

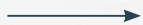
HR in der Crunchtime

Ergebnisse der HR-Strategie-
und -Organisationsstudie
2023



Diese Studie präsentiert und diskutiert die Antworten von 153 Personaler:innen aus großen Mittelständlern und Konzernen unterschiedlicher Branchen auf die folgenden Fragestellungen:

- > **Umgang mit Veränderungen:** Gefragt nach ihrem generellen Umgang mit Veränderungen sieht sich die große Mehrheit der Unternehmen entweder im Stabilisierungs- oder Veränderungsmodus. Dabei gibt von den gespiegelten HR-Funktionen etwa die Hälfte an, im Stabilisierungsmodus zu sein, und etwas weniger als die Hälfte, sich im Angriffsmodus zu befinden.
.....
- > **Derzeitige Veränderungsrichtungen von Unternehmen:** Die Einführung von New Ways of Working, gravierende IT- und Digitalisierungsprojekte sowie die strategische Weiterentwicklung des Geschäftsportfolios werden von den befragten Unternehmen als konkret wichtigste Handlungsfelder identifiziert.
.....
- > **Resultierende Bedarfe in People-Themen:** Employer Branding, Employee Engagement, Talentmanagement, Workforce Transformation und HR-Digitalisierung werden als die größten People-Bedarfe aus Unternehmenssicht definiert.
.....
- > **Reifegrad der HR-Funktion:** Insgesamt weisen die Ergebnisse darauf hin, dass der selbst wahrgenommene Innovationsgrad der meisten HR-Funktionen in Deutschland eher gering ist.
.....
- > **Aufstellung der HR-Funktion:** Auch in konkreten Gestaltungsdimensionen sehen die HR-Funktionen in Deutschland Verbesserungsbedarfe: In allen genannten Gestaltungsdimensionen (Strategie, Governance, Organisation, Prozesse, Digitalisierung, Kompetenzen) sieht sich mindestens ein Drittel der Teilnehmer schwach bis sehr schwach aufgestellt.



- > **Aktuelle Positionierung und zukünftige Rolle der HR-Funktion:** Während Business-Partner- und Expert:innenrollen die aktuelle Positionierung dominieren, strebt die Mehrheit der Studienteilnehmer:innen ein Upgrade in Form des Strategischen Partners an.
.....
- > **Veränderungsrichtungen im HR Operating Model:** Die Antworten zeigen, dass die Mehrheit der Befragten das Dave-Ulrich-Modell nach wie vor als passend für die Anforderungen an die HR-Funktion erachtet. Tatsächlich wird aber großer Veränderungsbedarf in der Schärfung der Business-Partner-Rolle, einem Upgrade der Shared-Service-Einheiten, einer Stärkung von Ende-zu-Ende-Verantwortung sowie der Flexibilisierung des HR-Setups gesehen.
.....

Die Studienergebnisse deuten auf vier größere Handlungsfelder zur Weiterentwicklung der HR-Organisation hin, die deutlich über die Beantwortung reiner Strukturfragen hinausweisen:

- > **Die HR-Funktion als People Company denken,** d. h. nach Geschäftsmodellen ausrichten, die neben der internen auch die externe Kundenschnittstelle suchen und nach Net Promotor Score (NPS) steuern.
.....
- > **Innerhalb der HR-Funktion eine Kultur der Hochleistung fördern,** d. h. eine OKR-Performance-Steuerung etablieren, die Attraktivität der People Unit als Arbeitgebermarke steigern und systematisch (eigene) People-Risiken steuern.
.....
- > **Einen Strategieprozess aufsetzen,** d. h. ein Stakeholder Board gründen, Nachhaltigkeitskriterien berichten und ein People Dashboard pflegen.
.....
- > **Die eigene Personal- und Kulturveränderung treiben,** d. h. Start-up-, Tech- und Data-Profile für die HR-Funktion gewinnen und dynamische Laufbahnmodelle entwickeln.

Einleitung

Die HR-Funktion geht in die Crunchtime – die Phase am Ende eines Spiels, die für dessen Ausgang entscheidend ist. Im übertragenen Sinne ist das Spiel der HR-Funktion ein „ewiges Spiel“, in dem sich derzeit Unternehmen mit den wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie, zunehmenden Lieferengpässen, den geopolitischen Folgen aus Russlands Angriff auf die Ukraine, steigenden Energiekosten und der Inflation konfrontiert sehen; hinzu kommt ein „War of Talents“, der im Zuge eines flächendeckenden Arbeitskräftemangels zu einem „War for Everyone“ geworden ist.

Wie reagiert die HR-Funktion auf diese Veränderungen? Welche Veränderungsrichtungen schlagen Unternehmen ein und welche People-Bedarfe ergeben sich daraus? Und passen die resultierenden People-Bedarfe zum Reifegrad der HR-Funktion?

Ist die HR-Funktion strategisch und organisatorisch zukunftsfähig aufgestellt? Wie positioniert sie sich heute und welche Rolle möchte sie in Zukunft spielen? Und welche Stellhebel hat ein HR Operating Model, jenseits von Organisationsstrukturen?

Um diese Fragen näherungsweise beantworten zu können, haben Kienbaum und SAP im Jahr 2022 erneut die HR-Situation in Deutschland abgebildet und 153 Personaler:innen aus großen Mittelständlern und Konzernen unterschiedlicher Branchen zur Wahrnehmung ihrer HR-Funktion befragt. Von den befragten Personaler:innen tragen 55 Prozent die Gesamtverantwortung für die HR-Funktion ihres Unternehmens, weitere 35 Prozent haben eine Leitungsfunktion unterhalb der Top-Ebene inne. Damit können die Ergebnisse als Spiegel und Standortbestimmung der Meinungsführer:innen der HR Community in Deutschland gedeutet werden.



Einleitung

HR IN DER CRUNCHTIME?

Im Sport, und vor allem im Basketball, ist die Crunchtime die Phase am Ende eines Spiels, die für dessen Ausgang entscheidend ist. Mit anderen Worten: Das Ergebnis des Spiels ist noch offen – denn wenn der Rückstand (oder Vorsprung) zu groß ist, gibt es keine Crunchtime mehr.

