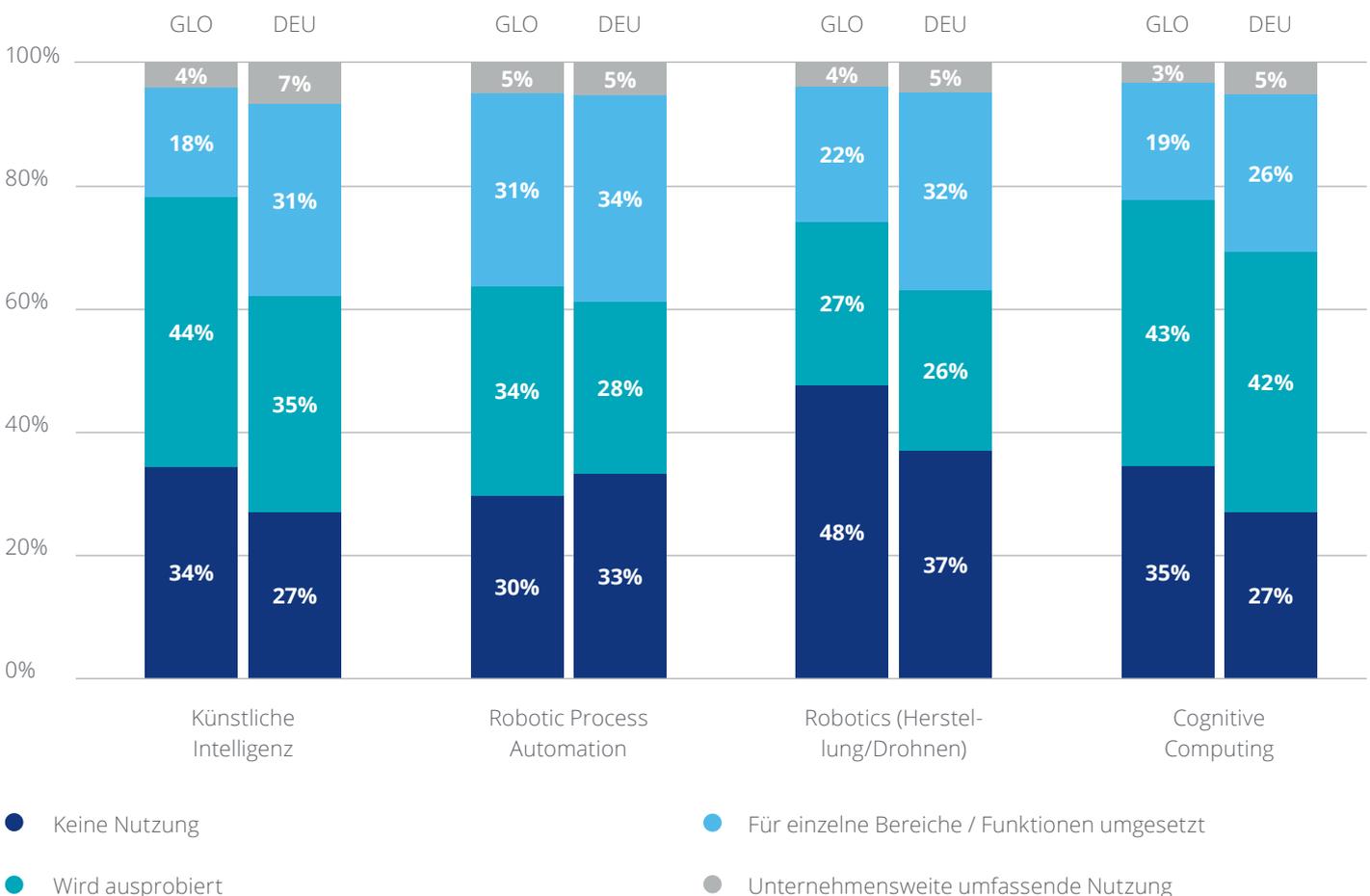
Automatisierung auf dem Vormarsch

Die Automatisierung befindet sich in den Organisationen auf dem Vormarsch. In den nächsten drei Jahren rechnen im Durchschnitt 76 Prozent aller Befragten weltweit mit einer Zunahme der Nutzung verschiedener Formen derselben. Im weltweiten Vergleich ist die Automatisie-

rung der Organisationen in Deutschland bereits weiter vorangeschritten. Fast jeder dritte Teilnehmer hierzulande gibt an, dass Künstliche Intelligenz, Robotic Process Automation und Robotics für einzelne Bereiche und Funktionen bereits heute eingesetzt werden (s. Abb. 3). Mitarbeiter sind allerdings oftmals verunsichert, was

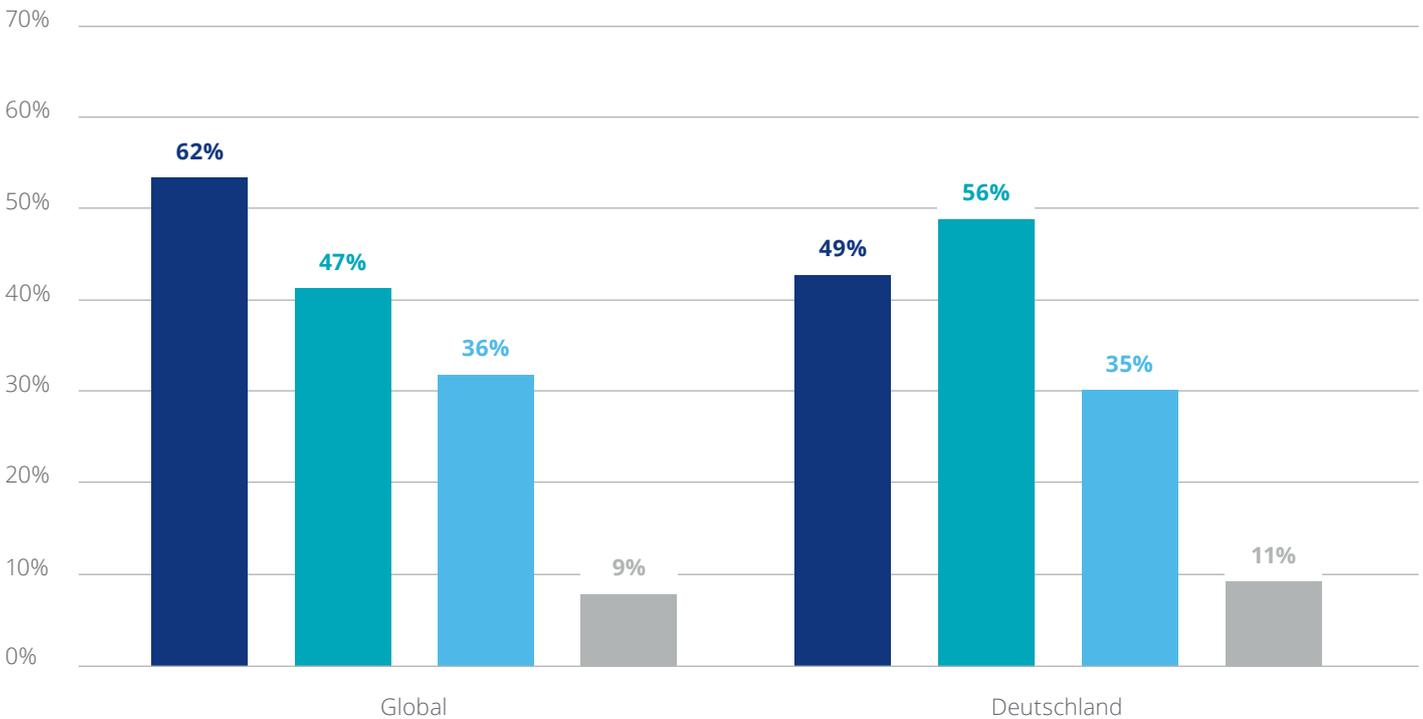
diese Veränderung für den eigenen Job bedeutet. Es rechnen 38 Prozent aller Studienteilnehmer weltweit mit erforderlichen Stellenstreichungen als Auswirkung der verstärkten Automatisierung. Ängste vor Arbeitsplatzverlust sind jedoch nur teils begründet, da sich Jobs primär verändern anstatt ersetzt zu werden.

Abb. 3 – Umfang der Nutzung einzelner Automatisierungsformen global (GLO) und in Deutschland (DEU)



Aufgrund von Rundungen kann die Summe der aufgelisteten Einzelpositionen größer / kleiner als 100 Prozent sein.

Abb. 4 – Einsatz einzelner Automatisierungsformen zum heutigen Zeitpunkt global und in Deutschland



- Ersetzen von repetitiven Aufgaben
- Steigerung der Mitarbeiterproduktivität
- Neukonzipierte Aufgaben
- Andersweitige Nutzung

Jobs werden neu gestaltet statt ersetzt

Über 56 Prozent aller Studienteilnehmer in Deutschland berichten, dass Automatisierung als unterstützende Maßnahme eingesetzt wird, um die Produktivität zu steigern, und 49 Prozent geben an, dass sie zur Abschaffung von repetitiven Aufgaben oder Transaktionsarbeiten eingesetzt wird (s. Abb. 4). Wenn bestimmte Aufgabenfelder wie Routinetätigkeiten automatisiert werden, werden Jobs „menschlicher“, sie werden vielfältiger und erfordern mehr Kreativität und individuelle Fähigkeiten. So können sie für Mitarbeiter an Bedeutung gewinnen. Bereits heute sind sogenannte Hybridjobs stark auf dem Arbeitsmarkt nachgefragt. Sie vereinen technische Fähigkeiten wie die Analyse und Auswertung von

Daten mit sozialen Kompetenzen in den Bereichen Kommunikation, Service und Zusammenarbeit. Das erfordert flexiblere und sich weiterentwickelnde Rollen und somit eine Neugestaltung von aktuell recht starren Jobs. Wir rechnen im nächsten Schritt mit der Schaffung von sogenannten Superjobs.

Diese umfassen und erfordern die Breite der Hybridjobs hinsichtlich technischer und sozialer Fähigkeiten. Zusätzlich integrieren sie Bestandteile traditioneller Jobs. Die Herausforderung für Organisationen wird es sein, die Stärken von Mensch und Maschine zu vereinen – wenn sie dies meistern, kann das Ergebnis eine deutliche Verbesserung des Kundenservice, der Leistung und der Produktivität sein.

Ein gezielter Plan ist erforderlich

Um diesen Wechsel zu bewältigen, wird der traditionelle Ansatz zur Veränderung von Jobs über Stellenbeschreibungen nicht ausreichen, da die Sichtweise auf Kompetenzen, Aktivitäten und Aufgaben zu eng ist. Organisationen müssen eine umfangreichere Sichtweise einnehmen, sich an der Bedeutung von Jobs orientieren und funktionsübergreifend zusammenarbeiten. Nur so können sie die kombinierten Vorteile von Automatisierung, alternativen Arbeitsformen und menschlichen Kompetenzen wie Kreativität, Neugierde, Selbstentwicklung und Empathie in neuen Jobs maximieren.

Die Arbeit der Zukunft wird definiert durch:

-
- A** Probleme, die Mitarbeiter lösen, und nicht die Aktivitäten, die sie ausführen.
-
- B** Teams und Beziehungen, in denen sich Mitarbeiter einbringen, und nicht die Unterebenen, die sie führen.
-
- C** Technologie und Hilfsmittel, die Aufgaben automatisieren und Mitarbeiter dabei unterstützen, Produktivität zu steigern und Mehrwert zu generieren.
-
- D** Integration von Entwicklung, Lernen und neuen Erfahrungen in den Arbeitsalltag.

Die Neugestaltung von Jobs führt nur dann zu positiven Ergebnissen für Organisationen, Mitarbeiter, Wirtschaft und die Gesellschaft, wenn die Bedürfnisse der gesamten Belegschaft mitgedacht werden – von Servicekräften über Gig-Arbeitskräfte bis hin zu Mitarbeitern mit Superjobs.

Über 56 Prozent aller Studienteilnehmer in Deutschland berichten, dass Automatisierung als unterstützende Maßnahme eingesetzt wird, um die Produktivität zu steigern.

Führung im Zeitalter sozialer Organisationen

Kontinuierlicher Wandel trifft auf bewährte Traditionen

Traditionelle und neue Führungsfähigkeiten sind gefragt

Seit Jahren berichten uns Organisationen, dass sie Probleme haben, zukunftsfähige Führungskräfte zu finden und zu entwickeln. In unserer diesjährigen Studie bestätigen 69 Prozent der Teilnehmer in Deutschland, dass eine schnelle Entwicklung von Führungskräften wichtig ist, um zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. Damit landet diese Herausfor-

derung in Deutschland unter den Top-4-Trends. Jedoch sehen sich nur 42 Prozent (sehr gut) vorbereitet, diese Anforderungen auch zu erfüllen. Führung im Zeitalter von sozialen Organisationen erfordert gleichermaßen Fähigkeiten zur Bewältigung traditioneller und neuartiger Aufgaben. Zu Ersteren zählt z.B.: das Tagesgeschäft zu verantworten, Investitionen zu priorisieren und das Ergebnis zu steuern. Neuartige Anforderungen an Führungskräfte ergeben

sich in Deutschland insbesondere aus einer sich schnell entwickelnden, technologiegetriebenen Geschäftsumgebung sowie einer sich verändernden demografischen Struktur (s. Abb. 5). Hierzu zählt vor allem, Teams und Mitarbeiter durch komplexe Tätigkeiten, vielschichtige Strukturen, unsichere Situation und über geographische Distanzen hinweg zu führen (s. Abb. 6).

