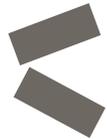


People-Funktion – Hype oder Blase?

Ergebnisse der HR-Trendstudie 2023

Kienbaum



Liebe HR-Community,

derzeit erleben wir einen regelrechten Hype um die Rolle und Zukunft der HR-Funktion. HR-Fachkräfte sind stärker gefragt als je zuvor, was sich im Markt nicht zuletzt an steigenden Gehältern zeigt. Während sich in der öffentlichen Wahrnehmung seit Corona eine Krise an die andere reiht, sehen sich Unternehmen mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert. Der zunehmende Fachkräftemangel und Qualifizierungslücken werden an dieser Stelle neben dem beschleunigten Wandel der Arbeitswelt und steigenden Nachhaltigkeitsanforderungen von Entscheidern besonders häufig angeführt. Nicht zu unterschätzen ist dabei: People-Risiken entwickeln sich immer mehr zu Unternehmensrisiken und rücken die HR-Funktion ins Rampenlicht und zwingen zum Handeln. Die Zukunft der Arbeit ist zweifelsohne in vielen Bereichen bereits ein Stück weit Realität und die HR-Bereiche arbeiten mit Hochdruck daran, sich zukunftsfähig aufzustellen. Aber wo stehen die HR-Abteilungen bei der Schaffung der Voraussetzungen, um die künftigen Bedarfe der Geschäftsbereiche sowohl strategisch als auch operativ zu bedienen? Welche HR-Innovationen werden benötigt, um die neuen Möglichkeiten auf Basis von Künstlicher Intelligenz sinnvoll zu nutzen? Und welche anderen wichtigen Themen beschäftigen Personaler:innen derzeit in ihren Unternehmen?



Prof. Dr. Walter Jochmann
Managing Director und Partner
Kienbaum



Dr. Christian Schmeichel
Chief Future of Work Officer
SAP

Auch in diesem Jahr haben Kienbaum und SAP erneut den Stand der HR-Funktion im deutschsprachigen Markt genauer untersucht und Personaler:innen zu ihrer aktuellen Situation befragt. Das Studienteam von Kienbaum und SAP möchte Ihnen mit diesem Whitepaper eine umfassende Standortanalyse sowie Einblicke in die zukünftige Ausrichtung der HR-Funktion bieten.

Wir freuen uns, wenn Ihnen dieser Bericht wertvolle Informationen zur erfolgreichen Zukunftsgestaltung gibt.

Mit freundlichen Grüßen
Prof. Dr. Walter Jochmann und Dr. Christian Schmeichel

Diese Studie präsentiert und diskutiert die Antworten von 280 Personaler:innen aus großen Mittelständlern und Konzernen unterschiedlicher Branchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz hinsichtlich folgender Themen und Fragestellungen:

- > **Wirtschaftliche Situation und aktuelle Veränderungsprojekte in Unternehmen:** Das wirtschaftliche Klima ist rauer geworden. Die Zahl der Unternehmen in der Konsolidierungsphase hat zugenommen und wachstumsorientierte Unternehmen sind aktuell weniger präsent auf dem Markt. Der Großteil der Teilnehmer:innen gibt an, ihre Geschäftsportfolios zu optimieren. Zudem investiert mehr als die Hälfte der Befragten aktuell in umfangreiche IT-/Digitalisierungsprojekte sowie in die Entwicklung ihrer Unternehmensleitbilder und -kultur.
- > **People-Risiken für die Geschäftsentwicklung:** Unbesetzte Stellen werden als bedeutendstes personalwirtschaftliches Risiko für die Geschäftsentwicklung identifiziert. Weitere hohe People-Risiken sind der Anstieg der Personalkosten und die Sorge um mangelnde Mitarbeiterbindung.
- > **Daraus resultierende Bedarfe und Herausforderungen in People-Themen:** Die derzeitigen People-Themen, die das ganze Unternehmen beschäftigen, drehen sich vor allem um die Bindung und Gewinnung von Talenten sowie die zukunftsorientierte Personalplanung. Während im Vorjahr die Positionierung der Arbeitgebermarke im Vordergrund stand, steht nun ganz klar die Mitarbeiterbindung an erster Stelle.
- > **Aktueller Reifegrad der HR-Funktion:** Die Ergebnisse zeigen, dass die meisten Unternehmen noch in den frühen Phasen der Entwicklung ihrer People-Funktion stecken. Der Anteil der selbst wahrgenommenen „Baustellen“, die eine HR-Funktion vor allem mit großen Defiziten in Prozess- und IT-Fragen beschreibt, hat im Vergleich zum Vorjahr markant zugenommen.
- > **Derzeitiger Stand in der Nutzung von HR-Technologien:** Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Unternehmen von einer Full-Cloud-Lösung zur Abdeckung der kompletten HR-Core- und Talentprozesse noch weit entfernt sind. Aktuell werden traditionelle On-Premise- in Kombinationen mit einzelnen funktionalen Cloud-HR-Lösungen eingesetzt. Investitionen in die weitere Digitalisierung sind jedoch unumgänglich, um flexibel und schnell Innovationen voranzutreiben und die Grundlagen für die Adaption von KI-Technologien zu legen.



- > **Die Entwicklung des HR Operating Model:** Es zeigen sich keine großen Veränderungen in den HR-Organisationsmodellen – klassische funktionale HR-Organisationsmodelle dominieren weiterhin. Auch die Zukunft scheint auf den ersten Blick nicht so progressiv wie gedacht: Der Großteil setzt weiterhin auf klassische Funktions- oder Rollen/Säulen-Modelle. Vereinzelt gewinnen agile Ansätze und hybride Modelle an Bedeutung. Insgesamt erscheint die Veränderungsdynamik auf oberster Strukturebene verhaltener als auf Prozess-, Produkt- und Technologieebene.
- > **Zukunft des HR-Modells nach Dave Ulrich:** Die Studie hat sich in diesem Jahr wieder dezidiert mit der Zukunft des Dave-Ulrich-Modells befasst. Nur ein Drittel der Befragten planen die Weiterführung des Modells; für knapp die Hälfte ist das Modell nicht relevant oder trifft nicht auf die aktuelle Aufstellung ihrer HR-Funktion zu. Dieser Wert liegt unter globalen Vergleichsdaten, muss jedoch nicht gegen die prominente HR-Business-Partner-Rolle im Sinne expliziter Kundenrollen sprechen.
- > **Konkrete Veränderungsrichtungen im HR Operating Model:** Der größte Veränderungsbedarf wird aktuell in der Digitalisierung des HR Operating Models gesehen, gefolgt von der Weiterentwicklung der Business-Partner-Rolle. Aktuelle Veränderungsrichtungen beschreiben Entwicklungsoptionen unterhalb der Strukturebene und stellen Technologie, Service Delivery und die Stärkung der HR-Kundenfunktion in den Fokus.

Die Studienergebnisse deuten auf vier größere Handlungsfelder zur Weiterentwicklung der HR-Organisation hin, die es ermöglichen können, den Hype um HR langfristig zu stabilisieren:

- 1. Transformation in Richtung Agilität, Robustheit, Kundenzentrierung und Digitalisierung ermöglichen,** d.h. die People-Funktion zur People-Company auszubauen und mit mehr Power die Geschäftsbereiche und People Supply Chain unterstützen.
- 2. Top-Besetzungen in erfolgskritischen Positionen erzielen,** d.h. allen Fokus und Einsatz darauf zu legen, die richtigen HR-Köpfe zu finden.
- 3. Investitionen in Technologie und Skill-Profile vorantreiben,** d.h. gezielt Ressourcen einsetzen, um Technologisierungspotenziale auszubauen und Skill-Gaps zu schließen.
- 4. Radikalität im Wandel erlauben,** d.h. der Gefahr des Scheiterns entgegenzuwirken und konsequent Veränderungen voranzutreiben, um die People-Funktion zukunftsfähig zu machen. Die Zeit läuft...

