

IM GESPRÄCH MIT **STEFAN RIES**

HR Punks im Dialog

FUTURE LEADERSHIP SURVEY:

*Über die Wichtigkeit von unterschiedlichen Führungsrollen
innerhalb einer ambidextren Organisation*

EDITORIAL

Liebe HR-Community,

vor einiger Zeit hatte ich die Gelegenheit mich in einem intensiven Gespräch mit Stefan Ries, Chief Human Resources Officer (CHRO), Vorstandsmitglied von SAP und „HR Punk“, u.a. zum Thema „Zukunft der Personalarbeit“ auszutauschen. Dabei ging es unter anderem darum, was wir von der Punk-Kultur lernen können, wieso HR zu den spannendsten Berufsfeldern der Zukunft gehört und was genau die Digitalisierung damit zu tun hat.

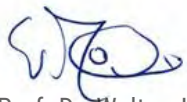
Individuelle Führungsrollen gewinnen in ambidextren Organisationen immer mehr an Bedeutung. Welche Anforderungen dafür erfüllt sein müssen und welche Führungsmodelle zur Erfüllung der anvisierten Unternehmensziele beitragen können, möchten wir in unserem „Future Leadership Survey“ herausfinden. Daher möchte ich Sie ganz herzlich zur Teilnahme an der Studie einladen.

Spannende Einblicke gewährt auch unser Benchmark zum Thema „HR-Strategie und -Governance in DAX-Konzernen“, bei dem unterschiedliche Kernpunkte der strategischen HR-Gesamtausrichtung identifiziert und auf Basis von Experteninterviews untersucht wurden.

Zum Schluss möchte ich Ihnen noch unsere diesjährige People Convention zum Thema „Leadership by Empowerment“ am 16. Mai ans Herz legen. In unserem Kölner Headquarter sind wir Gastgeber für Top-Speaker wie z.B. Tina Müller, CEO von Douglas, Thomas Ogilvie, Vorstand Personal DPDHL oder Rahmyn Kress, CDO von Henkel – und natürlich für HR-Experten und -Entscheider wie Sie.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Ihr



Prof. Dr. Walter Jochmann
Geschäftsführer und Partner
Kienbaum Consultants International



SAVE THE DATE:
KIENBAUM PEOPLE CONVENTION
AM 16. MAI 2019

„HR Punks“: Im Dialog mit Stefan Ries

„DIE HR-FUNKTION GEHÖRT RAUS AUS DEM BACKOFFICE“

Als Chief Human Resources Officer (CHRO) und Mitglied des Vorstands von Europas größtem Softwarehersteller (mit mehr als 95.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von knapp 24 Milliarden Euro) spielt Stefan Ries eine kongeniale Rolle: Der oberste Personaler verantwortet nicht nur das weltweite Personalwesen bei SAP, sondern ist mit seinem Team maßgeblich an der Entwicklung datenbasierter Human-Capital-Lösungen des Unternehmens beteiligt. Die HR-Funktion von SAP als Benchmark für Lieferfähigkeit und Kundenzufriedenheit – nach innen wie nach außen – ist sein persönlicher Anspruch. Mit Walter Jochmann sprach er über die aktuellen Herausforderungen und das Zukunftsbild moderner Spitzenpersonalarbeit.

Jochmann: Herr Ries, wenn Sie Key Notes halten, tragen Sie oft ein T-Shirt mit der Aufschrift „HR Punks“. Welche Lektionen hält die Punk-Kultur für Personaler bereit?

Ries: Die HR-Funktion gehört raus dem Backoffice. Ihre Themen – allen voran Talent-Entwicklung und Führungskräfte- „Empowerment“ – sind relevant wie nie. Darum müssen sich Personaler von Verwaltern zu Gestaltern wandeln. Die erfolgreiche Digitalisierung und Serviceorientierung von Unternehmen steht und fällt mit den Menschen, die sie in letzter Konsequenz umsetzen müssen. Den Faktor Mensch in den technologischen Fortschritt des Unternehmens zu integrieren, ist klares Mandat der HR-Funktion. Daher mein Appell an alle Personaler: Habt Ihr keinen Stuhl am Tisch des Boards, bleibt stehen – seid rebellisch, hinterfragt den Status Quo, mischt euch ein!



