

Kooperationsstudie

Daten und Talente

Studie zur HR-Strategie
und -Organisation 2020



Agenda



Daten und Talente – Studie zur HR-Strategie und -Organisation 2020

01 Einleitung	4
02 Wesentliche Ergebnisse	7
03 Future Organization	12
04 Future Operating Model	19
05 Future Workforce	23
06 Praktische Implikationen	29

Vorwort

Daten und Talente – Studie zur HR-Strategie und -Organisation

Liebe HR Community,

Daten und Talente sind Wurzeln des Wachstums von Unternehmen in der digitalen Transformation und bedeuten einen Paradigmenwechsel für die Aufstellung der HR-Funktion – weil sie die konsequente und nutzerzentrierte Digitalisierung aller HR-Prozesse ebenso wie die Umgestaltung der HR-Produkte zur attraktiven Employee Experience erforderlich machen.

Die Auswirkungen der Corona-Krise auf die Unternehmensentwicklung und Belegschaft erhöhen den Druck auf die Personalarbeit, die Bewältigung der Krise zu unterstützen und die Transformation des Unternehmens nach der Krise voranzutreiben. Personalentscheider sollten also die Hebel kennen, die – richtig bedient – Werte generieren können für die Unternehmung und Belegschaft von morgen. Insofern gewinnen unsere Erkenntnisse zu den Szenarien des Personalwesens an zusätzlicher Brisanz, auch wenn – oder gerade weil – die Befragung noch vor der globalen Ausbreitung des Coronavirus durchgeführt werden konnte.

Lesen Sie über die Positionierung der HR-Funktion im deutschsprachigen Markt – und wie sich die HR-Funktion vom HR-Administrator zum Gestalter der digitalen Transformation entwickeln kann. Wir – das Studienteam von Kienbaum und SAP – hoffen, mit unserer einmaligen Verbindung aus analytischer, konzeptioneller und technologischer Kompetenz in diesem Whitepaper einen Kompass zur Navigation durch die Krise und darüber hinaus zur Verfügung gestellt zu haben.

Walter Jochmann und Cawa Younosi



01 Einleitung



Einleitung

Durch die Digitalisierung befinden wir uns in Zeiten des Wandels. Unternehmen sind gefordert, agil, innovativ und vor allem reaktionsschnell zu handeln. COVID-19 zwingt uns aktuell, mit noch viel größerer Geschwindigkeit auf die aktuelle Lage zu reagieren.

Neben der Digitalisierung haben aber in der jetzigen Situation sowohl die aktuelle ökonomische Situation einer Rezession mit einem einhergehenden Trend zur De-Globalisierung als auch gesellschaftliche Entwicklungen wie ‚Soziale Distanzierung‘, persönliche Sicherheit und politische Regulatorien Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle von Unternehmen.

Diese genannten Entwicklungen spiegeln sich letztendlich in 5 wesentlichen Veränderungen für Unternehmen und HR wider:

- > **Leadership:** Radikaler Wandel in der Managementkultur hin zu Empathie, Mitgefühl, Verständnis und Zuhören
- > **Agilität:** Beschleunigung von agilen, flachen, offenen und selbstorganisierten Netzwerken
- > **Virtuelles Arbeiten:** Zunahme von Remotework
- > **Digitalisierung:** Beschleunigung von „Future of Work“ und des digitalen Arbeitsplatzes
- > **HR Transformation:** Beschleunigung der Transformation von HR zum strategischen Partner des Business und hin zu Experiences

Digitalisierung bekommt also durch COVID-19 nochmal eine ganz neue Dynamik. Die Geschwindigkeit, mit der sich Geschäftsmodelle über alle Industrien hinweg ändern, wird sich massiv steigern. Dabei sind einerseits der Zugang zu Informationen und die Verfügbarkeit großer Datenmengen erfolgskritische Instrumente einer agilen, wettbewerbsfähigen und nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Neben Informationen und Daten sind andererseits aber insbesondere auch Mitarbeiter mit Zukunftskompetenzen und hohem Engagement der entscheidende Wettbewerbsfaktor.