Was macht die Crunchtime aus? Unsere Hintergrundgespräche mit erfolgreichen deutschen Ballsportler:innen haben gezeigt:

- > Die Crunchtime macht nicht nervös. Sie ist vielmehr ein euphorischer Zustand, in dem die eigene Professionalität noch einmal unter Beweis gestellt werden kann.
- > In der Crunchtime sind keine Fehler erlaubt. Riskante Pässe oder Ballverluste sind Tabu oder werden zumindest vermieden.
- > In der Crunchtime braucht es vor allem erfahrene und nervenstarke Spieler:innen, die mit Entschlossenheit und Nüchternheit auf Sieg spielen.
- > Um die Bindung im Team stabil und funktional zu halten, braucht es mehr Teamplayer:innen als Individualisten und maximal ein bis zwei Führungsspieler:innen.
- > Wirksame Taktiken sollten beibehalten und Etappenziele (z. B. Ballgewinne) symbolisch gefeiert werden.
- > Wenngleich die Trainerrolle variieren mag (eher stürmisch-drängender oder strategisch-beruhigender Typus), darf der:die Trainer:in niemals nur unbeteiligt am Spielfeldrand stehen.

Auch wenn ein HR-Team natürlich nur bedingt mit einem Basketballteam zu vergleichen ist, geht es auch für HR darum, aus Unternehmenssicht wirksam und hilfreich „im Spiel“ zu bleiben. Denn es ist eine Managementweisheit, dass das Geschäft sich immer holt, was es braucht – ob Personalgewinnung, Kompetenzentwicklung oder Transformationsbegleitung. Und wenn die HR-Funktion nicht lieferfähig ist, läuft sie Gefahr, durch Beratungen und Agenturen ersetzt zu werden. Daher ist es für die HR-Funktion sinnbildlich spielentscheidend, dem Geschäft schnelle Lösungen für seine eminenten Hebel zur Verfügung zu stellen.

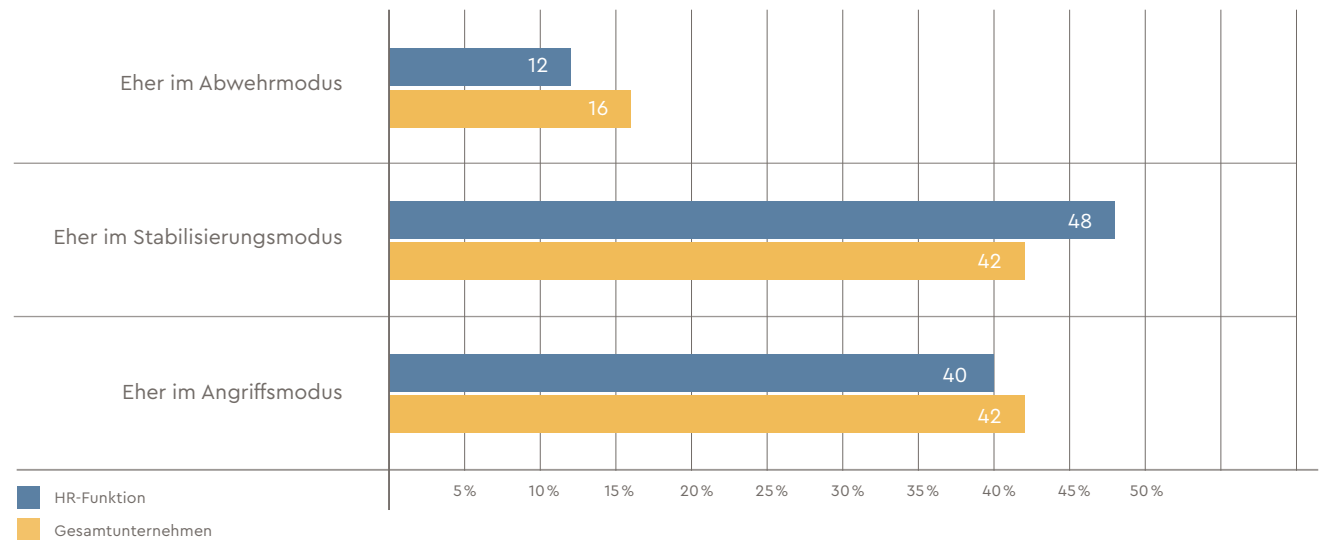


Umgang mit Veränderungen

Gefragt nach ihrem generellen Umgang mit Veränderungen, sieht sich die große Mehrheit der Unternehmen entweder im Stabilisierungs- oder Veränderungsmodus (jeweils 42 %). Nur 16 Prozent der befragten Unternehmen befinden sich im Abwehrmodus, dürften also derzeit wirtschaftlich weniger erfolgreich sein. Von den gespiegelten HR-Funktionen geben 48 Prozent an, im Stabilisierungsmodus zu sein, und weitere 40 Prozent, sich im Angriffsmodus zu befinden.

Im Schnitt reagiert die HR-Funktion also etwas stärker mit Konsolidierung als das Gesamtunternehmen.

ABB. 1 – UMGANG MIT VERÄNDERUNGEN



Im Schnitt reagiert die HR-Funktion also etwas stärker mit Konsolidierung als das Gesamtunternehmen. Auch wenn der Veränderungsdruck in Marktfunktionen stärker zu spüren sein mag als in Zentralbereichen, sollte insbesondere HR seine

