



HR im Wandel

Stellenwert und Schwerpunkte der Personalarbeit 2016-2020

Ein Rückblick auf die Ergebnisse des HR Klima Index

Dieses Whitepaper untersucht die Entwicklung des Stellenwerts und die Schwerpunkte der Personalarbeit von 2016 bis 2020 auf Basis der jährlich durchgeführten Befragung zum HR Klima Index.

Anhand der Ergebnisse ist festzustellen, dass sich der Stellenwert von HR in den letzten fünf Jahren deutlich verändert hat. In 2020 gehen etwa zwei Drittel der Befragten davon aus, dass die Wichtigkeit der Personalarbeit weiter zunehmen wird. Dieser Anteil lag in 2016 und 2017 bei ungefähr einem Drittel. Zudem geben seit 2019 fast zwei Drittel der Befragten an, dass HR stark in strategische Projekte eingebunden ist, während zuvor nur circa ein Drittel der Personen dieser Meinung war. Die Betrachtung von HR als Business Partner des Managements war bereits von 2016 bis 2019 stets beim überwiegenden Anteil von mehr als der Hälfte der TeilnehmerInnen stark ausgeprägt. In diesem Jahr erreichte dieser Prozentsatz mit 67% seinen bisherigen Höhepunkt.

Trotz des insgesamt beträchtlichen Wandels in Bezug auf den Stellenwert von HR hat sich diese Entwicklung noch nicht in Form einer vermehrten organisatorischen Eingliederung der Personalleitung in die Geschäftsführungsebene manifestiert.

Während des gesamten untersuchten Zeitraums befindet sich die Personalleitung in etwa zwei Drittel der Unternehmen auf der ersten Führungsebene, während in weniger als zwei von zehn Unternehmen die Personalleitung in die Vorstandsebene integriert ist.

Als Schwerpunkt der Personalarbeit der letzten Jahre zeichnen sich deutlich die Themen Arbeitgeberattraktivität, Employer Branding und die Verbesserung der Führungsqualität ab. Das Thema Arbeitgeberattraktivität ist mittlerweile untrennbar mit dem Angebot von flexiblem Arbeiten verbunden.

Die Beobachtung, dass die Steigerung der Managementqualität scheinbar in den letzten zwei Jahren an Bedeutung verloren hat, könnte das Resultat der sich wandelnden Definition von Führung als individuumsorientiertes Konzept hin zur kollektiven Verantwortungsübernahme durch Gruppen und Teams sein.

1. Über den HR Klima Index

Der HR Klima Index wird seit 2016 jährlich von Kienbaum im ersten Quartal in Form einer Online-Befragung durchgeführt. Ziel der Studie ist es, die wirtschaftlichen Entwicklungen des Vorjahres aufzuzeigen und ein Stimmungsbild der Erwartungen an das aktuelle Jahr zu vermitteln sowie den aktuellen Stellenwert von HR und die Positionierung der Personalarbeit in Unternehmen aufzuzeigen. Zugleich wird untersucht, auf welchen Themengebieten HR-MitarbeiterInnen ihren Fokus im jeweiligen Jahr und langfristig legen.



Zu den untersuchten Faktoren gehören

- a) die Entwicklung und Erwartungen an das aktuelle Jahr hinsichtlich der wichtigsten Geschäftskennzahlen
- b) die Entwicklung und Erwartungen an das aktuelle Jahr in Bezug auf das Personalbudget sowie dessen Verteilung
- c) der Stellenwert von HR
- d) die Wertigkeit von Organisationsbereichen
- e) die externen Risikoeinflüsse
- f) die aktuellen und zukünftigen Schwerpunkte der Personalarbeit
- g) die strategischen Herausforderungen von HR

Zusammen sollen die dabei gewonnenen Daten als Prognose von sowohl wirtschaftlichen als auch HR-Trends dienen.