Einleitung

HR ist aktuell gefragter als je zuvor. Die steigende Nachfrage nach qualifizierten HR-Fachkräften und das wachsende Interesse an der Personalarbeit sind unverkennbar. HR-Jobs haben am Arbeitsmarkt an Attraktivität zugenommen. Die People-Funktion ist in den Unternehmensstrukturen erheblich gewachsen und rangiert nach der IT als die Funktion mit den meisten offenen Positionen. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in den Gehältern wider: In der obersten Managementebene sind die Gehälter von HR-Jobs zuletzt um 20 Prozent angestiegen, mehr als in allen anderen Berufsgruppen. Doch HR steht nicht nur am Arbeitsmarkt gut dar, viele People-Themen stehen aktuell auf der Agenda der CEOs.

Vor dem Hintergrund dieses gesteigerten Interesses und der wachsenden Erwartungen an HR in der Unternehmenslandschaft stellt sich die zentrale Frage, ob die HR-Funktion tatsächlich den gestiegenen Anforderungen gerecht werden kann und fähig ist, den Wandel der letzten Jahre zu bewältigen.

Wie entwickelt sich der „Hype“ um die People-Funktion? In einer Welt, die von radikalen Veränderungen, VUCA und digitalen Geschäftsmodellen geprägt ist, stehen HR-Verantwortliche vor einer Vielzahl komplexer Herausforderungen. Kann HR die Welle reiten oder ist der Hype um HR gefährdet?

Um diese Fragen näherungsweise beantworten zu können, haben Kienbaum und SAP im Jahr 2023 erneut die HR-Situation in Deutschland, Österreich und der Schweiz abgebildet und 280 Personaler:innen aus großen Mittelständlern und Konzernen unterschiedlicher Branchen zur Wahrnehmung ihrer HR-Funktion befragt. Von den befragten Personaler:innen tragen 44 Prozent die Gesamtverantwortung für die HR-Funktion ihres Unternehmens, weitere 14 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.

Exkurs: Der Hype um HR – Nutzen oder Blase?

Der Begriff „Hype“ wird oft verwendet, um einen Zustand der übermäßigen Aufregung, Begeisterung oder Popularität für ein bestimmtes Ereignis, eine Sache, eine Person oder ein Produkt zu beschreiben. Es ist eine Phase, in der eine Sache sehr stark in den Fokus der Öffentlichkeit gerät und eine breite Aufmerksamkeit und Interesse hervorruft.

Was wissen wir über den Hype und was macht den Hype aus?

- Typischerweise folgt der Hype einem Muster, bei dem die Begeisterung für das betreffende Element schnell ansteigt und oft eine exponentielle Zunahme erfährt.
- Charakteristisch für den Hype ist aber auch, dass er sich als kurzlebig erweisen, mit der Zeit wieder abflachen und aus dem Fokus der Aufmerksamkeit geraten kann.
- Im Idealfall ist der Hype jedoch ein anfänglicher Schwung für eine langanhaltende Entwicklung, der dazu beiträgt eine Sache dauerhaft am Markt zu etablieren. Ein Hype kann also durchaus mehr als eine kurzweilige Welle der oberflächlichen Begeisterung sein.
- Dabei läuft der Hype in der Regel laut dem Hype-Cycle von Gartner in fünf Phasen ab: Vom (technologischen) Auslöser zum Gipfel der überzogenen Erwartungen in das Tal der Enttäuschungen oder, nach einer Reorientierung, auf den Pfad der Erleuchtung und, bei Erfolg, auf das Plateau der Produktivität.
- Akzeptanz und Reifegrad der Sache, um die sich der Hype dreht, sind zwei Faktoren, die dazu beitragen, dass sich der Hype am Markt etabliert und zum Nutzen wird.

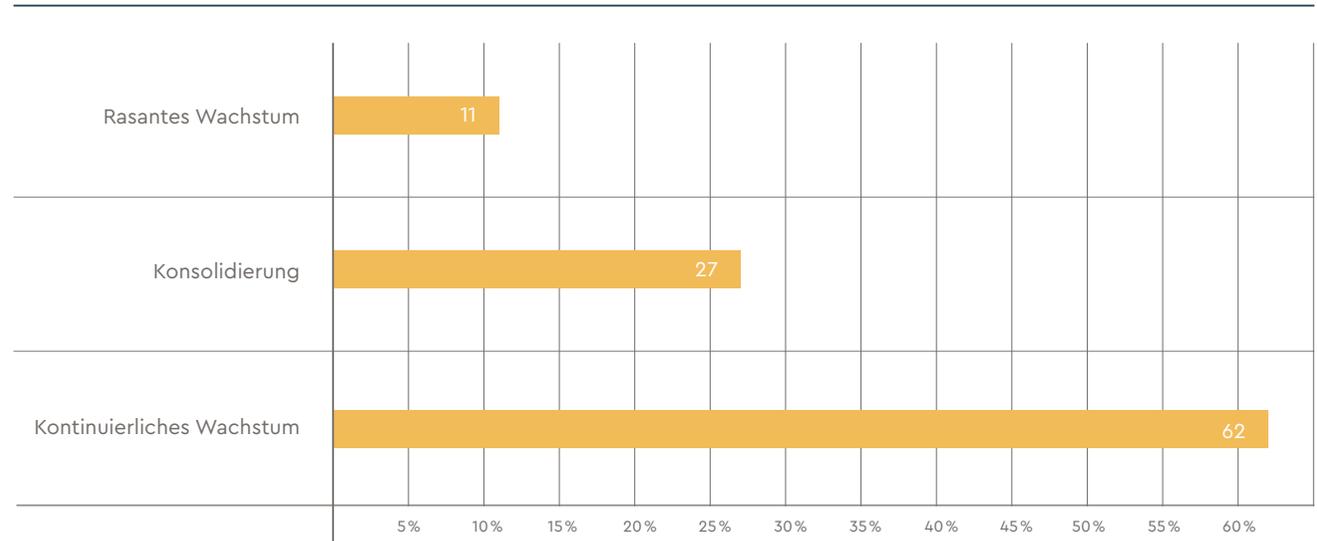
Die relevante Frage, die wir uns also als Personaler:innen stellen müssen, ist, ob der Hype um HR mittel- und langfristig den Erwartungen entspricht und zum Nutzen für das Business wird oder sich als Blase entpuppt und zerplatzt. Auch wenn die HR-Funktion während der Corona-Pandemie und in der Zeit der multiplen Krisen viel geleistet und kurzfristige Lösungen bereitgestellt hat, besteht die Frage weiterhin, ob die HR-Funktion aktuell stabil genug aufgestellt ist, um bestehende, aber insbesondere zukünftige Anforderungen bewältigen zu können.

Ist das People Management substanziell unterlegt und bleibt weiterhin ein relevanter Player in der Gestaltung der Unternehmen? Oder ist die People-Funktion zu starr, zu weit weg von ihren Kund:innen und den Bedarfen des Geschäfts und somit auf lange Sicht nicht lieferfähig? Die personelle, strukturelle und technologische Ausgestaltung der HR-Funktion ist entscheidend dafür, den Hype langfristig zu stabilisieren.

Wirtschaftliche Situation und derzeitige Veränderungsprojekte in den Unternehmen

Die Studienergebnisse verdeutlichen: Das wirtschaftliche Klima ist rauer geworden. Derzeit befinden wir uns in einer Phase, die für Unternehmen nicht von durchweg positivem Wachstum geprägt ist. Vielmehr zeigt sich, dass lediglich 11 Prozent der Stichprobe ein rasant steigendes Wachstum in ihren Unternehmen feststellt, während sich 27 Prozent in einer Konsolidierungsphase befinden und der Großteil, nämlich 62 Prozent, kontinuierliches Wachstum verzeichnet. Die Zahl der Unternehmen in der Konsolidierungsphase hat zugenommen und wachstumsorientierte Unternehmen sind aktuell weniger präsent auf dem Markt.

