

New Normal – New HR?

Studie zur HR-Strategie
und -Organisation 2022

Agenda

New Normal – New HR? Studie zur HR-Strategie und -Organisation 2022

01 Einleitung	3
02 HR-Trends und -Themen	5
03 HR-Effizienz und -Effektivität	13
04 HR Operating Models	21
05 Handlungsempfehlungen	24
06 Appendix	28

01 Einleitung



Einleitung

Die HR-Funktion ringt mit dem Coronavirus – das dritte Jahr in Folge. Nachdem Personalentscheider:innen im ersten Jahr die akuten Herausforderungen der globalen Pandemie zu bewältigen hatten, stehen sie nun vor der Frage, wie sie ihren Bereich zukunftsfähig aufstellen und in der Zukunft der Arbeit eine führende Rolle spielen können. Welche Themen haben strategische Priorität: New Work, Employee Experience? Welche Investitionsentscheidungen stehen in der HR-IT-Landschaft an? Für welche Strukturbausteine, Prozesscluster und Jobrollen gibt es einen steigenden Ressourcenbedarf? Und wie kann das HR Operating Model im Kontext eines zunehmend dynamischen Geschäftsumfelds gleichzeitig schlank und schlagkräftig gestaltet werden?

Um diese Fragen für die eigene Funktion beantworten zu können, hilft Personalentscheider:innen ein externer Blick auf aktuelle und zukünftig relevante Trends in HR-Strategie und -Organisation. Darum haben sich Kienbaum und SAP zusammengeschlossen und im Jahr 2021 eine umfassende Befragung unter Personal:innen aus 192 Unternehmen unterschiedlicher Industrien und Größe in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt. Wie auch im Jahr 2020 (Kienbaum & SAP, 2020¹; Kienbaum, 2020²) haben wir die Teilnehmenden nach der Organisationslogik ihrer HR-Funktion gefragt sowie nach den Erfahrungen ihrer Organisation in der Pandemie. Auf diese Weise waren punktuelle Vergleiche mit den Ergebnissen der letzten Befragungen möglich.

Die diesjährigen Ergebnisse bieten empirische Orientierung für HR-Funktionen auf ihrer Reise zu mehr Wertbeitrag, Steuerung und Kompetenz. Konkret haben wir uns drei erfolgskritischen Fragestellungen gewidmet:

- Generelle HR-Trends und -Themen sowie strategische Projekte und Initiativen in der Personalarbeit – unter besonderer Berücksichtigung von Employee Experience Management und digitalen HR-Lösungen
- HR-Effizienz- und Effektivitätskriterien – von Ressourcenallokation über Personalbedarf bis hin zu Budgetverantwortung
- Aktuelle und zukünftige HR-Organisationsmodelle – mit klassischen und agilen Strukturoptionen

Handlungsempfehlungen für Personalentscheider:innen entlang dieser Fragestellungen schließen unser (Zwischen-) Fazit ab.

Personalentscheider:innen stehen nun vor der Frage, wie sie ihren Bereich zukunftsfähig aufstellen und in der Zukunft der Arbeit eine führende Rolle spielen können

1) Kienbaum & SAP (2020). Daten und Talente: Studie zur HR-Strategie und -Organisation 2020. Abgerufen am 16.02.2022 unter https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2020/07/Kienbaum_SAP_HRSO_Studie_2020.pdf

2) Kienbaum (2020). HR Pulse Check: Die HR-Funktion in und nach der Corona-Krise. Abgerufen am 16.02.2022 unter https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2020/08/KIEN_Whitepaper_HR_Pulse_Check.pdf

02 HR-Trends und -Themen



HR-Trends und -Themen

Lehren aus der Pandemie

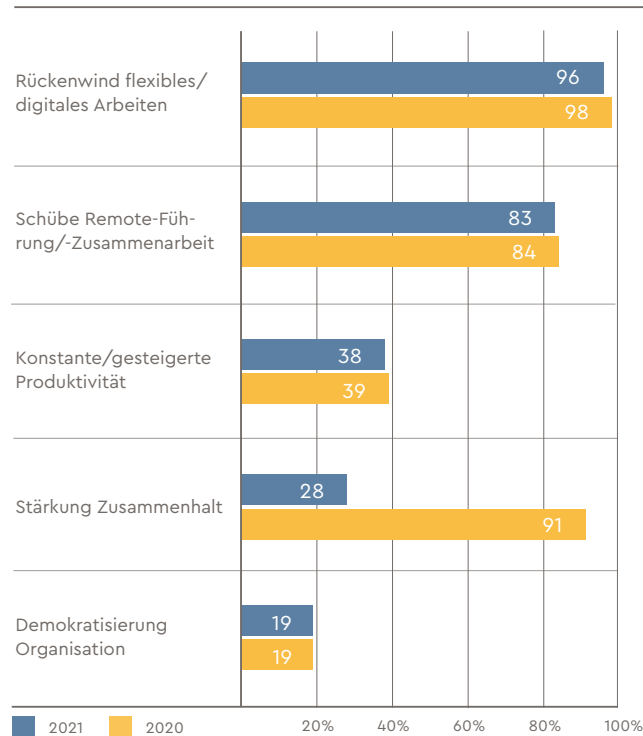
Welche Schwerpunkte setzen Personaler:innen in der neuen Normalität? Wie auch im Jahr 2020 (Kienbaum, 2020) haben wir die Organisationen nach ihren Erfahrungen in der Pandemie gefragt. Der Vergleich erschien uns insofern interessant, als dass Unternehmen heute das Coronavirus und seine Auswirkungen vor einem grundsätzlich anderen Kenntnisstand einordnen und bewerten können als noch vor knapp zwei Jahren.

Insgesamt haben wir festgestellt, dass in den Arbeitsprozessen positive Erfahrungen abgenommen und negative Erfahrungen zugenommen haben. Vor allem die Stärkung des Zusammenhalts ist von 2020 bis heute um 63 Prozentpunkte zurückgegangen. Auch vermissen Mitarbeitende zunehmend die Arbeit im Team und scheinen mehrheitlich unvorbereitet darauf, dauerhaft remote arbeiten zu können. Dass außerdem Vorgesetzten die Leistungssteuerung ihrer Mitarbeitenden und Teams auf Distanz schwerfällt, dass IT-Infrastruktur und interne Prozesse an die Grenzen ihrer Möglichkeiten stoßen und dass rechtliche Rahmenbedingungen (insbesondere Datenschutzthemen) als Belastung empfunden werden, lässt den Schluss zu, dass eine permanente Flexibilisierung der Arbeit deutlich höhere technische und organisatorische Anforderungen stellt als eine (vermeintlich) temporäre Umstellung auf Remote Work im Rahmen einer akuten Krise.

ABB. 1 – LEHREN AUS DER PANDEMIE

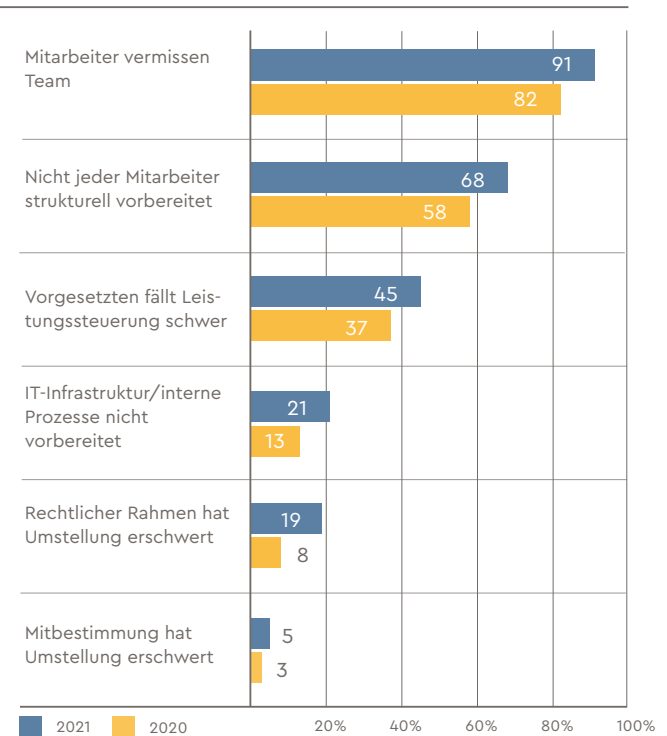
„Welche Erfahrungen in den Arbeitsprozessen hat Ihre Organisation in der Pandemie bereits gemacht?“

POSITIVE ERFAHRUNGEN



Anmerkung: Mehrfachauswahl möglich.