„HR Punks“: Im Dialog mit Stefan Ries

Jochmann: *Der Faktor Mensch als zentraler Erfolgsfaktor digitaler Transformation? Eine optimistische Perspektive auf die Zukunft der Arbeit – zumal SAP als Softwarehersteller von der Automatisierung profitiert!*

Ries: Ich persönlich glaube nicht an die Bedrohung des Menschen durch Maschinen. Sicher werden digitale Technologien in Zukunft Entscheidungen vorbereiten und ausgewählte Tätigkeiten teilweise oder auch vollständig übernehmen. Am Ende ist es jedoch der Mensch, der die Entscheidung trifft. Die Maschine z.B. mit künstlicher Intelligenz, kann ihn dabei unterstützen, faktenbasierte Entscheidungen zu treffen. Kreativität und Empathie bleiben dabei Kernkompetenzen von uns Menschen.

Jochmann: *Welche Rolle will SAP in dieser neuen Industrie- und Arbeitswelt spielen?*

Ries: Uns geht es im Wesentlichen darum, unsere Kunden dabei zu unterstützen, komplexe Probleme mit Hilfe intelligenter Technologie zeitnah zu lösen, z.B. indem wir ihre Entscheidungsprozesse mithilfe von intelligenten Daten und Analysetools beschleunigen. Wir fühlen uns verpflichtet, unsere Kunden auf ihrem Weg zum intelligenten und erfolgreichen Unternehmen zu unterstützen und so unseren Beitrag zu einer besseren Welt zu leisten. Um uns schnell den sich wandelnden Bedürfnissen unserer Kunden anpassen zu können, haben wir den Fokus unseres Geschäftsmodells von Lizenzen hin zu Cloud-Lösungen verschoben. Im Übrigen hat diese unternehmerische Entscheidung Auswirkungen auf die Belegschaft: Software-Entwicklung und -Vertrieb bilden die untrennbaren Kernkompetenzen von SAP. Diese Fähigkeiten

gilt es systematisch im Personalkörper zu erhalten und auszubauen.

Jochmann: *Und welchen Wertbeitrag kann die HR-Funktion dabei konkret leisten?*

Ries: Bei SAP ist die HR-Funktion in die Entwicklung aller neuen Human-Capital-Lösungen involviert und verprobt diese an sich selbst; zum Beispiel arbeiten meine Kollegen aus dem Bereich HR Analytics gleichzeitig auch an der Software-Entwicklung und -Vermittlung mit. Wir sind sozusagen unser eigener Formel 1 Testfahrer. Die Tatsache, dass wir als Marktfolgefunktion an der Entwicklung der Produkte und Service unseres Unternehmens mitarbeiten, schärft unsere Kundenorientierung in bemerkenswerte Weise – auch und vor allem in Richtung unserer internen Nachfrager. Kundenzufriedenheit hat für uns oberste Priorität. Die Anpassung unserer Kundeninteraktion ist die logische Folge: Verständlichkeit, Nutzenargumentation und persönliche Einsatzbereitschaft sind für mich zentrale Kriterien in der Zusammenarbeit der Personaler mit ihren Kunden, unabhängig ob intern oder extern.

Jochmann: *Alles Fähigkeiten, die Personaler Ihrer Meinung nach zulange vernachlässigt haben?*

Ries: Zumindest verwenden Personaler meines Erachtens noch zu viel Zeit auf die Administration von Prozessen. Sicher muss die Gehaltsabrechnung reibungslos verlaufen – aber das ist Pflicht. Die Digitalisierung hat das Potential, uns Freiraum von diesen administrativen Prozessen zugunsten kreativer und innovativer

Zusammenarbeit zu schaffen. Mit Transformationsmanagement, Kulturwandel, Diversifizierung oder auch der Neugestaltung der Sozialpartnerschaft können Personaler die strategische Erneuerung ihres Unternehmens wirklich unterstützen. Somit können sie nicht nur einen Beitrag zu seiner nachhaltigen Personal- und Organisationsentwicklung leisten, sondern sind auch Treiber von Innovation und Transformation.