Die Belegschaft der Zukunft erwartet dabei ein digitales Arbeitsplatzerlebnis („Digital Workplace“), das genauso intuitiv, einfach und effizient ist wie die digitalen Tools und Technologien, die sie privat verwenden. Social Media, Self-Service-Technologien und mobile Apps sind die Norm. Talente von heute suchen nicht mehr nur eine Karriere. Sie suchen nach „Experiences“ und einem Arbeitsplatz, der von Vielfalt und Inklusion lebt, der von sozialer Nachhaltigkeit geleitet wird sowie von Führungs-

kräften, die zu Innovationen inspirieren können. Gleichzeitig suchen sie nach einem Arbeitsplatz, der kontinuierliche und sinnvolle Lern- und Wachstumschancen bietet.

Angetrieben durch die aktuelle Situation rund um COVID-19 wird die HR-Funktion, als Treuhänderin des intellektuellen Kapitals im Unternehmen, zentral und entscheidend sein für das Überleben, die Reaktion und den langfristigen Erfolg des Unternehmens, da sie verantwortlich ist für die Gewinnung und Bindung von Talenten im Kontext digitaler Transformation. Dabei ist HR auch gerade jetzt gefordert, die Belegschaft neu zu qualifizieren, um sie beim Übergang in neue Rollen zu unterstützen und so der Nachfrage gerecht zu werden.

Verstärkt durch die Digitalisierung und zusätzlich COVID-19 wird also der Druck auf das Personalwesen zunehmen, sich von einer operativen und verwaltenden Funktion hin zu einer Funktion des Managements von Change und Transformation im Unternehmen zu entwickeln.

Digitalisierung bekommt durch
COVID-19 eine ganz neue Dynamik

Einleitung

Die HR-Funktion gehört also raus aus dem Backoffice. Die erfolgreiche Digitalisierung und Serviceorientierung von Unternehmen steht und fällt mit den Menschen, die sie in letzter Konsequenz umsetzen müssen.

Die Integration des Faktors „Mensch“ in den technologischen Fortschritt des Unternehmens, ist klares Mandat der HR-Funktion. Um diesem veränderten Anspruch gerecht zu werden, bedarf es neben einer strategischen Neuausrichtung und organisationalen Weiterentwicklung der HR-Funktion einer zielgenauen Auswahl und Anwendung digitaler HR-Technologien. Dabei sollte sich die Technologie einerseits konsequent an den Bedürfnissen der Konsumenten ausrichten („User Centricity“), andererseits aber auch helfen, Prozesse zu automatisieren und damit effizienter zu machen.

Die HR-Funktion gewinnt dadurch den Freiraum, ihrer Rolle als Partner des Business und Change Agent gerecht zu werden – um letztlich für den (internen) Kunden einen spürbaren Mehrwert zu stiften und die Leistung von Organisation und Belegschaft zukunftsorientiert ausbauen zu können. Anders formuliert: Die Multiplikation von Kompetenz und Technologie bildet die Formel für eine attraktive Positionierung der HR-Funktion im Unternehmen.

In dieser gemeinsamen Studie gehen wir von Kienbaum und SAP der Frage, was der Wertbeitrag der HR-Funktion zur Entwicklung und Gestaltung der Organisation und Belegschaft von morgen sein kann:

- > Konkret haben wir danach gefragt, wie die HR-Funktion sich (re-) organisiert, um die digitale Transformation des Unternehmens bedarfsgerecht unterstützen zu können – wobei wir dem HR Business Partner besondere Aufmerksamkeit schenken, denn gerade dieser Rolle als Berater kommt in der digitalen Transformation eine besondere Bedeutung zu.
- > Außerdem haben wir nach den Aufgaben und Prozessen gefragt, welche die HR-Funktion priorisiert, um dringend benötigte Talente rekrutieren und entwickeln zu können – hierbei haben wir einen Exkurs zur besonderen Rolle der Mitbestimmung bei der Entwicklung von Szenarien für Zukunft der Arbeit gewagt.

Die Antworten präsentieren wir in der vorliegenden Studie und werden, darauf aufbauend, praktische Implikationen für die Transformation der HR-Funktion vom HR-Administrator zu einem aktiven Gestalter der digitalen Transformation ableiten.