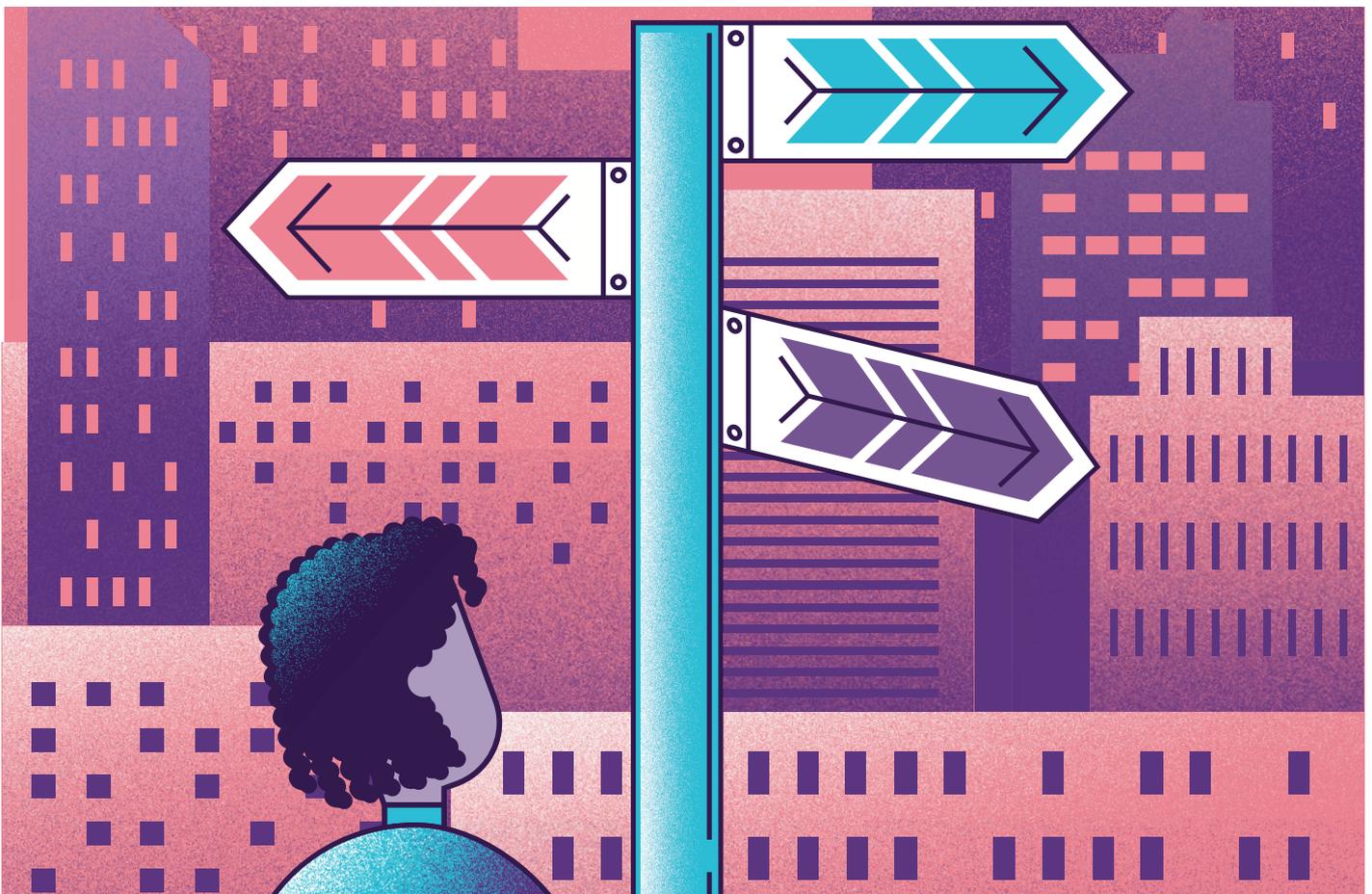


Abb. 5 - Gründe für neue Anforderungen an Führungskräfte global und in Deutschland

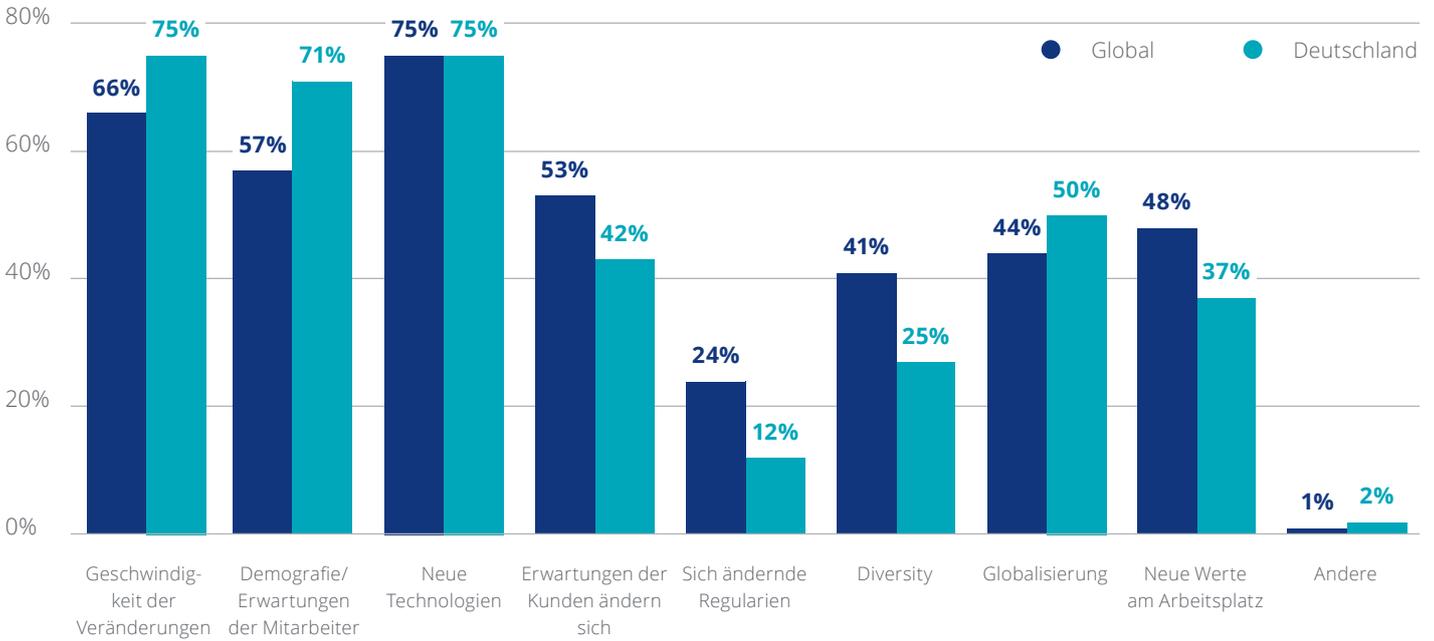
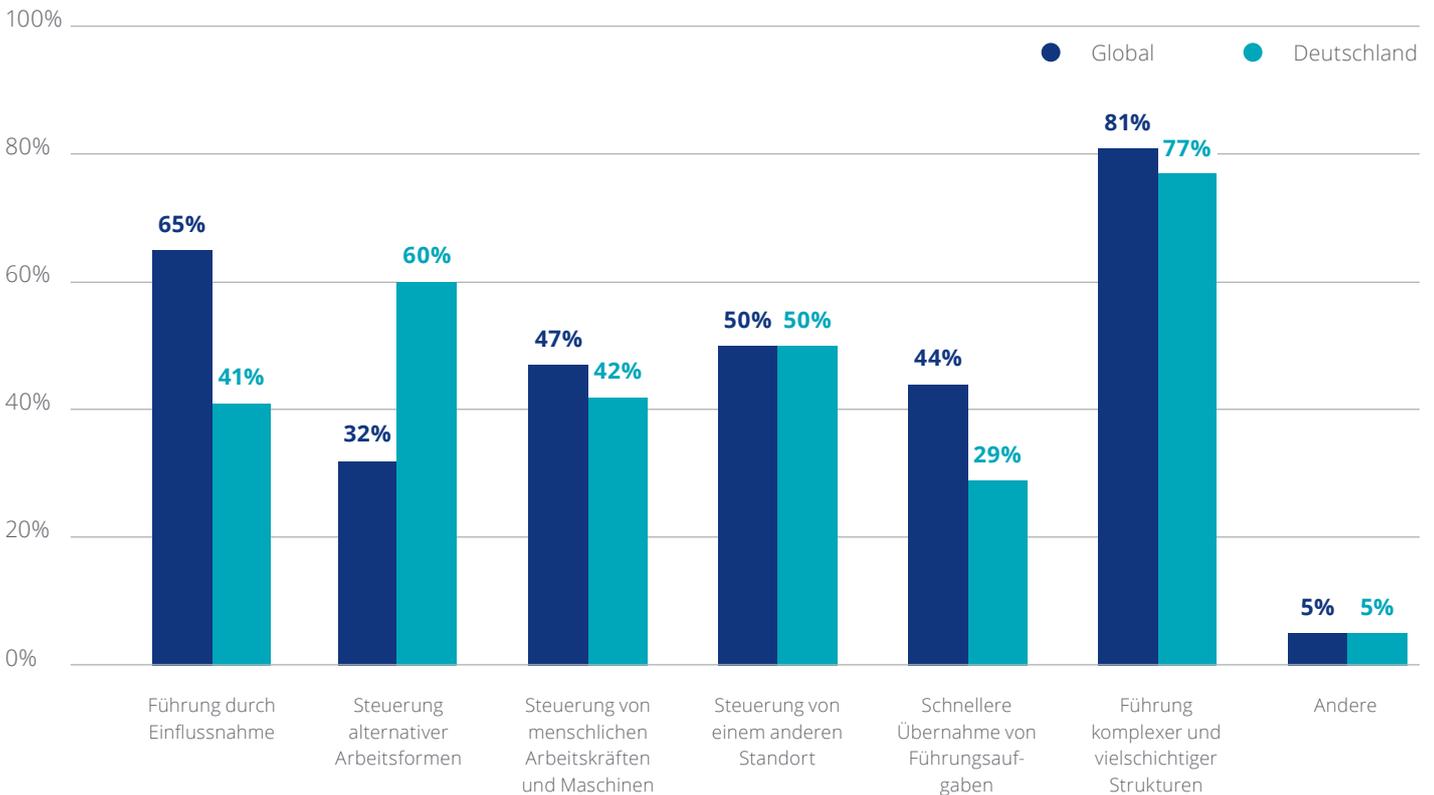


Abb. 6 - Neue Anforderungen an Führungskräfte des 21. Jahrhunderts global und in Deutschland



Entwicklung der Führungskräfte als große Herausforderung

Während einerseits neue Anforderungen an Führungskräfte gestellt werden, sind andererseits viele Teilnehmer mit den Führungskräfteentwicklungsprogrammen ihrer Organisation unzufrieden. Nur 35 Prozent der Befragten in Deutschland geben an, dass Führungskräfte in ihrer Organisation (sehr) effektiv entwickelt werden, um die bevorstehenden Herausforderungen zu meistern, und nur 47 Prozent sind davon überzeugt, dass Führungskräfte in ihrer Organisation ihre Teams effektiv steuern und führen. In unserer diesjährigen Studie haben sich dabei drei Bereiche herauskristallisiert, in denen viele Organisationen erhebliche Lücken aufweisen: Transparenz, interne Zusammenarbeit und Performance Management.

Transparenz, Zusammenarbeit und Performance Management als Erfolgsfaktoren für Führung

Transparenz ist in der heutigen Zeit und für soziale Organisationen die wertvollste Währung. Damit können in einer Zeit, in der viele Menschen die Absichten der Protagonisten hinterfragen, Vertrauen und Respekt geschaffen werden. 42 Prozent der Befragten in Deutschland geben an, dass Veränderungen in der Zusammensetzung der eingesetzten Arbeitskräfte (Vollzeit, Teilzeit und alternative Arbeitsformen) transparenter gemacht werden sollten. Deutsche Teilnehmer geben im weltweiten Vergleich seltener an, dass Organisationen Informationen im Kontext von Vergütung transparenter machen sollten. Während global 40 Prozent der Befragten für eine verbesserte Transparenz in Vergütungsfragen

plädieren, sind es in Deutschland nur 26 Prozent. Das kann unter anderem auf vergleichsweise stärkere Regulierungen hierzulande zurückgeführt werden. In Sachen interner Zusammenarbeit werden Rollen und Arbeit auf Vorstandsebene immer komplexer und integrierter, wie wir im letztjährigen Bericht bereits erläutert haben. Dennoch gaben sowohl global als auch in Deutschland über 80 Prozent der Befragten an, dass Vorstandsmitglieder in ihrer Organisation gar nicht, selten oder nur ad hoc zusammenarbeiten. Mit Blick auf die individuelle Führungsleistung bleibt Performance Management ein wirksames Mittel, um das Leadership-Verhalten zu steuern. So sollten klassische Performance-Management-Ansätze überdacht werden, die sich auf die Messung von erfolgreicher Führung anhand der Erzielung von Finanzergebnissen und Leitung des operativen Geschäfts beziehen. Die Einführung neuer Indikatoren für die Messung von Führungserfolg kann einen großen Beitrag zur Etablierung einer Kultur leisten, die neue Skills, wie Unsicherheiten bewältigen und durch Veränderungen führen, fördert und unterstützt.

Führung von innen heraus verbessern

Neue Führungskompetenzen zu identifizieren und die richtige Kultur zu etablieren, sind wichtige Bestandteile einer effektiven Führungsstrategie. Der Engpass an für die neuen Herausforderungen qualifizierten Führungskräften kann ausgeglichen werden, indem Organisationen mehr in die Entwicklung eigener Mitarbeiter investieren, um diese zu geeigneten Führungskräften zu entwickeln.

Employee Experience 2.0

Wie die sinnstiftende Gestaltung von Arbeit eine neue Erlebniswelt erzeugt – die „Human Experience“

Employee Experience als Herausforderung

Mit 84 Prozent weltweit und mit 73 Prozent in Deutschland bewerten die Befragten Employee Experience als zweit- bzw. dritt wichtigstes Thema in diesem Jahr. Aspekte wie Überarbeitung von Mitarbeitern und ständige Erreichbarkeit sorgen weiterhin für Besorgnis und führen zu der Frage, ob Organisationen in die richtigen

Maßnahmen zur Steigerung der Employee Experience investieren. Unsere diesjährige Studie zeigt, dass die Faktoren, die Organisationen in die Definition der Employee Experience einbeziehen, unterschiedlich sind (s. Abb. 7). Es hat sich also noch keine einheitliche Betrachtung von Employee Experience entwickelt. Weltweit sieht nur jeder dritte Befragte bzw. in Deutschland jeder vierte das HR-Team als (sehr gut)

vorbereitet an, um auf den Verbesserungsbedarf bei der Employee Experience zu reagieren. Obwohl Teilnehmer in Deutschland eine stärkere Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Gestaltung ihrer Stellen annehmen als Teilnehmer weltweit (s. Abb. 8), besteht Handlungsbedarf, da nur rund 53 Prozent aller Teilnehmer ihre Organisation als effektiv darin bewerten, sinnstiftende Arbeit zu ermöglichen.