NEGATIVE ERFAHRUNGEN



HR-Trends und -Themen

Lehren aus der Pandemie

Tatsächlich sehen wir bei unseren Kundinnen und Kunden immer größere Bedarfe, die neuen Arbeitsweisen aus der sogenannten rechtlichen Grauzone in eindeutige Regeln zu überführen. Dabei erweist sich die Idee, der gelebten Praxis einen legalen Rahmen zu geben, als alles andere als trivial. Denn Konzepte zur Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit werfen rechtliche Fragen zu Arbeitsschutz, Versicherung und Steuern auf. Daher sollte das Thema New Ways of Working als bereichsübergreifendes Projekt angelegt sein, wobei die HR-Funktion in ihrer Verantwortung für Performance-, Leadership- und vor allem Experience-Themen eine treibende Rolle einnehmen sollte. So zum Beispiel hat SAP mit dem Bereich „Future of Work Office“ eine eigene Steuerungseinheit für die bereichsübergreifende Zusammenarbeit zu diesem Thema aufgesetzt.

Wir sehen bei unseren Kundinnen und Kunden immer größere Bedarfe, die neuen Arbeitsweisen aus der sogenannten Grauzone in eindeutige Regeln zu überführen



HR-Trends und -Themen

Gestaltung der Employee Experience

Im Kontext einer virtuellen Arbeitswelt bekommt die Frage nach der Förderung von Commitment, Engagement und Retention der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine neue Qualität: Wie können die Erfahrungen der Mitarbeitenden mit ihrem Unternehmen emotional positiv aufgeladen werden, wenn der Austausch zwischen den Kollegen fast ausnahmslos digital erfolgt? Wie kann Kreativität gefördert werden, wenn Teams kein gemeinsames Büro mehr teilen? Und wo bleibt Raum, um sich abseits berufsbezogener Themen zu vernetzen?

Mit dem Ausbruch der Corona-Pandemie hat das Thema Employee Experience noch einmal eine ganz neue Dynamik für die Personalarbeit erhalten. „Moments that matter“ entlang des Mitarbeiterlebenszyklus – also Interaktionen, die ein/e (potenzielle/r) Mitarbeiter:in persönlich mit dem Unternehmen durchläuft und davon emotional betroffen ist – sind aus der Perspektive der Kandidaten, Mitarbeitenden und Führungskräfte neu zu denken. Dabei sind auch klassische Treiber von Mitarbeiterzufriedenheit und -leistung wie

Gesundheitsmanagement, Arbeitgebermarkengestaltung, Diversitätsförderung und Kulturveränderung einzubeziehen, die nun in hybriden Arbeitsmodellen aber neu interpretiert werden müssen. Dabei kommt dem Verstehen der Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeitenden eine entscheidende Bedeutung zu. So hat zum Beispiel SAP während der Pandemie über einen regelmäßigen Remote Pulse Feedback von seinen Mitarbeitenden erhalten.

Die Erkenntnisse haben SAP im April dieses Jahres veranlasst, seinen Mitarbeitenden einen zusätzlichen Urlaubstag („Mental Health Day“) zu schenken, um die außergewöhnlichen Belastungen der Arbeit unter Pandemie-Bedingungen zu kompensieren. Der Employee-Experience-Prozess hat also mindestens genauso viel Innovations- wie Digitalisierungspotenzial.

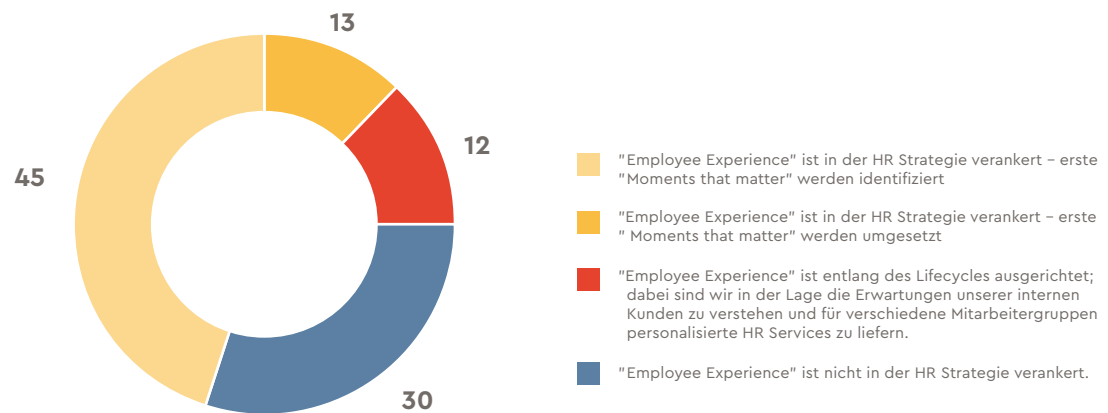
Wie kann Kreativität gefördert werden, wenn Teams kein gemeinsames Büro mehr teilen?

Gestaltung der Employee Experience

Rund 45 Prozent der Befragten geben an, dass ihre Organisation das Thema Employee Experience in der HR-Strategie verankert und erste „Moments that matter“ identifiziert hat. Weitere 13 Prozent befinden sich bereits in der Umsetzung dieser „Moments that matter“, wobei die Technologie eine unterstützende Funktion hat. Nur 12 Prozent der HR-Funktionen richten den Employee Lifecycle in ihrem Unternehmen konsequent an der „Employee Experience“ aus und sehen sich in der Lage, die Erwartungen ihrer internen Kund:innen zu verstehen und für verschiedene Mitarbeitergruppen personalisierte HR Services zu liefern. Fast ein Drittel der Befragten antwortet, das Thema Employee Experience noch gar nicht auf der HR-Agenda zu haben.

ABB. 2 – AUSRICHTUNG AUF DIE EMPLOYEE EXPERIENCE

„Wie stark richtet sich die HR-Funktion Ihrer Organisation auf die Employee Experience aus?“



Anmerkung: Einfachauswahl. Angaben in Prozent.

HR-Trends und -Themen

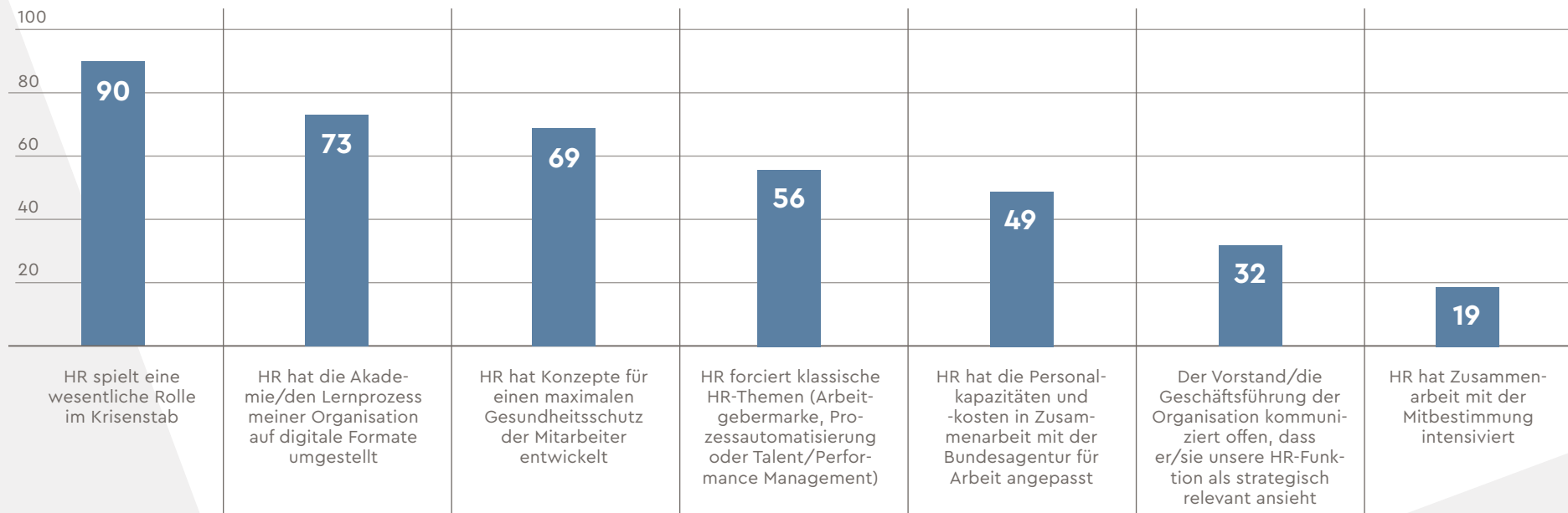
Positionierung der HR-Funktion

Ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern, ist die zentrale Aufgabe von Unternehmen nach der Corona-Pandemie. Damit einher geht die für Personaler entscheidende Frage, welche Rolle die HR-Funktion in diesem Kontext spielt: Versinkt sie in Bedeutungslosigkeit, weil sie auf operative Prozesse reduziert

wird und keine Vorbildrolle hat? Wird sie zu einer kleinen, exklusiven Expertenorganisation analog der Unternehmensstrategie und -entwicklung? Oder gelingt es ihr, zum Mitgestalter zu werden, ihre Wirkung an den „Tatorten“ im Unternehmen zu entfalten und damit ihre Relevanz zu erhöhen?