Über diese Studie

Die Studie wurde von Kienbaum und SAP als branchenübergreifende Online-Befragung unter mehr als 200 Top-Führungskräften und -Experten aus den HR-Funktionen international operierender Unternehmen in **Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt**. Der zugrundeliegende Fragebogen war als Selbsteinschätzung der Personaler hinsichtlich der Strategie und Organisation der von ihnen repräsentierten Personalabteilung angelegt. Der Fragebogen bestand aus mehrheitlich selbstentwickelten Items, die entweder auf einer mehrstufigen Likert-Skala oder über Einfach- bzw. Mehrfachauswahl beantwortet werden sollten.

Insgesamt haben **221 Personen** den Fragebogen 2019 bearbeitet. Davon waren rund die Hälfte Vertreter von Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 500 Millionen Euro, was auf eine große Repräsentanz von **Großunternehmen und Konzernen** in unserer Studie hinweist. Auch mehr als die Hälfte der befragten Personen hat sich als Personalleiter bzw. -vorstand ausgewiesen, wodurch die Verlässlichkeit und Gültigkeit der gewonnenen Erkenntnisse zusätzliche Aufwertung erfahren.

02 Wesentliche Ergebnisse



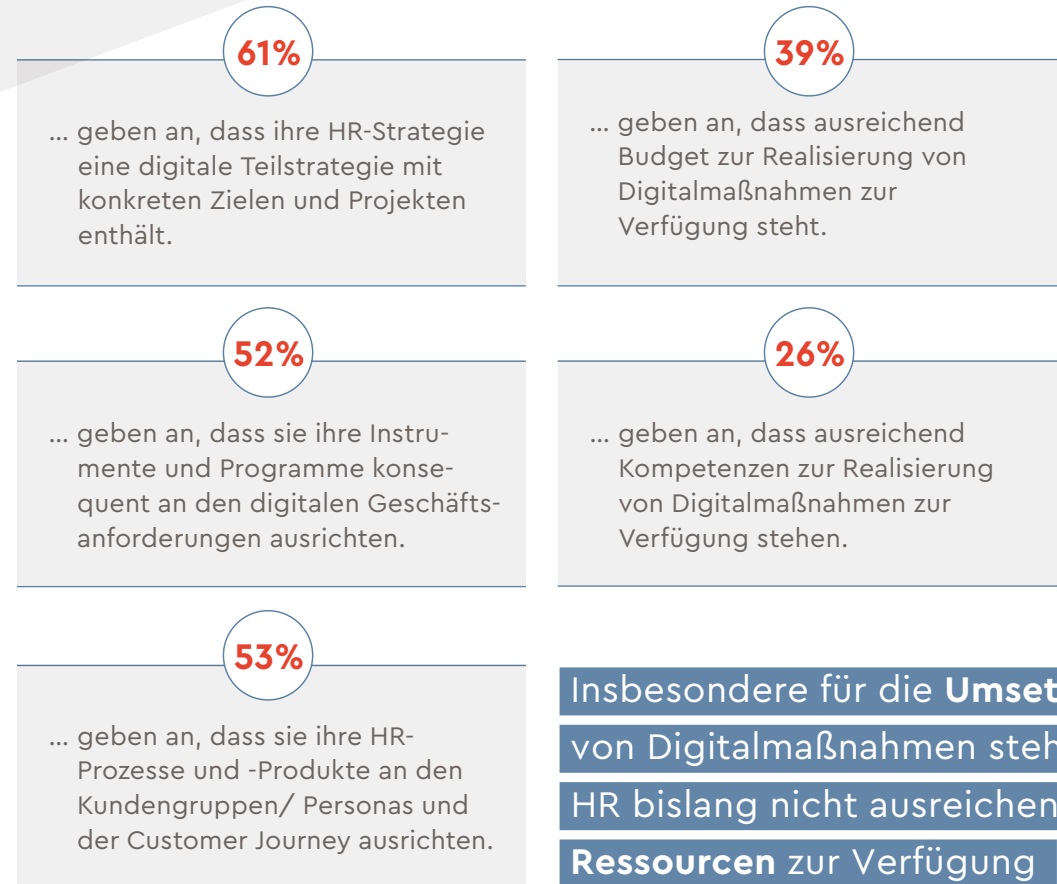
Wesentliche Ergebnisse

Als Gestalter des Wandels hat HR eine erfolgskritische Rolle in der digitalen Transformation

Die Digitalisierung ist Treiber von Veränderungen: 84 Prozent aller von uns befragten Unternehmen sind stark bis sehr stark von der Digitalisierung betroffen; allerdings kann die Mehrzahl der Unternehmen (69 Prozent) noch wenige bis gar keine Fortschritte bei ihrer digitalen Transformation verzeichnen.