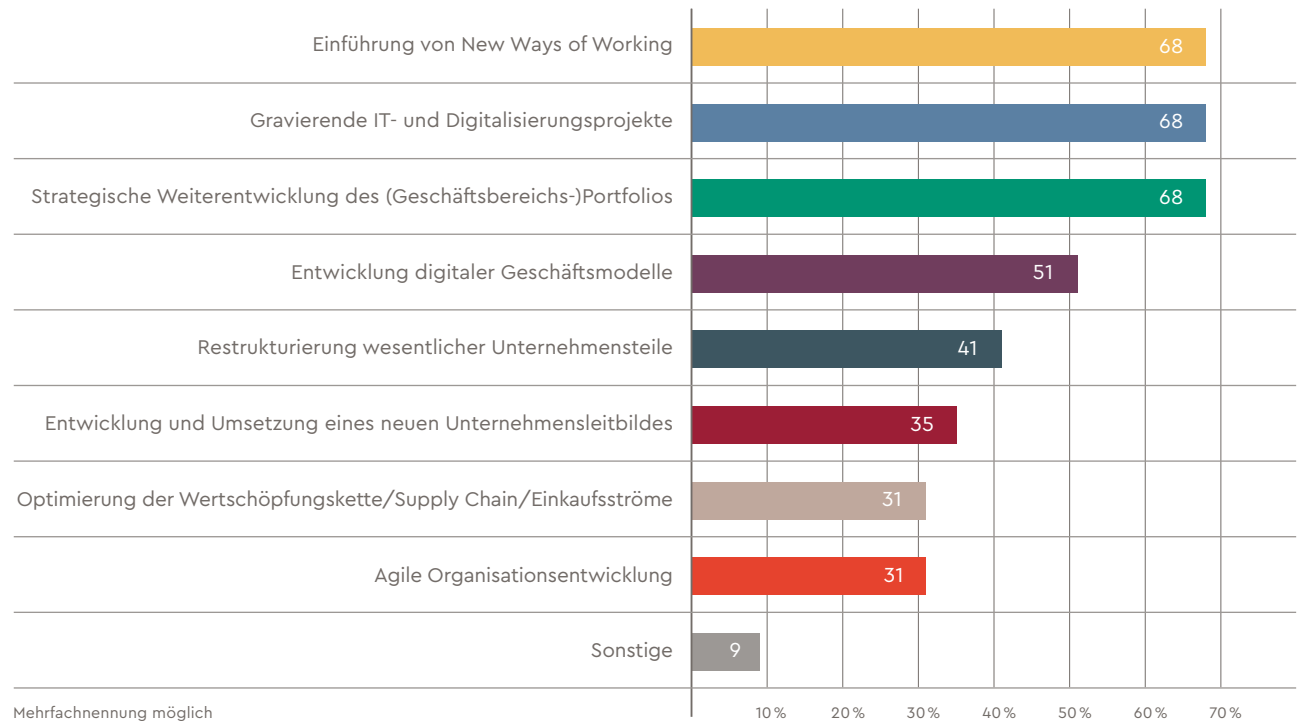
Veränderungsrichtung und -dynamik mit dem Business synchronisieren, um die Unternehmensentwicklung mit relevanten People-Faktoren ermöglichen zu können.

Derzeitige Veränderungsrichtungen von Unternehmen

Die Einführung von New Ways of Working, gravierende IT- und Digitalisierungsprojekte sowie die strategische Weiterentwicklung des Geschäftsportfolios werden von den befragten Unternehmen als konkret wichtigste Handlungsfelder identifiziert (jeweils 68 %).

New Ways of Working, gravierende IT- und Digitalisierungsprojekte sowie die strategische Weiterentwicklung des Geschäftsportfolios werden als konkret wichtigste Handlungsfelder identifiziert.

ABB. 2 – DERZEITIGE VERÄNDERUNGSRICHTUNGEN VON UNTERNEHMEN



Unternehmen investieren also derzeit überwiegend in Topline- und margentreibende, wenngleich nicht wirklich disruptive Themen. Für die HR-Funktion stellt sich die Frage, ob sie in diese Themen involviert ist. Wenn auch nicht alle gesamtunternehmer-

rischen Handlungsfelder mit dem Personalbereich korrelieren, gibt es strategisch wie operativ relevante Fragestellungen, wie etwa Post-Merger-Integration und Vakanzstau, die HR in Kapazitäten und Kompetenzen einschlägig fordern.