Abb. 7 – Faktoren für die Definition der Employee Experience global und in Deutschland

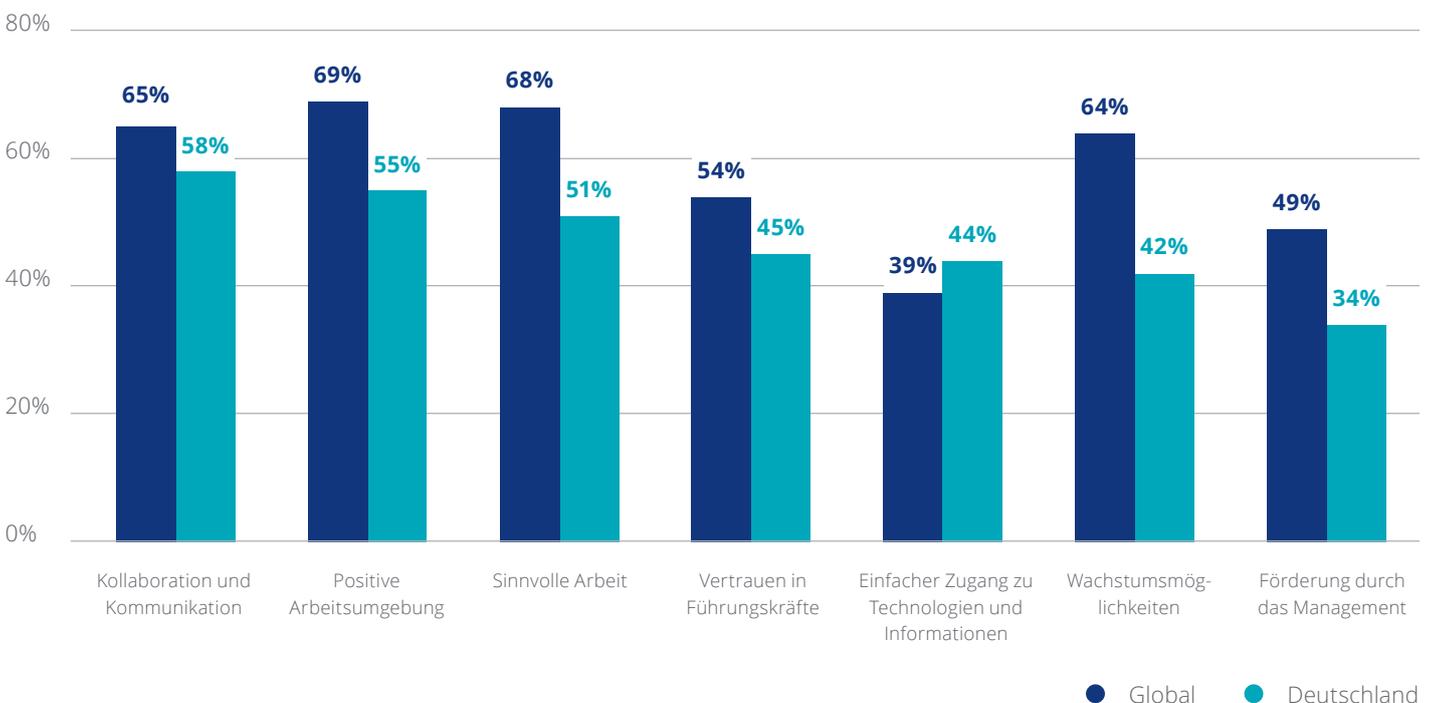
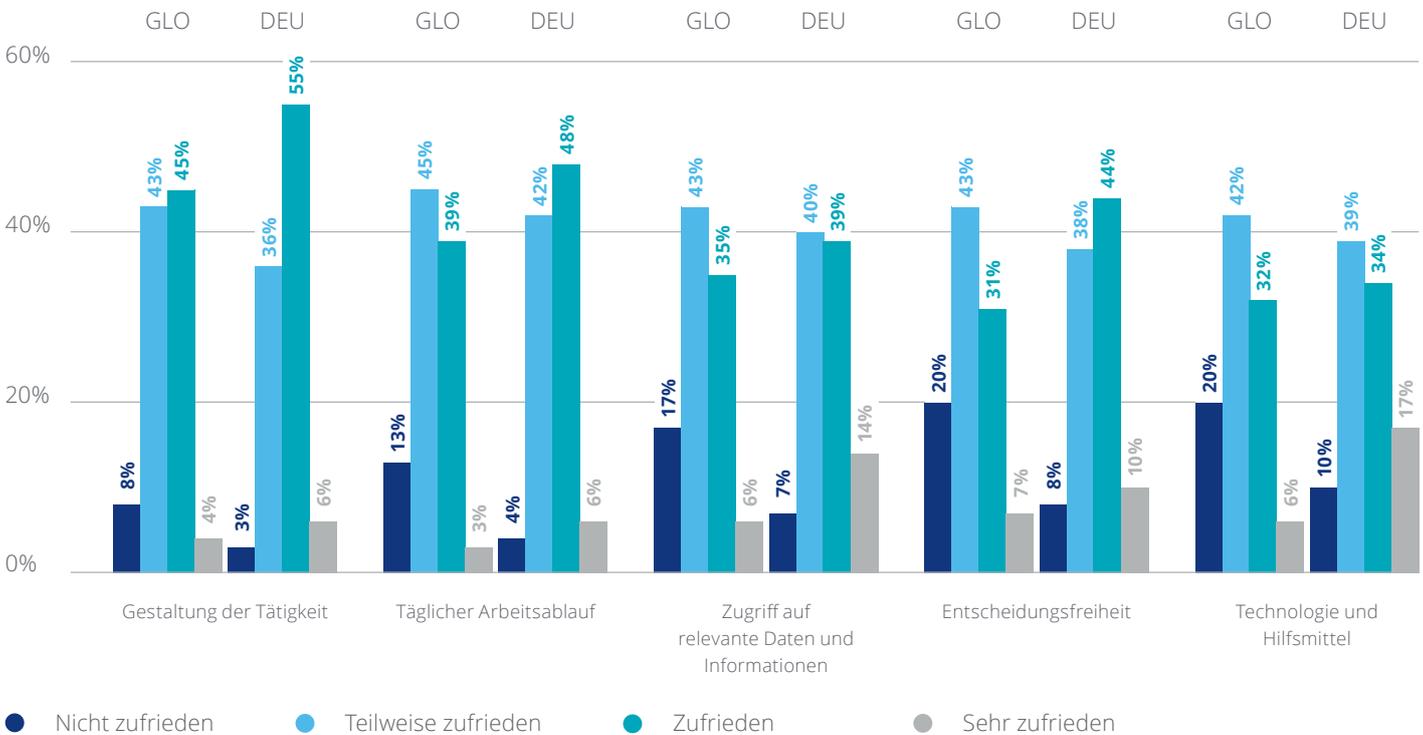


Abb. 8 – Angenommene Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Gestaltung ihrer Tätigkeit global (GLO) und in Deutschland (DEU)



Aufgrund von Rundungen kann die Summe der aufgelisteten Einzelpositionen größer / kleiner als 100 Prozent sein.

Weltweit sieht nur jeder dritte Befragte bzw. in Deutschland jeder vierte das HR-Team als (sehr gut) vorbereitet an, um auf den Verbesserungsbedarf bei der Employee Experience zu reagieren.

Es wird Zeit das Konzept zu erweitern

Um die aktuellen Herausforderungen im Kontext der Employee Experience zu verstehen, ist zu berücksichtigen, dass sich der Begriff aus dem Konzept der Customer Experience entwickelt hat. Merkmale und Bedürfnisse von Mitarbeitern sind jedoch anders als die von Kunden. Es hat sich gezeigt, dass von der Customer Experience übernommene Betrachtungsweisen für die Employee Experience aufgrund nachstehender Unterschiede unzureichend sind:

A Mitarbeiter führen eine längerfristige, persönlichere Beziehung zu ihrem Arbeitgeber als Kunden zum Anbieter.

B Employee Experience hat einen sozialen Aspekt, da sie auf Organisationskultur und Beziehungen aufbaut und über die Bedürfnisse Einzelner hinausreicht.

C Mitarbeiter verlangen mehr als reine HR-Transaktionen und streben nach Karriere und Sinn in ihrer Arbeit.

Aktuell basiert die Employee Experience oftmals auf veralteten Ansichten und fokussiert sich auf Zusatzleistungen, Vergütung und Work-Life-Balance – alles wichtige Elemente, welche jedoch den Kern verfehlen. Damit das entsprechende Konzept sein Ziel erreicht, sehen wir zwei Faktoren als entscheidend an. Zum einen muss es gemeinsam mit Mitarbeitern entwickelt und darf nicht vorgegeben werden. Arbeit ist dabei so zu gestalten, dass sie von dem Mitarbeiter in der am besten passenden Art und Weise erledigt werden kann und die Bedürfnisse erfüllt. Zum anderen muss die Employee Experience die Frage nach dem Sinn der Arbeit in den Mittelpunkt rücken. Arbeit ist sinnstiftend zu gestalten.

Human Experience als nächste Entwicklung

Wenn Organisationen über die Gestaltung von Prozessen hinausgehen und den Sinn in der Arbeit selbst berücksichtigen, können sie eine Employee Experience gestalten, die Mitarbeiterbedürfnisse wirklich erfüllt. Dieses erweiterte Konzept nennen wir Human Experience. Sie geht über ein Leitbild oder soziale Verantwortung hinaus und beginnt mit der Betrachtung der Frage nach den Erwartungen von Kunden,

Mitarbeitern und Geschäftspartnern. Auf diesem Verständnis können Unternehmen der Arbeit einen tieferen Sinn geben und sie mit den Auswirkungen verbinden, die die Organisation auf die Gesellschaft als Ganzes hat.

Um einen Mehrwert zu erzeugen, muss der Sinn in der Arbeit verstanden und gefördert werden – dies ist ein Haupttreiber von nachhaltiger Mitarbeitermotivation und kann nur mit einem geschäftsübergreifenden Ansatz erreicht werden. Die größte Herausforderung ist hierbei, dass die Sinnhaftigkeit einer Organisation von Mitarbeitern selbst bewertet wird. Deshalb ist es wichtig zu fragen, welcher Sinn für Mitarbeiter aus der Gestaltung von Produkten, Dienstleistungen und Jobs abgeleitet werden kann. Employee Experience bietet einen guten Start für Organisationen, um auch den physischen Arbeitsplatz und die Vergütungsstrategien zu verbessern – mit der Zeit wird der nächste Schritt zur Human Experience erforderlich sein, um Mitarbeitern den Sinn ihrer Arbeit aufzuzeigen.



Organisationsleistung ist ein Team sport

Vernetzte Teams als Erfolgskatalysator

Deutliche Steigerung der Organisationsleistung durch die Umstellung auf teambasierte Organisationsstrukturen

Eine der grundlegenden Veränderungen im heutigen Geschäftsleben ist die kontinuierliche Abkehr von hierarchischen Führungsmodellen. Unsere aktuelle Umfrage gibt klare Hinweise darauf, dass die Umstellung auf ein teambasiertes Organisationsmodell die Leistung verbessert, oftmals sogar deutlich. So geben 53 Prozent aller Befragten an, dass der Wechsel zu team- und netzwerkbasierten Organisationsstrukturen eine signifikante Verbesserung der organisationalen Leistungsfähigkeit zur Folge hatte (s. Abb. 9). Dass sich die Umstellung auf teambasierte Strukturen lohnt, wenn sie gut umgesetzt wird, bestätigen auch Beispiele aus der Praxis. So sind Cisco und Google leistungsstarke Organisationen, die Teamarbeit und Netzwerke fördern.

Der Wille ist da, doch es hakt bei der Umsetzung

Viele Organisationen sehen bereits die Möglichkeiten, die eine Veränderung von traditionellen Organisationsstrukturen hin zu teamorientierten Arbeitsmodellen birgt. Sowohl global als auch in Deutschland

bewerten 65 Prozent der diesjährigen Befragten den Wechsel von der „funktionalen Hierarchie hin zu teamorientierten und netzwerkbasierten Organisationsmodellen“ als wichtig oder sehr wichtig. Aber viele fühlen sich noch nicht bereit, diesen Wandel durchzuführen. Denn dabei geht es nicht nur darum, agile Arbeitsplätze zu schaffen und Stand-up- oder Scrum-Meetings durchzuführen. Es bedeutet auch, die Art und Weise zu verändern, wie Budgets verteilt werden und mit welchem Incentivierungsmechanismus teamorientiertes Verhalten belohnt wird. Es bedeutet, eine stärkere Zusammenarbeit auf höheren Führungsebenen, einschließlich des Vorstands, zu fördern. Karrieremodelle müssen sich radikal ändern, um die Mitarbeitermobilität innerhalb der Organisation zu erleichtern, damit die richtigen Personen zur richtigen Zeit in den richtigen Teams arbeiten können – egal an welchen Ort sie gebunden sind.

Ganzheitliche Teamorientierung für eine erfolgreiche Umstellung

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, müssen soziale Organisationen teamorientiertes Denken sowohl intern einführen als auch in das breitere Ökosystem, in dem sie sich befinden, einbetten.

Es gibt fünf Ebenen, in die teamorientiertes Denken integriert werden sollte:

01 Das Ökosystem
Definieren Sie zweckgerichtete Teams für den übergeordneten Auftrag, den sie innerhalb der Organisation und mit Blick auf Kunden, externe Partner sowie die Gesellschaft wahrnehmen sollen.

02 Die Organisation
Gestalten Sie ein Netzwerk aus unterschiedlichen Teams, das multidisziplinäre Zusammenarbeit und das eigenverantwortliche Treffen von Entscheidungen fördert.

03 Das Team
Bilden Sie Teams, die neue, agile und kollaborative Arbeitsweisen beherrschen und umsetzen.

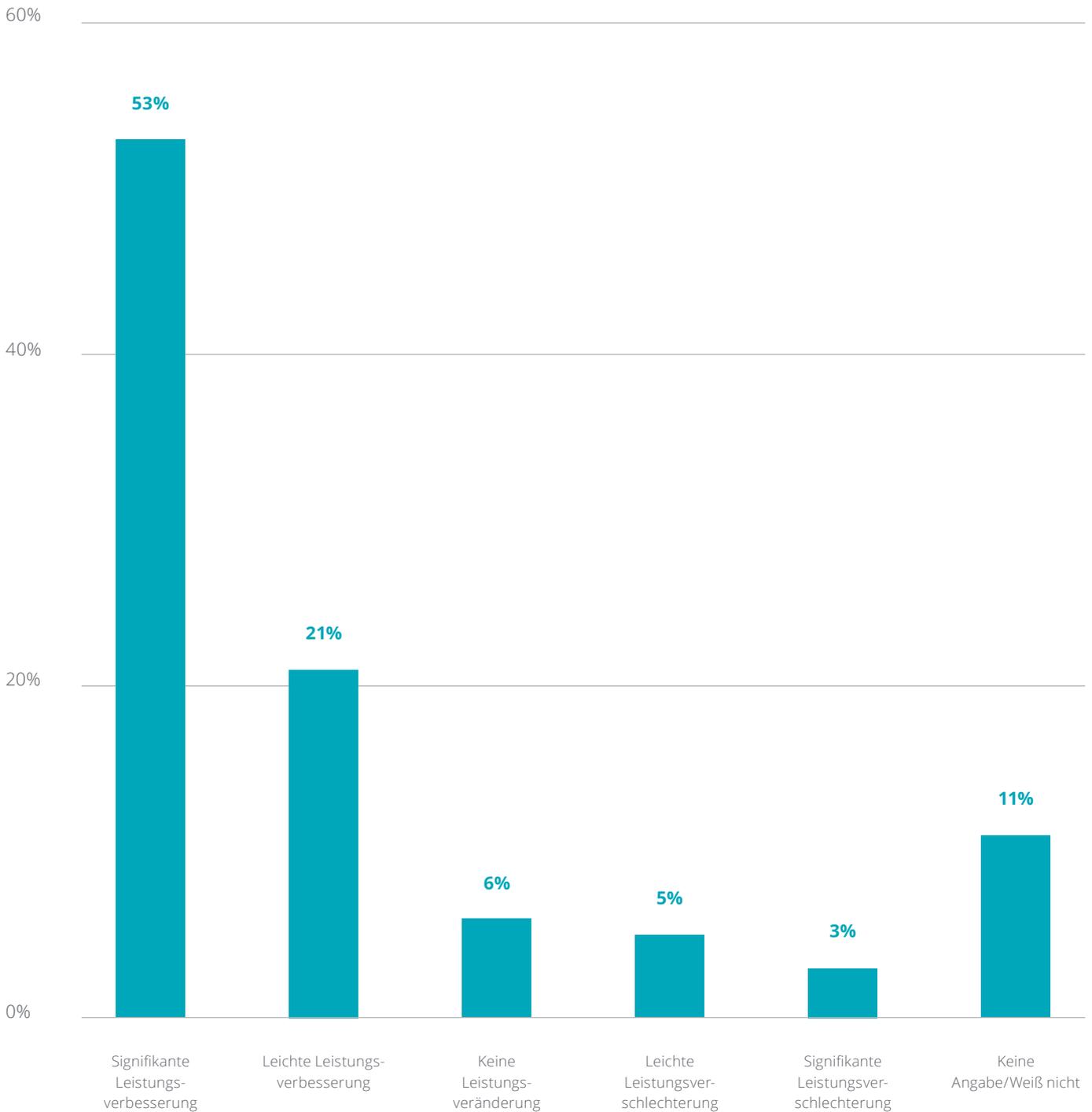
04 Die Führungskraft
Entwickeln Sie solche Führungskräfte, die auf Basis ihrer Überzeugung Bedingungen für ihre Teams schaffen, um iterativ, offen, inklusiv und effektiv zu arbeiten.