ABB. 3 – POSITIONIERUNG DER HR-FUNKTION

„Wie würden Sie die Auswirkungen der Pandemie auf die aktuelle Positionierung der HR-Funktion in Ihrer Organisation beschreiben?“



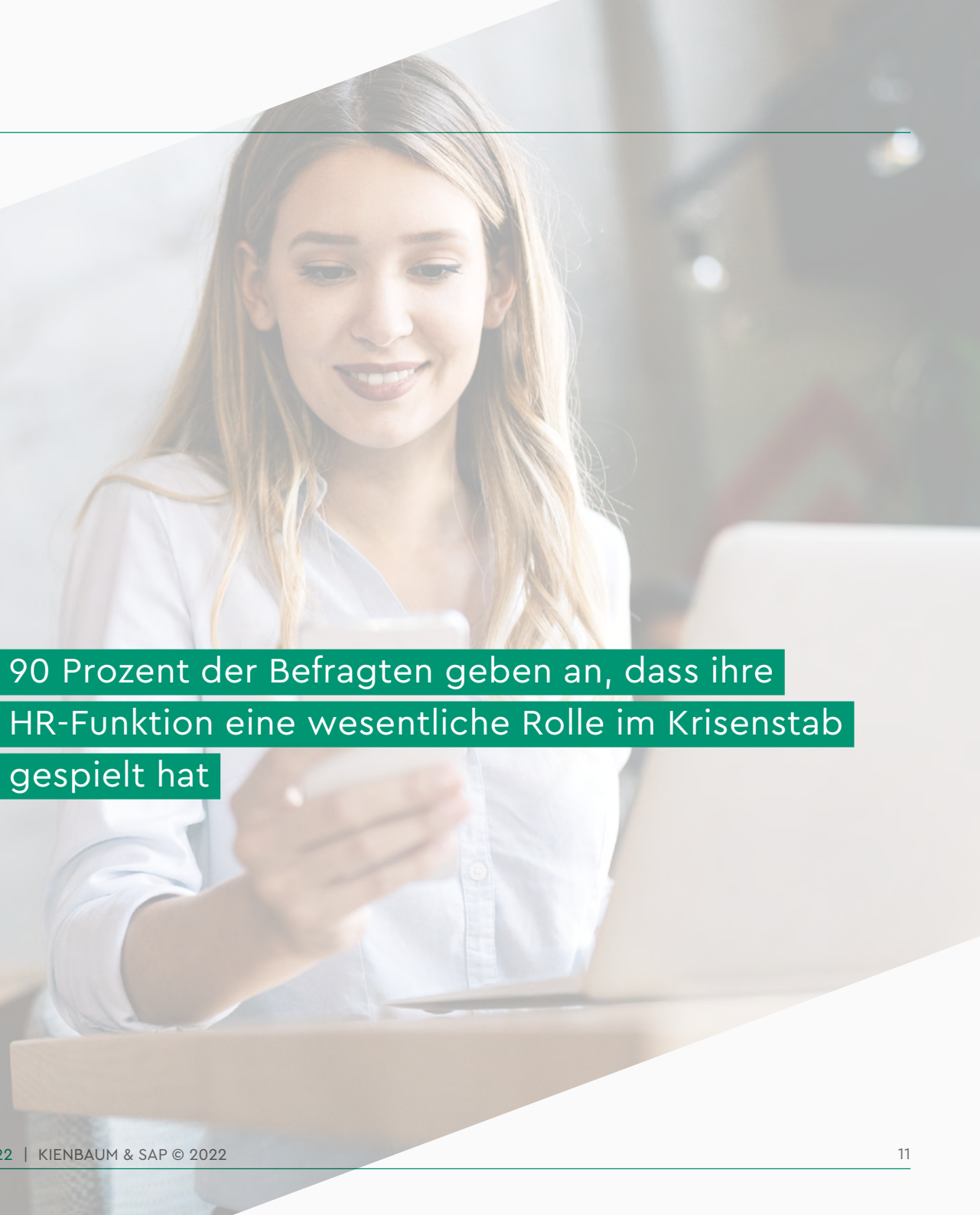
Anmerkung: Mehrfachauswahl möglich.

HR-Trends und -Themen

Positionierung der HR-Funktion

Die Corona-Pandemie hat der HR-Funktion die Chance zur strategischen Mitgestaltung gegeben. 90 Prozent der Befragten geben an, dass ihre HR-Funktion eine wesentliche Rolle im Krisenstab gespielt hat. 73 Prozent haben die Akademie/den Lernprozess ihrer Organisation auf digitale Formate umgestellt. Und 69 Prozent haben im Rahmen des Wiederanlaufs ihres Betriebs Konzepte für einen maximalen Gesundheitsschutz der Belegschaft entwickelt. Damit hat die HR-Funktion in weiten Teilen zur Aufrechterhaltung der Handlungs- und Leistungsfähigkeit von Unternehmen in der Pandemie beigetragen.

Darüber hinaus haben 56 Prozent der HR-Funktionen Pandemie-bedingt klassische HR-Themen, wie Arbeitgebermarkengestaltung, Prozessautomatisierung oder Talent- und Performancemanagement, forciert. 49 Prozent haben ihre Personalkapazitäten und -kosten in Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit angepasst. In 32 Prozent der befragten Unternehmen kommuniziert der Vorstand/die Geschäftsführung offen, dass er/sie die HR-Funktion für strategisch relevant ansieht. Und 19 Prozent haben die Zusammenarbeit mit der Mitbestimmung ihres Unternehmens intensiviert.



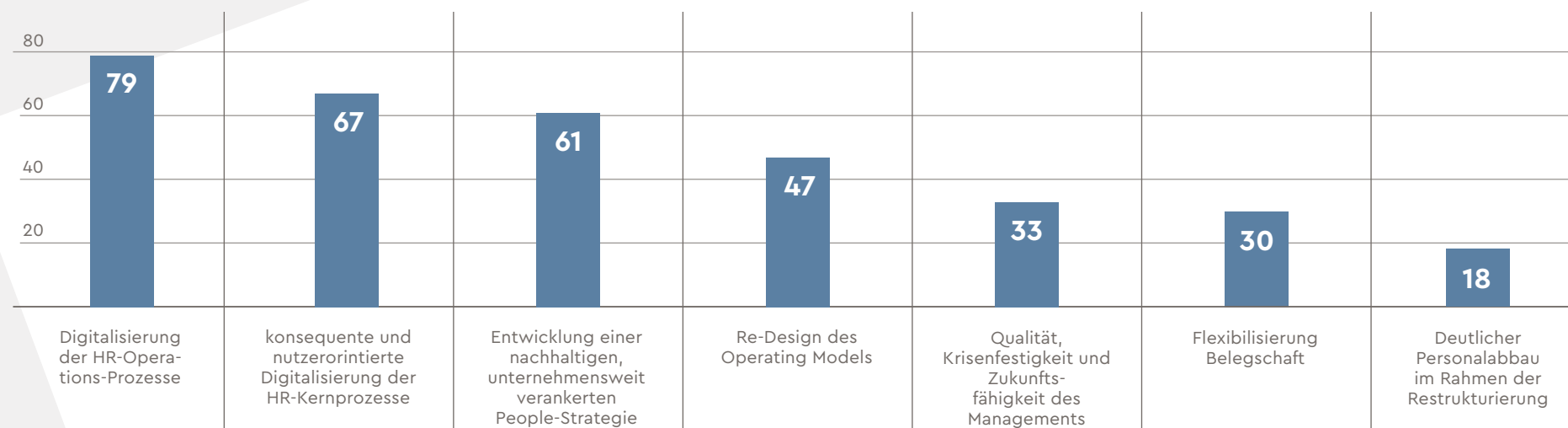
90 Prozent der Befragten geben an, dass ihre HR-Funktion eine wesentliche Rolle im Krisenstab gespielt hat

HR-Trends und -Themen

Strategische Ausrichtung der HR-Funktion

ABB. 4 – STRATEGISCHE AUSRICHTUNG DER HR-FUNKTION

„Welche strategischen Projekte/Initiativen zur Verbesserung der Personalarbeit verfolgen Sie aktuell und/oder planen Sie konkret?“



Anmerkung: Mehrfachauswahl möglich.

Ihre strategische Ausrichtung belegt die HR-Funktion nicht zuletzt mit den strategischen Projekten und Initiativen, die sie im Jahreszyklus verfolgt. 79 Prozent der Befragten geben an, dass sie die Digitalisierung der HR-Operations-Prozesse aktuell verfolgen und/oder konkret planen. In diesem Zusammenhang arbeiten 67 Prozent auch an der konsequenten und nutzerzentrierten Digitalisierung der HR-Kernprozesse (rund um den Mitarbeiterlebenszyklus). Zusammengefasst darf die Digitali-

sierung also als die aktuell wichtigste strategische Initiative zur Verbesserung des Personalwesens verstanden werden.