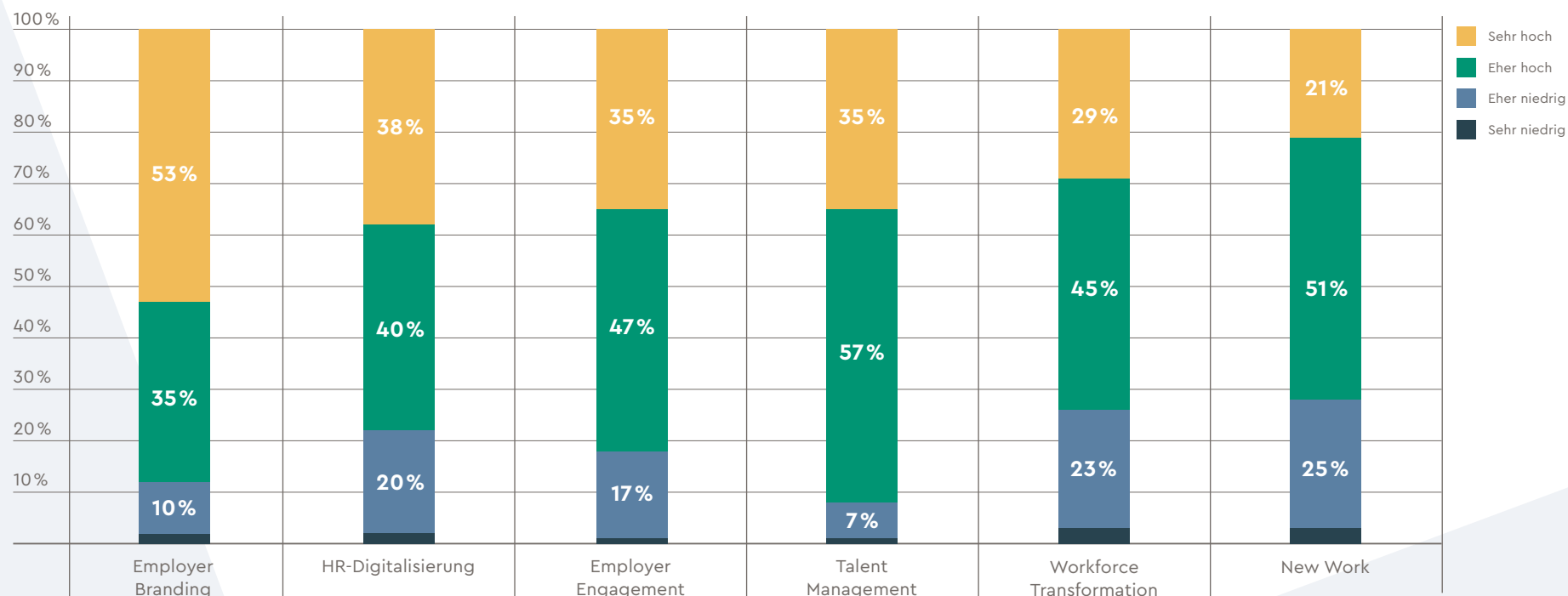
Resultierende Bedarfe in People-Themen

Die aus den Veränderungsrichtungen der Unternehmen resultierenden People-Bedarfe verdeutlichen die hohe Relevanz der HR-Funktion: Alle genannten People-Themen erfahren eine hohe bis sehr hohe Zustimmung von über 70 Prozent der Studienteilnehmer:innen. 88 Prozent der befragten Unternehmen äußern einen hohen bis sehr hohen Bedarf an einer starken Employer Brand. Auch der hohe bis

sehr hohe Bedarf an Employee-Engagement-Förderung, Talentmanagement und (wenn auch im Vergleich etwas weniger stark ausgeprägt) Workforce Transformation unterstreicht den Unterstützungsbedarf der Unternehmen im gesamtheitlichen People Supply Chain Management und damit den Leistungsanspruch an die HR-Funktion. Die ebenfalls hohe bis sehr hohe Priorisierung von HR-Digitali-

sierung gewinnt insofern an Relevanz, als in Zeiten des mobilen Arbeitens Prozesse und Konzepte im Employer Branding, Employee Engagement und Talentmanagement immer auch digital abgebildet werden müssen, um Touchpoints zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen so motivierend und produktiv wie möglich zu gestalten und die Employee Experience damit insgesamt zu heben.

ABB. 3 – UNTERNEHMENSBEDARFE IN PEOPLE-THEMEN



Reifegrad der HR-Funktion

Die Frage nach dem generellen Reifegrad der HR-Funktion hat zu einem der aufschlussreichsten und schonungslosesten Ergebnisse dieser Studie geführt. Die Teilnehmer:innen sind gebeten worden, den Reifegrad ihrer HR-Funktion auf der Basis eines fünfstufigen Reifegradmodells einzuschätzen.

ABB. 4A – REIFEGRADMODELL



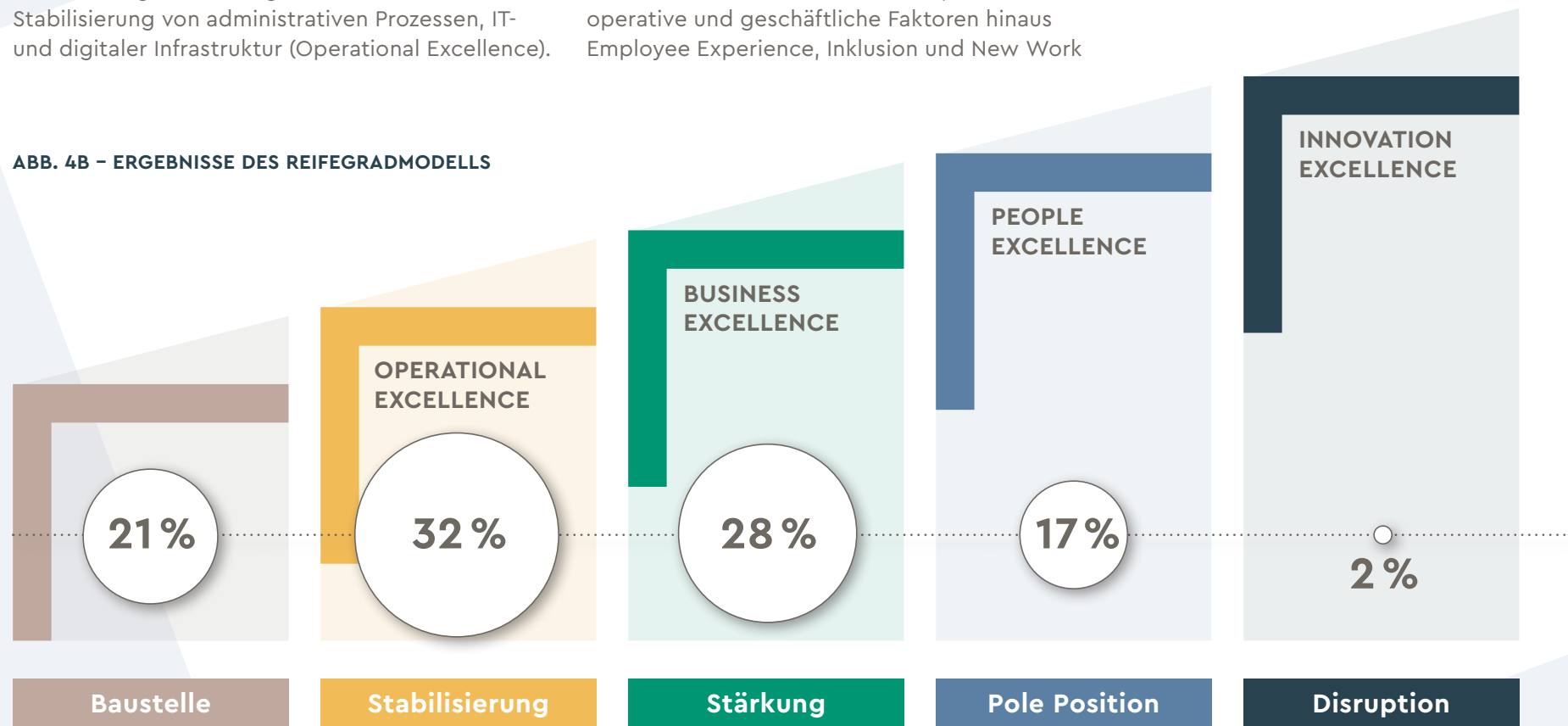
Reifegrad der HR-Funktion

Die sehr offene Selbsteinschätzung hat ergeben, dass 21 Prozent der befragten Personaler:innen ihre HR-Funktion als „Baustelle“ mit eklatanten Defiziten vor allem in IT- und Prozessfragen ausweisen. Weitere 32 Prozent der HR-Funktionen befinden sich nach eigener Aussage in einem Stadium der Stabilisierung von administrativen Prozessen, IT- und digitaler Infrastruktur (Operational Excellence).