Der HR-Funktion – als Gestalterin des organisationalen Wandels – kommt grundsätzlich eine erfolgskritische Rolle in der digitalen Transformation des Unternehmens zu. Aber obwohl 61 Prozent der befragten Personaler angeben, dass ihre HR-Strategie eine digitale Teilstrategie mit konkreten Zielen und Projekten enthält, verfügen nur 39 Prozent über genug Budget und/oder genug Kompetenzen (26 Prozent) zur Realisierung dieser Agenda (Abbildung 1).

ABB. 1 – HR IN DER TRANSFORMATION



Wesentliche Ergebnisse

HR-Funktionen schätzen ihre Leistung, insbesondere in Fragen der Agilität, als eher medioker ein

Entsprechend schätzen die Personalverantwortlichen die Leistung ihrer HR-Funktion als durchschnittlich ein: Während die Parameter „Unterstützung der Unternehmensstrategie“ (M = 3,95) und „Zufriedenheit der internen Kunden“ (M = 3,57) noch als eher stark ausgeprägt eingeschätzt werden, werden die **„Innovationskraft der Prozesse/Systeme“** (M = 3,32) und **„Agilität in den Organisations-/Führungsdimension“** (M = 3,27) als eher schwach ausgeprägt bewertet (Abbildung 2).

Dieses strukturelle Defizit in Innovationsdimensionen könnte sich negativ auf die Wirksamkeit der HR-Funktion im Rahmen einer nachhaltigen Personal- und Organisationsentwicklung insbesondere in Future-of-Work-Fragen auswirken.

ABB. 2 – SELBSTEINSCHÄTZUNG DER HR PERFORMANCE

1. Unterstützung der Unternehmensstrategie	3,95
2. Zufriedenheit der internen Kunden	3,57
3. Innovationskraft der Produkte/Prozesse	3,49
4. Wirksamkeit der Leistungserbringung (Qualität und Geschwindigkeit)	3,46
5. Ressourceneffizienz und kontinuierliche Verschlinkung	3,37
6. Innovationskraft der Prozesse/Systeme	3,32
7. Agilität in den Organisations-/Führungsstrukturen	3,27

Quelle: Kienbaum & SAP (2020). Anmerkungen: Abgetragen sind die Mittelwerte auf einer Skala von 1 („sehr schwach“) bis 6 („sehr stark“).

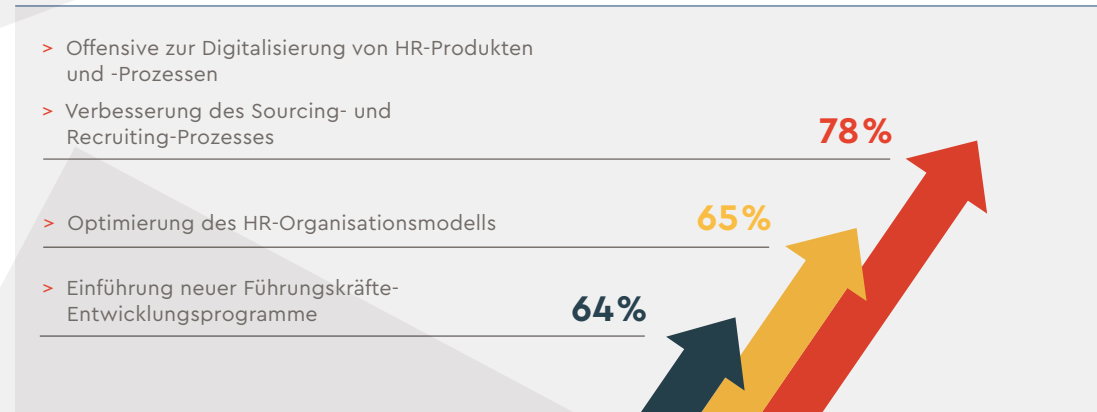
Wesentliche Ergebnisse

HR-Funktionen priorisieren derzeit Projekte zur Professionalisierung der eigenen Organisation