Jochmann: *Inwiefern richten Sie die organisatorische Aufstellung Ihrer HR-Funktion an diesen strategischen Prioritäten aus?*

Ries: Wir verfolgen einen Drei-Säulen-Ansatz mit punktuellen Anpassungen: Aufgrund der hervorgehobenen Bedeutung von Consumer Experience geben wir den einzelnen Säulen die Möglichkeit, ein gewisses Eigenleben zu entwickeln und für ausgewählte Prozesse durchgehend Verantwortung zu übernehmen. Zum Beispiel verantwortet unser Bereich „Total Rewards“ nicht nur die Konzeption von Vergütungsmodellen, sondern auch ihre Implementierung. Auch unsere Shared-Service-Einheiten steuern zum Teil sehr komplexe Prozesse autonom; beispielsweise kümmern sich sechs Kollegen in Tschechien allein um das Onboarding aller neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit.

**Neben der Zufriedenheit
aller Beteiligten verfolgen
wir das strategische Ziel
der Vereinfachung unserer
Produkte (...)**

„HR Punks“: Im Dialog mit Stefan Ries

Jochmann: Eine interessante Weiterentwicklung des Modells von Dave Ulrich, das ja vor allem für seine harten Prozessschnitte kritisiert wird. Hat sich dabei auch die Notwendigkeit ergeben, grundsätzlich neue HR-Rollen zu etablieren?

Ries: Neben der Zufriedenheit aller Beteiligten verfolgen wir das strategische Ziel der Standardisierung und Vereinfachung unserer Produkte, und zwar vor allem aus der Sicht unserer Kunden, also unserer Führungskräfte und der Belegschaft. Darum setzen wir auf eine Multi-Kanal-Strategie: Während HR Business Partner geschäftsnahe und strategische Themen für das Top-Management fokussieren, bearbeiten HR Advisors transaktionale Themen und Personalfragen für das mittlere Management. Darüber hinaus greifen wir weiterhin auf Kompetenzzenter und Shared-Service-Einheiten zurück, mit circa zwei Dritteln unserer Kapazitäten.

Jochmann: Insgesamt also eine sehr ausgewogene Verteilung der Kapazitäten auf die drei Organisationssäulen.

Ries: Ich persönlich halte wenig von Ratios. Aber perspektivisch werden Unternehmen, auch wir bei SAP, bis zu 95 Prozent aller HR Services durch Cloud-Lösungen abbilden können. Die verbleibenden fünf Prozent der Tätigkeiten machen Human Resources dann zu einem der interessantesten Berufsbilder überhaupt!

Jochmann: Inwieweit glauben Sie, gelingt HR der Wechsel zu einem positiven Arbeitgeberimage?

Ries: Meinem Empfinden nach ist HR heute so attraktiv wie nie zuvor. Immer häufiger erreichen uns interne Bewerbungen auch aus dem operativen Geschäft. Dieser Trend bringt Chancen für zunehmende Vielfalt, Professionalisierung und Nähe zum Business. Unabhängig von der Jobgruppe halte ich es aber insgesamt für erfolgsentscheidend, dass die Arbeitswelt leichter konsumierbar wird. Im Jahr 2025 werden 80 Prozent unserer Belegschaft mit digitalen Technologien und neuen Medien aufgewachsen sein und nachvollziehbarerweise erwarten, dass sich ihr Berufsleben genauso flexibel und vernetzt gestaltet wie ihr Privatleben. Nur wenn es Unternehmen gelingt, die Möglichkeiten des technologischen Fortschritts auch am Arbeitsplatz abzubilden, werden sie als Arbeitgeber zukünftig Talente gewinnen und binden können.

Jochmann: Herr Ries, vielen Dank für das Gespräch



*Meinem Empfinden
nach ist HR heute so
attraktiv wie nie zuvor*

Seien Sie unser Gast: 18. Kienbaum People Convention am 16. Mai 2019 in Köln

LEADERSHIP by EMPOWERMENT

LEADING BY EMPOWERMENT

Am 16. Mai 2019 erwarten Sie bei der nunmehr 18. Kienbaum People Convention Unternehmenslenker, „Anders-Denker“ sowie Intra- und Entrepreneur, die ihre Insights und Erfahrungen mit uns teilen werden.