Noch einmal 28 Prozent stärken ihre Position im Unternehmen über die Investition in Topline-Dimensionen wie HR Business Partnering, People-Strategieentwicklung und Workforce Transformation (Business Excellence). Auf einer Pole Position sehen sich 17 Prozent der HR-Funktionen, weil sie über operative und geschäftliche Faktoren hinaus Employee Experience, Inklusion und New Work

fördern. Nur zwei Prozent der Unternehmen in Deutschland scheinen über eine disruptiv wirkende HR-Funktion zu verfügen, die sich durch Kompetenzen in Data Analytics, künstlicher Intelligenz und radikalen Kundenfokus auszeichnet (Innovation Excellence).

ABB. 4B – ERGEBNISSE DES REIFEGRADMODELLS



Reifegrad der HR-Funktion

Insgesamt weisen die Ergebnisse darauf hin, dass der selbst wahrgenommene Innovationsgrad der meisten HR-Funktionen in Deutschland eher gering ist. Die meisten HR-Funktionen optimieren sich operativ (Operational Excellence) und bauen ihre Geschäftsexpertise (Business Excellence) weiter aus – und sehen damit viel Raum für Veränderun-

gen. Dabei sollten besonders schwach aufgestellte Personalbereiche („Baustellen“) nicht der Versuchung erliegen, zu große Leapfrogging-Effekte zu erwarten und direkt eine Exzellenzrolle anzusteuern – denn Innovationsgeschäft gelingt nur auf dem Fundament eines funktionierenden Kerngeschäfts.

Innovationsgeschäft gelingt nur auf dem Fundament eines funktionierenden Kerngeschäfts.

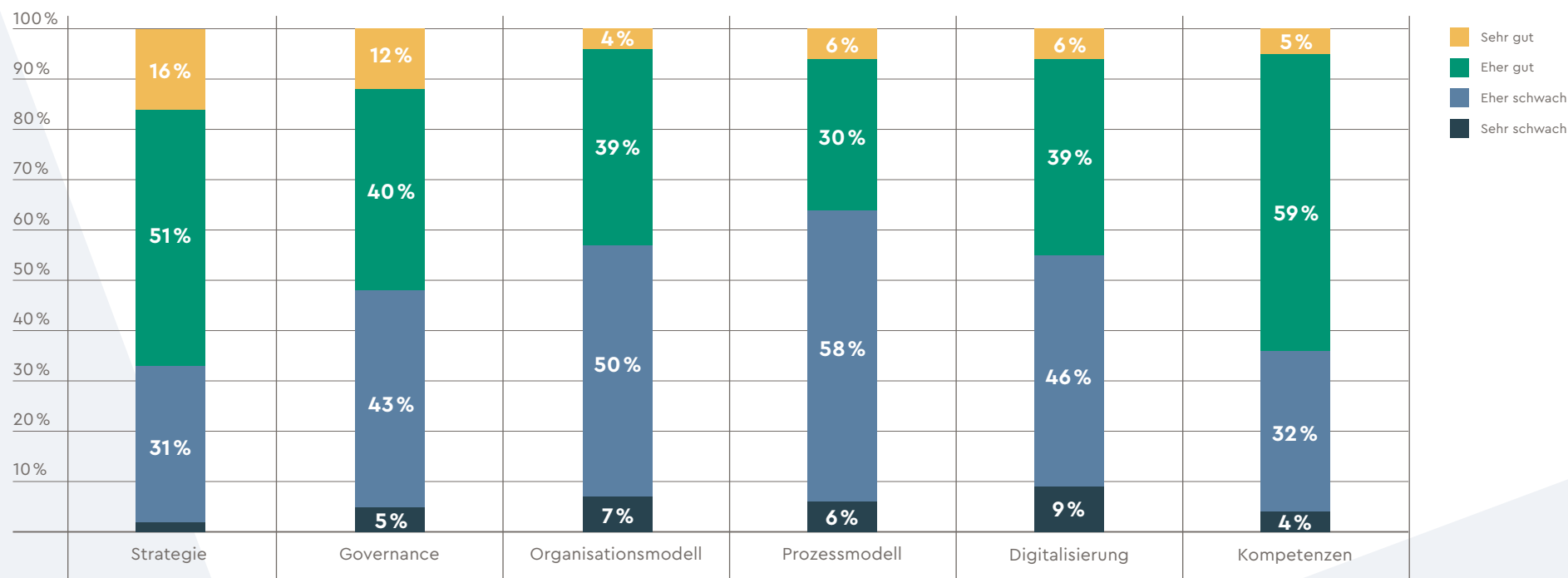
Aufstellung der HR-Funktion

Auch in konkreten Gestaltungsdimensionen sehen die HR-Funktionen in Deutschland Verbesserungsbedarfe: In allen genannten Gestaltungsdimensionen sieht sich mindestens ein Drittel der Teilnehmer:innen schwach bis sehr schwach aufgestellt. Während sich die befragten HR-Funktionen in den Kategorien Strategie (67 % gut bis sehr gut) und

Kompetenzen (64 % gut bis sehr gut) am positivsten einschätzen, attestieren sie sich deutliche Entwicklungsfelder in Governance (48 % schwach bis sehr schwach), Digitalisierung (55 % schwach bis sehr schwach), Organisations- (57 % schwach bis sehr schwach) und Prozessmodellen (64 % schwach bis sehr schwach).