Abbildung 3 zeigt ein Ranking von Leitprojekten zur Verbesserung der Personalarbeit. Demnach priorisieren HR-Funktionen derzeit mehrheitlich Projekte zur Optimierung der eigenen Organisation und Service Delivery: 78 Prozent der befragten Personaler berichten von Offensiven zur Digitalisierung von HR-Produkten und -Prozessen sowie Projekten zur Verbesserung ihres Sourcing- und Recruiting-Prozesses. Dies mag der Erfahrung geschuldet sein, dass die HR-Funktion den geänderten

Erwartungen ihrer Mitarbeiter gerecht werden muss. Außerdem fokussieren 65 Prozent der HR-Funktionen die Optimierung ihres Organisationsmodells. Damit bearbeiten HR-Funktionen gerade vorrangig nach innen gerichtete Themen. Aus diesem Grunde werden wir im Folgenden detaillierte Ergebnisse zum Ist- und Soll-Zustand der **HR-Organisation** berichten (siehe „Future Organization“).

ABB. 3 – LEITPROJEKTE ZUR VERBESSERUNG DER PERSONALARBEIT



Damit bearbeiten HR-Funktionen gerade vorrangig nach innen gerichtete Themen

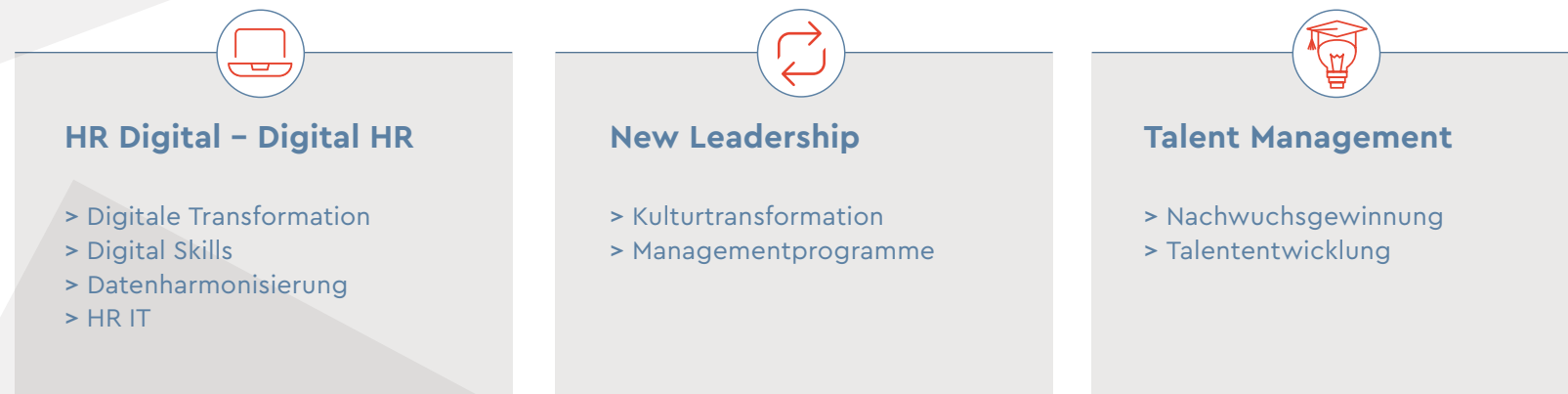
Wesentliche Ergebnisse

HR-Funktionen priorisieren derzeit Projekte zur Professionalisierung der eigenen Organisation

Über die eigene Reorganisation hinaus identifizieren Personaler, neben dem übergreifenden Handlungsfeld der Digitalisierung und der eigenen digitalen HR-Transformation, vor allem Aspekte von **New Leadership im Sinne der Kulturtransformation und Talent Management** als die bestimmenden Trends des Personalwesens (Abbildung 4). Vor dem Hintergrund strategischer Herausforderungen wie der Entwicklung innovativer Geschäfts-

modelle und des demografischen Wandels sind diese beiden Themen nach wie vor auf der Agenda, so dass die Schlussfolgerung zulässig ist, dass erfolgskritische Kernthemen für die Belegschaft von morgen noch nicht flächendeckend professionalisiert zu sein scheinen. Darum wollen wir im Folgenden einen weiteren Schwerpunkt auf den Beitrag der HR-Funktion zum **Future Workforce Design** legen (s. „Future Workforce“).