Wir bedanken uns herzlich bei allen ca. 500 Personen (VerantwortungsträgerInnen/EntscheiderInnen in HR und GeschäftsführerInnen), die uns in den letzten Jahren durch ihre Teilnahme unterstützt und die Erstellung des HR Klima Index ermöglicht haben. Wir hoffen, dass Sie aus diesem Whitepaper wertvolle Erkenntnisse und Anregungen gewinnen und wir so Ihre Bemühung und investierte Zeit gebührend honorieren konnten.

Mag. Alfred Berger
Wien, April 2020

2. Ergebnisse

2.1 Bedeutung der Personalarbeit

Im Rückblick betrachtet hat die Anzahl der Personen, die eine steigende Bedeutung von HR erwartet haben, in jedem Jahr bis auf 2017 zugenommen. 2020 gehen zwei Drittel der Befragten davon aus, dass die Wichtigkeit der Personalarbeit weiter zunehmen wird, während dieser Anteil im Jahr 2016 bei circa einem Drittel lag. Diese Zahlen deuten darauf hin, dass der Stellenwert von HR im Laufe der letzten fünf Jahre sowohl signifikant gestiegen ist, als auch zumindest in 2020 weiterhin eine positive Entwicklung erleben wird. Aus dieser Prognose ergibt sich die Frage, an welchem Punkt die Zunahme der Bedeutung von HR ihren

Höhepunkt erreichen wird. In welchen Bereichen besteht für PersonalleiterInnen und -mitarbeiterInnen weiterhin das Potenzial, sich als integralen Kontributor zum Geschäftserfolg und Sparring Partner der Unternehmensleitung zu positionieren? Eine Möglichkeit besteht darin, die Rolle von HR als Berater des Unternehmens und Treiber von Transformation und Organisationsentwicklung in den Vordergrund zu stellen. Auf diese Weise können Personaler durch ihre zentrale Funktion als Brückenbauer zwischen Unternehmenszielen und Personalzielen weiter an Relevanz und Einfluss gewinnen.¹

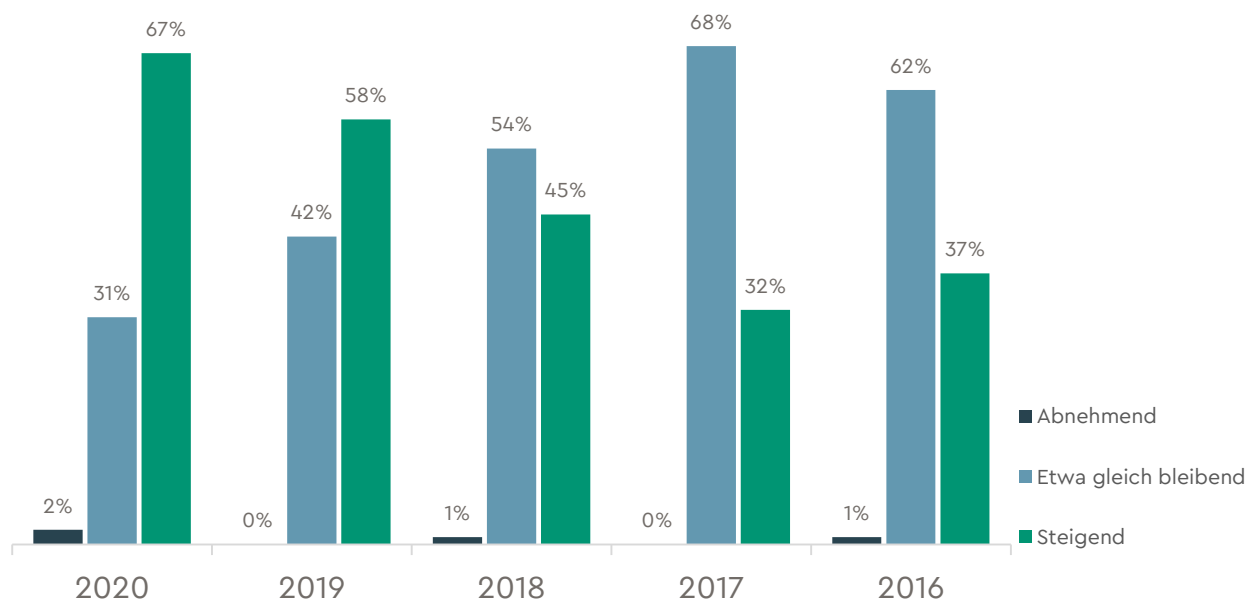


Abbildung 1: Bedeutung der Personalarbeit nach Jahren

¹ Kienbaum (2020). Mythos und Wirklichkeit. Abrufbar unter: <https://www.kienbaum.com/de/blog/mythos-und-wirklichkeit/>