Gerade im Konzernumfeld scheidet die Realisierung ambitionierter Strategien und Zielbilder oft an der Übersetzung in komplexe, meist internationale Steuerungslogiken, Organisationsstrukturen und Prozesstaxonomien.

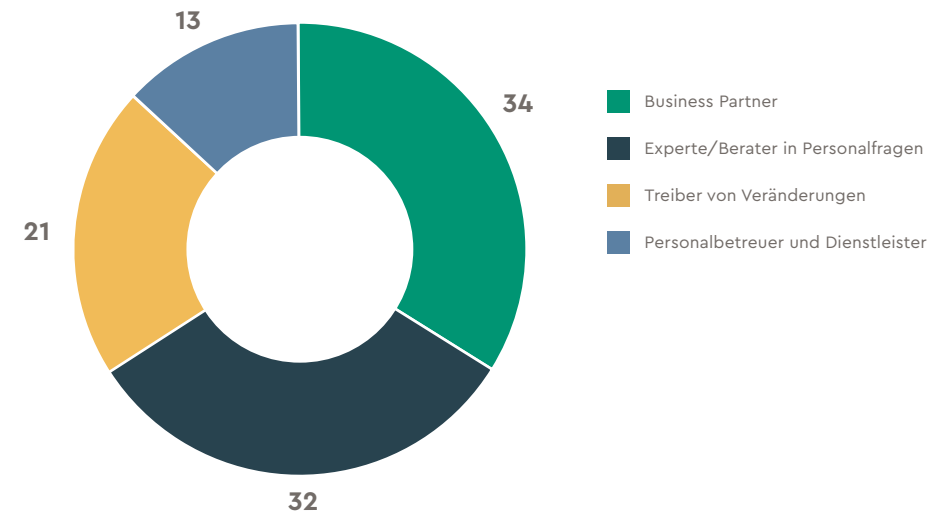
ABB. 5 – AUFSTELLUNG DER HR-FUNKTION PRO GESTALTUNGSDIMENSION



Aktuelle Positionierung der HR-Funktion

Derzeit positionieren sich HR-Funktionen mehrheitlich als Business Partner (34 %) und Experte/Berater in Personalfragen (32 %), schwanken also zwischen den Rollen einer Business Enabling Function mit tiefem Geschäftsverständnis und einer klassischen Expertenorganisation mit tiefem Prozess-Know-how. Die Rolle als Treiber von Veränderungen ist mit 21 Prozent Zustimmung ebenfalls stärker ausgeprägt. Nur 13 Prozent der befragten HR-Funktionen identifizieren sich als Personalbetreuer und Dienstleister. Auch wenn die Etikettierung des Personalressorts selbstverständlich keine Inhalte ersetzt, sagt sie etwas über die Markenbildung von HR im Unternehmen aus.

ABB. 6 - AKTUELLE POSITIONIERUNG DER HR-FUNKTION



Angaben in Prozent

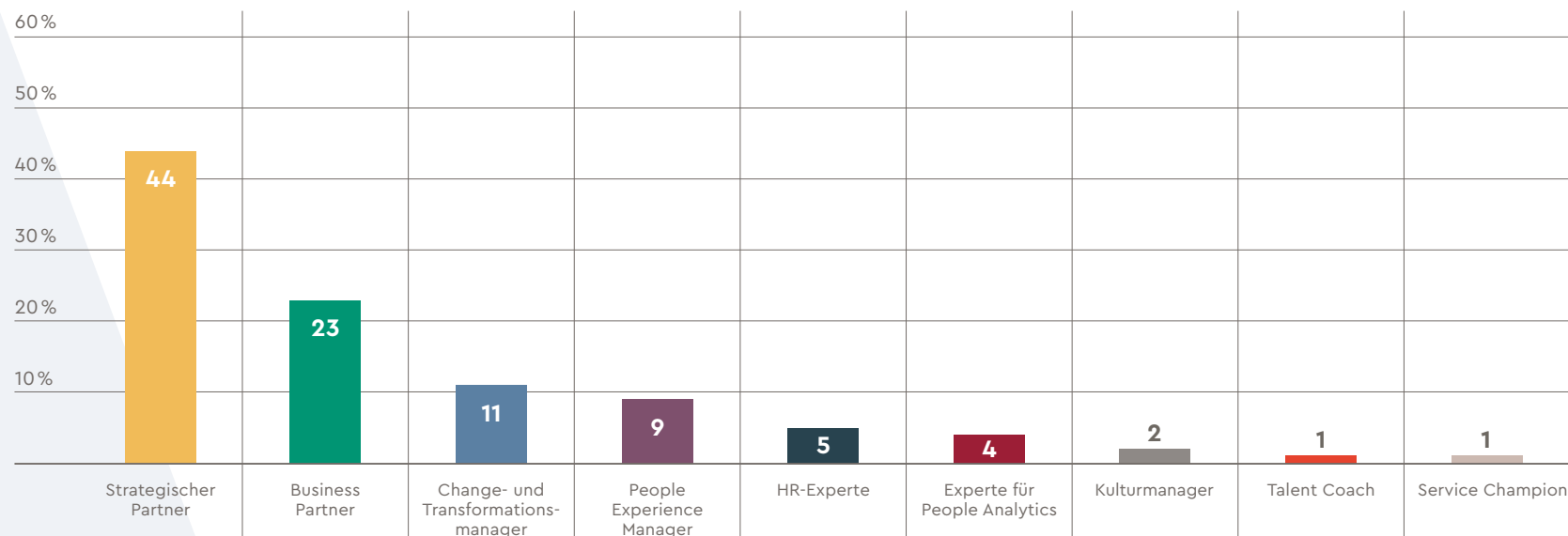
Derzeit positionieren sich HR-Funktionen mehrheitlich als Business Partner und Experte/Berater in Personalfragen.