Leuchtturm für diesen Tag soll das Thema „Leadership by Empowerment“ sein. Was macht denn nun erfolgreiche Führung aus? Wir sind der Überzeugung, dass im Mittelpunkt immer der Mensch und seine bestmögliche Befähigung stehen müssen. Denn die Herausforderungen, denen sich Organisationen in einer schnelllebigen und komplexen Welt stellen müssen, werden letztlich die Menschen meistern.

Lassen Sie sich durch die einzigartige Mischung aus Keynotes von HR- und Digitalexperten, Diskussionsrunden und interaktiven Empowerment-Session zu einer Vielzahl von Leadership-Aspekten inspirieren. Unser Anspruch: An diesem intensiven Tag wollen wir sowohl Ihr persönliches Mindset als auch Ihre Methodenkompetenz mit ganz neuen Aspekten und Impulsen anreichern. Auch in diesem Jahr bieten wir Ihnen den optimalen

Rahmen, um anregende Gespräche zu führen, bekannte Gesichter wiederzusehen und Ihr Netzwerk um die richtigen Personen zu erweitern.

Aber etwas ist neu: Die Veranstaltung wird zum ersten Mal am verkehrsgünstig gelegenen Hauptsitz von Kienbaum in Köln stattfinden.

KEYNOTES



TINA MÜLLER

CEO & Vorsitzende der Geschäftsführung
Douglas



OLIVER BURKHARD

Vorstand Personal und Arbeitsdirektor
thyssenkrupp



STEFAN WINNERS

Vorstand Digitalmarken National
Hubert Burda Media Holding



DR. RAHMYN KRESS

Chief Digital Officer
Henkel



PROF. DR. WALTER JOCHMANN

Geschäftsführer und Partner
Kienbaum



DR. THOMAS OGILVIE

Vorstand Personal, Arbeitsdirektor,
Vorstand Corporate Incubations
Deutsche Post DHL Group

ANMELDUNG

Das Anmeldeformular finden Sie unter folgendem Link:
www.kienbaum.com/de/people-convention

Der reguläre Teilnahmebeitrag beläuft sich auf 590 €.
Die Teilnehmerzahl ist begrenzt.
Sichern Sie sich Ihren Platz durch rechtzeitige Anmeldung.

Neue Studie

FUTURE LEADERSHIP SURVEY:

Über die Wichtigkeit von unterschiedlichen Führungsrollen innerhalb einer ambidextren Organisation

Produktion, Forschung & Entwicklung, Personal- und IT-Abteilungen – nur ein Ausschnitt der unterschiedlichen Bereiche, die zur DNA eines einzelnen Unternehmens beitragen. Was sie alle verbindet, ist der Bedarf nach individueller Führung, um so erfolgreich wie möglich zu sein.

In vielen Beratungsprojekten stellen wir fest, dass Führungskultur und Führungsweise in den verschiedenen Bereichen nicht optimal auf die unternehmerischen Ziele einzahlen. Neben der effizienten Steuerung des Kerngeschäfts, die oft mit einem eher klassischem Management gelingt, stehen viele Organisationen zusätzlich vor der Herausforderung innovativer zu werden und moderne Arbeitskulturen (Stichwort „New Work“) zu etablieren. Diese sogenannte „Ambidextrie“ impliziert unterschiedliche Anforderungen an die Führungskräfte und wie die Zusammenarbeit in Organisationen gestaltet werden kann, um in Zukunft erfolgreich zu sein bzw. zu bleiben. Die logische Folge ist: Innerhalb einer Organisation müssen unterschiedliche Führungsrollen (von klassischem

Management bis coachender Führung selbstorganisierter Teams) koexistieren, um den Unternehmenserfolg ultimativ zu unterstützen.

Im Rahmen der Kienbaum-Studie „Future Leadership“ untersuchen wir daher nicht nur die Geschäftsziele und das Organisationsdesign der Unternehmen – und zwar im Ist- und Soll-Zustand –, sondern auch die Führungskultur (Welche erfolgskritischen Führungsrollen gibt es im Unternehmen?). Werden diese beiden Perspektiven übereinander gelegt, offenbaren sich die Bereiche, in denen hinsichtlich der Gestaltung von Führung und Zusammenarbeit das meiste Potenzial zur Erfolgsmaximierung liegt.