2.2 Eingliederung in die Organisation

Im Jahr 2020 sind 17% der HR-LeiterInnen auf der Vorstandsebene eingegliedert, während der Großteil in Höhe von etwa zwei Drittel auf der 1. Führungsebene angesiedelt ist. Im Vergleich zu den letzten vier Jahren haben sich diese Zahlen nur unwesentlich verändert. Auffällig ist, dass im Zeitraum von 2017 bis 2019 die Personalleitung vermehrt in die zweite Ebene integriert wurde, während sie in 2020 wiederum verstärkt als Stabsstelle* im Organigramm zugeordnet ist. Zusammenfassend lassen diese Ergebnisse erahnen, dass die HR-Leitung weiterhin in weniger als zwei von zehn Unternehmen als Teil des Vorstands agieren wird. Bedeutet das, dass die HR-Leitung ihr Image als Advokat und Vertreter von weichen Faktoren nicht abschütteln konnte und die zentralen Entscheidungsträger, kontinuierlich um das Erreichen von Wertschöpfungszielen bemüht, an einem anderen Strang ziehen? Zahlreiche Top-Unternehmen (wie etwa Hewlett Packard, IBM, Pfizer oder Caterpillar) haben sich von dieser Auffassung losgelöst und die Position des

CHROs in die Vorstandsebene eingeführt, welche sowohl die Rolle des zentralen Ansprechpartners für jegliche Personalthemen, wie Unternehmenskultur, Talent Management und Compensation, als auch den Blick über den HR-Tellerrand hinaus auf die Gesamtgeschäftsstrategie miteinander vereint. Durch diese erweiterte Definition der klassischen HR-Leitungsrolle erhält der Agent an der Spitze der Personalabteilung einen stärkeren Hebel für die Förderung und Implementierung von Strategien, die stärker den langfristigen Erfolg und weniger die Erfüllung von Jahresbilanzzielen fördern. Für die Zukunft bleibt abzuwarten, ob die Rolle des CHRO weiterhin vorwiegend ein Privileg von hochkomplexen Großunternehmen bleibt oder das Konzept eines Sparring Partners, dessen Position auf Augenhöhe mit dem Top-Management durch die gleichwertige Eingliederung im Organigramm repräsentiert ist, auch in mittleren und kleineren Organisationen Einzug halten wird.