ABB. 1 – WIRTSCHAFTLICHER ENTWICKLUNGSMODUS



Wachstumsorientierte Unternehmen sind aktuell weniger präsent auf dem Markt.

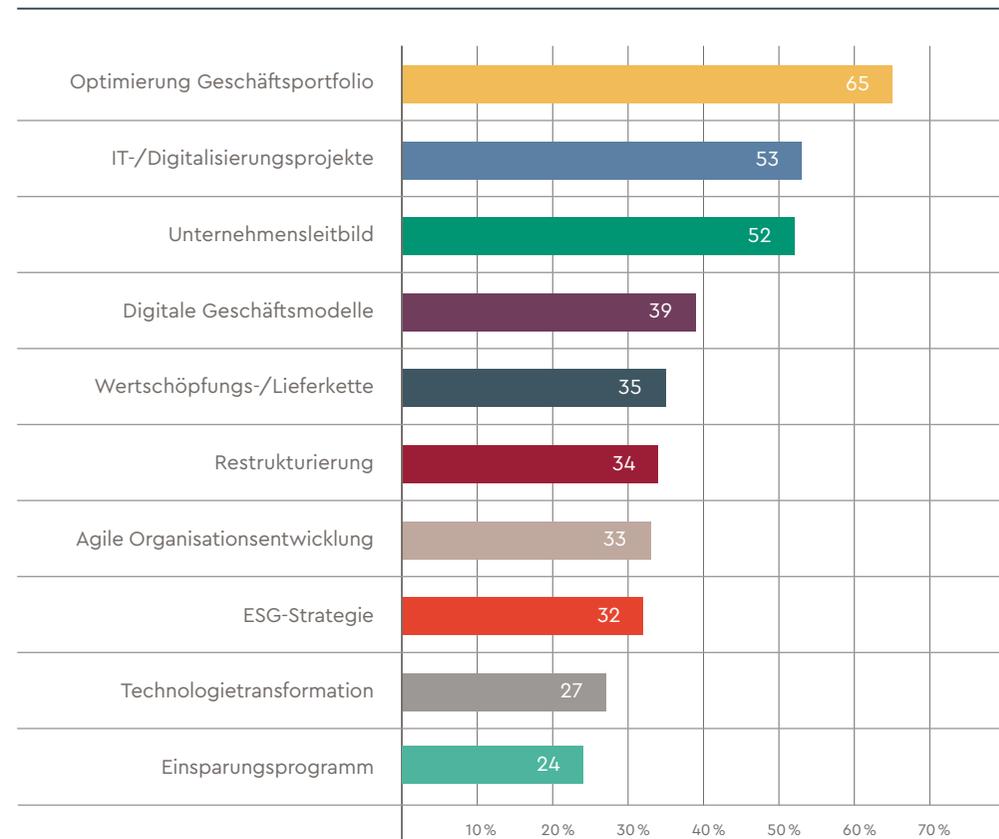
Wirtschaftliche Situation und derzeitige Veränderungsprojekte in den Unternehmen

Diese Tendenzen spiegeln sich auch in den derzeitigen Großprojekten der Unternehmen wider: An erster Stelle stehen Veränderungsprojekte, die auf die Optimierung des Geschäftsportfolios abzielen. 65 Prozent der Teilnehmer:innen geben an, dass ihre Unternehmen derzeit in die strategische Weiterentwicklung ihres Geschäftsportfolios investieren. In Anbetracht der aktuellen wirtschaftlichen Situation setzen Unternehmen jedoch nicht nur auf die Umsetzung von Wachstumsstrategien, sondern insbesondere auch auf Carve-out- oder Auslagerungsmaßnahmen.

Zudem beobachten mehr als die Hälfte, dass ihre Unternehmen in umfangreiche IT-/Digitalisierungsprojekte investieren (53 Prozent), die ebenfalls auf die Optimierung und Effizienz von Geschäftsprozessen abzielen. Es wird deutlich, dass die Themen Unternehmenskultur und Führung in dieser Zeit weiterhin von großer Bedeutung sind. Der Großteil der Teilnehmer:innen berichtet von Projekten mit dem Ziel der Entwicklung oder Aktualisierung der Unternehmensleitbilder und -kultur (52 Prozent). Darüber hinaus investieren 39 Prozent in die Umstellung auf digitale Geschäftsmodelle. Es lässt sich vermuten, dass diese Entwicklung ebenfalls in Verbindung mit Restrukturierungs- und Einsparungspotenzialen steht. Weitere Veränderungsprojekte umfassen die Optimierung der Wertschöpfungs- und Lieferketten (35 Prozent), interne Restrukturierungsmaßnahmen (34 Prozent), die Förderung agiler Organisationsentwicklung (33 Prozent) sowie die Umsetzung von ESG- und Nachhaltigkeitsstrategien (32 Prozent).

Durch die Ergebnisse wird deutlich, dass die aktuelle wirtschaftliche Situation der Unternehmen auch neue Anforderungen an die HR-Funktion stellt. Die Personalarbeit spielt eine wichtige Rolle bei der Begleitung dieser nicht immer ausschließlich positiven Entwicklungen. People-Themen können dabei entscheidend für den Erfolg der genannten Veränderungsprojekte sein, bergen jedoch auch Risiken, die sich negativ auf das Geschäft auswirken können.

ABB. 2 – BEDEUTENDE VERÄNDERUNGSPROJEKTE



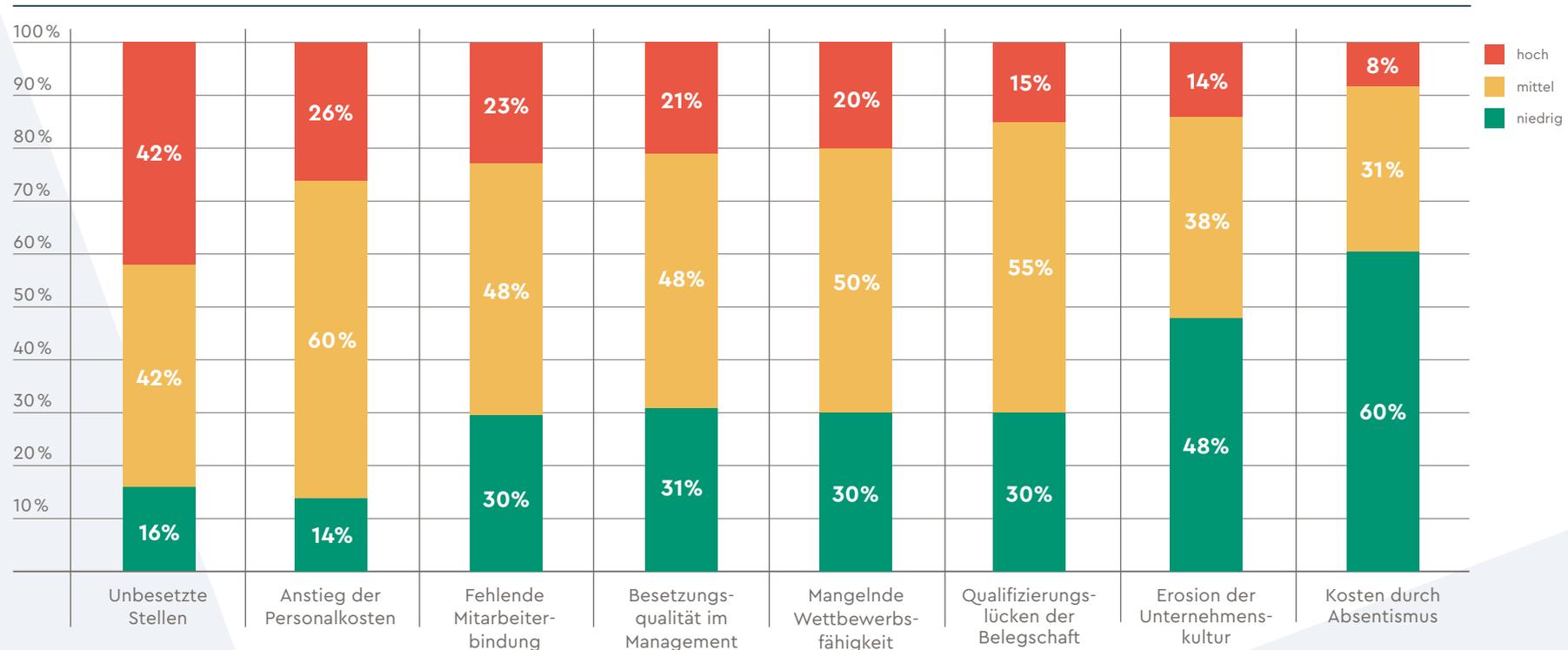
People-Risiken für die Geschäftsentwicklung