05 Das Individuum
Hinterfragen Sie herkömmliche Personalentwicklungsprozesse von der Nachfolgeplanung über Mitarbeiterentwicklung hin zu Performance Management und Vergütung, damit für jeden Einzelnen nicht mehr der „Aufstieg auf der Karriereleiter“ im Vordergrund steht, sondern die kontinuierliche Weiterentwicklung.

Der dafür notwendige Prozess des Umdenkens muss ganz oben beginnen. Vorstände oder Geschäftsleitung müssen selbst beginnen, als integriertes Team zu arbeiten. Führungskräfte müssen Integration, Fairness und Transparenz fördern, damit Teams gut funktionieren können. Eine teambasierte Organisation bezahlt die Mitarbeiter auch nach ihrem Einfluss und ihrer Wirkung, nicht nur nach Betriebszugehörigkeit oder Titel. Dementsprechend sollten Vergütungsstrukturen auf teambasierte Ziele hin angepasst werden, um Menschen für ihre Leistung in Teams zu belohnen.



Abb. 9 – Auswirkung der Umstellung auf eine team-/netzwerkbasierte Organisation



Aufgrund von Rundungen kann die Summe der aufgelisteten Einzelpositionen größer / kleiner als 100 Prozent sein.

Vergütung

Die Lücke zwischen Annahme und Wirklichkeit schließen

Vergütungslandschaften häufig außen vor gelassen

Der Wettbewerb um die besten Köpfe wird zunehmend größer und Organisationen versuchen, an allen Fronten auf die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter einzugehen. Die Anpassung der Vergütungs- und Nebenleistungslandschaften wird hierbei allerdings oftmals außen vor gelassen.

Mangelnde Ausrichtung auf organisationseigene Besonderheiten

In unserer Umfrage geben nur rund 11 Prozent aller Teilnehmer an, dass die Vergütungsstrategie ihrer Organisation stark mit den Organisationszielen übereinstimmt. Auch wenn in Deutschland die Zustim-

mungsrate mit rund 16 Prozent etwas höher ist, besteht dennoch eine deutliche Lücke zwischen den Vergütungspraktiken einerseits und den Organisationszielen und Mitarbeiterwünschen andererseits (s. Abb. 10). Bezeichnend ist, dass die Befragten nicht nur die Finanzierung als bedeutsames Hindernis für eine Neuausrichtung ihres Vergütungssystems wahrnehmen, sondern die größte Hürde im mangelnden Verständnis dafür sehen, was Mitarbeiter wirklich wollen. Der Spagat zwischen unternehmerischer Steuerung durch Vergütungsanreize und Befriedigung der Mitarbeiterbedürfnisse muss gemeistert werden. Besonders Letzteres rückt aufgrund immer spezifischerer Anforderungen

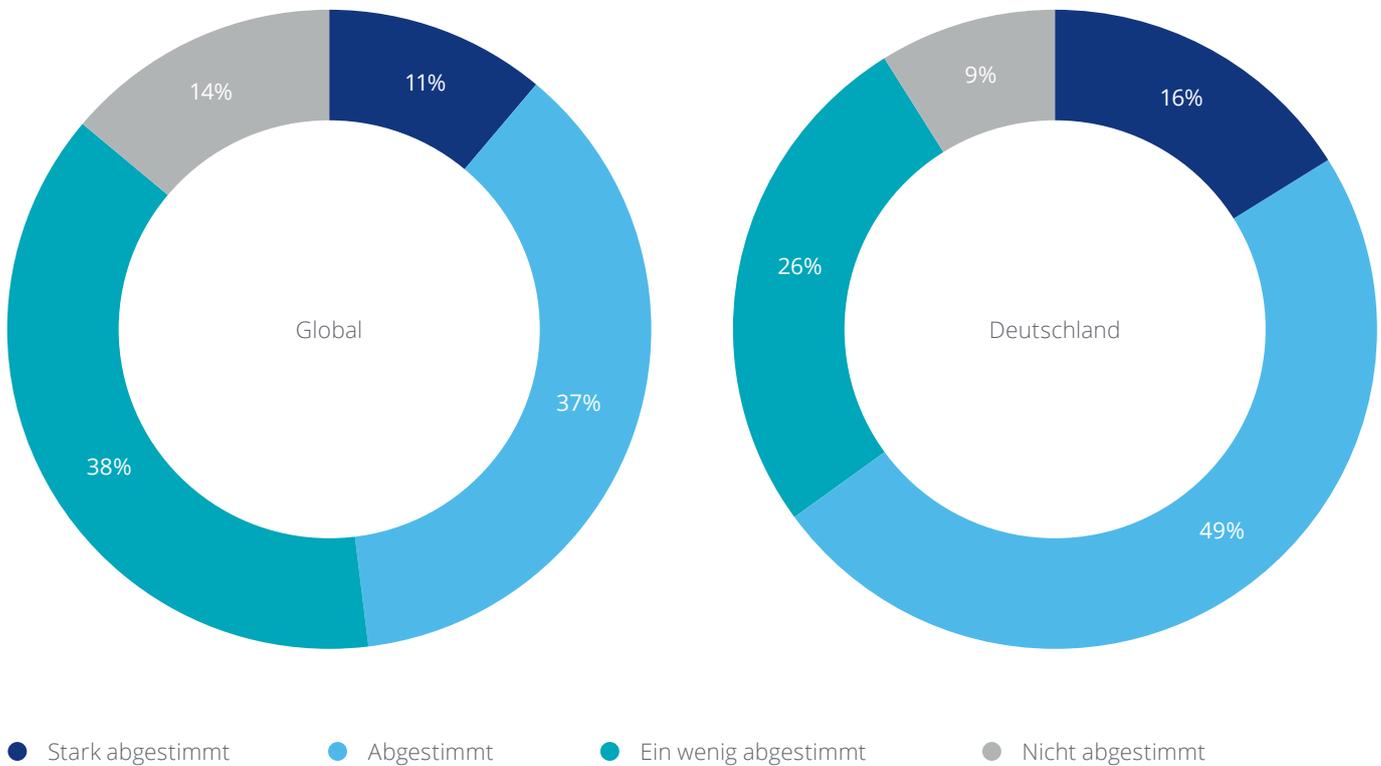
der Mitarbeiter, aber auch aufgrund steigender Transparenz nicht zuletzt durch Plattformen wie Glassdoor, zunehmend in den Mittelpunkt.

Fokus auf die Beziehung zum Mitarbeiter

Wenn Organisationen die Beziehung zum Mitarbeiter priorisieren und die Möglichkeit zur individuellen Anpassung der Vergütungselemente anbieten, statt sich rein auf externe Benchmarks zu fokussieren, kann dies helfen, sich als Arbeitgeber zu positionieren und die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen, zu motivieren und zu binden. Dies gilt vor allem auch für alternative Arbeitsformen: Von den Befragten in



Abb. 10 – Abstimmung der Vergütungsstrategie auf übergeordnete Unternehmensziele global und in Deutschland



Aufgrund von Rundungen kann die Summe der aufgelisteten Einzelpositionen größer / kleiner als 100 Prozent sein.

Deutschland glauben 79 Prozent, dass Flexibilität zu den wichtigsten Elementen zählt, um Menschen in alternativen Arbeitsformen zu motivieren. Damit liegt Flexibilität an erster Stelle und sogar noch deutlich vor monetärer Vergütung und Bonuszahlungen (68 Prozent). Auch bei Mitarbeitern in konventionellen Arbeitsformen stehen flexibilitätsschaffende Maßnahmen wie etwa Homeoffices außergewöhnlich hoch im Kurs. In Deutschland bieten dies bereits 84 Prozent der Organisationen an und damit deutlich mehr als im globalen Durchschnitt mit 59 Prozent.

Veraltete Denkstrukturen

Insgesamt stecken jedoch auch heute noch zu viele Organisationen in veralteten

Denkstrukturen fest und betrachten ihre Arbeitnehmer eher als Kosten statt als Investition und echtes „Asset“. Organisationen fokussieren sich zu sehr auf externe Benchmarks und Kostenoptimierung und versäumen es, ihre Vergütungsstrategie auch auf die organisationseigene Kultur und Arbeitskräftestruktur auszurichten. Was beispielsweise für Organisationen mit agilem Geschäftsmodell geeignet sein kann, wie etwa mehrmalige unterjährige Gehalts- und Bonusrunden, kann für solche mit klarem jahreszyklischem Geschäftsverlauf weniger passen. Um Vergütung flexibler zu gestalten, kann es zudem sinnvoll sein, die gesamte Organisation besser einzubinden. Bei dem Softwareunternehmen Avast beispielsweise sind Führungskräfte

selbst für ihre Vergütungsbudgets verantwortlich und verteilen diese nach eigenem Ermessen; HR spielt dabei eine beratende Rolle. Um Wettbewerbsvorteile zu erzielen, müssen Organisationen letztlich verstehen, wie das gesamte Vergütungspaket zur Steuerung ihrer spezifischen Organisationsziele angepasst werden kann und wie dies mit den Bedürfnissen innerhalb des Arbeitnehmerökosystems zusammenpasst.

Fähigkeiten finden und Arbeitskräfte binden

Klassisches Recruiting war gestern

Erschwerte Bedingungen für die externe Mitarbeitergewinnung

Ein lang anhaltendes Wirtschaftswachstum und gering bleibende Arbeitslosenquoten sind die Hauptursachen für ein erschwertes Recruiting geeigneter Mitarbeiter. Daneben führen die Digitalisierung und der zunehmende Einsatz von Automatisierung zu einer starken Nachfrage nach technischen Fähigkeiten, die nicht leicht zu finden sind. Als größte Herausforderung im Personalbeschaffungsprozess erachten 66 Prozent der Teilnehmer in Deutschland, qualifizierte berufserfahrene Mitarbeiter zu finden. Nur knapp dahinter liegt mit 52 Prozent die Gewinnung von geeigneten Berufseinsteigern, was weltweit nur 34 Prozent der Teilnehmer als Herausforderung bewerten (s. Abb. 11). Organisationen in Deutschland stehen demnach hier einer besonderen Herausforderung gegenüber.

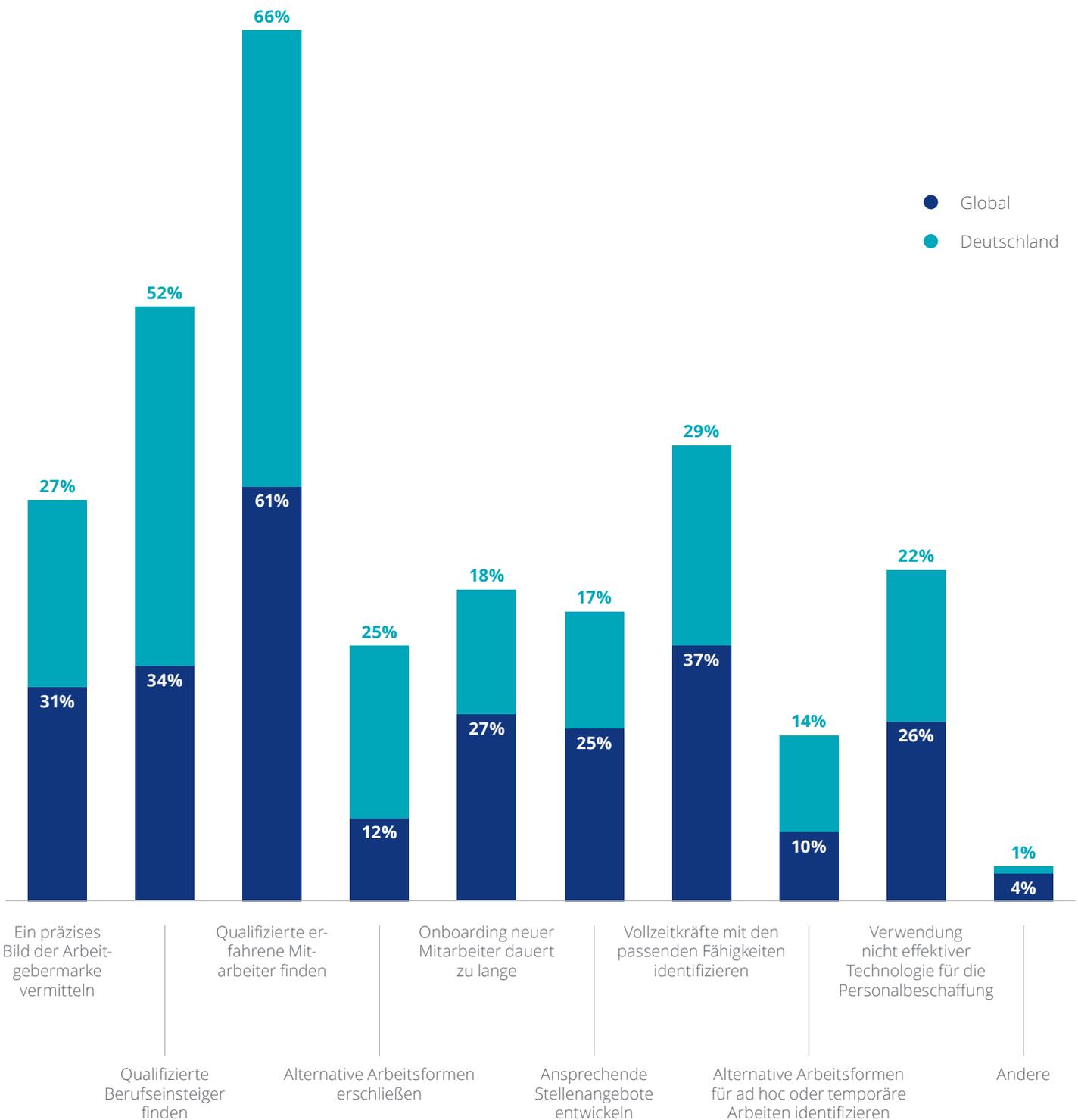
Interne Stellenbesetzungen und Einsatz alternativer Arbeitsformen als Lösungsweg