Darüber hinaus sind 61 Prozent der HR-Funktionen in Begriff, eine nachhaltige, tief in der Unternehmensstrategie verankerte People-Strategie zu entwickeln. Fast die Hälfte, nämlich 47 Prozent, forciert ein Re-Design ihres HR-Operating Models. Die Qualität, Krisenfestigkeit und Zukunftsfähigkeit des

Managements zu heben, steht bei 33 Prozent der Befragten auf der strategischen Agenda. Und 30 Prozent sagen aus, über Personalkosten und Arbeitszeiten die Belegschaft ihres Unternehmens flexibilisieren zu wollen. Nur 18 Prozent planen einen deutlichen Personalabbau im Rahmen einer Restrukturierung. Das durchschnittliche Projektportfolio der deutschen HR Community plant demnach mehrheitlich nicht mit Restrukturierungsthemen, weder im Management noch in der Gesamtbelegschaft.

03 HR-Effizienz und -Effektivität



HR-Effizienz und -Effektivität

Gesamtgröße der HR-Funktion

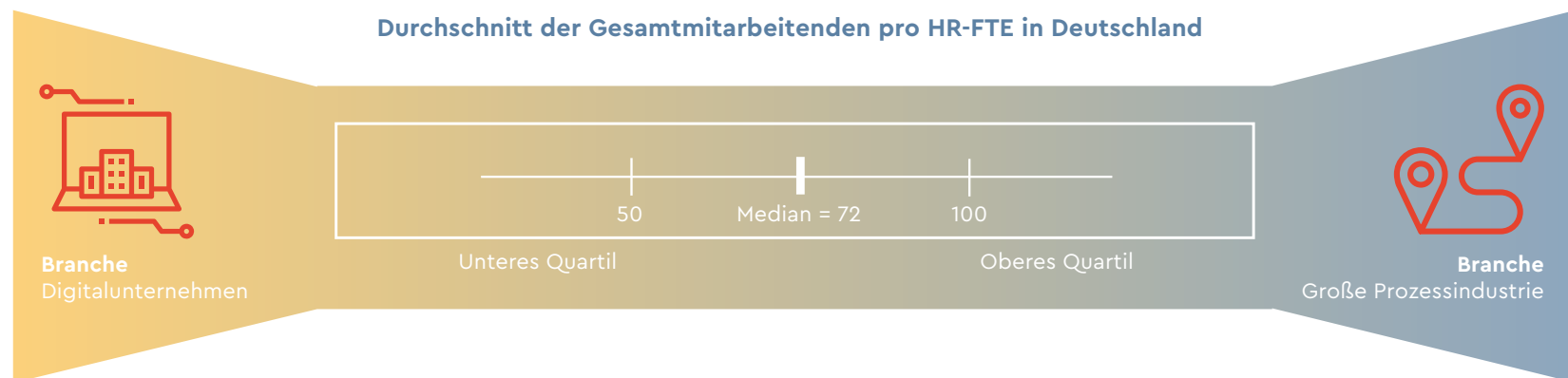
Mit Blick auf die Gesamtgröße der HR-Funktion hat sich historisch wenig verändert. Kienbaum beobachtet, dass der Median im deutschsprachigen Raum von derzeit 1:72 (vulgo 1 HR-FTE auf 72 Gesamtmitarbeitende) äußerst stabil ist, d.h. sich auch in den letzten Jahren um einen Wert von etwa 1:70 bewegt hat.

Eine sehr schlanke Aufstellung in Richtung eines Werts 1:100 steht zwar schon länger auf der Ziel-liste vieler HR-Funktionen, dürfte aber ohne eine professionelle HR-IT-Landschaft nicht machbar sein. Darüber hinaus zeigen uns Diskussionen mit Experten aus erfolgreichen Digitalunternehmen, dass auch „korpulentere“ HR-Funktionen mit

Betreuungsquoten zwischen 1:35 und 1:55 wirklich Mehrwert, etwa im Recruiting von Top- und Schlüsselprofilen, liefern können. Andererseits realisieren große Prozessunternehmen Head-count-Ratios von über 1:100, können aber aufgrund operativer Schwerpunktsetzung weniger Einfluss entfalten.

ABB. 5 – GESAMTGRÖSSE DER HR-FUNKTION

„Wie viele Mitarbeitende (Headcount) beschäftigt Ihre Organisation und wie viele Mitarbeitende beschäftigt Ihre HR-Funktion (FTE) in Deutschland?“



HR-Effizienz und -Effektivität

Ressourcenallokation in der HR-Funktion

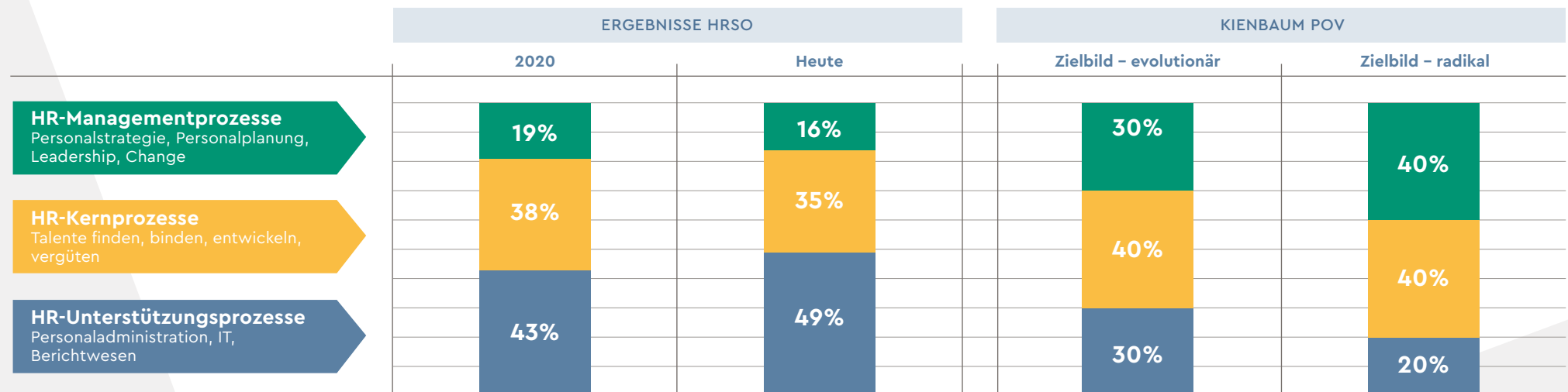
Mit Bezug auf die Werte unserer Studie aus dem Jahr 2020 (Kienbaum & SAP, 2020) ist festzustellen, dass sich die Verteilung der Kapazitäten auf die Prozesse nicht verändert – geschweige denn, verbessert – hat. Auf die Frage nach ihrer Ressourcenallokation antworten die HR-Funktionen, dass sie durchschnittlich rund die Hälfte ihrer Kapazitäten in Unterstützungsprozesse wie Personaladministration, IT und Berichtswesen investieren

(2020: 43 %). Darüber hinaus entfallen weitere 35 Prozent auf Kernprozesse rund um den Mitarbeiterlebenszyklus (2020: 38 %). Nur 16 Prozent der Ressourcen werden auf Managementprozesse mit strategischer Relevanz für die Unternehmensführung verteilt (2020: 19 %). Im Gegensatz zur aktuellen Verteilung schlagen wir eine Schlüsselung von 30–40–30 auf Management, Kern- bzw. Unterstützungsprozesse als Zielbild vor– mit dem massiven

Aufbau von Ressourcen vor allem in strategisch relevanten Prozessen. Radikale, stark effizienzgetriebene Szenarien würden mit einer Schlüsselung von 40–40–20 die HR-Funktion ganz aus ihrer transaktionalen Rolle nehmen und auf die Kern- und Managementprozesse fokussieren. Von diesem Ambitionsniveau sind HR-Funktionen heute weit entfernt, was hauptsächlich auch einer nicht fundierten HR-IT-Landschaft geschuldet sein dürfte.