Die Studienergebnisse verdeutlichen, dass unbesetzte Stellen als bedeutendstes personalwirtschaftliches Risiko für die Geschäftsentwicklung von den Teilnehmer:innen der Studie identifiziert wurden. Als weiteres hohes People-Risiko wird der Anstieg der Personalkosten gesehen, gefolgt von der Sorge um mangelnde Mitarbeiterbindung. Knapp die Hälfte der Teilnehmer:innen sehen jedenfalls hohe bis mittlere Risiken bei der nicht-zukunftsfähigen Besetzungsqualität von Managementpositionen, in der Wettbewerbsfähigkeit am

Arbeitsmarkt und bei den Qualifizierungslücken in der Belegschaft. Es ist evident, dass sowohl die Gewinnung als auch die Bindung von qualifizierten Mitarbeiter:innen die großen geschäftskritischen Risiken für Unternehmen darstellen. Ein Blick in die Zukunft zeigt, dass die Sorge berechtigt scheint. Es wird deutlich, dass People-Risiken nicht nur isolierte Herausforderungen darstellen, die am Rande stehen und ausschließlich die HR-Funktion betreffen. Vielmehr haben sie unmittelbare und übergreifende Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung.

Die Eintrittswahrscheinlichkeit solcher Risiken ist mit Blick auf die wirtschaftliche Situation der Unternehmen hoch. Die Notwendigkeit für Personal:innen besteht, angemessene Instrumente zu entwickeln, um die Kosten und weitere Risiken effektiv zu kalkulieren und langfristig zu minimieren. Die People-Funktion steht hier in der Verantwortung und kann einen aktiven Wertbeitrag für das Geschäft leisten.

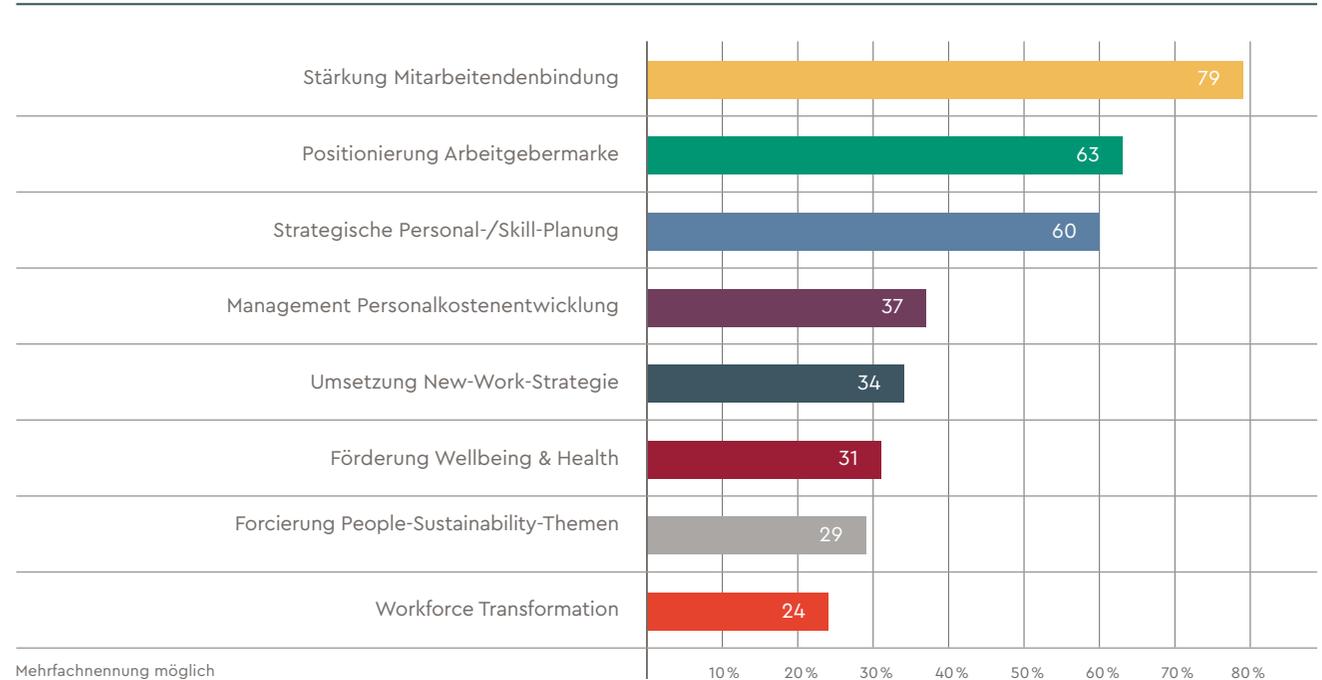
ABB. 3 – RISIKEN IN PEOPLE-THEMEN



Resultierende Bedarfe in People-Themen

Aus den People-Risiken resultieren deutliche Schwerpunkte in den People-Themen, die Unternehmen aktuell beschäftigen. Es zeigt sich: Die derzeitigen People-Themen drehen sich vor allem um die Bindung und Gewinnung von Talenten sowie die zukunftsorientierte Personalplanung. Ganz klar, bei knapp 80 Prozent Zustimmung der Befragten, steht die Stärkung der Mitarbeiterbindung an erster Stelle, gefolgt von der attraktiven Positionierung der Arbeitgebermarke (63 Prozent) und der strategischen Personal- und Skill-Planung (60 Prozent). Ebenfalls relevant sind das Management der Personalkostenentwicklung (Lohn-Preis-Spirale) mit 37 Prozent Zustimmung und die Umsetzung von New-Work-Strategien und hybriden Arbeitsmodellen, die von 34 Prozent der Befragten genannt wurden, gefolgt von People-Sustainability- und Diversity-Themen, die ebenfalls zunehmend an Bedeutung in der Personalstrategie gewinnen. Die diesjährigen Ergebnisse zeigen einen Wandel im Fokus der Unternehmen: Während im Vorjahr die Positionierung der Arbeitgebermarke im Vordergrund stand, liegt nun der Bedarf in der Bindung von Mitarbeiter:innen und Verbesserung der Employee Experience. Diese Verschiebung unterstreicht die wachsende Bedeutung der Rolle bestehender Mitarbeiter:innen für den langfristigen Erfolg von Unternehmen.