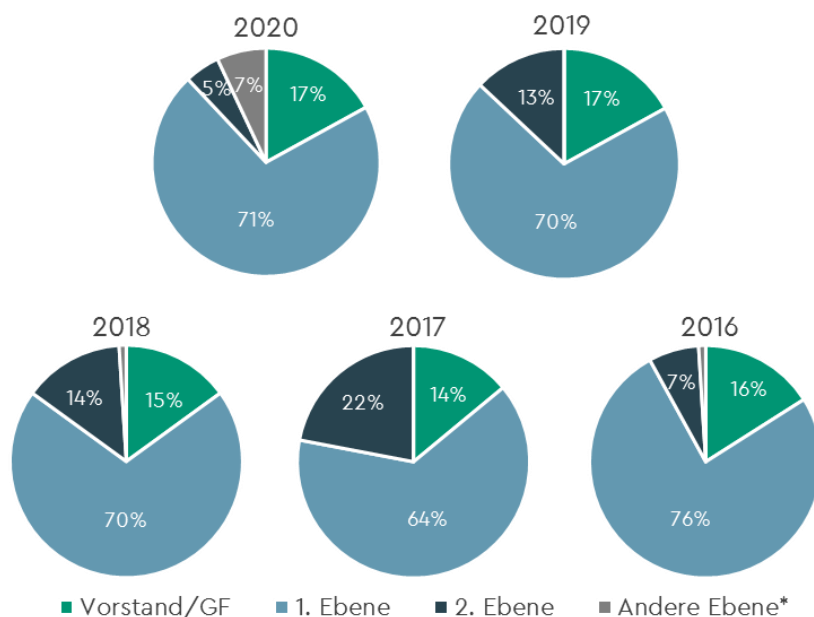


Abbildung 2: Organisatorische Eingliederung von HR, HR Klima Index 2016-2020

*Alle Befragten, die die Antwortmöglichkeit „Andere Ebene“ auswählten, gaben an, dass HR im Organigramm als Stabsstelle angeführt ist.

2.3 Involvierung in strategische Projekte

Auf die Frage, in welchem Ausmaß HR in strategische Projekte eingebunden wird, antworteten sowohl in 2020 als auch 2019 etwa zwei Drittel der Befragten mit „stark“ oder „sehr stark“. In den vorherigen Jahren fiel dieser Wert weitaus niedriger aus: Von 2016 bis 2018 schwankte der Anteil zwischen 26% und 35%. Diese immense Veränderung zeigt, dass der Personalbereich vor etwa zwei Jahren einen erheblichen Imagewandel erlebt hat. Wie ist es einem derart großen Anteil der VertreterInnen von HR gelungen, innerhalb eines Jahres einen Platz am runden Tisch der strategischen Entscheidungsgremien ihrer Organisation für sich zu erlangen und in einer aktiven Rolle bei der Konzeption der Geschäftsstrategie mitzuwirken? Eine mögliche Antwort auf diese Frage bietet die damalige Entwicklung der Aufgaben und Anforderungen an die Personalarbeit. Im Jahr 2019 verstärkte sich der Ruf nach agilen Organisationsstrukturen

und Arbeitsformen, welche Veränderungen nicht nur für MitarbeiterInnen, sondern auch für das Management mit sich bringen sollten.² Während der Begriff „Agilität“ ehemals hauptsächlich mit der Software- und Produktentwicklung assoziiert wurde, stellte die Forderung nach der Flexibilisierung ganzer Organisationen sowohl die Geschäftsführung als auch HR weitgehend vor ein Neuland an möglichen Transformationsinitiativen zur Einführung von agilen Methoden und Strukturen. Als Impulsgeber und Umsetzer von Organisationsentwicklungsmaßnahmen hat HR womöglich gerade durch den Aufbruch zum neuen Ufer der Agilität an strategischer Wertigkeit für Unternehmen gewonnen. Für die Zukunft besteht die Aufgabe von PersonalleiterInnen darin, ihre starke Position durch eine fokussierte Orientierung an ihrer internen Kundschaft aufrechtzuerhalten.