ABB. 4 – WAS SIND DIE WICHTIGSTEN HR-TRENDS UND -HANDLUNGSFELDER?



HR-Trends und -Handlungsfelder als Indikatoren mangelnder Reife

Vor allem **Führung** und **Talent Management** dürfen zu den klassischen Konzepten der Personalarbeit gerechnet werden.

03 Future Organization



Future Organization

Diametrale Unterschiede zwischen Anspruch und Wirklichkeit – in Management- und Unterstützungsprozessen

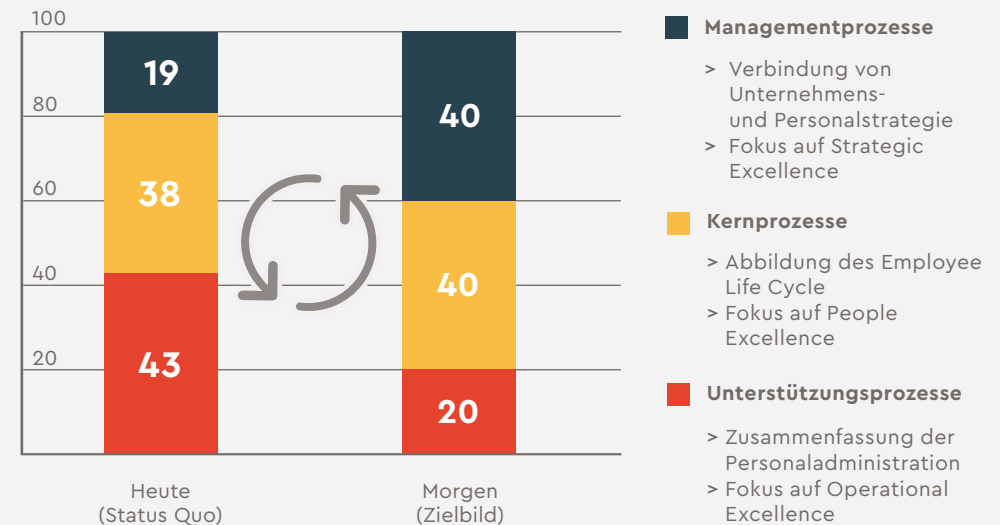
Das veränderte Rollenverständnis der HR-Funktion als Gestalter der digitalen Transformation erfordert, dass die HR-Funktion sich zukünftig mehr strategischen Aufgaben widmen muss. Allerdings ist die Skalierbarkeit der HR-Funktion begrenzt, denn auch HR muss seinen Beitrag zur Margensteigerung des Unternehmens erbringen. Daher kommt der digitalen HR-Transformation eine entscheidende Bedeutung zu. Kernprozesse und Unterstützungsprozesse müssen unter Einsatz intelligenter Technologien konsequent optimiert werden.

Abbildung 5 zeigt die Verteilung von Kapazitäten auf Prozesse in der HR-Funktion. Idealtypisch sollte der Großteil der Kapazitäten in Management- (40 Prozent) und Kernprozessen (40 Prozent) gebunden sein; weitere 20 Prozent der vorhandenen Ressourcen sollten für Unterstützungsprozesse eingesetzt werden, sind aber unter Einsatz intelligenter Technologien konsequent zu optimieren.

Allerdings weisen die Ergebnisse unserer Befragung auf einen diametralen Unterschied zwischen diesem Anspruch und der gelebten HR-Praxis hin: Demnach stehen durchschnittlich **19 Prozent** der Ressourcen für **strategisch relevante Themen** zur Verfügung, wohingegen 43 Prozent auf Personaladministration und stark operative Unterstützungsprozesse verwendet werden; allein die Kernprozesse sind mit 40 Prozent der Kapazitäten im Durchschnitt quantitativ angemessen besetzt. Auch wenn die Unterstützungsprozesse zwingend notwendig sind, tragen sie aber nicht positiv zum Wachstum des Unternehmens bei. HR-Funktionen sind daher gut beraten, transformationale und transaktionale Leistungen zu differenzieren und dabei wertsteigernde Prozesse bei der Ressourcenallokation zu priorisieren und standardisierbare Prozesse und Routinen zunehmend über intelligente Lösungen- und/oder Outsourcing-Konzepte abzubilden.