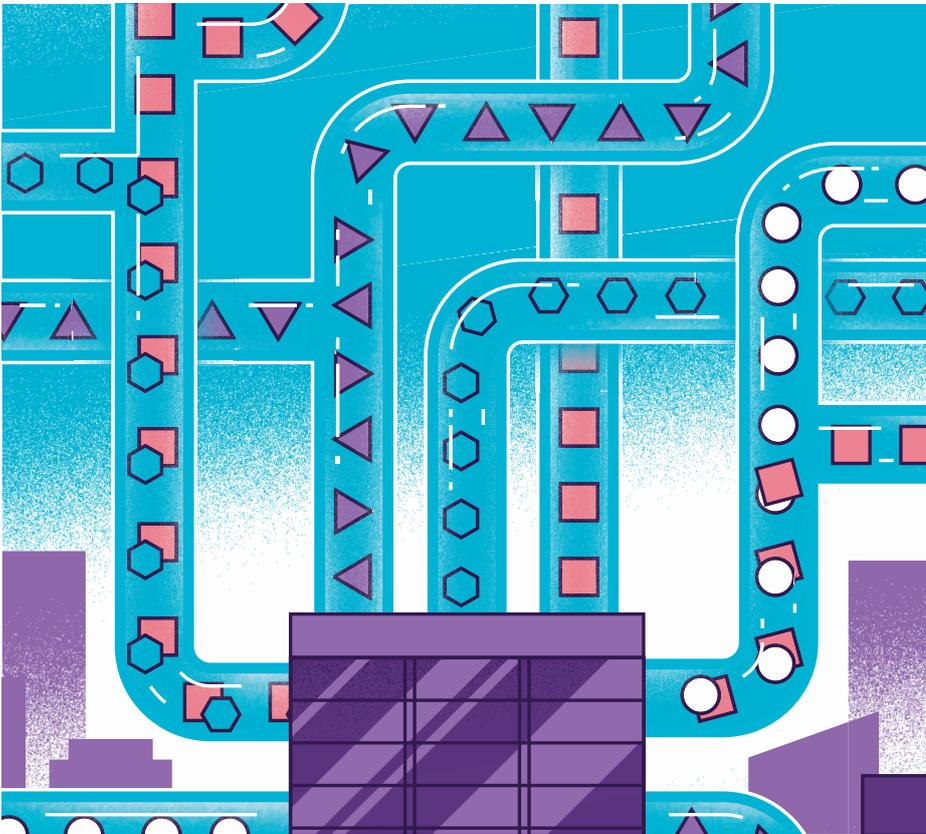
Mit Blick auf die ungünstigen Voraussetzungen für die Gewinnung neuer Mitarbeiter sehen wir Möglichkeiten, die Organisationen alternativ besser nutzen können und sollten, als sie es heute tun:

In erster Linie sollten Organisationen ihre bereits vorhandenen Mitarbeiter viel strategischer für neue Stellen in Betracht ziehen, um entstehende Bedarfe intern zu decken. Das sehen wir als so essenziell an, dass wir dem Thema in diesem Report einen eigenen Abschnitt gewidmet haben: Mitarbeitermobilität – Internes smart nutzen statt immer extern zu suchen. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass ein geeigneter interner Kandidat noch nicht die perfekte Passung aufweisen muss, sondern dass die Vervollständigung seines Qualifikationsprofils Teil der Entwicklung sein darf. Studien zeigen, dass die Entwicklung interner Mitarbeiter für eine Stelle zwar bis zu einem Jahr dauern kann, dafür aber für nur ein Sechstel der Kosten der Einstellung eines externen Bewerbers möglich ist. Obwohl interne Stellenbesetzungen keine Neuheit sind, haben viele Organisationen hier noch ein großes Verbesserungspotenzial: 50 Prozent der Befragten in Deutschland sagten uns, dass es einfacher sei, einen neuen Job in einer externen Organisation zu finden als bei ihrem jetzigen Arbeitgeber. Daneben ist es eine gute Möglichkeit, auf alternative Arbeitsformen wie zum Beispiel Freiberufler oder Gig- und Crowd-Arbeitskräfte

zurückzugreifen. Besonders interessant ist diese Option für Organisationen, die ihre Belegschaft als Reaktion auf ein sich änderndes Geschäftsumfeld flexibilisieren müssen oder die kurzfristig spezielle Fähigkeiten für die Bewältigung spezifischer Aufgaben benötigen.

Abb. 11 – Die größten Herausforderungen im Personalbeschaffungsprozess global und in Deutschland





Verbesserung von Recruitingprozessen und genutzter Technologie

Daneben haben Organisationen das Potenzial, den Erfolg ihrer Recruitingbemühungen durch den Einsatz neuer Technologien zu verbessern. In der diesjährigen Global Human Capital Trends Umfrage waren nur 9 Prozent der Befragten in Deutschland der Meinung, dass Prozesse und Technologien ihrer Personalbeschaffung denen eines Vorreiters entsprechen. Auf der anderen Seite geben Teilnehmer global und in Deutschland mehrheitlich an, dass die Bedeutung von Technologien in der Personalbeschaffung überwiegend zunimmt. Dank auf den Markt drängender Technologien und Tools, die durch künstliche Intelligenz unterstützt werden, kann der Recruitingprozess wissenschaftlich methodischer, skalierbarer und effektiver werden. In der Praxis kann das so aussehen: Neue Systeme auf Basis von künstlicher Intelligenz werden zur Einschätzung von Bewerbern genutzt. Diese Systeme

können Fähigkeiten einwerten und diese mit den leistungstärksten Mitarbeitern in verschiedenen Rollen vergleichen. Dadurch ist es möglich, geeignete Kandidaten zu finden, die gegebenenfalls keine herausstechende Bildungskarriere aufweisen, aber trotzdem eine hohe Erfolgsaussicht haben. Neben dem Ziel, Personalbeschaffung effektiver und effizienter zu gestalten, lohnt es sich, den sozialen Aspekt zu berücksichtigen. Soziale Organisationen können Personen, die über konventionelle Personalbeschaffungsansätze nicht entdeckt worden wären, durch den Einsatz neuer Job-Netzwerke Chancen bieten und zugleich ihre Arbeitgebermarke verändern. So bieten auf internationaler Ebene beispielsweise Job-Netzwerke wie The Mom Project und UpWork hoch qualifizierte Kandidaten, die sonst vielleicht nicht auf dem Radar der Organisationen erscheinen würden. Vergleichbare Portale sind auf dem deutschen Markt vorhanden, aber längst nicht so groß.

Lebenslanges Lernen wird endlich Realität

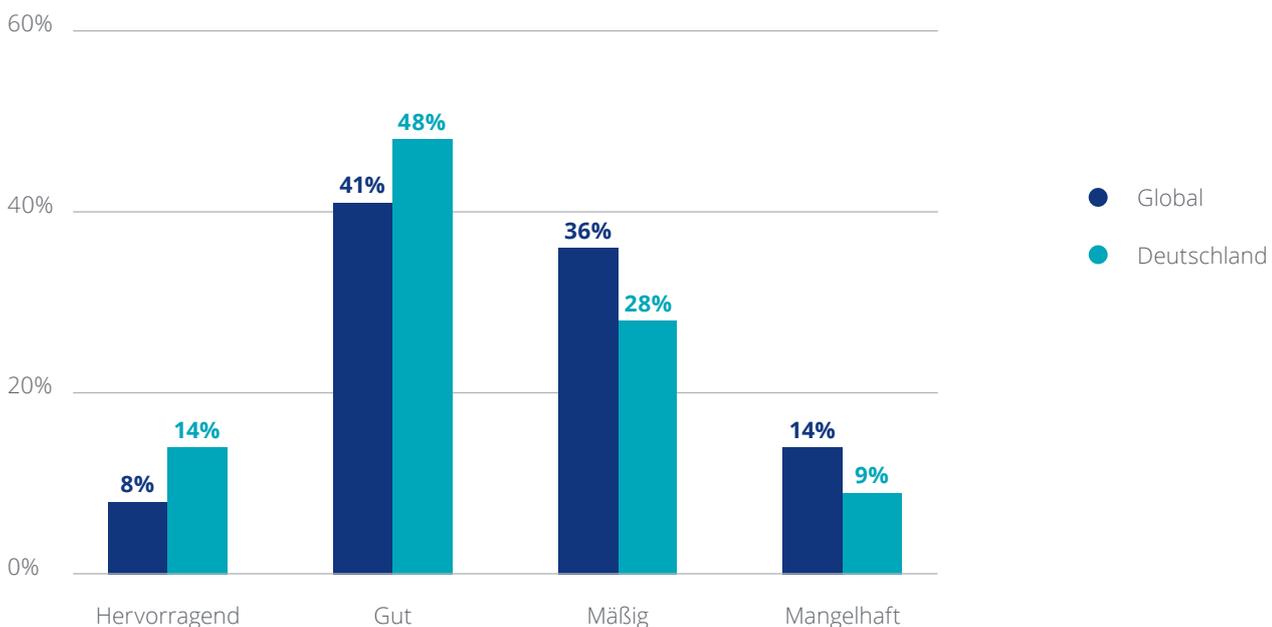
Integriert, personalisiert, kontinuierlich

Lernen in den Organisationen muss sich ändern

Sowohl weltweit als auch in Deutschland ist die Verbesserung von Personalentwicklung und Training der Nummer-eins-Trend in diesem Jahr. Jobs verändern sich durch den Einfluss neuer Technologien und Organisationen müssen lernen, mit den sich rapide verändernden Arbeits- und Qualifikationsanforderungen umzugehen. Niedrige Arbeitslosenquoten und ein Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt machen es zudem schwierig, die benötigten Kompetenzen über neue Mitarbeiter in

die Organisation zu bringen und zu halten. 72 Prozent der Teilnehmer hierzulande tendieren zudem eher zu einer Weiterbildung bestehender Mitarbeiter statt extern neue Mitarbeiter zu suchen, wenn sie vor die Wahl gestellt werden. Um diesen Herausforderungen ausreichend zu begegnen, müssen Personalentwicklung und Training eine Kultur des kontinuierlichen Lernens schaffen, welche Lernen und Arbeit mehr integriert und vernetzt als je zuvor und von der Führungsspitze bis zum einzelnen Mitarbeiter gelebt wird.

Abb. 12 – Fähigkeit von Trainings- und Entwicklungsbereichen, aufkommende Bedarfe bei den Arbeitskräften schnell zu erkennen und zu bedienen – global und in Deutschland



Aufgrund von Rundungen kann die Summe der aufgelisteten Einzelpositionen größer / kleiner als 100 Prozent sein.



Die Richtung stimmt, jedoch nicht die Geschwindigkeit

Viele Organisationen befinden sich auf dem richtigen Weg, um ihre Trainings- und Entwicklungsbereiche zu verbessern, dabei schneiden Organisationen in Deutschland besser ab als der weltweite Schnitt. So geben in Summe 62 Prozent der Teilnehmer in Deutschland an, dass aufkommende Bedarfe bei Arbeitskräften schnell erkannt und bedient werden können – weltweit sind es 49 Prozent (s. Abb. 12). Zudem bewerten 55 Prozent die Lernkultur in Deutschland als gut – weltweit sagen dies nur 43 Prozent (s. Abb. 13). Nichtsdestotrotz müssen Organisationen mehr tun und sich schneller verändern, da sowohl weltweit als auch in Deutschland nur 11 Prozent die Lernkultur als hervorragend bewerten und rund 40 Prozent ihre Trainingsabteilung in der aktuellen Aufstellung als nicht erfolgreich ansehen.

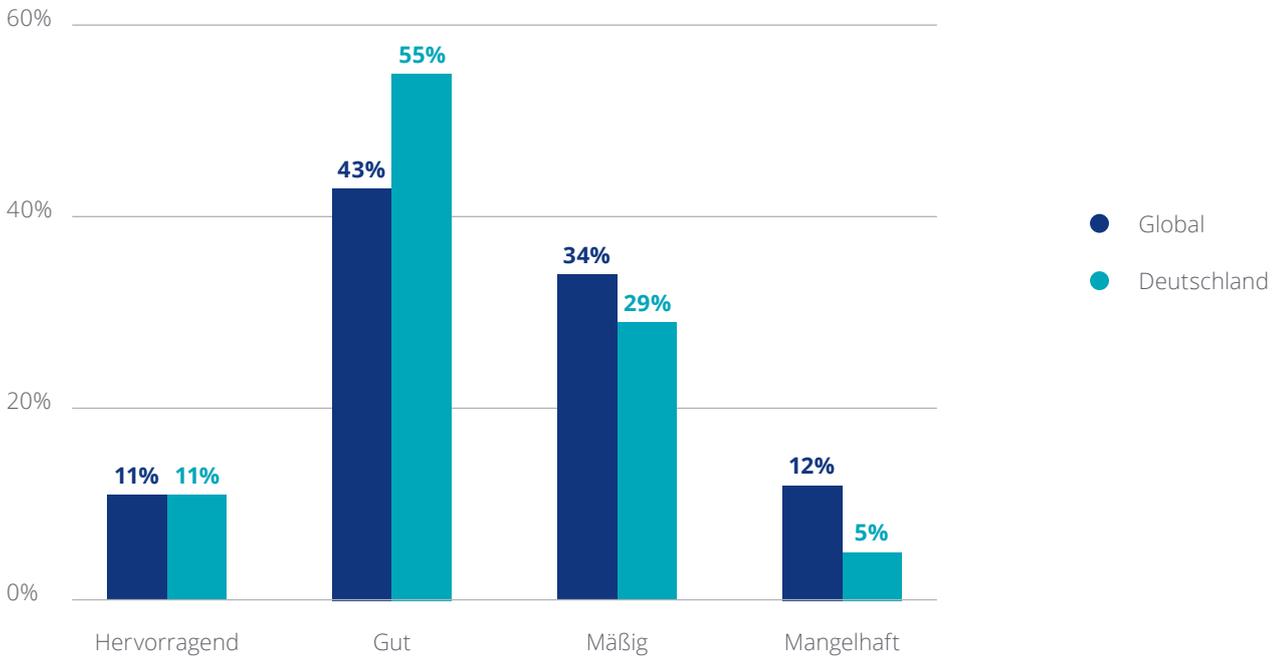
Mit gemeinsamer Verantwortung zum Erfolg

Damit Trainings- und Entwicklungsbereiche erfolgreich sind, müssen Geschäftsbereiche und HR Hand in Hand arbeiten und gemeinsam Verantwortung tragen. Konkrete Handlungsfelder sind zum einen die stärkere Integration von Lernen in die Arbeit sowie das Ermöglichen von Echtzeit-Lernen und Wissensmanagement in kleinen Lerneinheiten. Zum anderen muss Lernen persönlicher gestaltet werden. Geeignete Anbieter für Lernplattformen

und -technologien sind gegebenenfalls hinzuzuziehen, um Mitarbeitern ein Lernen in ihrem eigenen Tempo zu ermöglichen. Führende Unternehmen stellen bereits heute Lerninhalte über ein dynamisches Lernportal zur Verfügung, um den Mitarbeitern ein Lernen zu ermöglichen, das in den eigenen Zeitplan passt und sich an konkreten Bedürfnissen orientiert. Ein solches Vorgehen löst solche Programme ab, die die Mitarbeiter vorgegeben absolvieren mussten.