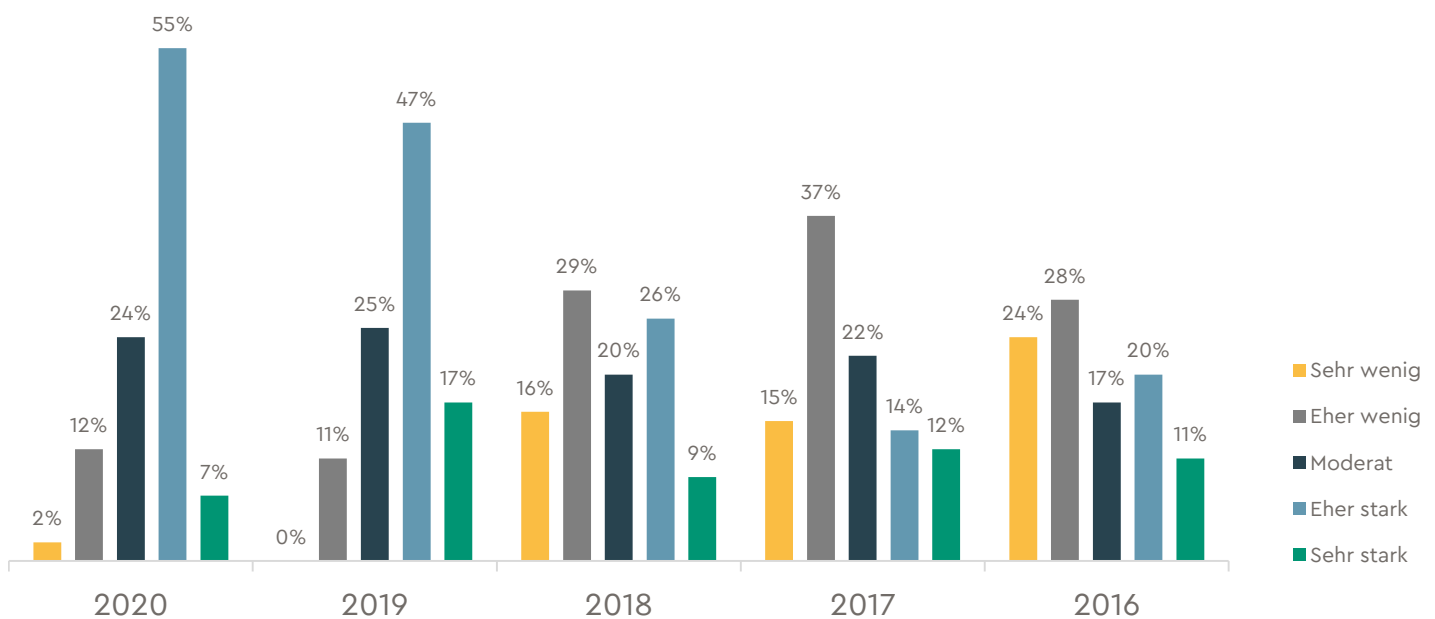


Abbildung 3: Involvierung in strategische Projekte nach Jahren

² Kienbaum (2019). Top Trends im HR und People Management 2019. Abrufbar unter: <https://www.kienbaum.com/de/blog/top-trends-hr-people-management-2019/>

2.4 Betrachtung von HR als Business Partner

Die Anzahl der Personen, die angaben, dass HR in ihrem Unternehmen stark als Business Partner wahrgenommen wird, ist zwischen 2016 und 2019 mit Werten von 54% bis 61% weitgehend stabil geblieben. In 2020 verzeichnet dieser Anteil mit 67% den höchsten Wert innerhalb der Beobachtungsperiode und weist darauf hin, dass der HR-Bereich seine Stellung als Sparring Partner des Managements weiter festigen konnte. Während das weltweit anerkannte und etablierte HR-Business-Partner-Modell von Dave Ulrich maßgeblich zur Positionierung von HR in Richtung eines Kooperationspartners des Managers und weit jenseits von administrativen Funktionen beitrug, sind HR Business Partner mit ihrer Rolle häufig überfordert, da sie sich nicht vollständig von administrativen Restarbeiten und Defiziten der IT-Strukturen abschirmen können. Deshalb begaben sich bereits 2017 manche Vertreter des Modells

auf den Weg zu innovativeren Strukturen. Ein Beispiel für jene zukunftsweisenden Konzepte ist das von Kienbaum entwickelte „New HR Operating Model“, welches das Resultat von über zehnjähriger Beratungstätigkeit darstellt. Das Modell kombiniert eine „Run-&-Change“-Strukturdimension mit einer Differenzierung von marktnahen und unterstützenden Funktionen. So entsteht eine Matrix aus HR-Funktionen, die die Funktion des HR-Business-Partners zum einen auf einen People-orientierte Rolle, die sich primär auf die Betreuung der HR-Prozesse fokussiert, zum anderen auf eine Rolle, die auf Transformationen und Projekte ausgerichtet ist, aufteilt.³ Fraglich bleibt, ob das Business-Partner-Modell angesichts der Entstehung derartiger neuer HR-Organisationsmodelle standhalten wird oder ob sich Dave Ulrichs Konzept letztendlich als ein bewährtes, jedoch auslaufendes Modell erweist.