ABB. 4 – RANKING AKTUELLE PEOPLE-THEMEN

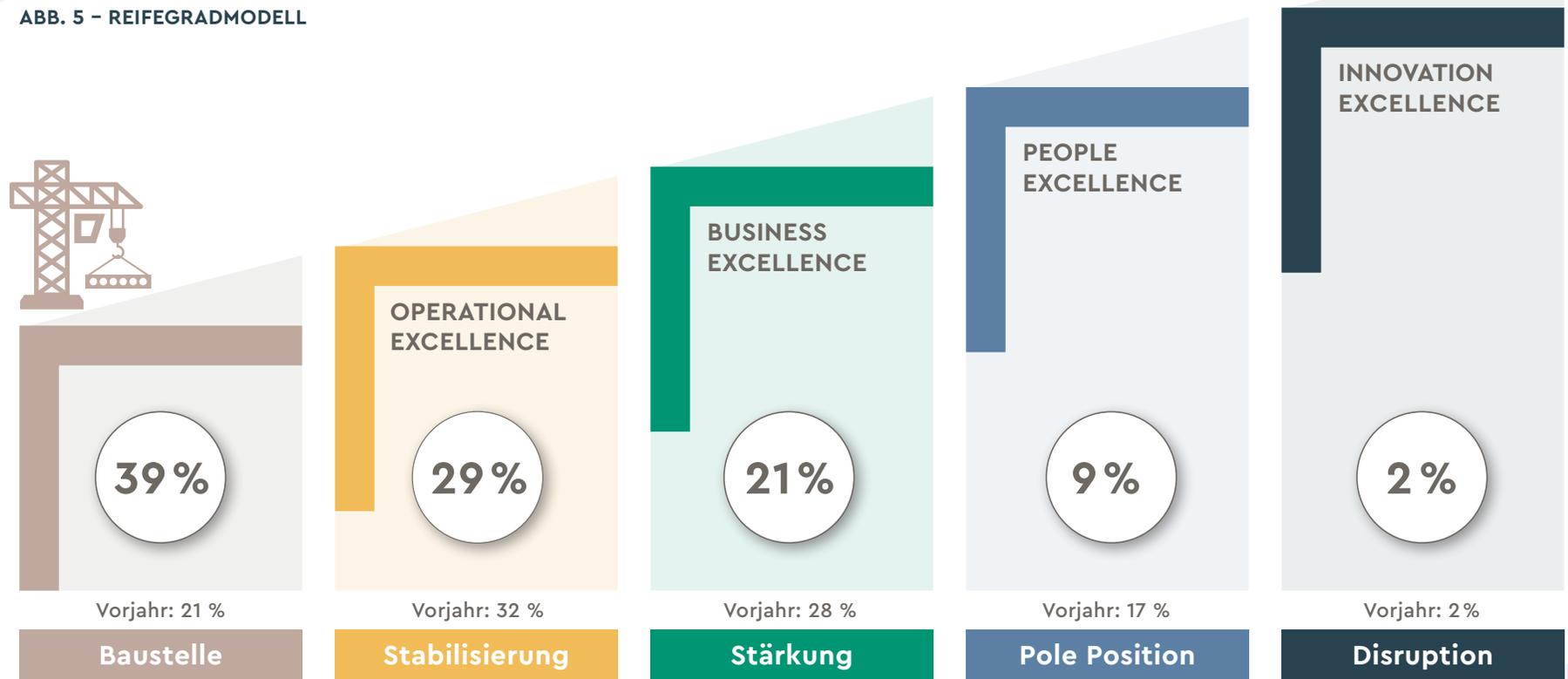


Diese Verschiebung unterstreicht die wachsende Bedeutung der Rolle bestehender Mitarbeiter:innen für den langfristigen Erfolg von Unternehmen.

Aktueller Reifegrad der HR-Funktion

Die Ergebnisse zum Reifegrad der HR-Funktion zeigen eine interessante Selbsteinschätzung der Befragten. Die Teilnehmer:innen der Studie wurden gebeten, den Reifegrad ihrer HR-Funktion auf der Basis eines fünfstufigen Reifegradmodells einzuschätzen.

ABB. 5 - REIFEGRADMODELL



Aktueller Reifegrad der HR-Funktion

Der Anteil der „Baustellen“, der eine HR-Funktion vor allem mit großen Defiziten in Prozess- und IT-Fragen beschreibt, hat im Vergleich zum Vorjahr drastisch zugenommen. Aktuell befinden sich 39 Prozent (Vorjahr: 21 Prozent) der Unternehmen noch auf dem Weg zu Operational Excellence. 29 Prozent (Vorjahr: 32 Prozent) befinden sich im Bereich der Operational Excellence mit Stabilität in Administration, Prozessen, IT und Digitalisierung. Nur 21 Prozent (Vorjahr: 28 Prozent) befinden sich im Bereich der Business Excellence und weisen eine etablierte Kundenrolle, People-Strategie, Workforce Transformation und Projektkultur auf. Eine Minderheit von neun Prozent (Vorjahr: 17 Prozent) sehen ihre HR-Funktion bereits im Bereich der People Excellence mit einer klaren Verankerung von Employee Experience, Care, Inklusion und New Work. Die Wenigsten (und unverändert zum Vorjahr), nämlich nur zwei Prozent der Befragten, befinden sich in disruptiven Formen und verorten ihre HR-Funktion im Bereich der Innovation Excellence mit People Analytics, bestehender Datenkultur und KI-getriebener Produktentwicklung.

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass die meisten Unternehmen noch in den frühen Phasen der Entwicklung ihrer People-Funktion stecken und es viel Luft nach oben gibt. Zu diesen Ergebnissen passt auch die Beobachtung, dass sich die durchschnittliche Produktivität der HR-Funktion in Deutschland mit einer relativ stabilen Headcount Ratio von 1:70-80 (2023: 1:76) praktisch wenig verbessert hat. Ob die HR-Funktion bestehende und zukünftige Anforderungen mit der aktuellen Aufstellung bewältigen kann, bleibt damit fraglich. Der Hype scheint gefährdet zu sein als Blase zu verpuffen.

Zusätzlich wurden die Befragten nach den akuten Schmerzpunkten und ihren Wünschen an den CEO gefragt: Zwei von drei Befragten wünschen sich, dass die People- und HR-Themen stärker in der Unternehmensstrategie verankert werden. Darüber hinaus besteht der Wunsch nach einer angemessenen Ressourcenausstattung, klaren Unternehmensstrategien, die auch die HR-Anforderungen berücksichtigen, sowie eine offensivere Haltung zur Digitalisierung der Personalarbeit.

Der Anteil der „Baustellen“, der eine HR-Funktion vor allem mit großen Defiziten in Prozess- und IT-Fragen beschreibt, hat im Vergleich zum Vorjahr drastisch zugenommen.

Derzeitiger Stand der HR-Technologie-Lösungslandschaft

Die Ergebnisse des Reifegradmodells spiegeln sich auch in den Ergebnissen zu der aktuellen HR-Lösungslandschaft wider. Hier zeigt sich ein äußerst differenziertes Bild: Die gewählten HR-Technologie-Lösungen variieren stark. Von einer Full-Cloud-Lösung, die end-to-end die kompletten HR-Core- und Talentprozesse unterstützt, sind die meisten Unternehmen noch weit entfernt.

Der Großteil (27 Prozent) der Unternehmen setzt weiterhin zur Unterstützung der Personaladministration, Zeitwirtschaft und Personalabrechnung auf eine HCM-OnPremise-Lösung. Durch die mangelnde Flexibilität sowie fehlende Grundlage zur Adaption von KI-Technologien kann aber hierbei nur unzureichend auf die Herausforderungen der Zukunft der Arbeit reagiert werden.