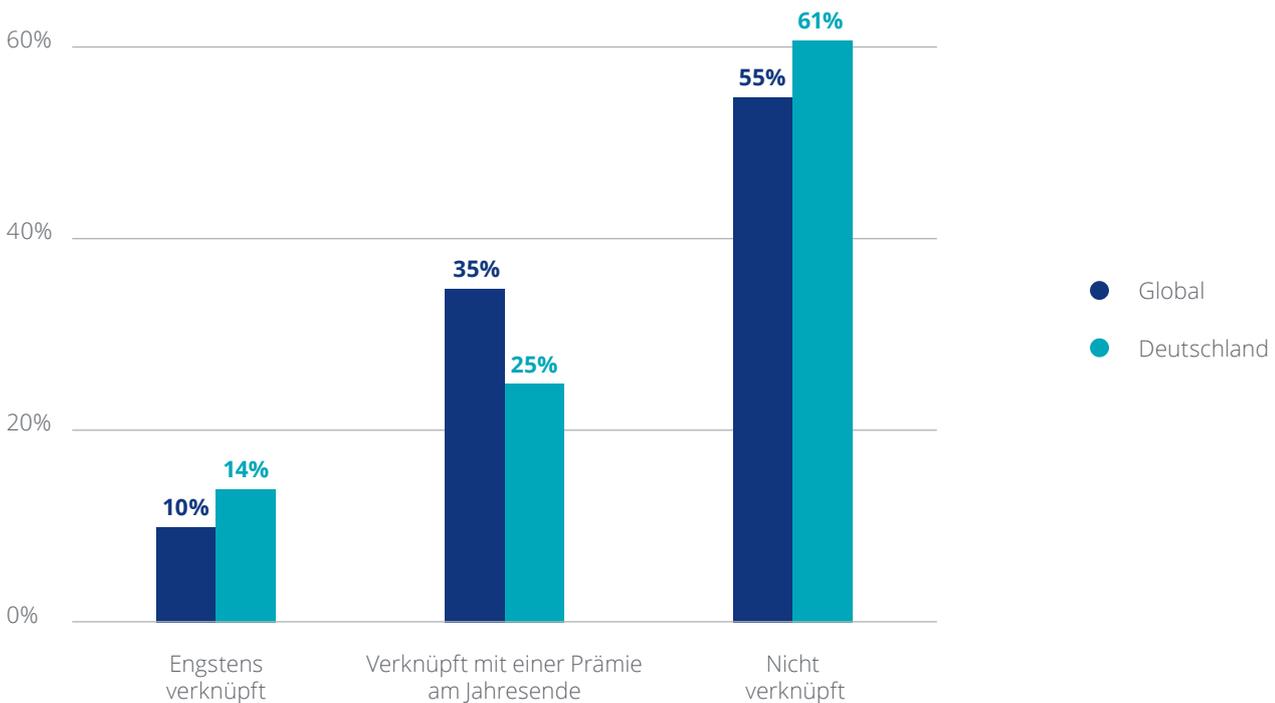
Weiter gilt es, Lernen über das gesamte Leben hinweg zu gewährleisten und es mit der Arbeit von Teams und Individuen zu verknüpfen, um Mitarbeiter bei der zukünftig verstärkten team- und netzwerkbasier- ten Arbeit zu unterstützen. Dies erfordert die Gestaltung von effektiven Anreizen, welche eine kontinuierliche Lernkultur fördern und Mitarbeiter motivieren, die angebotenen Gelegenheiten zu nutzen und benötigte Kompetenzen zu entwickeln. Erschreckenderweise geben 61 Prozent der Studienteilnehmer in Deutschland an, dass der Erwerb von neuen Fähigkeiten nicht mit Anreizen verknüpft ist – hier herrscht dringender Nachholbedarf (s. Abb. 14). Wenn Organisationen es schaffen, eine Kultur des lebenslangen Lernens zu entwickeln und zu fördern, dann werden sie erkennen, dass dies nicht nur zum Organisationserfolg beiträgt, sondern ihren Mitarbeitern auch einen Sinn sowohl innerhalb als auch außerhalb der Arbeit gibt.

Abb. 13 – Bewertung der Lernkultur global und in Deutschland

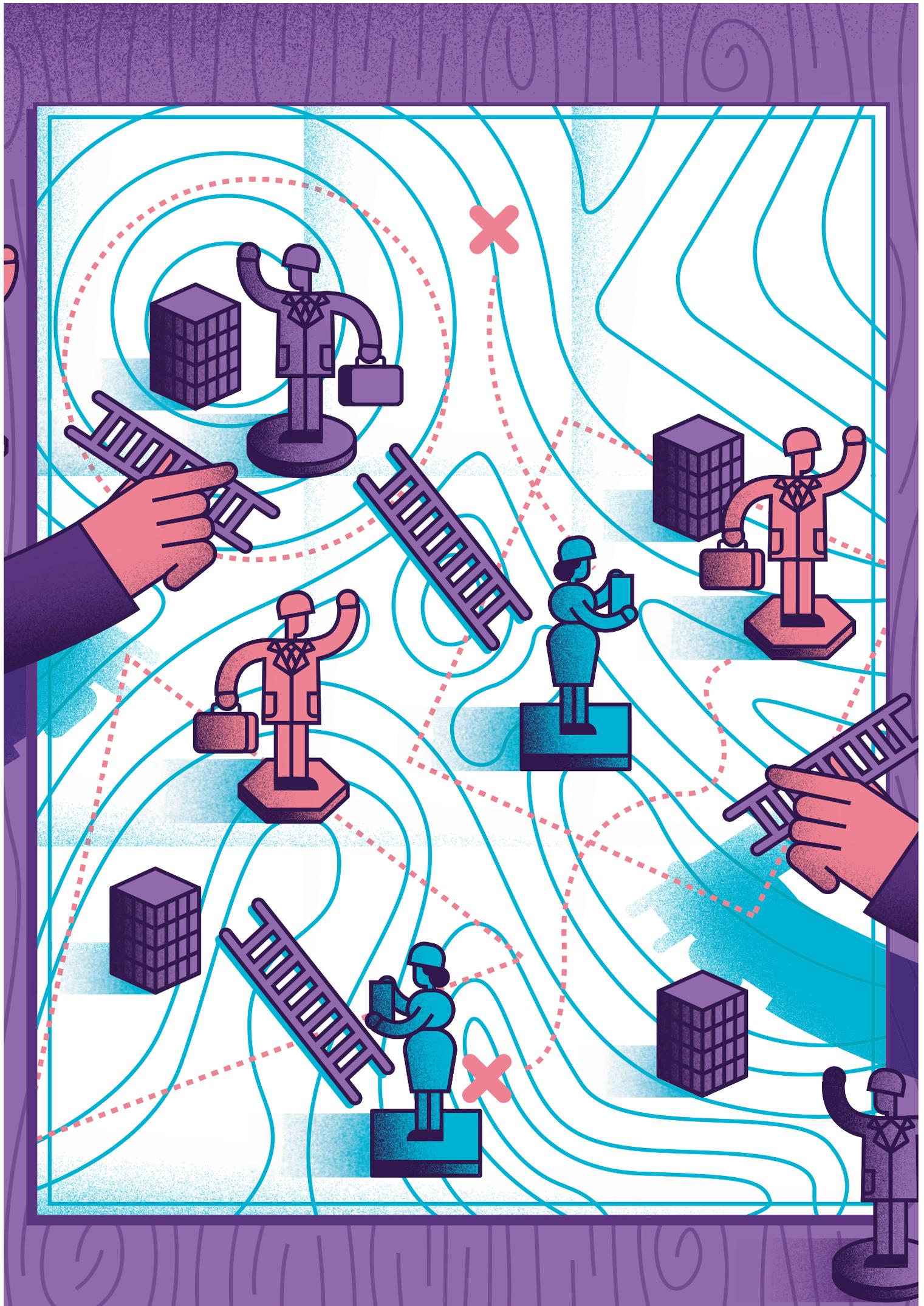


Aufgrund von Rundungen kann die Summe der aufgelisteten Einzelpositionen größer / kleiner als 100 Prozent sein.

Abb. 14 – Verknüpfung des Erwerbs neuer Fähigkeiten mit Anreizen für Arbeitskräfte global und in Deutschland



Aufgrund von Rundungen kann die Summe der aufgelisteten Einzelpositionen größer / kleiner als 100 Prozent sein.



Mitarbeitermobilität

Internes smart nutzen statt immer extern zu suchen

Von Arbeitgebern und Arbeitnehmern unterschätzt

Da Talente und Fachkräfte immer knapper werden, tun Organisationen gut daran, den Blick verstärkt nach innen zu richten und ihre interne Mitarbeitermobilität zu verbessern. Das bedeutet auch, Mitarbeiter und nicht nur Führungskräfte im Rahmen von internen Entsendungen effektiv zwischen Rollen, Geschäftsbereichen und Regionen zu bewegen. Überraschenderweise wird der interne Talentmarkt jedoch oft unterbewertet oder gar übersehen. Zudem finden ihn Mitarbeiter in vielen Organisationen erstaunlich schwer zugänglich. Die harte Realität ist, dass es für viele einfacher ist, einen neuen Job außerhalb der eigenen Organisation zu finden als innerhalb. In unserer Umfrage bestätigten dies 50 Prozent der Befragten in Deutschland.

Vielfältige Gründe, Mitarbeitermobilität zu verbessern

Dabei ist es nicht nur sinnvoll, interne Mobilität zu nutzen, um Rollen zu besetzen, für die extern nur schwer Personen zu finden sind. Sie hilft auch, Zusammenarbeit und Agilität zu fördern. Flexible Karrieremodelle verbessern darüber hinaus Engagement und Mitarbeiterbindung. Die Entwicklung eines internen Karriereprogramms bei Ingersoll Rand, einem irisch-amerikanischen Mischkonzern, führte dort beispielsweise zu einer fast 30-prozentigen Steigerung des Mitarbeiterengagements. Für die Befragten in Deutschland sind zudem zwei wesentliche Gründe für Mitarbeitermobilität entscheidend: Je 32 Prozent gaben an, dass ihre Organisation mittels interner Mitarbeitermobilität künftige Führungskräfte

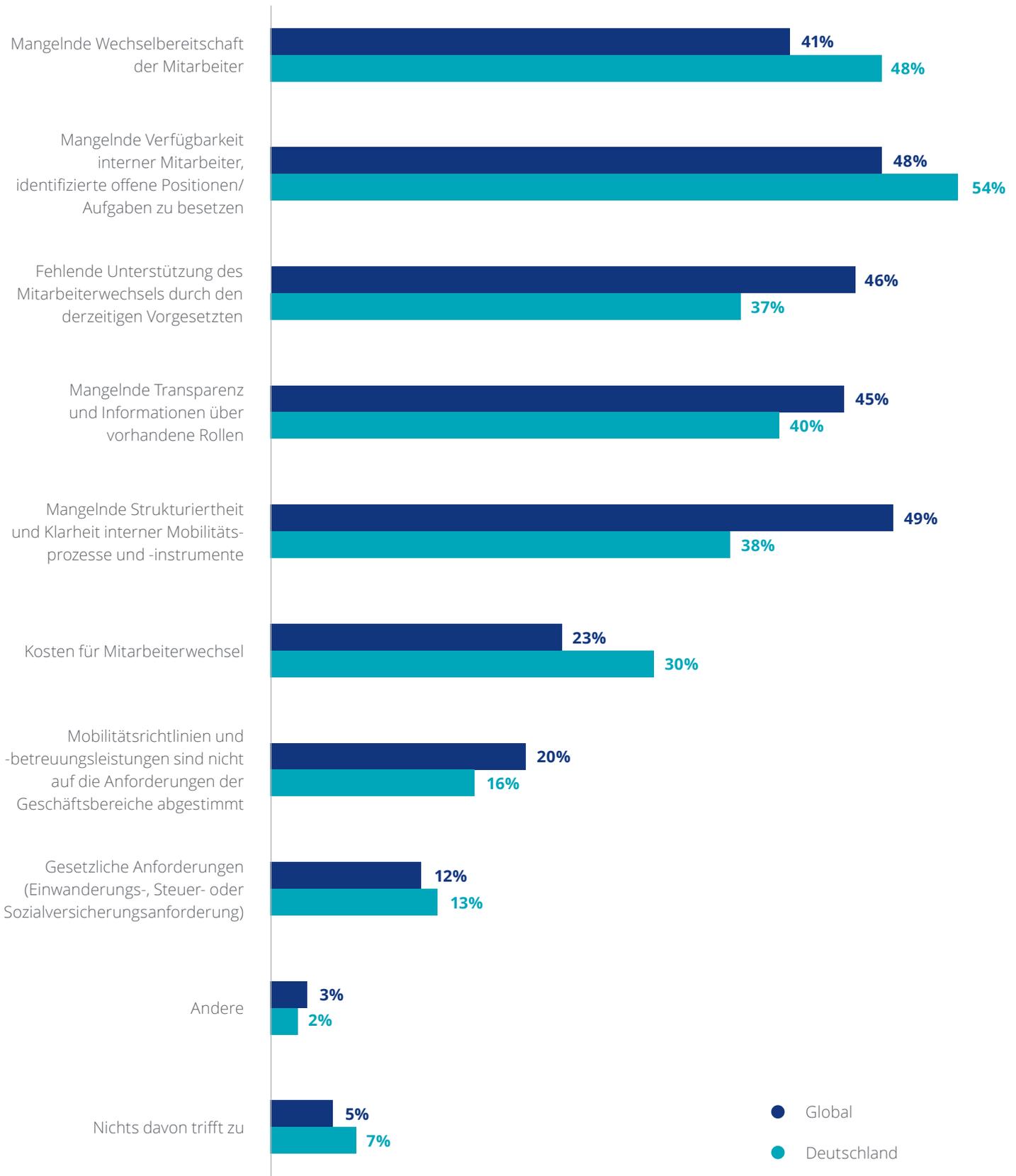
entwickeln sowie die besten Kandidaten für die Organisation begeistern möchte. Vor allem aber ist Mitarbeitermobilität auch ein Wachstumstreiber in der heutigen digitalen, wettbewerbsintensiven Wirtschaft. Die Zahlen erzählen die Geschichte: Wenn man sich in unseren Ergebnissen die am schnellsten wachsenden Organisationen (die mit 10 Prozent oder mehr im Vergleich zum Vorjahr wuchsen) ansieht, stellt man fest, dass sie doppelt so häufig exzellente Mitarbeitermobilitätsprogramme anbieten wie Organisationen, die überhaupt nicht wuchsen, und mehr als dreimal so häufig wie Organisationen, deren Einnahmen sich verringerten.