Zukünftige Rolle der HR-Funktion

Während Business-Partner- und Expertenrollen die aktuelle Positionierung dominieren, strebt die Mehrheit der Studienteilnehmer:innen ein Upgrade in Form des Strategischen Partners (44 %) an. Diese Rolle allerdings muss mit einer passgenauen Aufstellung des Geschäftsmodells, der Kompetenzprofile und Inhalte in HR einhergehen. Die Allokation signifikanter Ressourcen auf strategische Projekte, die Entwicklung spezifischer

Skills in M&A, Carve-outs, HR Due Diligence und strategischer Personalplanung, die Partizipation am Unternehmensstrategieprozess sowie die Gestaltung und Steuerung von Change-, Transformations- und Kulturentwicklungsprojekten sind hart verdrahtete Kriterien, um für sich zu überprüfen, ob das Zielbild des Strategischen Partners Element der eigenen Personalarbeit ist.

ABB. 7 – ZUKÜNFTIGE ROLLE DER HR-FUNKTION

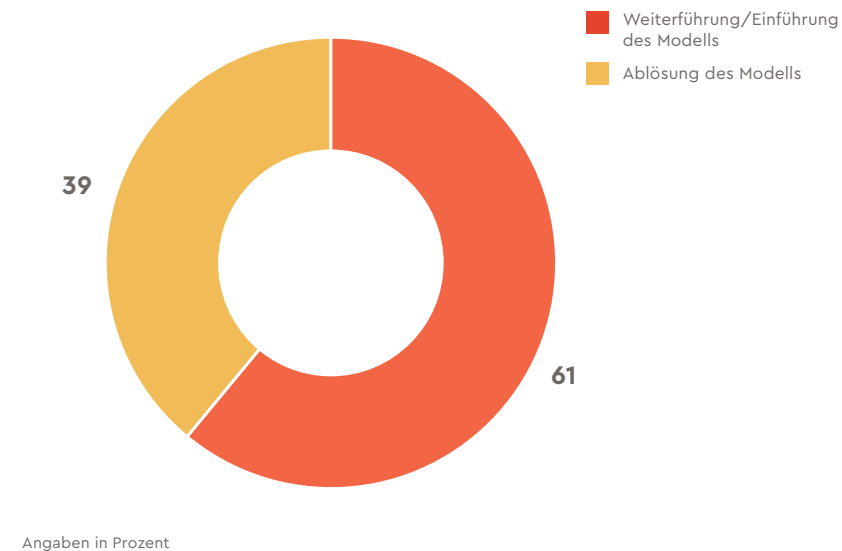


Veränderungsrichtungen im HR Operating Model

Mit Blick auf die Weiterentwicklung von HR Operating Models in Deutschland hat die Studie konkret nach der Zukunft des Drei-Säulen-Modells von Dave Ulrich (1997) gefragt. Die Antworten zeigen, dass 61 Prozent der Befragten das Modell nach wie vor als passend für die Anforderungen an die HR-Funktion erachten; sie nutzen das Modell bereits oder planen, es in Zukunft einzuführen. Demgegenüber sehen 39 Prozent der Befragten das Modell als nicht zukunftsfähig an und prognostizieren seine Ablösung durch modernere und agile Modelle.

Die gesplante HR Community weist auf ein Dilemma des Dave-Ulrich-Modells hin: Einerseits kann es – strategisch abgeleitet, kompetenzseitig fundiert und kompromisslos umgesetzt – enorme Kraft durch seine klare Abgrenzung von Kunden-, Experten- und Servicerollen mit ihren jeweils eigenen Kernkompetenzen und Wertbeiträgen entfalten. Andererseits ist das Modell als „Kind der 90er“ nicht für die Anforderungen zunehmend komplexer und agiler Organisationsstrukturen angelegt. Auch stehen die Kapazitäten der drei Säulen oft nicht in einem angemessenen Mischverhältnis zueinander, etwa mit Business-Partner-Rollen, die in manchen Unternehmen weniger als 20 Prozent der HR-Belegschaft stellen und damit notwendigerweise an Kundenzentrierung einbüßen müssen.