Neue Studie

Wir ermutigen Sie, sich im Rahmen unserer Studie die richtigen Fragen über die Rolle von Führung im Kontext Ihrer aktuellen Unternehmensstrategie und künftigen -ziele zu stellen. Mitte des Jahres werden wir Ihnen den umfassenden Ergebnisbericht präsentieren und freuen uns darauf – gemeinsam mit Ihnen – die richtigen Stellschrauben zur Optimierung von Führung und Zusammenarbeit in ambidextren Organisationen identifiziert zu haben.



WARUM DIESE STUDIE SO WICHTIG IST:

- > Wir schaffen einen klaren Überblick über die Anforderungen an Führung und Zusammenarbeit in einer ambidextren Organisation.
- > Wir reflektieren, wie sich Führung in einer ambidextren Organisation weiterentwickeln muss, um maximal zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen zu können.
- > Wir spezifizieren, welche Führungsrollen in welchen Unternehmensbereichen besonders erfolgversprechend sind.
- > Wir entwickeln auf Basis der Studienergebnisse Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Entwicklung und Förderung unterschiedlicher Führungsrollen.
- > <https://survey.kienbaum.com/studio/050320191603/FutureLeadershipSurvey>

HIER GEHT'S DIREKT ZUR STUDIE



VERLOSUNG

Unter allen Teilnehmern bzw. Teilnehmerinnen der Studie „Future Leadership“ verlosen wir ein Gratis-Ticket* zur 18. Kienbaum People Convention in Köln.

*(regulärer Preis 590 Euro)

Ein Kienbaum-Benchmarking

HR-STRATEGIE UND -GOVERNANCE IN DAX-KONZERNEN

Die Steuerung der HR-Funktion innerhalb eines Konzerns wird auch als funktionale HR-Governance bezeichnet und umfasst die politische und strategische Führung und Steuerung der HR-Funktion. Zur Klärung der Frage, welche HR-Themen stärker zentral und welche eher dezentral verantwortet werden, sind die strategische Gesamtausrichtung, Steuerungsnotwendigkeiten und Effizienzfragen zu berücksichtigen. In einem Benchmarking wurden zehn große deutsche DAX-Konzerne aus verschiedenen Branchen hinsichtlich dieser Kriterien verglichen. Zu diesem Zweck wurden die Teilnehmer in Interviews bezüglich ihrer organisatorischen Gestaltung, Steuerungsansprüche, Verantwortlichkeiten und Kennzahl-ermittlung befragt.

Kernpunkte der strategischen HR-Gesamtausrichtung von DAX-Konzernen

ZENTRALE UND DEZENTRALE STEUERUNGSMETHODEN

- > Bei dezentraler Führung über starke „Business Units“ wird auch HR eher dezentral mit Unterstellung in den Divisionen geführt
- > Bei einer starken Konzernführung mit entsprechend zentraler „Governance“ wird auch HR tendenziell stärker zentral geführt

HR-STRATEGIEPROZESS UND STEUERUNGSANSPRUCH

- > Innerhalb der Geschäftsfelder oder Großregionen kein zusätzlicher HR-Strategiebereich
- > Intensität und Verbindlichkeit des HR-Strategieprozesses variieren in Abhängigkeit vom übergreifenden Steuerungsanspruch/-intensität
- > In der Regel ist Gremium der HR-Top-Positionen wesentlicher Arbeitskreis (Best Practice HR Board mit Direct Lines Personalvorstand + 5 globalen Prozessverantwortlichen)

HR-STRATEGIE- UND GOVERNANCE-ORGANISATION

- > Häufig eigener Bereich auf Corporate Level
- > Trennung von HR-Strategie und Steuerung unüblich
- > Ebenso bei Verankerung einer Innovationsfunktion
- > Mehrzahl der Bereiche berichtet direkt an den Personalvorstand
- > Bei 1/3 wurde kein ausgewiesener Strategiebereich, sondern ein kleiner Stab unterhalb des Personalvorstands etabliert.