Trotzdem scheitert interne Mitarbeitermobilität in der Praxis oft

In der diesjährigen Studie bewerteten nur rund 11 Prozent der Befragten in Deutschland die Mitarbeitermobilität in ihrer Organisation als hervorragend. Gründe dafür sind hierarchische Karrierepfade und die unzureichende Berücksichtigung bereichsübergreifender Wechsel. Darüber hinaus sind fehlende Anreize für interne Besetzungen hinderlich, da es für Führungskräfte und HR-Verantwortliche oft keinen Anreiz gibt, Mitarbeiter über ihren Aufgabenbereich hinaus weiterzuentwickeln. Noch problematischer ist es, wenn Vorgesetzte der Mobilität offen entgegenstehen, was von rund 37 Prozent der Befragten in Deutschland als bestehendes Problem wahrgenommen wird. Jedoch stellen auch mangelndes Interesse und Bereitschaft von Mitarbeitern sowie die fehlende Verfügbarkeit von passenden Mitarbeitern Organisationen vor Heraus-

forderungen (s. Abb. 15). Letztlich wird interne Mitarbeitermobilität durch eine Reihe von (oft ungeschriebenen) Normen beeinflusst. Um Mobilität optimal zu nutzen, sind Investitionen in Infrastruktur und Anreizsysteme erforderlich. Im gleichen Maße muss aber auch in eine Kultur investiert werden, die es Mitarbeitern erlaubt, offen über ihre Entwicklungs- und Veränderungswünsche zu sprechen. Weil es immer schwieriger wird, extern neue Mitarbeiter zu finden, kann es einen entscheidenden Unterschied machen, den Blick nach innen zu richten statt nur außerhalb zu suchen.

Abb. 15 – Hürden für die interne Mitarbeitermobilität global und in Deutschland



HR Cloud

Kein Ziel, sondern der Startpunkt

Erwartungen und Realität liegen weit auseinander

Der Trend rund um HR-Technologien ist gemeinsam mit Employee Experience der zweitwichtigste Trend der diesjährigen Deloitte Human Capital Trendstudie in Deutschland. Insgesamt bewerten 73 Prozent der Befragten hierzulande das Thema als wichtig oder sehr wichtig. Einer der größten HR-Trends der letzten Jahre war die Einführung von sogenannten Subscription-based Cloud-Systemen, durch welche die eigene Wartung seitens der IT-Abteilung reduziert, eine stärker integrierte Tool-Suite zur Verfügung gestellt und das Datenmanagement verbessert werden sollten. In der Realität aber haben viele Organisationen noch immer mehrere HR-Systeme parallel im Einsatz. Dadurch haben die Qualität der User Experience und der Grad der Integration nicht das Niveau erreicht, das oft von HCM-Cloud-Anbietern versprochen wird. Die meisten Cloud-Anbieter haben zudem nicht mit den rasanten technologischen Fortschritten mitgehalten und ihre Produkte und Leistungen als besser angepriesen, als sie sind. So blieben die Vorteile, die sich unsere Teilnehmer der Umfrage von einem Wechsel zu Cloud-basierten HR-Systemen erhofft hatten, hinter den Erwartungen vieler zurück. Trotzdem erachtet die Hälfte der Teilnehmer in Deutschland ihre derzeitige HR-Technologielandschaft als hervorragend oder gut aufgestellt, um den Anforderungen ihrer Organisation zu entsprechen – deutlich mehr als im internationalen Vergleich (s. Abb. 16). Wird die eigene HR-Technologielandschaft im Hinblick auf die Erfüllung der Bedürfnisse von Beschäftigten bewertet, so schneidet sie deutlich schlechter ab.

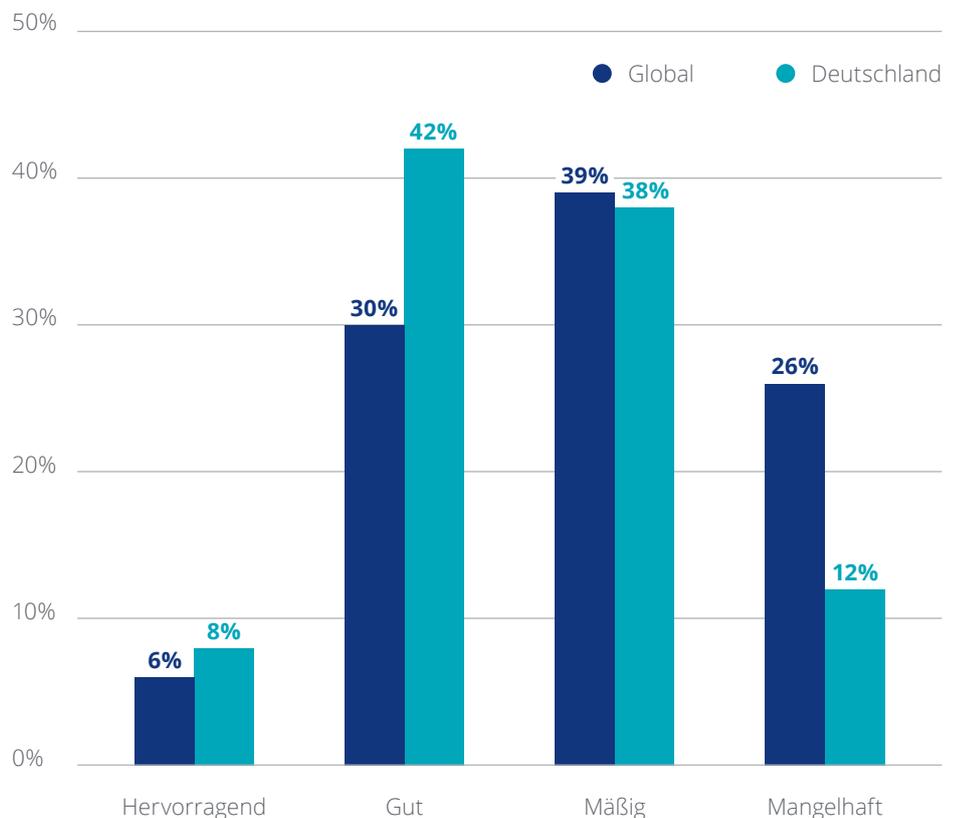
Große Bandbreite an neuen HR-Tools

Dabei entwickelt sich der Markt für HR-Technologie rasant weiter und versucht, die Bedürfnisse und Anforderungen der

Organisationen zu erfüllen. Von mehr als 1.400 Anbietern legen viele einen Schwerpunkt auf die Nutzung von künstlicher Intelligenz, Advanced Analytics und anderen neuen Technologien, welche die Arbeit erleichtern sollen. Durch die rapide Zunahme von HR-Tools ist nahezu jedes Themengebiet innerhalb von HR abgedeckt. Jüngste oder in naher Zukunft verfügbare HR-Tools sind unter anderem sogenannte Well-being-Tools, die Coaching von und

Zugang zu medizinischen Spezialisten anbieten und Achtsamkeit am Arbeitsplatz fördern. Ebenso zählen Performance-Management- und Analysetools dazu, die Führungskräften Echtzeitdaten zum Stand der Zielerreichung zur Verfügung stellen. Das wird ergänzt durch eine große Auswahl an Werkzeugen zur Unterstützung des selbstgesteuerten Lernens, des Karriere-managements und vieles mehr.

Abb. 16 – HR-Technologie: Wie gut HR-Tech aufgestellt ist, um Business Anforderungen zu erfüllen – global und in Deutschland



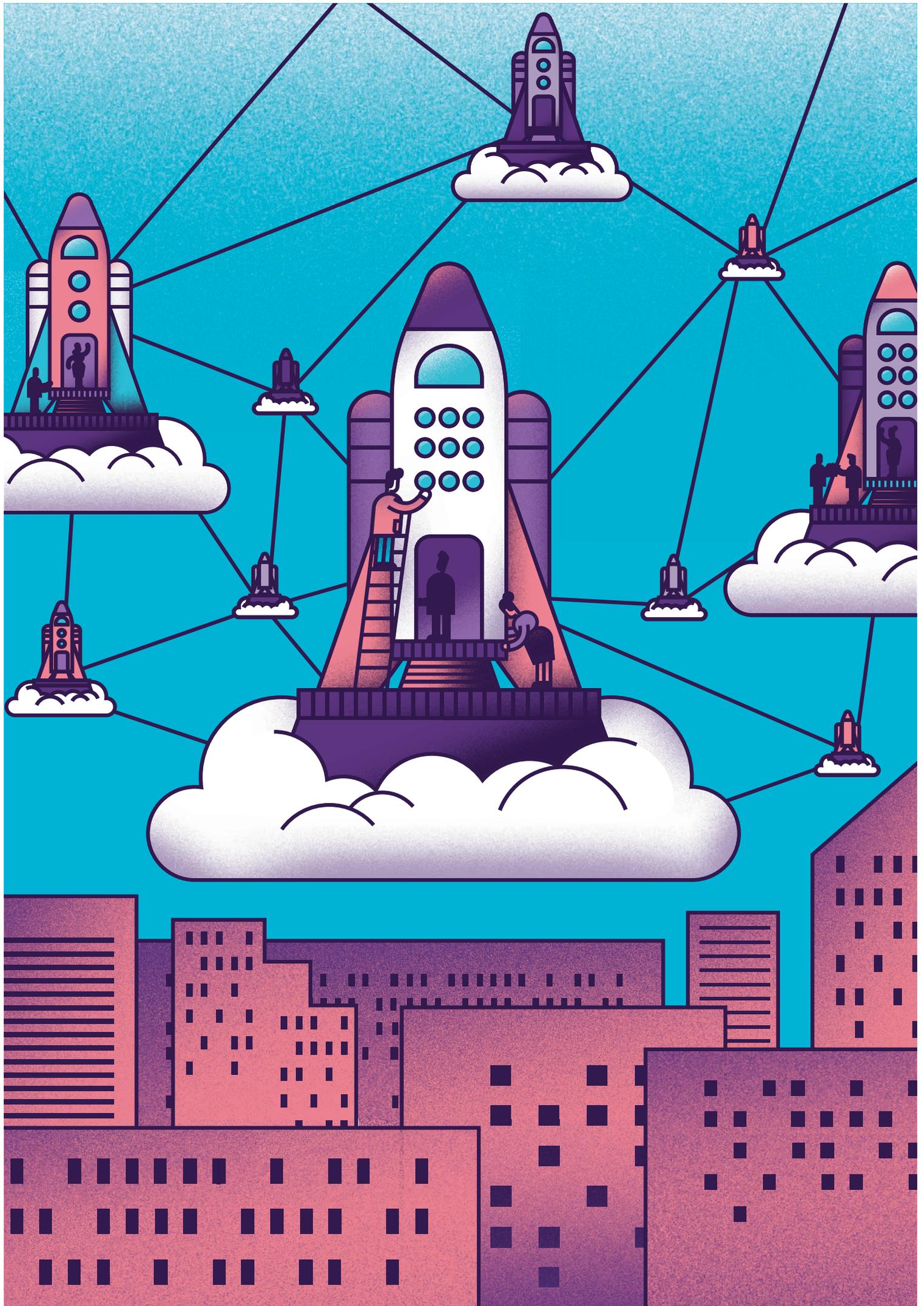
Aufgrund von Rundungen kann die Summe der aufgelisteten Einzelpositionen größer / kleiner als 100 Prozent sein.

Die Hälfte der Teilnehmer in Deutschland erachtet ihre derzeitige HR-Technologielandchaft als hervorragend oder gut aufgestellt, um den Anforderungen ihrer Organisation zu entsprechen.

Einsatz neuer Technologie birgt viele Chancen

Viele Organisationen haben schon jetzt begonnen, bei traditionellen Aufgaben der Personalarbeit Robotic Process Automation oder gar künstliche Intelligenz einzusetzen. Um Personalarbeit nicht nur zu automatisieren, sondern wirklich neu zu gestalten, ist der Einsatz von Virtual Reality und Machine Learning zu erwägen. Dadurch wird es Organisationen möglich, ihre Personalabläufe neu zu vernetzen und neue Verknüpfungen zwischen einzelnen Themenfeldern zu schaffen. Das verspricht vielseitige Vorteile wie ein besseres Erlebnis für die Belegschaft, eine stärkere Verknüpfung von Mitarbeiterleistung, Weiterentwicklung und Vergütung sowie bessere Erkenntnisse aus der Nutzung

von organisationsweiten Analysen. Damit Mitarbeiter sich in der organisationseigenen, breit gefächerten HR-Systemlandschaft zurechtfinden und diese nutzen, gibt es neue Arten von Plattformen. Diese haben zum Ziel, Mitarbeitern den Zugriff auf verschiedene HR-Tools und -Informationen über eine einzige Schnittstelle zu ermöglichen. Durch Technologien wie diese kann die Beziehung zwischen HR und der Belegschaft wirklich neugestaltet werden. Mit dem verstärkten Einsatz aktueller Technologien bietet HR nicht nur eine verbesserte Employee Experience, die sich an den Bedürfnissen der Menschen orientiert, sondern kann die frei werdenden Kapazitäten dazu verwenden, sich den neu entstehenden Bedürfnissen der sozialen Organisation zu widmen.



Demografische Daten

Demografische Daten für Teilnehmer in Deutschland: Teilnehmer aus dem Personalbereich dominieren die Umfrage, alle Industrien und Organisationsgrößen sind repräsentiert.

Global nahmen fast 10.000 Teilnehmer aus 119 Ländern an der Deloitte Human Capital Trendstudie 2019 teil. In Deutschland waren es mehr als 600 Teilnehmer.

79% der Teilnehmer in Deutschland stammen aus dem HR-Bereich.

44% der Teilnehmer in Deutschland gehören dem mittleren Management und 18 Prozent der Geschäftsleitung an.

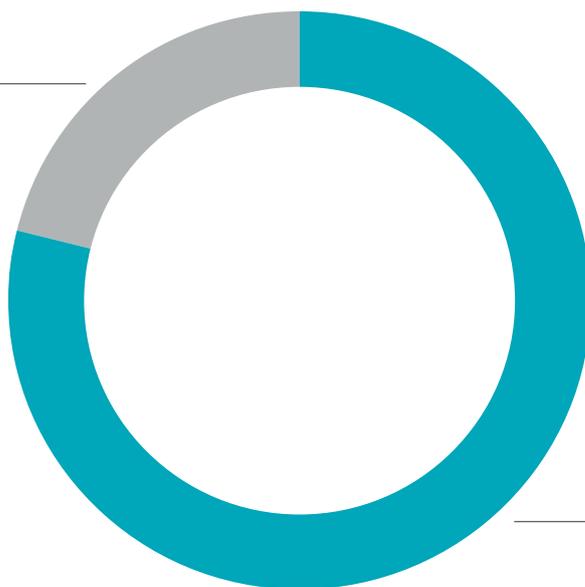
Stark repräsentiert sind in Deutschland in diesem Jahr die Industrien Dienstleistung, Konsumgüter sowie Energie- und Ressourcen.

Die Teilnehmer in Deutschland stammen gleichermaßen aus kleinen, mittleren und großen Organisationen.