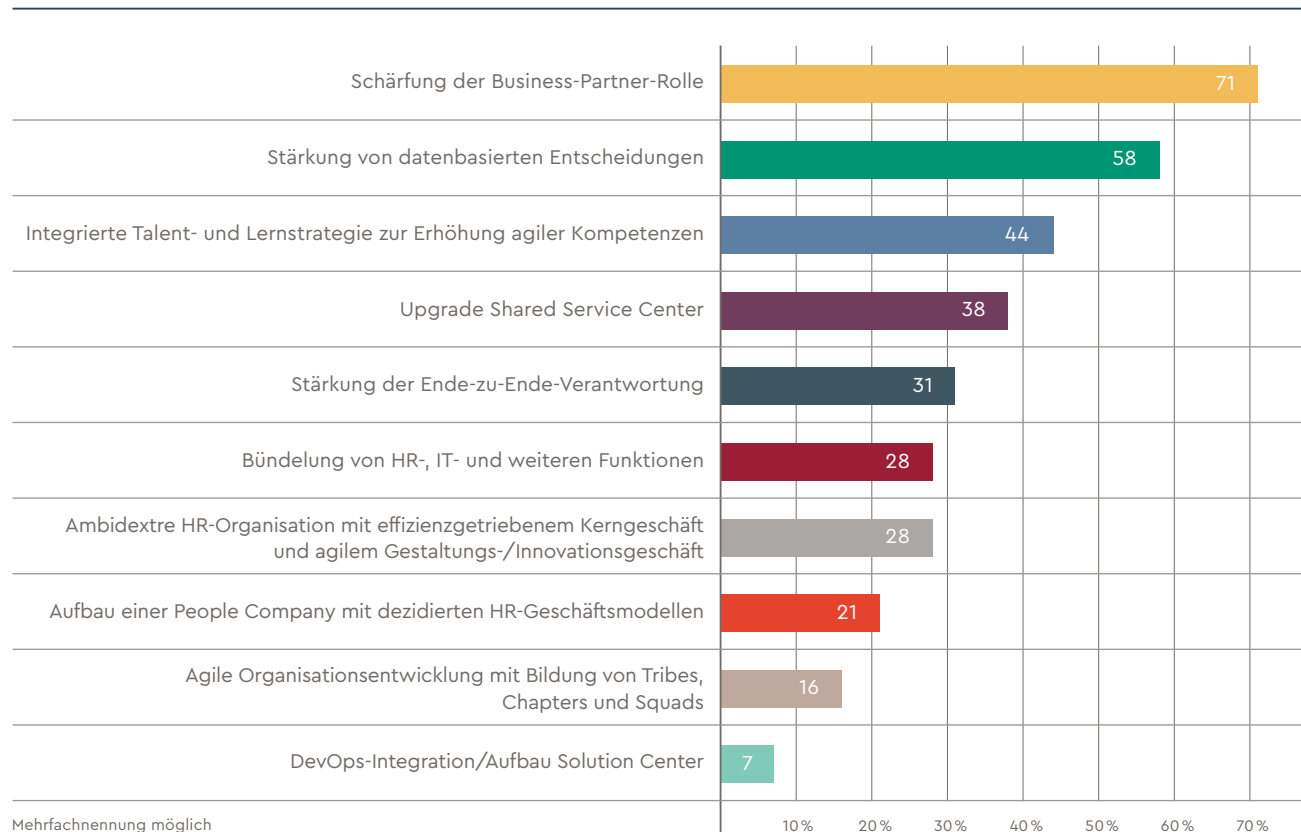
ABB. 8 – DIE ZUKUNFT DES HR-MODELLS VON DAVE ULRICH



Veränderungsrichtungen im HR Operating Model

Tatsächlich wird der größte Veränderungsbedarf in HR Operating Models in der Schärfung der Business-Partner-Rolle gesehen: 71 Prozent der Befragten sind offenbar der Meinung, dass die Rolle derzeit nicht wirksam genug sei. Zudem sehen viele Studienteilnehmer:innen ein Upgrade im Shared Service (38 %) und eine Stärkung der Ende-zu-Ende-Verantwortung (31 %) sowie moderne HR-Setups, also ambidextre und agile Organisationen bis hin zu People Companies (zusammen 65 %), als attraktive Veränderungsrichtungen an. Daraus lässt sich ein idealtypisches Zielbild für die HR-Funktion der Zukunft ableiten, das die klassischen und nach wie vor legitimen drei Rollen von Dave Ulrich um Factories mit Ende-zu-Ende-Verantwortung für komplizierte, standardisierbare und großvolumige Prozesse (z. B. Recruiting) sowie agile Teams im Center of Competence ergänzt.

ABB. 9 - VERÄNDERUNGEN VON HR IM UNTERNEHMEN



Erfolgsfaktoren der People-Funktion – Stellhebel jenseits von Organisation

Die Gestaltung einer zukunftsfähigen HR-Funktion ist nicht allein eine Strukturfrage, sondern darüber hinaus eine Frage des eigenen Geschäftsmodells, der eigenen Steuerung und der eigenen Kompetenzen. Abschließen möchten wir daher mit einer Übersicht über zwölf konkrete Erfolgsfaktoren, die dabei unterstützen können, einen Personalbereich ohne größere und kostenintensive Umstrukturierungen in seinem Selbstverständnis zu transformieren. Dabei sind die Gewinnung und Entwicklung neuer

Skill-Profile, die Einführung dynamischer und cross-funktionaler Laufbahnmodelle sowie die Steigerung der internen Arbeitgeberattraktivität nicht weniger anspruchsvoll als klassische Reorganisationsprozesse. Auch die Förderung einer radikalen Kundenorientierung insbesondere der HR-Rollen mit interner Kundenschnittstelle führt zu einer veränderten Haltung der HR-Funktion im Unternehmen und geht dem Mut, größere IT- und Transformationsbudgets einzufordern, gewissermaßen voraus.

Die HR-Funktion ist für die Zukunft des Unternehmenserfolgs entscheidend – weil sich People- und Kulturfaktoren zu kritischen Differenzierungsmerkmalen in Geschäftsmodellen und auf dem Arbeitsmarkt entwickeln. Darum darf die Veränderung des Unternehmens nicht an der Veränderung der HR-Funktion scheitern.



Autoren



Prof. Dr. Walter Jochmann
ist Managing Director und
Partner im Bereich HR &
Organization Transformation
bei Kienbaum in Köln.

Sie erreichen ihn unter:
walter.jochmann@kienbaum.de



Stephan Koenen
ist HR Executive Advisor
SuccessFactors Business
Development MEE Region
bei SAP in Walldorf.

Sie erreichen ihn unter:
stephan.koenen@sap.com



Frank Stein
ist Manager im Bereich HR &
Organization Transformation
bei Kienbaum in Düsseldorf.

Sie erreichen ihn unter:
frank.stein@kienbaum.de

Wir bedanken uns bei Anike Baehr, Dr. Andrea Barth und Ludmilla Schoenaich-Carolath aus dem Bereich HR & Organization Transformation bei Kienbaum für ihren wertvollen Beitrag zur Herausgabe, Gestaltung und Erstellung dieser Studie.

Über Kienbaum

Kienbaum ist die erste Personal- und Managementberatung europäischen Ursprungs und mit 22 Büros auf vier Kontinenten vertreten. Mit den Leistungsbereichen Executive Search, Assessment Services, Empowerment & Acceleration, People & Organization Transformation, Public & Healthcare Consulting sowie Compensation & Performance Management bieten wir einen einzigartigen integrierten Ansatz zur Management- und Personalberatung.

Über SAP

SAP ist das größte europäische sowie das weltweit drittgrößte börsennotierte Softwareunternehmen. Tätigkeitsschwerpunkt ist die Entwicklung von Software zur Abwicklung sämtlicher Geschäftsprozesse eines Unternehmens wie Buchführung, Controlling, Vertrieb, Einkauf, Produktion, Lagerhaltung und Personalwesen. Mit SAP SuccessFactors Human Experience Management (HXM) hat SAP ein neues Zeitalter für Personalsoftware eingeleitet.

Kienbaum



Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln
Telefon +49 221 801 72-0
contact@kienbaum.com
www.kienbaum.com

Leading by #WePowerment