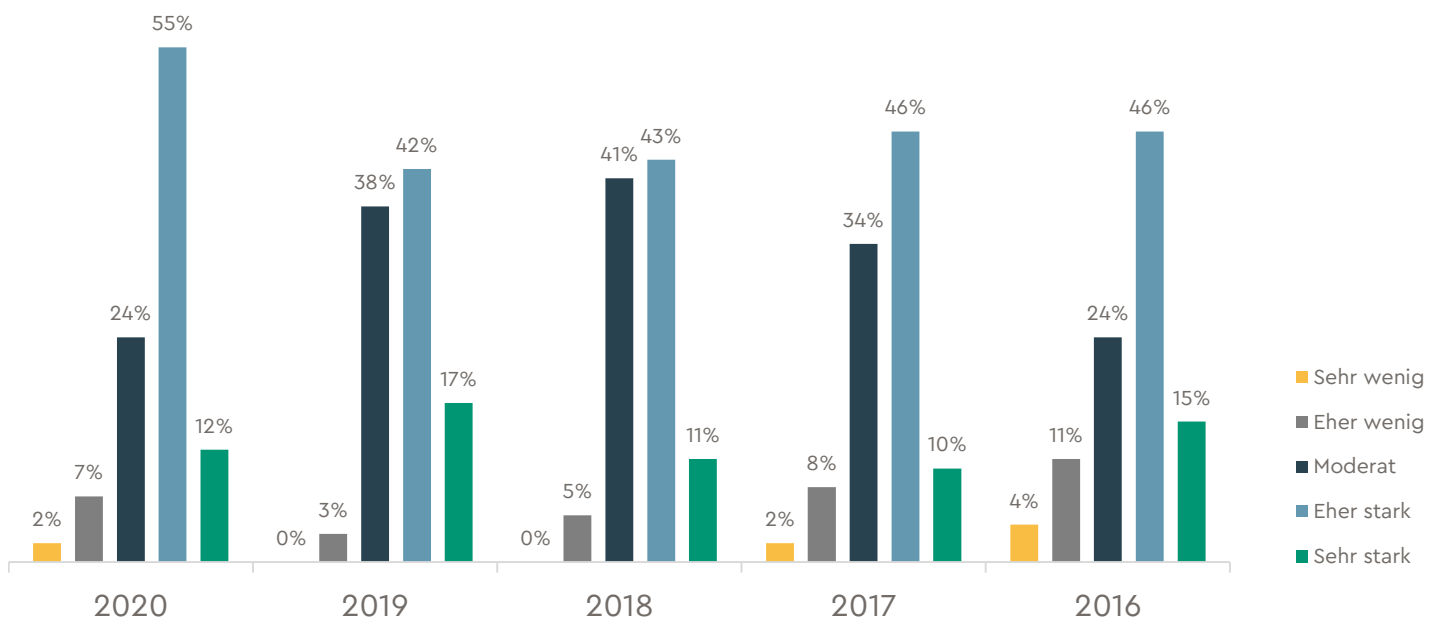


Abbildung 4: Betrachtung von HR als Business Partner nach Jahren

³ Kienbaum (2017). New HR Operating Model: Was daran eigentlich neu ist. Abrufbar unter: <https://www.kienbaum.com/de/blog/new-hr-operating-model-was-daran-eigentlich-neu-ist/>

2.5 Schwerpunkte der Personalarbeit

In den letzten fünf Jahren lag der Fokus der Personalarbeit stark auf dem Thema Arbeitgeberattraktivität, welches in vier von fünf Befragungen am häufigsten oder zweithäufigsten als Schwerpunkt genannt wurde. Damit einhergehend hat auch Employer Branding, welches seit drei Jahren zu den Top-3-Themen zählt, eine zentrale Stellung unter den wichtigsten HR-Schwerpunkten eingenommen. Diese Beobachtungen lassen sich passend mit dem Sprichwort „Tue Gutes und rede darüber“ beschreiben: Einerseits wird auf die Umsetzung von Maßnahmen gesetzt, die das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber positionieren und andererseits auf die interne und externe Kommunikation dieser Aktivitäten, um eine positive Wirkung auf existierende und potenzielle MitarbeiterInnen zu entfalten. Hat sich die Definition von Arbeitgeberattraktivität im Laufe des untersuchten Zeitraums verändert? Diese Überlegung wird dadurch gestützt, dass die Flexibilität seit 2020 einen Platz im Top-3-Ranking findet und das Thema Qualifizierung und Weiterbildung seit 2017 dreimal zumindest den vierten Platz der wichtigsten HR-Schwerpunkte erzielte. Laut der Kienbaum Benefits Studie 2019 wird insbesondere Flexibilität als entscheidender Faktor der Arbeitgeberattraktivität bewertet. Wem flexible Arbeitszeiten und eine Home-Office-Option zur Verfügung stehen, ist sogar dazu bereit, im Gegenzug auf einen Teil der baren Vergütung zu verzichten.⁴