TREIBER UND EFFIZIENZ

- > Unternehmensgröße und Internationalität wesentliche Treiber
- > Je größer das Unternehmen, desto schneller werden Skaleneffekte bzgl. HR-IT und Shared Services erreicht
- > Internationale Unternehmen müssen auch regionale Aspekte in der Steuerung berücksichtigen
- > Kultur der Zusammenarbeit weiterer Faktor

RESSOURCENAUSSTATTUNG UND VERANTWORTLICHKEIT

- > Die Mehrzahl der HR-Strategie- & Governance-Bereiche verantwortet auf Konzernebene:
- > HR-Strategie
- > Planung
- > Strategisches Controlling
- > HR Operating Modell
- > Prozessmanagement
- > Governance Modell
- > HR Policies
- > Grundsatzfragen

HR-CONTROLLING UND KPIS

- > HR-Dashboard als mehrheitliches Ziel: insbesondere für den Sektor Talent und Performance Management
- > Benennung weniger konkreter KPIs (Best Practice Set mit 5-7 Top HR KPIs für die Ebenen Aufsichtsrat und Vorstand sowie einem erweiterten Set für die operative HR-Ebene)
- > Verzicht auf kombinatorische Ampel-Logik
- > Teilweise Vergütungsrelevanz für CHR Top-Levels in Verbindung HR-Zielemanagement vorhanden
- > Erfahrungen mit HR-Scorecards der ersten Generation ernüchternd (zu akademisch, fehlende Konsequenzen)

Fazit

Es zeigt sich, dass sich HR-Strategie- und Governance-Bereiche auf Konzern-ebene an der übergeordneten Unternehmensorganisation und deren Führungsprinzipien ausrichten. **Im Fokus steht dabei vor allem der HR-Strategieprozess, wobei hinsichtlich der konzernübergreifenden Steuerung von Kennzahlen das größte Optimierungspotential liegt.** Je nach strategischem Steuerungsanspruch lassen sich außerdem unterschiedliche Ausprägungsgrade der verschiedenen Teilbereiche in den befragten Unternehmen erkennen. Natürlich bestimmen Größe und Autonomie der Geschäftsfelder sowie Globalität den Steuerungsansatz und mindern sie konkret. Hinzu kommt aber auch das unternehmensübergreifende Governance und Operating Modell, welches bei den befragten DAX-Unternehmen zumindest bisher niemals einen schlanken Finanzholding-Ansatz aufweist, sondern vielmehr ausgewachsene

strategische Steuerungen mit durchaus personalintensiven HR-Bereichen (Ratio 1:50 – 1:120). Somit liegt eine Nähe des Steuerungsansatzes von HR, Finanzen und IT vor. Unternehmen mit starkem Digitalisierungsgrad tendieren zu klarem Prozess- und Strategiefokus, gefolgt von Kennzahlenfokus und Vernachlässigung eines formalen Governance-Ansatzes. Industrie, Chemie und Pharma sind weniger klar konturiert und weisen insgesamt eher niedrige bis mittlere Steuerungsgrade auf, folgen aber dem oben genannten Trend. Die Positionierung der Funktion Personalvorstand ermöglicht oder behindert einen intensiveren Steuerungsansatz, der aber weniger von Compliance-Themen geprägt wird. Vielmehr wird er von den Themen Synergie, Vermeidung von Fehlleistungskosten, Best Practice Learning und der Sicherstellung des Fokus Unternehmensentwicklung sowie Vereinfachung und Wirksamkeit getrieben.

Somit liegt eine Nähe des Steuerungsansatzes von HR, Finanzen und IT vor.

KONTAKT

ANSPRECHPARTNER



Prof. Dr. Walter Jochmann
Geschäftsführer und Partner
Fon: +49 211 96 59-358
Mail: walter.jochmann@kienbaum.de
Profil: www.kienbaum.com/de/profil/dr.-walter-jochmann

IMPRESSUM

HR FUTURE LINE, März 2019, Ausgabe 1

Redaktionsleitung:
Saskia Leininger
Unternehmenskommunikation
Fon: +49 221 801 72-529
Mail: saskia.leininger@kienbaum.de

Herausgeber:
Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln



www.kienbaum.com