Job Funktionen

21%

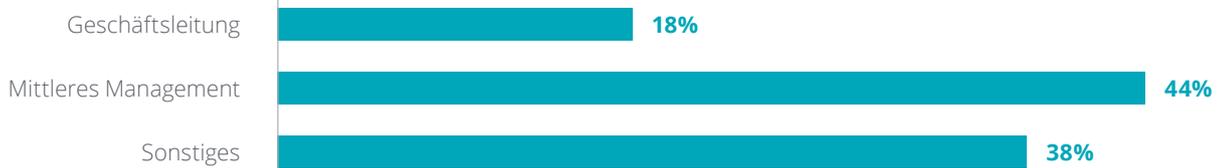
Nicht-HR



79%

HR

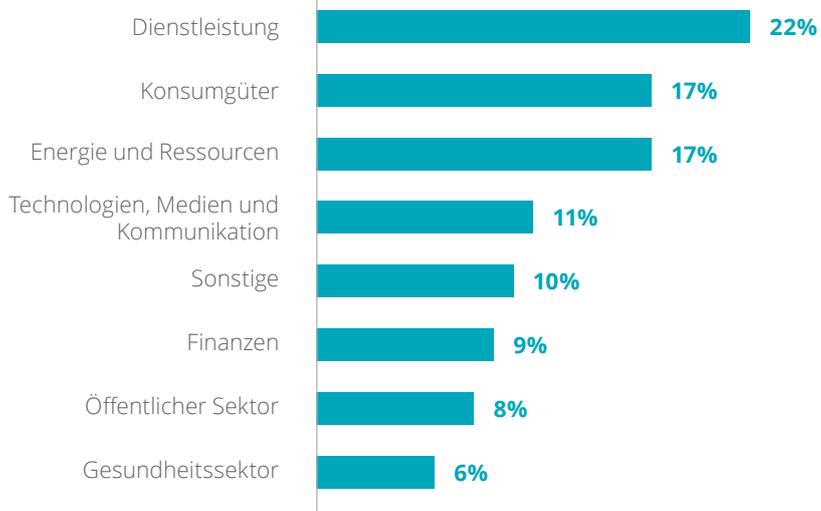
Positionen



Organisationsgröße



Industrien



Aufgrund von Rundungen kann die Summe der aufgelisteten Einzelpositionen größer / kleiner als 100 Prozent sein.

Business Outlook

Investition in HR-Abteilungen steigen weiterhin bei zeitgleich optimistischer Wachstumsprognose

Der Trend zu verstärkten Investitionen in den HR-Bereich bleibt

Ähnlich wie im Vorjahr lässt sich auch in diesem Jahr erkennen, dass in Deutschland in den kommenden Monaten ein Anwachsen der Investitionen in den HR-Bereich erwartet wird. Hierzulande gehen insgesamt 47 Prozent der Befragten davon aus, dass die Investitionen leicht bis deutlich steigen werden. International sind es immerhin 36 Prozent. Der Großteil der übrigen Befragten geht davon aus, dass die Investitionen

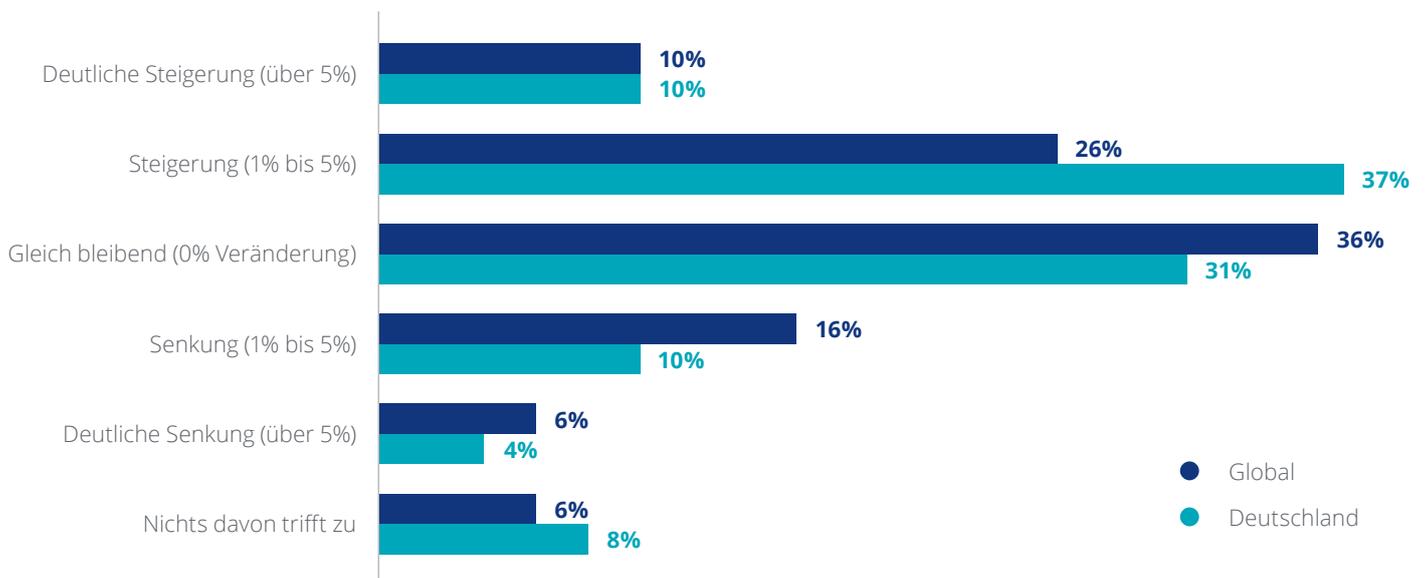
in HR gleich bleiben, nur ein vergleichsweise geringer Teil rechnet mit einer Senkung der Investitionen (s. Abb. 17).

Mit Blick auf die Bewertung der HR- und Mitarbeiter-Programme in Organisationen sind Personaler auch in diesem Jahr noch überzeugter als Teilnehmer aus anderen Geschäftsbereichen. Teilnehmer aus dem HR-Bereich schätzen die Programme in ihrer Organisation tendenziell besser ein (s. Abb. 18). Nichtsdestotrotz klaffen die

Bewertungen nicht mehr so weit auseinander wie im Vorjahr.

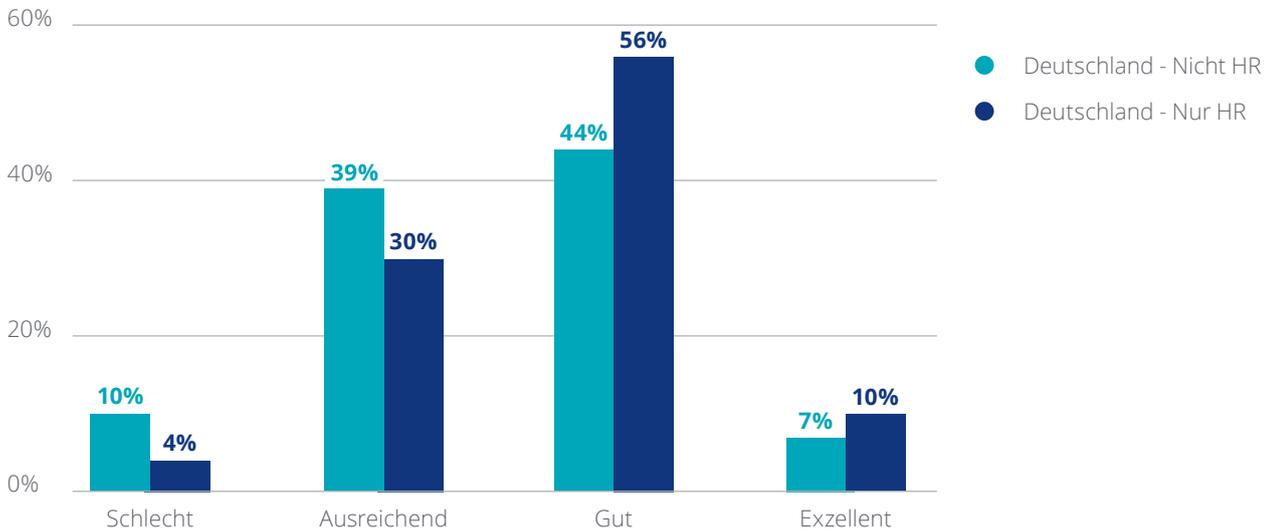
Die Teilnehmer schätzen zudem die allgemeine Wachstumsprognose ihrer Organisation im Geschäftsjahr 2019 optimistisch ein: Global und in Deutschland geben rund zwei Drittel der Teilnehmer an, mit einem stärkeren Wachstum als im Vorjahr zu rechnen (s. Abb. 19). Unterm Strich sind die Erwartungen für Wachstum und Investitionen in HR durchweg positiv.

Abb. 17 – Übersicht über die erwarteten Investitionen in den HR-Bereich in den kommenden 12 - 18 Monaten im Vergleich zum Vorjahr – global und in Deutschland



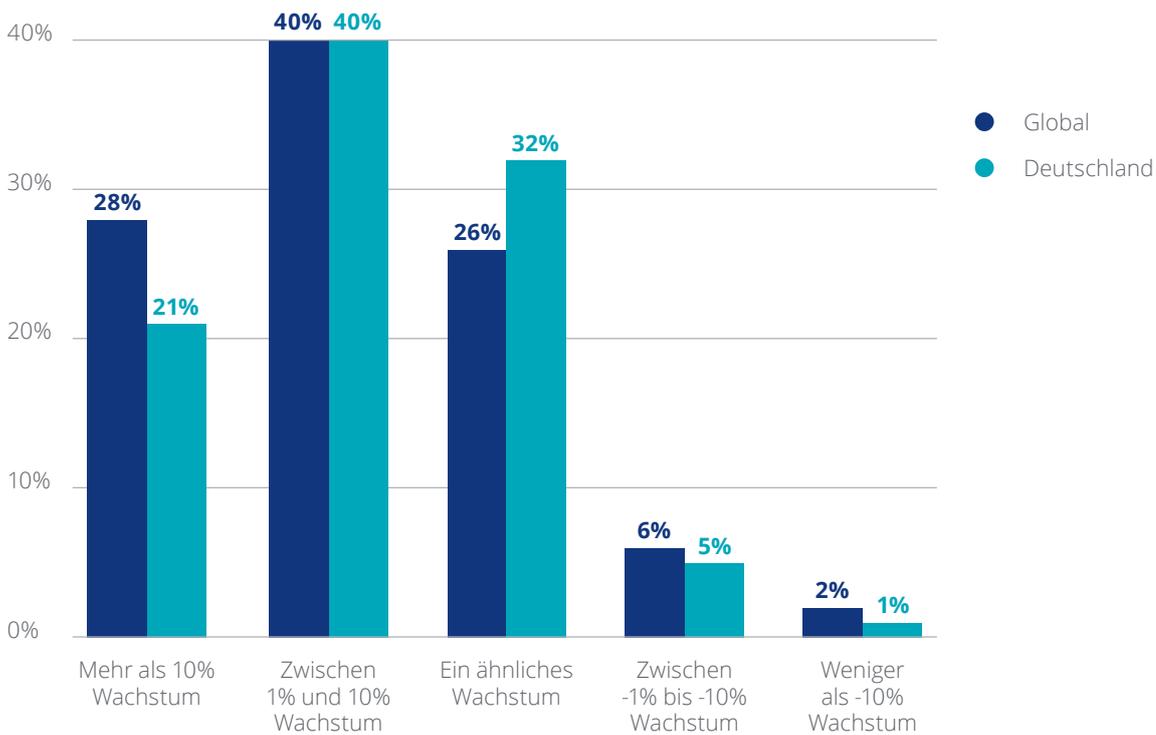
Aufgrund von Rundungen kann die Summe der aufgelisteten Einzelpositionen größer / kleiner als 100 Prozent sein.

Abb. 18 – Bewertung der HR-Programme



Aufgrund von Rundungen kann die Summe der aufgelisteten Einzelpositionen größer / kleiner als 100 Prozent sein.

Abb. 19 – Wachstumsprognose für das Geschäftsjahr 2019 im Vergleich zu 2018 – global und in Deutschland



Aufgrund von Rundungen kann die Summe der aufgelisteten Einzelpositionen größer / kleiner als 100 Prozent sein.

Glossar

Alternative Arbeitsformen umfassen solche Arbeitsformen, die nicht der klassischen Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehung entsprechen; zu den in alternativen Arbeitsformen Tätigen zählen vor allem Freiberufler, Selbstständige, Gig- und Crowd-Arbeitskräfte.

Automatisierung bezeichnet die Übertragung von Aufgaben und Funktionen, die von Menschen durchgeführt/übernommen wurden, des Produktionsprozesses auf Systeme.

Cognitive Computing umfasst die maschinelle Verarbeitung und Erzeugung natürlicher Sprache (Natural Language Processing und Natural Language Generation) sowie maschinelles Lernen (Mustererkennung).

Crowd-Arbeitskräfte: Arbeitende, die miteinander konkurrieren, um an einem Projekt mitzuarbeiten, und die häufig nur dann vergütet werden, wenn sie zu den besten Teilnehmern eines Wettbewerbs zählen.

Gig-Arbeitskräfte: Arbeitende, die pro Aufgabe (oder Mikro-Aufgabe) bezahlt werden, um spezifische Anteile von Arbeitspaketen zu erledigen.

Human Resources (HR) bezeichnet das Personalwesen bzw. das Personalmanagement und die zugehörige Funktion in Organisationen.

Künstliche Intelligenz (KI) umfasst Maschinen und Algorithmen, die Vorhersagen auf Basis von Deep Learning (Optimierungsmethoden künstlicher neuronaler Netze) und verwandten Techniken treffen können.

Machine Learning bezeichnet die Fähigkeit von IT-Systemen, auf Basis von Algorithmen, Regeln und Daten Muster zu erkennen und so eigenständig Lösungen zu entwickeln.

Performance Management bezeichnet im vorliegenden Kontext das Messen und Steuern der Leistung durch Arbeitskräfte.

Robotic Process Automation bezeichnet robotergesteuerte Prozessautomatisierung.

Robotics umfasst physische Roboter (zum Beispiel für die Produktion oder Drohnen) und Robotic Process Automation (um hoch standardisierte Routinen und Geschäftsvorgänge zu automatisieren).

Soziale Organisationen sind solche Organisationen und Unternehmen, die ihre Ziele „Umsatzwachstum und Gewinnmaximierung“ mit der Notwendigkeit vereinen, die Umwelt und ihr Stakeholder-Netzwerk gleichermaßen zu respektieren und zu unterstützen.

Virtual Reality ist eine virtuelle Wirklichkeit, die durch Computer und Technologie kreiert wird.

Workforce-Management-Tools umfassen Software und andere Tools zur Steuerung des Einsatzes insbesondere von Personal und ggf. anderer mobiler Ressourcen.

Hinweise 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. Die wichtigsten Fachbegriffe sind im Glossar näher erläutert.

Kontakte



Dr. Udo Bohdal-Spiegelhoff

Partner
Practice Leader Human
Capital Advisory Services

Tel: +49 (0)69 97137 350
ubohdal@deloitte.de



Peter Devlin

Partner
Total Rewards

Tel: +49 (0)89 29036 7948
pdevlin@deloitte.de



Maren Hauptmann

Partner
Organization,
Transformation & Talent

Tel: +49 (0)89 29036 7919
mahauptmann@deloitte.de



Frank Schäfer

Partner
HR Transformation

Tel: +49 (0)221 97324 340
frschaef@deloitte.de

Deloitte.

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 Consulting GmbH 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 irgendetwas 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 rund 286.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.