Ein weiteres Thema, welches mit vier Nennungen in den Top-3-Rankings einen kontinuierlich soliden Platz unter den wichtigsten Aufgaben der Personalarbeit einnimmt, ist die Steigerung der Führungs- und

Managementqualität. Während dieses Thema von 2016 bis 2018 stets die am häufigsten oder zweithäufigsten genannte Auswahlmöglichkeit war, fand es in diesem Jahr auf dem dritten Platz weniger Anklang und zählte in 2019 nicht zu den Top 5. Womit könnte diese sinkende Entwicklung zusammenhängen? Eine mögliche Erklärung bietet die Beobachtung, dass sich das Verständnis von Führung von der Top-Down-Steuerung weg und zur kollektiven Verantwortung hinbewegt.⁵ So könnte es im ersten Augenblick erscheinen, als würde in der Personalarbeit ein geringerer Fokus auf Führungsqualität gelegt, obwohl in der Realität die Auffassung von Management lediglich weniger individuumskonzentriert in Erscheinung tritt und verstärkt Gruppen, Teams und die Gemeinschaft als selbstregulierende Einheiten sowie die aufgabenbezogene Verteilung von Entscheidungsrechten betont. In diesem Sinne wäre es förderlich, Maßnahmen zur Verbesserung der Kooperation, der internen Kommunikation und der Konfliktlösung für alle MitarbeiterInnen anzubieten und nicht nur für diejenigen, die offiziell Führungsverantwortung tragen.

Change Management lag im Ranking von 2016 auf Platz vier, 2019 auf Platz fünf und schaffte es 2020 schließlich auf Platz 2. Umbrüche in den Anforderungen an HR führen dazu, dass HR die Fähigkeit entwickeln muss, sich flexibel an Veränderungen anzupassen. Wie bereits im vorigen Kapitel beschrieben kann hierbei ein entsprechend modernes HR-Organisationsmodell bei dieser Aufgabe unterstützen.

⁴ Kienbaum (2019). Für Zusatzleistungen verzichten Angestellte auf mehr als 10 Prozent ihres Gehalts [Pressemitteilung]. Abrufbar unter: <https://www.kienbaum.com/de/presse/benefits-survey/>

⁵ Kienbaum (2019). Top Trends im HR und People Management 2019. Abrufbar unter: <https://www.kienbaum.com/de/blog/top-trends-hr-people-management-2019/>