ABB. 6 – RESSOURCENALLOKATION IN DER HR-FUNKTION

„Wie verteilen sich die Ressourcen Ihrer HR-Funktion (prozentualer Anteil der FTE) auf die Prozesscluster?“



HR-Effizienz und -Effektivität

Personalbedarfe in der HR-Funktion

Vor dem Hintergrund strategischer Kompetenzbedarfe haben wir auch die Frage nach den Personalplänen der HR-Funktionen gefragt. Die Befragten berichten, dass sie mit einem massiven Anstieg in HR-Strategie- und -Steuerungsrollen planen und

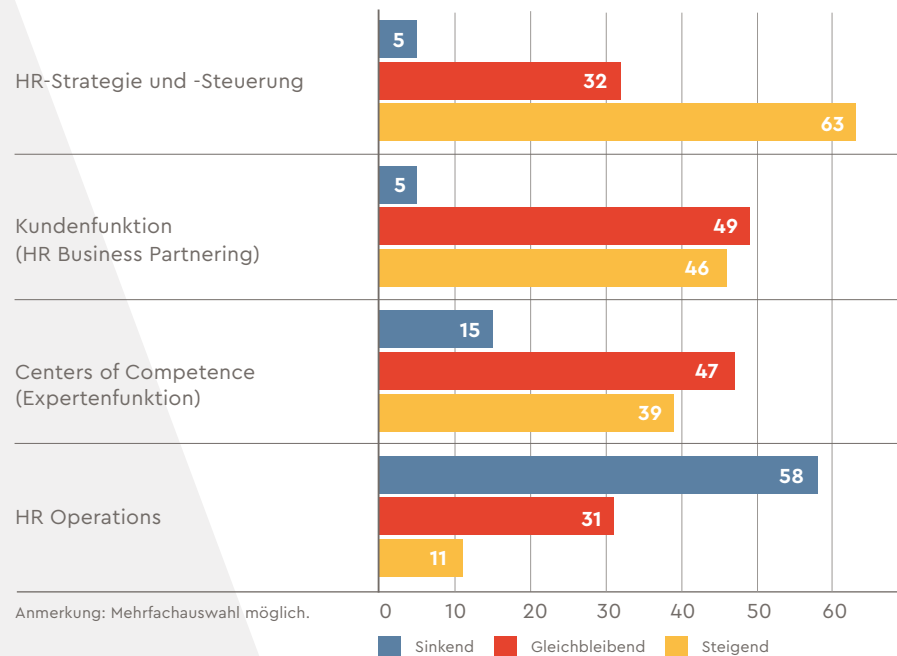
darüber hinaus vor allem ihre Kundenfunktion (das HR Business Partnering) stärken wollen. Diese Personalpläne stehen im Kontrast mit den aktuellen Ressourcen in HR-Strukturbausteinen, die eher

klassisch – mit 38 Prozent in HR Operations, 32 Prozent in Expertenfunktionen (inkl. Strategie und Steuerung) und 30 Prozent in der Kundenfunktion – bemessen sind.

ABB. 8 – PERSONALBEDARFE IN DER HR-FUNKTION

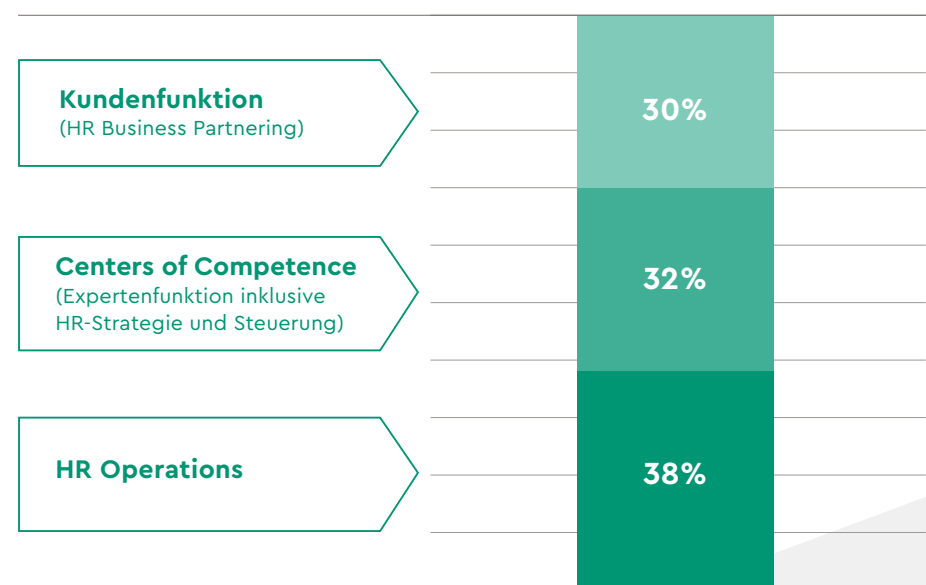
„Wie entwickelt sich der zukünftige Personalbedarf Ihrer HR-Funktion in den einzelnen Jobrollen?“

ENTWICKLUNG DES ZUKÜNFTIGEN PERSONALBEDARFS DER HR-FUNKTION



„Wie verteilen sich die Ressourcen Ihrer HR-Funktion (prozentualer Anteil der FTE) auf die Strukturbausteine?“

RESSOURCENVERTEILUNG NACH STRUKTURBAUSTEINEN



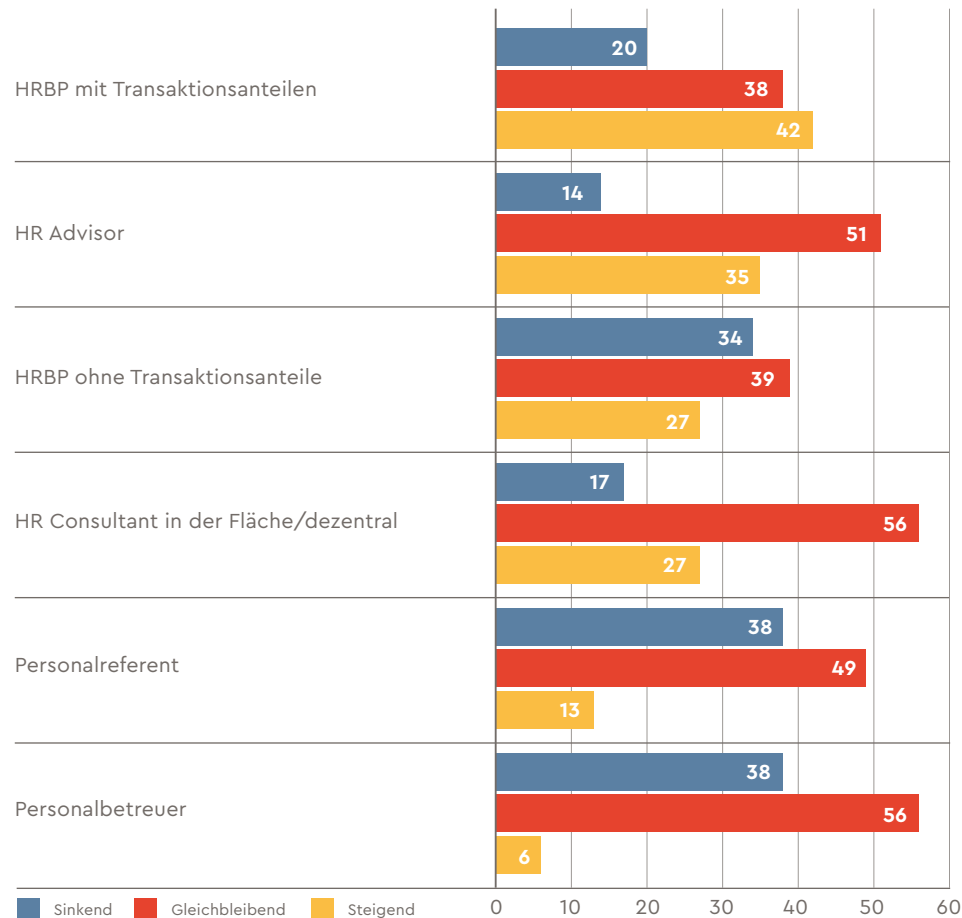
HR-Effizienz und -Effektivität

Personalbedarfe in der HR-Funktion

Wir haben zusätzlich nach der Weiterentwicklung speziell der Kundenfunktion gefragt. Über alle Unternehmen und Kund:innen hinweg macht Kienbaum die Erfahrung, dass Führungskräfte sich ihre HR Business Partner als direkten Kontakt und Consultant für sich als interne Kund:in wünschen. Interessanterweise berichten die Teilnehmenden unserer Befragung, dass sie vor allem Bedarf an HR-Business-Partnern mit Transaktionsanteilen haben. Weniger als ein Drittel der Befragten sieht einen Bedarf, die HR-Business-Partner-Rolle ohne Transaktionsanteile zu realisieren – ein Hinweis auf Rollen-Sizings und -Definitionen, die nicht die Erwartungen der internen Klienten reflektieren und wiederum auch einer schwachen IT-Unterstützung geschuldet sein dürften. Der konstante Personalbedarf in der HR-Advisory-Rolle zeigt, dass die HR-Funktionen an ihrer Repräsentanz in der Fläche festhalten möchten. Klassische Personalreferenten und -betreuer sind ebenfalls nicht auf dem Rückzug, auch wenn aktuelle Diskussionen um agile Rollen diesen Trend suggerieren.

ABB. 9 – PERSONALBEDARF IN DER KUNDENFUNKTION

„Wie entwickelt sich der zukünftige Personalbedarf speziell Ihrer Kundenfunktion in den einzelnen Jobrollen?“



Anmerkung: Mehrfachauswahl möglich.