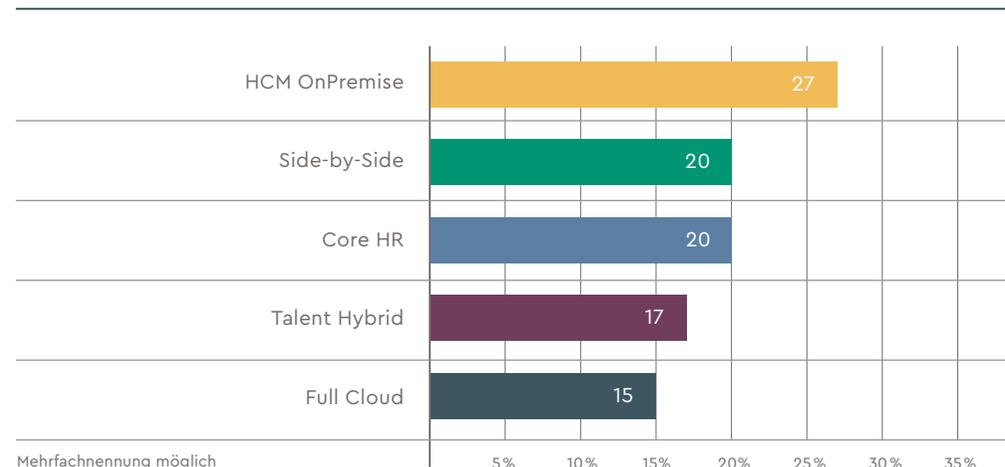
Weitere 20 Prozent der Befragten setzen auf einen Side-by-Side-Ansatz, bei dem Cloud-HR-Lösungen für Talent- und Vergütungsprozesse ergänzend eingesetzt werden. Ebenfalls 20 Prozent folgen einer Core-HR-Strategie, bei der die Personaladministration durch eine Core-HR-Lösung abgedeckt wird. 17 Prozent setzen auf eine Talent-Hybrid-Lösung, bei der für einzelne Talent- und Vergütungsprozesse Cloud-Lösungen genutzt werden.

Nur 15 Prozent der Unternehmen haben mit einer Full-Cloud-Lösung zur Unterstützung der kompletten HR-Prozesse die Grundlagen gelegt, um flexibel und schnell Innovationen voranzutreiben.

In Summe verdeutlichen die Ergebnisse, dass der Digitalisierungsgrad bei den meisten Unternehmen noch zu niedrig ist. Die Präferenz für traditionelle OnPremise-Lösungen und der begrenzte Einsatz von Cloud-HR-Lösungen in einigen Bereichen, vor-

wiegend bei HR-Kernprozessen, legen nahe, dass viele Unternehmen eher noch zögerlich sind, vollständig auf moderne, cloud-basierte HR-Technologien umzusteigen, was auch in Zusammenhang mit dem Reifegrad der HR-Funktion stehen dürfte. Insgesamt zeigt sich, dass sich die HR-Funktion beim Einsatz von neuen Technologien noch in einem Entwicklungsprozess befindet. Weitere Investitionen in die Cloud-Technologie sind unumgänglich, um die Zukunft der Arbeit ganzheitlich zu gestalten.

ABB. 6 – AKTUELLE HR-TECHNOLOGIE-LÖSUNGSLANDSCHAFT

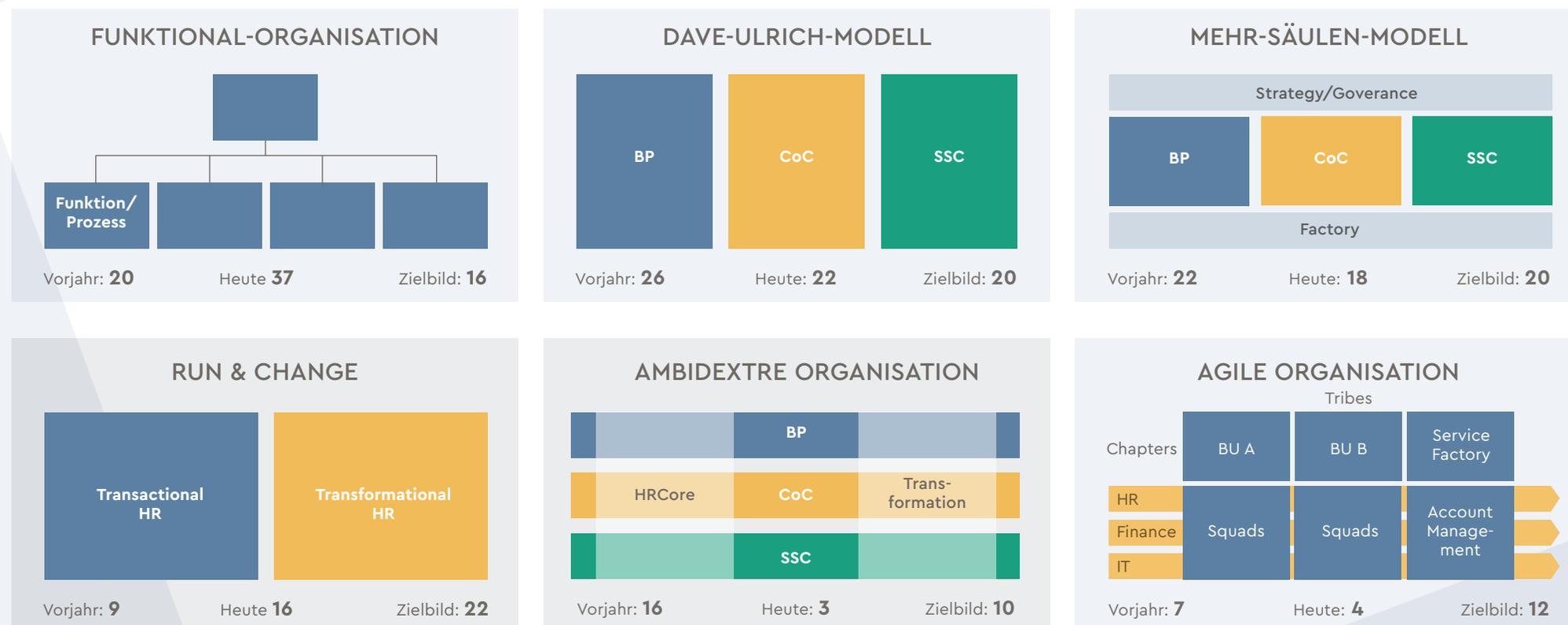


Entwicklung HR Operating Model

Die Teilnehmer:innen wurden in der Studie nach der aktuellen und zukünftigen Aufstellung ihrer HR-Organisationsmodelle gefragt. Die aktuellen Ergebnisse wurden auch mit den Studienergebnissen aus dem Vorjahr gespiegelt. Überraschenderweise zeigen die Ergebnisse keine großen Veränderungen in den HR-Organisationsmodellen im Vergleich zum Vorjahr, klassische Modelle dominieren weiterhin.

Die funktionale HR-Organisation verzeichnet dieses Jahr sogar eine Zunahme von 20 Prozent im Vorjahr auf 37 Prozent in diesem Jahr, was auf die gewachsene Stichprobengröße zurückzuführen sein dürfte, die dieses Jahr einen größeren Anteil kleinerer Unternehmen, die traditionell klassisch-funktional aufgestellt sind, enthält.

ABB. 7 – ENTWICKLUNG HR OPERATING MODEL



Entwicklung HR Operating Model

Das Dave-Ulrich-Modell und das Mehr-Säulen-Modell zeigen eine stabile Entwicklung mit einem leichten Rückgang auf 22 Prozent beim Dave-Ullrich-Modell und 18 Prozent beim Mehr-Säulen-Modell.