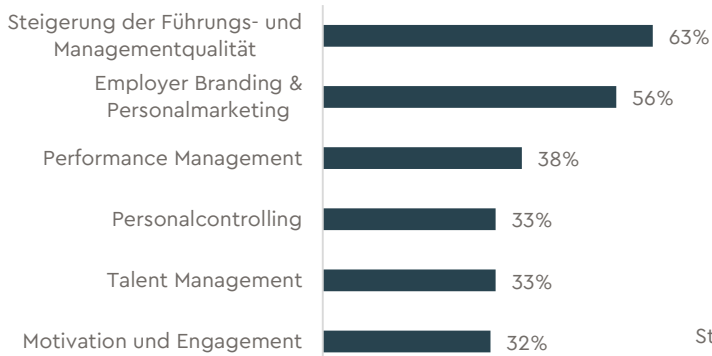
2020



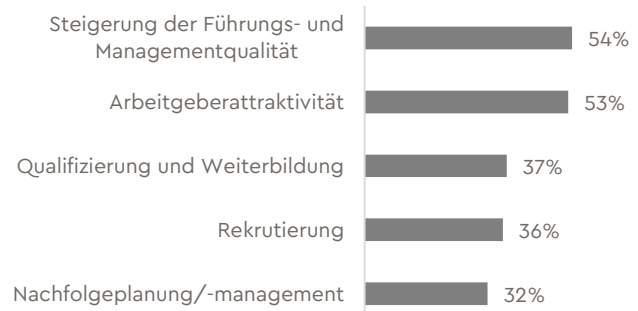
2019



2018



2017



2016



Abbildung 5: Schwerpunkte der Personalarbeit nach Jahren

3. Fazit

Der Stellenwert von HR hat sich in den letzten Jahren spürbar verändert: Im Zeitraum von 2016 bis 2020 konnte hinsichtlich der wahrgenommenen Bedeutung und der Involvierung von HR in strategischen Projekten ein deutlicher Zugewinn verzeichnet werden, während PersonalleiterInnen ihre bereits starke Stellung als Business Partner des Managements weiter festigen konnten. Trotz dieser Entwicklungen hat sich die organisatorische Eingliederung der HR-Leitung nicht signifikant verändert. Es bleibt in etwa zwei Drittel der Unternehmen die HR-Leitung auf der ersten Führungsebene angesiedelt, während die Personalleitung in weniger als zwei von zehn Unternehmen Teil der Geschäftsführung ist. Zukünftig bleibt es fraglich, ob die österreichischen Vorstandsgremien den Top-Konzernen folgen werden, die die Position des CHRO in ihrem Organigramm integriert haben.

Inmitten des digitalen Wandels, der soziopolitischen Entwicklungen und des Aufbruchs von traditionellen Führungs- und Arbeitskonzepten verändern sich sowohl die Anforderungen als auch die Aufgaben von HR in Richtung eines Rollenbilds, welches Flexibilität und Anpassungsfähigkeit erfordert. Das HR-Business Partner-Modell von Dave Ulrich war lange Zeit der Maßstab des Personalmanagements, könnte jedoch zukünftig von moderneren Organisationsmodellen abgelöst werden, welche den zunehmend komplexen und dynamischen Umgebungsfaktoren gerecht werden.

Die Schwerpunkte der Personalarbeit liegen seit 2016 primär auf den Themen Arbeitgeberattraktivität, Employer Branding und Verbesserung der Führungsqualität. Das Verständnis von Arbeitgeberattraktivität wird über die Zeit von Forderungen wie etwa dem Angebot von flexiblem Arbeiten und Weiterbildungsmöglichkeiten ständig geformt.

Die Steigerung der Führungsqualität mag augenscheinlich in den letzten zwei Jahren an Bedeutung verloren haben, tritt allerdings möglicherweise in jüngster Zeit verstärkt in Form der kollektiven Verantwortungsübernahme durch Gruppen und Teams in Erscheinung, während sich die Vorstellung von Führung durch eine Einzelperson als Entscheidungsträger und Manager löst.

Auch Change Management nimmt im Zeitraum seit 2016 einen signifikanten Stellenwert ein. Die Entwicklung der Fähigkeit, sich rasch an neue Gegebenheiten und externe Einflüsse anpassen zu können zählt weiterhin zu den Aufgaben des HR-Managements, die die Zukunftsfähigkeit sicherstellen.

4. Kontakt



Mag. Alfred Berger
Senior Manager

Tel.: +43 1 533 51 88-21
Mobil: +43 676 930 22 85
alfred.berger@kienbaum.com



Danielle Read, MSc.
Consultant

Tel.: +43 1 533 51 88-42
Mobil: +43 664 88 18 68 74
danielle.read@kienbaum.com

Kienbaum Consultants Austria GmbH

Tuchlauben 8, 1010 Wien, Österreich
Telefon +43 1 533 51 88-16
compensation.vienna@kienbaum.com
www.kienbaum.at

Leading by #WePowerment