HR-Effizienz und -Effektivität

Budgetverantwortung der HR-Funktion

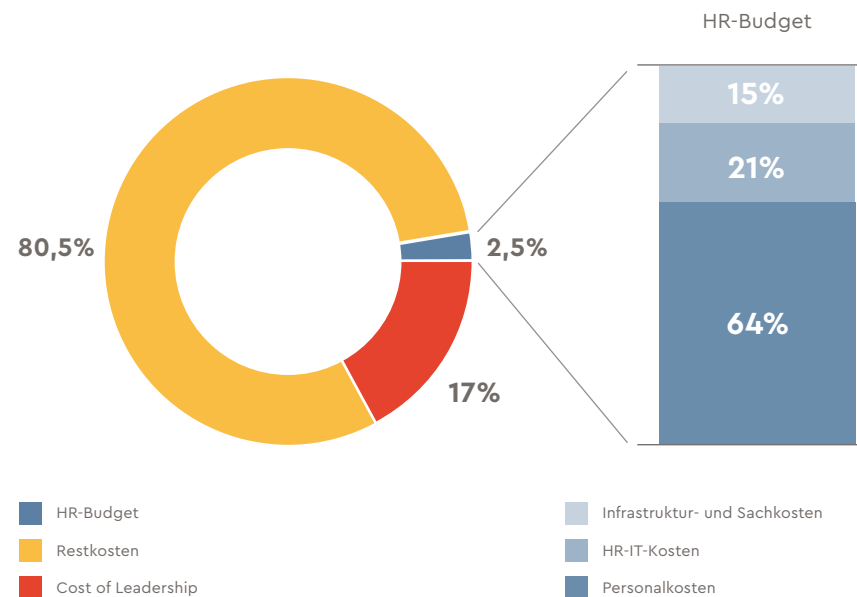
Auf Basis der Daten unserer aktuellen Studie hat das jährliche Budget der HR-Funktion einen Anteil von durchschnittlich 2,5 Prozent an den Gesamtkosten des Unternehmens. Davon entfallen durchschnittlich 64 Prozent auf Personalkosten, 21 Prozent auf HR-IT-Kosten und 15 Prozent auf Infrastruktur- und Sachkosten. Der Anteil der jährlichen Personalkosten speziell für Führungskräfte („Cost of Leadership“) an den Gesamtkosten des Unternehmens entspricht den Teilnehmenden dieser Befragung zufolge durchschnittlich 17 Prozent.

ABB. 10 – JÄHRLICHES HR-BUDGET

„Welchen prozentualen Anteil hat das jährliche Budget Ihrer HR-Funktion an den Gesamtkosten Ihrer Organisation?“

„Wie verteilt sich das jährliche Budget Ihrer HR-Funktion (prozentualer Anteil) auf die einzelnen Kostenpositionen?“

„Welchen prozentualen Anteil haben die jährlichen Personalkosten für Führungskräfte („Cost of Leadership“) an den Gesamtpersonalkosten Ihres Unternehmens?“



HR-Effizienz und -Effektivität

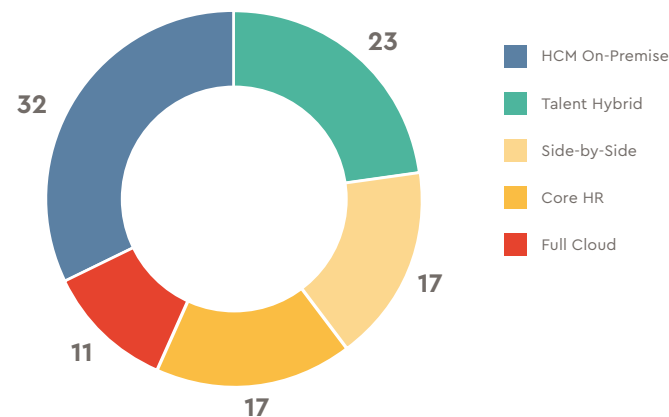
Gestaltung der HR-Lösungslandschaft

Rund ein Drittel der Befragten gibt an, dass ihre HR-Funktion Unterstützungsprozesse wie Personaladministration, Zeitwirtschaft und Personalabrechnung nur durch eine HCM-On-Premises-Lösungslandschaft unterstützt, also noch keine Cloud-HR-Lösungen im Einsatz hat. 23 Prozent setzen, über On-Premises hinaus, auch auf Cloud-HR-Lösungen für einzelne Talent- und Vergütungsprozesse. 17 Prozent der Befragten nutzen für ihre Unterstützungsprozesse eine Kombination aus On-Premises und Cloud-Lösungen (sogenanntes Side-by-Side-Modell), während noch einmal 17 Prozent in ihren Unterstützungsprozessen ausschließlich Cloud-Lösungen als führendes HR-System einsetzen. Nur etwas mehr als 11 Prozent der HR-Funktionen setzen in ihren kompletten Unterstützungs-, Talent- und Vergütungsprozessen auf durchgängige Cloud-HR-Lösungen.

Insgesamt ergibt sich über die befragten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz im internationalen Vergleich noch erhebliches Aufholpotenzial bezüglich Cloud-HR-Lösungen. Bei einer Vielzahl von operativen Personalvorgängen kann ein schwach aufgestelltes HR-IT-System zur Falle geraten, weil somit ein Großteil der verfügbaren Ressourcen nicht für wirklich wertsteigernde Aufgaben in Kern- und Managementprozessen zur Verfügung steht und stattdessen auf die operative Überbrückung von IT-Sollbruchstellen verwendet wird. Der Ausbau der HR-Digitalisierungs- und -Technologiekompetenz ist somit eine notwendige Bedingung, wenn Personaler eine gestaltende Rolle im Unternehmen einnehmen möchten.

ABB. 7 – GESTALTUNG DER HR-LÖSUNGSLANDSCHAFT

„Wie sieht Ihre aktuelle HR-Lösungslandschaft aus?“



Angaben in Prozent.

Der Ausbau der HR-Digitalisierungs- und Technologiekompetenz ist eine notwendige Bedingung, wenn Personaler eine gestaltende Rolle einnehmen möchten

HR-Effizienz und -Effektivität

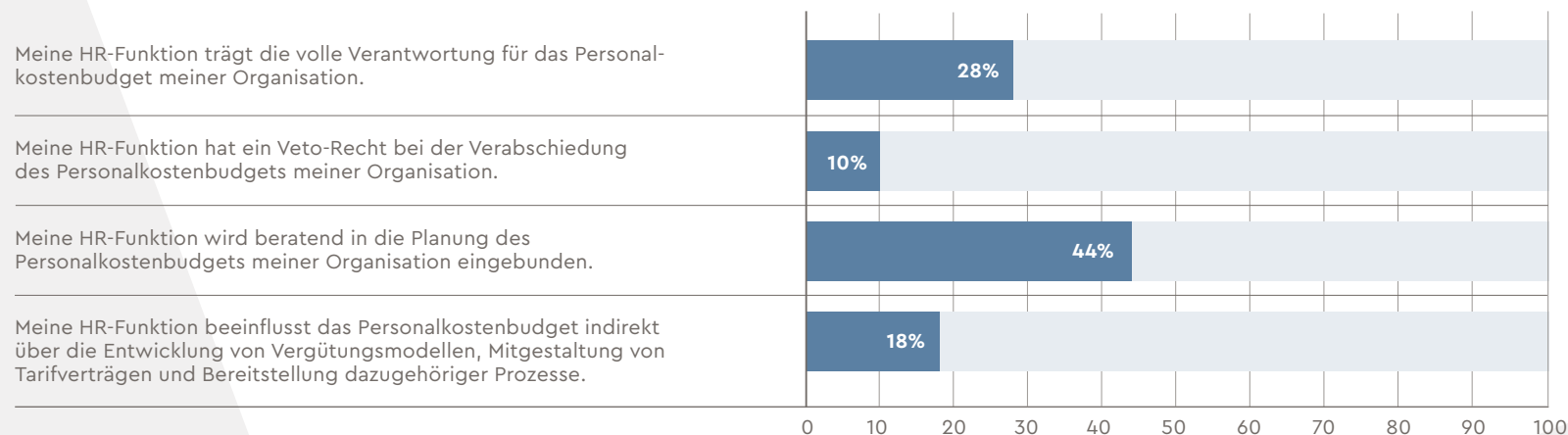
Budgetverantwortung der HR-Funktion

Die Hoheiten der HR-Governance und -Steuerung im Unternehmen geben immer auch Aufschluss über die generelle Relevanz der HR-Funktion. Knapp ein Drittel, nämlich 28 Prozent, der Befragten gibt an, dass die HR-Funktion die volle Verantwortung für das Personalkostenbudget in der Organisation trägt. 10 Prozent haben ein Veto-Recht bei der Verabschiedung des Personalkostenbudgets. Die Mehrheit wird beratend in die Planung des Personalkostenbudgets einbezogen (44 %). Und 18 Prozent sagen aus, dass sie das Personalkostenbudget indirekt über die Entwicklung von Vergütungsmodellen, Mitgestaltung von Tarifverträgen sowie die Bereitstellung dazugehöriger Prozesse beeinflussen.