Das Run-&-Change-Modell hingegen erfährt im Vergleich zum Vorjahr einen Anstieg um mehr als 70 Prozent auf 16 Prozent. Die Ambidextre Organisation verzeichnet dagegen einen starken Rückgang von 16 Prozent im Vorjahr auf drei Prozent in diesem Jahr. Die agile HR-Organisation bleibt an letzter Stelle und zeigt sogar einen Rückgang von sieben auf vier Prozent.

Die Zukunft für die HR-Funktion aus Sicht des Betriebsmodells scheint auf den ersten Blick nicht so progressiv wie gedacht. Der Großteil der Teilnehmer:innen setzt weiterhin auf klassische Funktions- oder Rollen-/Säulen-Modelle. Das klassische Dave-Ulrich-Modell erwartet einen leichten Rückgang; hingegen scheinen das Mehr-Säulen-Modell und das Run-&-Change-Modell attraktive Zielbilder zu sein.

Größere Unternehmen streben keine radikalen Veränderungen an, außer in Bezug auf die Centers of Competence (CoCs) – hier favorisieren Best-Practice-Unternehmen im DAX innerhalb von gebündelten CoCs agile Strukturen und die Ausrichtung am Employee Lifecycle. Insgesamt erscheint die Veränderungsdynamik auf oberster Strukturebene verhaltener als auf Prozess-, Produkt- und Technologieebene.

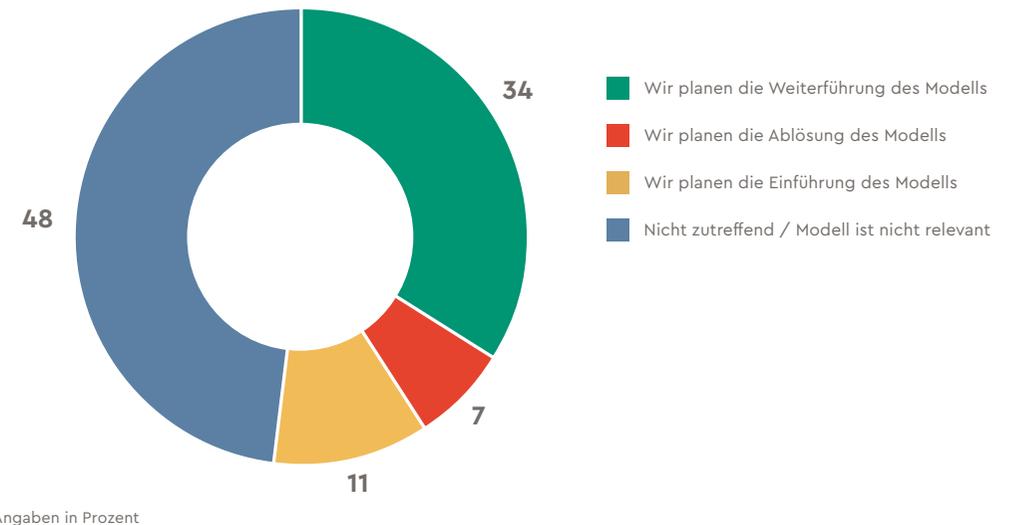
Insgesamt erscheint die Veränderungsdynamik auf oberster Strukturebene verhaltener als auf Prozess-, Produkt- und Technologieebene.

Zukunft HR-Modell Dave Ulrich. 1997

Mit Blick auf die Weiterentwicklung der HR Operating Models in Deutschland hat sich die Studie in diesem Jahr wieder dezidiert mit der Zukunft des Dave-Ulrich-Modells befasst. Von den Befragten planen 34 Prozent die Weiterführung des Modells, während sieben Prozent eine Ablösung des Modells vorbereiten und 11 Prozent die Einführung des Dave-Ulrich-Modells forcieren.

Im Vergleich zur letzten Studie wurde diesmal bewusst danach gefragt, ob das Modell überhaupt relevant für die Befragten sei. Bemerkenswert ist, dass 48 Prozent der Befragten das Modell als nicht relevant oder für sich zutreffend erachten. Dieser Wert liegt gravierend unter globalen Vergleichsdaten, muss aber nicht gegen die prominente Jobrolle des HR-Business-Partnerings im Sinne expliziter Kundenrollen sprechen. In Verbindung mit vorherigen Auswertungen bilden sich in diesem Wert sowohl retrograde als auch innovativ-agile Strukturmodelle ab.

ABB. 8 – ZUKUNFT HR-MODELL DAVE ULRICH. 1997.



Im Vergleich zur letzten Studie wurde diesmal bewusst danach gefragt, ob das Modell überhaupt relevant für die Befragten sei.

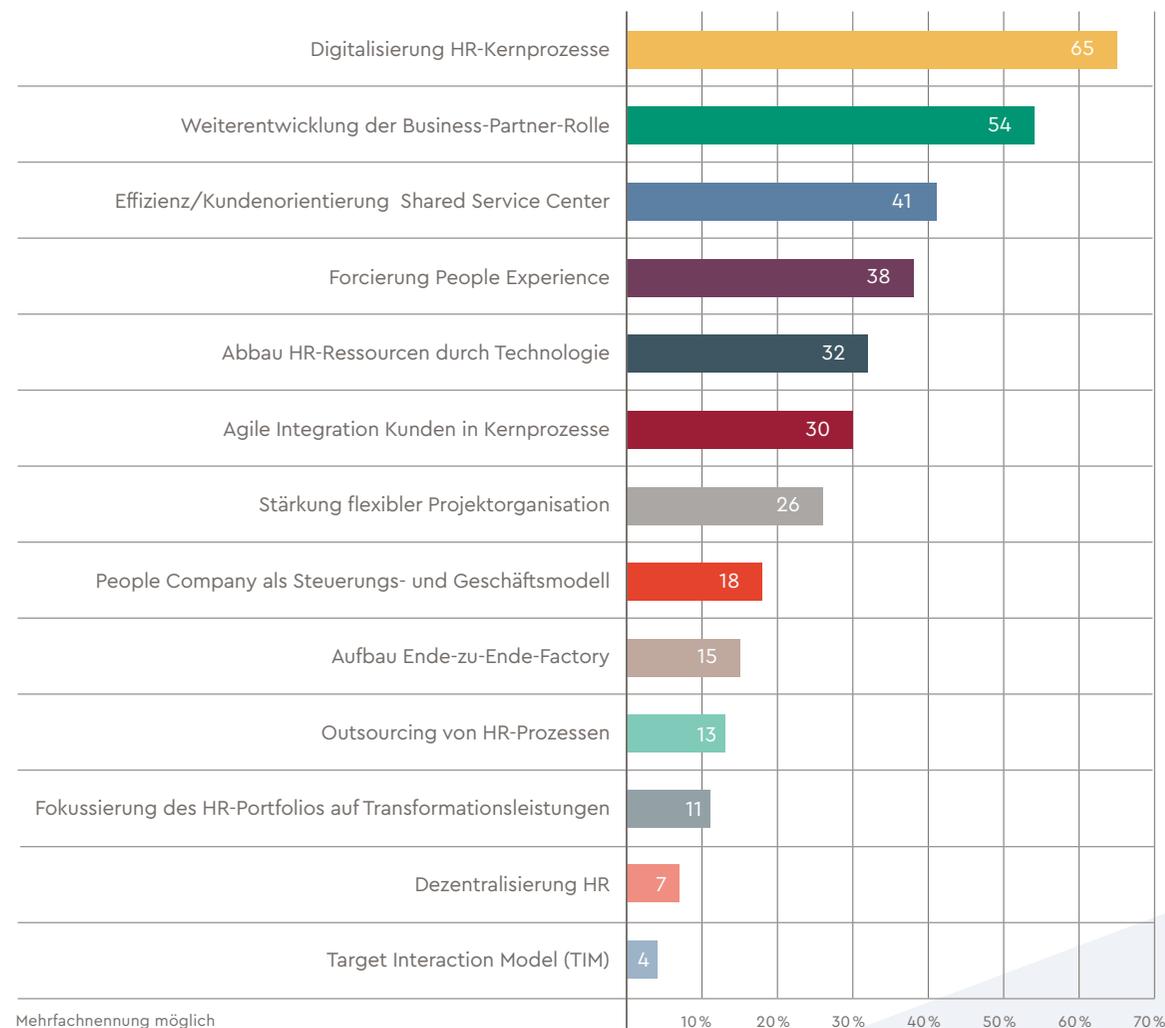
Aktuelle Veränderungsrichtungen im HR Operating Model

Im Vergleich zum Vorjahr zeigt sich ein deutlicher Wandel in den Veränderungsrichtungen des HR Operating Models. Während im Vorjahr die Schärfung der Business-Partner-Rolle als der größte Veränderungsbedarf gesehen wurde, zeigt sich dieses Jahr ein Schub in Richtung Digitalisierung des HR Operating Models.

65 Prozent der Befragten geben an, in Zukunft verstärkt an der Digitalisierung ihrer HR-Kernprozesse zu arbeiten. Damit einher geht laut der Umfrage allerdings auch der Abbau von HR-Ressourcen durch neue Technologien (32 Prozent). Die Weiterentwicklung der Business-Partner-Rolle steht jedoch mit 54 Prozent weiterhin im Fokus, gefolgt von der Effizienzsteigerung und Kundenorientierung in den Shared-Service-Strukturen mit 41 Prozent. Mit mittlerer Priorität verfolgt die HR-Funktion die Förderung von People Experience, die agile Integration der Kund:innen in den Kernprozess und den Ausbau einer flexiblen Projektorganisation.

Weniger bedeutsam sind der Ausbau des HR-Geschäftsmodells als People Company, etwas überraschend auch gesamtverantwortliche Factory-Logiken, Outsourcing und die Abkehr vom Run-Bereich bzw. Transaktionsgeschäft. Keine Rolle spielen Dezentralisierungstendenzen und das Spezialthema des Interaktionsmodells (Target Interaction Model). Insgesamt beschreiben diese Veränderungsrichtungen die Entwicklungsoptionen unterhalb der Strukturebene und stellen Technologie, Services Delivery und die Stärkung der HR-Kundenfunktion in den Fokus.

ABB. 9 – AKTUELLE VERÄNDERUNGSRICHTUNGEN IM HR OPERATING MODEL



Fazit und Ausblick: Den Hype stabilisieren – Erfolgsfaktoren der People-Funktion

Um die Zukunft der HR-Funktion zu sichern, muss sich der derzeitige Hype stabilisieren. Konkret leiten sich vier Erfolgsfaktoren aus den Ergebnissen ab: Agilität, Robustheit, Kundenzentrierung und Digitalisierung. Die Umsetzung dieser Faktoren erfordert neben veränderten Einstellungen und neuen Skill-Profilen insbesondere Fokussierung auf die Themenfelder IT, Digitalisierung, KI und Data Analytics. Zudem profitiert die HR-Funktion von cross-funktionalen Wechseln sowie von Gründer-Typologien. Die Nachfolgeplanung könnte durch ein integriertes People-Supply-Chain-Verständnis mit ausreichenden Kapazitäten in den Geschäfts-

feldern sichergestellt werden. Der besondere Hebel von Besetzungen und Nachfolgeplanung auf den ersten Managementebenen bzw. in erfolgskritischen Positionen, ausgestattet mit der Aufmerksamkeit von Board und Aufsichtsgremien, verlangt nach einer hervorgehobenen People-/Executive-Partner-Rolle. Der Business Case für die augenscheinlich dringend notwendigen IT-Investitionen wird durch die Digitalisierungschancen mit Unterstützung und Automatisierung forciert – benötigen doch alle fortschrittlichen Anwendungen ein verlässliches Fundament an Personaldaten. Mit den zu erwartenden Effizienzen in den Service-

bereichen reduziert sich zumindest mittelfristig der HR-FTE-Anteil, was angesichts steigender Experten- und Technologie-Investitionen keinesfalls auf ein Absinken der HR-Investitionen hindeutet. Bei allem Optimismus bleibt allerdings auch die Gefahr des Scheiterns durch zaghafte Veränderungsbereitschaft und Lernagilität – das Bild von der Crunch-time, was etwa für die deutsche Automobilindustrie gilt, lässt sich durchaus auf den wirklichen Veränderungsdruck in den HR-Bereichen übertragen.

BLASE VERTEIDIGEN

HYPE STABILISIEREN

ABSCHLIESSENDE EMPFEHLUNGEN AN DIE PEOPLE-FUNKTION



Transformation in Richtung Agilität, Robustheit, Kundenzentrierung und Digitalisierung



Investition in Technologie und Skill-Profile



Top-Besetzungen in erfolgskritischen Positionen



Radikalität im Wandel – die Zeit läuft ...

Autor:innen



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 Strategic HR Advisor
SuccessFactors 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



Dr. Andrea Simone Barth
ist Senior Consultant im Bereich
HR & Organization Transformation
bei Kienbaum in Köln.

Sie erreichen sie unter:
andrea.barth@kienbaum.de

ÜBER KIENBAUM

Kienbaum vereint Personal- und Managementberatung für Unternehmen und Organisationen jeder Größe. Wir identifizieren und befähigen Führungskräfte, den großen Herausforderungen unserer Zeit gerecht zu werden.

Als Familienunternehmen sind wir lokal verwurzelt und gleichzeitig international vernetzt. Nachhaltige Unternehmensführung liegt seit über 75 Jahren in unserer DNA. Genau wie der stetige Wandel durch Fortschritt: Mit unserem ganzheitlichen Ansatz entfalten wir Ihr Potential und machen Sie und Ihre Organisation bereit für die Arbeitswelt der Zukunft.

Kienbaum ist mit 22 Büros auf vier Kontinenten vertreten. Mit den Leistungsbereichen Executive Search, Assessment Services, Leadership & Change, HR & Organization, Transformation, Public & Healthcare Consulting sowie Compensation & Performance Management bieten wir einen einzigartigen integrierten Ansatz zur Management- und Personalberatung.

Weitere Informationen unter www.kienbaum.com

ÜBER SAP

Die SAP-Strategie soll dabei helfen, jedes Unternehmen in ein intelligentes nachhaltiges Unternehmen zu verwandeln. Als ein Marktführer für Geschäftssoftware unterstützen wir Unternehmen jeder Größe und Branche dabei, ihre Ziele bestmöglich zu erreichen: SAP-Kunden generieren 87 % des gesamten weltweiten Handels. Unsere Technologien für maschinelles Lernen, das Internet der Dinge und fortschrittliche Analyseverfahren helfen unseren Kunden auf dem Weg zum intelligenten Unternehmen. SAP unterstützt Menschen und Unternehmen dabei, fundiertes Wissen über ihre Organisationen zu gewinnen, fördert die Zusammenarbeit und hilft so, dem Wettbewerb einen Schritt voraus zu sein. Wir vereinfachen Technologie für Unternehmen, damit sie unsere Software nach ihren eigenen Vorstellungen einfach und reibungslos nutzen können. Unsere End-to-End-Suite aus Anwendungen und Services ermöglicht es Kunden in 26 Branchen weltweit, profitabel zu sein, sich stets neu und flexibel anzupassen und etwas zu bewegen. Mit einem globalen Netzwerk aus Kunden, Partnern, Mitarbeitern und Vordenkern hilft SAP, die Abläufe der weltweiten Wirtschaft und das Leben von Menschen zu verbessern.

Weitere Informationen unter www.sap.com.

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