Mehrheitlich nimmt die HR-Funktion also keine unmittelbare Verantwortung für das Personalkostenbudget ihrer Organisation wahr, sondern spielt eine teilverantwortliche bis beratende Rolle. Unter der Berücksichtigung, dass Personalkosten eine der größten Positionen im Gesamtbudget von Unternehmen sind, scheinen die Möglichkeiten der realen unternehmerischen Einflussnahme durch HR-Funktionen an dieser Stelle begrenzt. Daher würden wir empfehlen, dass HR-Spitzenkräfte zusätzlich zur ihrer Budgetverantwortung für die HR-Funktion Verantwortung für einen Geschäftsbereich übernehmen. Diesen Trend beobachten wir in Dax-Unternehmen, nicht aber im Mittelstand, wo Relevanz und Macht der HR-Funktion noch Potenzial nach oben aufweisen.

ABB. 11 – BUDGETVERANTWORTUNG DER HR-FUNKTION

„Welche Verantwortung trägt Ihre HR-Funktion für die Gesamtpersonalkosten Ihrer Organisation?“



04 HR Operating Models

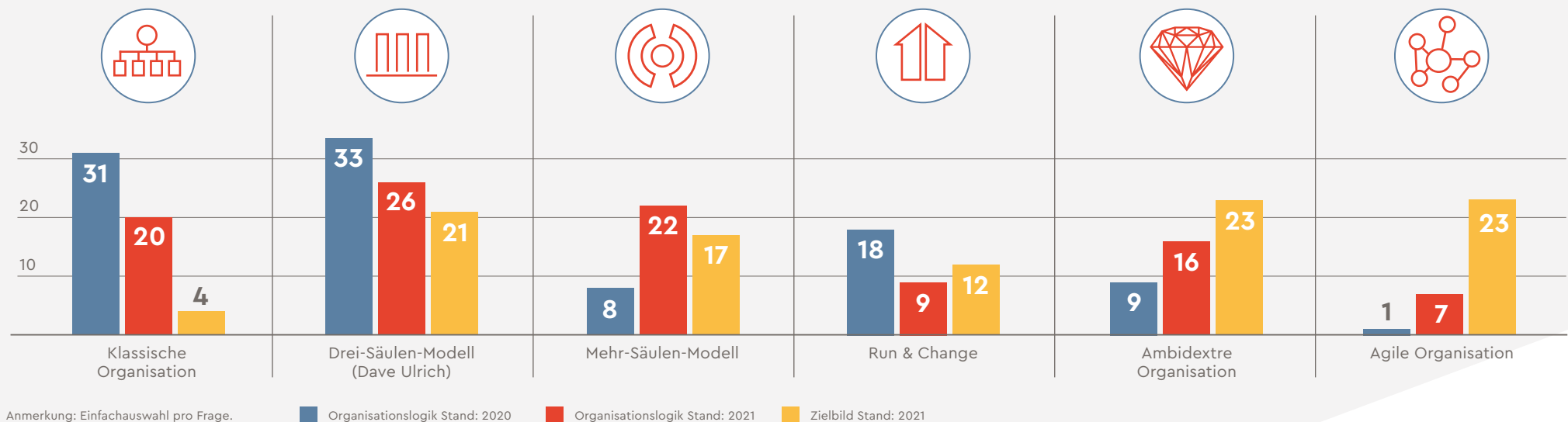


HR Operating Models

Wie in jedem Jahr lag auch diesmal ein Hauptaugenmerk unserer Studie auf der Organisationslogik der HR-Funktionen. 2020 gab ein Drittel der Befragten an, dass sich ihre HR-Funktion funktional beziehungsweise nach Prozessen organisiert (Kienbaum & SAP, 2020).

ABB. 12 – ORGANISATIONSLOGIK DER HR-FUNKTION

„Nach welcher Logik organisiert sich Ihre HR-Funktion aktuell? Und nach welcher Logik will sie sich zukünftig organisieren?“



HR Operating Models

Auch das Drei-Säulen-Modell von Dave Ulrich war mit 33 Prozent stark vertreten. Zusammengefasst waren rund zwei Drittel der HR-Funktionen nach klassischen Modellen organisiert, nur ein Drittel waren innovativ (z.B. agil) strukturiert. In diesem Jahr haben wir einen Zulauf zum ambidextren HR-Modell beobachtet, nach dessen Prinzipien sich 16 Prozent der Befragten organisieren (2020: 9 %). Außerdem nehmen agile Aufstellungen von 1 Prozent im Jahr 2020 auf 7 Prozent in diesem Jahr zu. Auch strukturieren sich mehr HR-Funktionen über Mehr-Säulen-Modelle, mit 22 Prozent in diesem Jahr gegenüber 8 Prozent im Jahr 2020.

Besonders spannend erschien uns die Frage nach den HR-Zielbildern. Hier artikulieren über 50 Prozent der Befragten den Wunsch, klassische HR-Modelle hinter sich zu lassen und moderne bis agile Strukturen anzustreben. Bei aller inspirierenden Kraft, die diese Vision freisetzen mag, empfehlen wir dennoch zu hinterfragen, inwiefern agile Modelle einer HR-Funktion tatsächlich dabei helfen, ihre Personalarbeit zu verbessern. Denn eine agile Organisation setzt einen gewissen Reifegrad der HR-Funktion voraus. Unserer Erfahrung nach verfügen immer noch viel zu wenig Personalbereiche über operative Exzellenz, die eine notwendige

Voraussetzung für eine erfolgreiche agile Transformation ist. Daher sollten zunächst administrative Prozessanteile optimiert und digitalisiert werden, bevor über agile Organisations- und Rollenmodelle versucht wird, Akzeptanz beim Geschäft herzustellen. Dennoch sollte jede HR-Funktion langfristig eine Steigerung ihres Wertbeitrags auch über agile Dimensionen zum Ziel haben.

Unserer Erfahrung nach verfügen immer noch viel zu wenig Personalbereiche über operative Exzellenz, die eine notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche agile Transformation ist

05 Handlungsempfehlungen



Handlungsempfehlungen

Aus den Ergebnissen dieser Studie haben wir zehn Handlungsfelder und entsprechende Empfehlungen abgeleitet, an denen sich Unternehmen orientieren können, wenn sie dabei sind, ihre HR-Funktion für die Zukunft neu aufzustellen.

HANDLUNGSFELD	HANDLUNGSEMPFEHLUNG
1 Die permanente Flexibilisierung der Arbeit stellt deutlich höhere technische und organisatorische Anforderungen als eine temporäre Umstellung auf virtuelles Arbeiten im Rahmen der akuten Krise.	Entwicklung einer New Work Policy Richtlinien zur Flexibilisierung von Arbeitszeit, -ort und -inhalten bieten Führungskräften und Mitarbeitenden Orientierung und Sicherheit hinsichtlich der Möglichkeiten und Grenzbedingungen von Remote Work.
2 Der Employee-Experience-Prozess vieler Unternehmen hat noch großes Innovations- und Digitalisierungspotenzial.	Identifikation und Umsetzung von „Moments that matter“ zur Verbesserung der Employee Experience Mit der Definition von Mitarbeitererfahrungen, d.h. emotionsbezogener Vorteile einer Beschäftigung, können die Wahrnehmung, Einstellungen und letztendlich das Engagement eines/einer Mitarbeitenden bei der Arbeit positiv beeinflusst werden; dabei fungieren „Moments that matter“, also wesentliche Sentiments im Mitarbeiterlebenszyklus sowie ihre digitalen Abbilder, als entscheidende Instrumente.
3 Die HR-Funktion hat in weiten Teilen zur Aufrechterhaltung der Handlungs- und Leistungsfähigkeit von Unternehmen in der Pandemie beigetragen und sich damit als erfolgskritischer (Zentral-) Bereich positioniert.	(Re-) Definition von Purpose und Rolle der HR-Funktion Gerade weil die HR-Funktion gestärkt aus der Krise hervorgegangen ist, sollte sie – um auf lange Sicht eine Lead-Funktion einnehmen zu können – ein unternehmerisches Selbstverständnis entwickeln, einen Steuerungsanspruch erheben und sich selbst ein Geschäftsmodell geben – mit ihren mächtigsten Performance-Hebeln wie Operational Excellence, People Supply Chain Management und Transformation Enabling als Ausgangsbasis.
4 Die Digitalisierung darf als die wichtigste strategische Initiative zur Verbesserung des Personalwesens im Jahr 2021 verstanden werden.	Entwicklung einer HR-Digitalisierungsstrategie sowie Ausbau der HR-Digitalkompetenz Der Beitrag der HR-Funktion zur Digitalisierung von Unternehmen sollte auf ihre klaren Stärken ausgerichtet sein – etwa den Aufbau einer digitalen Lernarchitektur, die Sensibilisierung und Entwicklung von Führungskräften sowie die Ausbildung digitaler Kompetenzprofile; dass Personaler selbst digitale Kompetenzen abbilden, ist nicht zuletzt ein Treiber für die Wirksamkeit der HR-Funktion in der digitalen Transformation.
5 Die Personalausstattung der HR-Funktion ist mit etwa 1:72 insgesamt konstant – bei zunehmender Streuung in Abhängigkeit vom Branchencluster.	Anpassung der HR-Gesamtgröße Die Aufstellung der HR-Funktion muss nicht notwendiger schlank sein, sondern sollte sich an den Organisationsbedarfen des spezifischen Unternehmens messen, wobei Asset-leichte und schnell wachsende Digitalunternehmen mit einer starken Betonung des People-Faktors nach einer deutlich personalintensiveren HR-Funktion verlangen können als große Prozessunternehmen mit hohen operativen Anteilen.

Handlungsempfehlungen

HANDLUNGSFELD	HANDLUNGSEMPFEHLUNG
6 HR-Funktionen allokalieren noch zu wenig Ressourcen auf Managementprozesse mit strategischer Relevanz für die Unternehmensführung.	Optimierung der HR-Prozesslandkarte und des zugeordneten Ressourcenmanagements Mit einer konsequenten Ausrichtung an ihren internen Kundenerwartungen folgt die HR-Funktion einem nutzerzentrierten Kompass zur optimierten Anpassung der HR-Prozesse und Verteilung ihrer Kapazitäten; dabei sollte dem wachsenden Bedarf an Leistungen zu den Themen Personal- und Kompetenzqualität, insbesondere in den Feldern Digitalisierung, IT, Geschäft, Unternehmertum und Markt sowie strategischer HR-Beratung Rechnung getragen werden.
7 Ein schwach aufgestelltes HR-IT-System kann HR-Funktionen zur Falle geraten, weil somit ein Großteil der verfügbaren Ressourcen nicht für wirklich wertsteigernde Aufgaben in Kern- und Managementprozessen zur Verfügung steht.	Konsequente HR-Digitalisierung Die HR-Digitalisierung im Sinne der Neudefinition der Employee Experience ist Voraussetzung für die Steigerung operativer Exzellenz personaladministrativer Prozesse, aber auch für die Weiterentwicklung in Richtung einer auf den/die Endnutzer:in ausgerichteten Lösungslandschaft.
8 HR-Strategie und -Steuerungsrollen haben einen zunehmenden Personalbedarf; allerdings birgt der erhöhte Bedarf an Kundenrollen mit Transaktionsanteilen das Risiko, den strategischen Erwartungen der internen Kund:innen zuwiderzulaufen.	Veränderung der Rolle HR Business Partner mit Konzentration auf Business Enablement In der Rolle als strategische/r Partner:in fokussieren sich HR Business Partner auf die Themen Change-management, Organisationsentwicklung und Transformationsmanagement sowie das Alignment von Geschäftsstrategie und People-Strategie auf Bereichsebene.
9 Mehrheitlich nimmt die HR-Funktion keine unmittelbare Verantwortung für das Personalkostenbudget ihrer Organisation wahr, sondern spielt eine teilverantwortliche bis beratende Rolle.	Akquise und Entwicklung von Business-Profilen Um als hoch performante und wertschöpfende Unternehmensfunktion gesehen zu werden, sollte sich die HR-Funktion ein grundsätzlich anderes Kompetenzprofil geben, in dem Unternehmer- und Marktkompetenzen klassische HR-Prozesskenntnisse und moderne Digitalkompetenzen ergänzen; HR-Spitzenkräfte sollten nicht allein aus der HR-Community, sondern aus IT- und Geschäftsfunktionen rekrutiert werden und zusätzlich zu ihrer HR-Verantwortung eine Business-Verantwortung übernehmen.
10 Die Mehrheit der HR-Funktionen setzt sich zum Ziel, klassische HR-Modelle hinter sich zu lassen und agile Strukturen anzustreben – die damit einhergehende Tendenz zum Leapfrogging lässt operative Baustellen (Voraussetzungen) vieler-orts unberücksichtigt.	Ganzheitliche Gestaltung des HR Operating Models Auch wenn es immer mehr Beiträge zur Agilisierung der HR-Funktion gibt, sollte die Gestaltung des HR Operating Models über Organisationslogik und Prozessfokus hinausgehen und Überlegungen zu Wertbeitrag, Steuerungsmodell und Kompetenzprofile integrieren.

Handlungsempfehlungen

Die HR-Funktion hat – vor allem mit Dave Ulrichs wegweisendem HR-Business-Partner-Modell – deutliche Verbesserungsimpulse erfahren und in diesem Zusammenhang in erster Linie ihre **Prozesse und Strukturen optimiert**, nicht zuletzt mit digitalen Möglichkeiten. Tatsächlich kann damit allein der Mehrwert der Personalarbeit nicht spürbar erhöht werden, weil die Kraft der HR-Funktion immer auch in ihren Frameworks und ihrem Know-how liegt. Noch entscheidender als Prozesse, Strukturen und IT sind daher eine auf das Geschäftsmodell abgestimmte **People-Strategie** sowie Profile, die die Kompetenzen der internen Kund:innen spiegeln und das Geschäft verstehen. Trotzdem sind diese Faktoren immer noch nicht hinreichend für eine

Kultur der Hochleistung. Denn Hochleistung ist primär getrieben vom eigenen Ambitionsniveau. Daher besteht der eigentlich tiefgreifende Wandel der HR-Funktion im Mindset Change – in der **Evolution vom Business Partner zum Business Enabler.** Diese Veränderungsrichtungen fasst Kienbaum unter dem Begriff „**die HR-Funktion als People Company**“ zusammen. In der Konsequenz bedeutet dieses unternehmerisch orientierte Selbst-, Steuerungs- und Kompetenzverständnis auch, eigene **Geschäftsmodelle** auszuformulieren, und zwar auf Basis der HR-Performance-Hebel Operational Excellence/ Transactional Services, People Supply Chain Management und Transformation Management.

Die HR-Funktion hat deutliche Verbesserungsimpulse erfahren und in diesem Zusammenhang in erster Linie ihre Prozesse und Strukturen optimiert

06 Appendix

Appendix

Definition der HR Operating Models



Klassische Organisation: Bildung von Bereichen nach Prozessen und Kompetenzfeldern; in je-dem Bereich liegt die Gesamtverantwortung für ein Themenfeld; folglich gibt es mehrere HR-Ansprechpartner:innen für eine/n (internen) Kunden bzw. Kundin.



Drei-Säulen-Modell (Dave Ulrich): Klare Trennung von Kundenrolle, Competence Centers und Shared Services; Ausbildung der Business-Partner-Rolle mit Fokus Führungskräfte-Empowerment und Business-Mitgestaltung – als ein Gesicht zum/zur Kunden bzw. Kundin; klare Prozess-Schnitte und Bündelung von Administrationsleistungen.



Mehr-Säulen-Modell: Fundament mit drei Kernrollen: Kundenrolle, Competence Centers und Shared Services; Ergänzung um Einheiten mit durchgängiger Prozessverantwortung (etwa Recruiting, Akademie, Change/Beratungseinheit); Ergänzung um Steuerungs- und Innovationseinheit.



Run & Change: Duales Organisationsmodell unterhalb HR-Leitung; ein Strang HR-Kerngeschäft mit standardisierbaren und expertenorientierten Leistungen (Administration, Recruiting, Beratung und Betreuung); ein Strang HR-Innovationsgeschäft mit Business-nahen und transformationsorientierten Leistungen (Personalstrategie, Personalplanung, Talent, Qualifizierung & Change Management).



Ambidextre Organisation: Kombination der Logik von Run & Change Logik mit den Dave-Ulrich-Rollen Kunde, Experte und Service; Ausdifferenzierung der Kundenrolle nach Geschäftsbedarfen; Innovationsbausteine mit ersten agilen Strukturen, mit Digitaleinheit und Data-Analytics-Funktion.



Agile Organisation: Den Kern bilden temporär-projektbasierte oder stabile Teams mit Kompetenzmix und Nutzereinbindung; SCRUM-Arbeitslogik mit den zentralen Rollen Kundenmanager, agile Coaches und Chapter Heads; Spiegelung agiler Kundenstrukturen mit Auflösung klassischer HR-Führungsrollen.

Autoren



Prof. Dr. Walter Jochmann
Managing Director und Partner
Kienbaum Consultants
International

walter.jochmann@kienbaum.de



Frank Stein
Manager
Kienbaum Consultants
International

frank.stein@kienbaum.de



Dr. Florian Dreifus
COO SuccessFactors
Middle- & Eastern Europe
SAP

florian.dreifus@sap.com



Stephan Koenen
HR Executive Advisor Success-
Factors Business Development
MEE Region
SAP

stephan.koenen@sap.com

Die Autoren bedanken sich bei Lisa Binder, Anna-Charlotte Heinrich und Esther Niehoff für ihre Unterstützung in 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