ABB. 5 – RESSOURCENALLOKATION IN DER HR-FUNKTION

Verteilung von Kapazitäten auf Prozesse (in %)



Future Organization

HR Business Partner verwenden weniger als ein Drittel ihrer Arbeitszeit auf strategische Organisationsberatung

Bezogen auf die Managementprozesse ist vor allem die Rolle des **HR Business Partners** entscheidend, welche sich mehr und mehr auf die strategische Beratung ihrer Kunden fokussieren sollten. Der HR Business Partner übersetzt die HR-Strategie in konkrete Aktionen und Prozesse für seinen Bereich, koordiniert die Transformations- und Veränderungsvorhaben seines Bereichs und gibt konkrete Empfehlungen auf der Basis der ihm zur Verfügung stehenden Daten („Data-driven HR“). Er fungiert zudem als Schnittstelle zwischen Management und Mitbestimmung. Außerdem tritt er im direkten Austausch mit den Führungskräften als Individualberater und Coach auf.

In unserer Studie haben wir gezielt diejenigen Personaler, die als HR Business Partner für ihr Unternehmen tätig sind, nach der Verteilung ihrer Kapazitäten auf spezifische Tätigkeiten gefragt (Abbildung 6). Im Durchschnitt verwenden HR Business Partner **26 Prozent** ihrer Arbeitszeit auf strategische Organisationsberatung und 31 Prozent auf die Beratung von Führungskräften.

Demgegenüber arbeiten sie zu **29 Prozent** ihrer Arbeitszeit in der Beratung von Mitarbeitern, wozu neben Fragen des Gesundheitsmanagements, der Arbeitszeit und Pension auch eher administrative Tätigkeiten zählen. In der Bilanz verwenden HR Business Partner also durchschnittlich fast ein Drittel ihrer Arbeitszeit auf Leistungen, die **typischerweise nicht zu ihrem Portfolio** gehören – nämlich die direkte und somit naturgemäß stark operative und unterstützende Personalbetreuung.

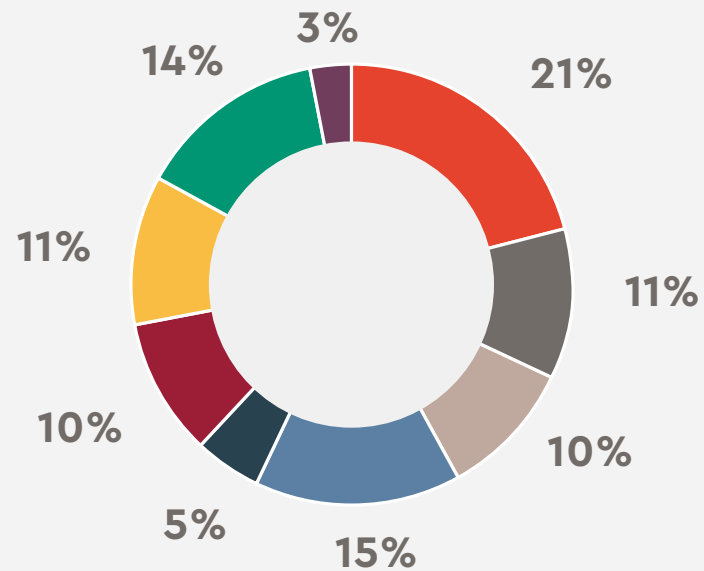
Die Rolle des HR Business Partners – heute sehr oft noch als Mischrolle aus HR Business Partner mit operativen Shared-Services-Aktivitäten in Großunternehmen mit Werk- und Filialstrukturen vorhanden – gilt es daher zu transformieren, damit sie maximale Wirksamkeit für das Geschäft im Sinne strategischer Fokussierung entfalten kann. Um dem Zielbild des strategischen sowie Change- und Transformationspartner zu entsprechen, sollten HR-Funktionen die Rollen- und Anforderungsprofile ihrer HR Business Partner kalibrieren und Personaler über spezifische Entwicklungswege für dieses Zielbild qualifizieren.

Im Durchschnitt verwenden HR Business Partner
nur 26 Prozent ihrer Arbeitszeit auf strategische
Organisationsberatung (...)

Future Organization

Fokus HR Business Partner

ABB. 6 – REALER ANTEIL DER ARBEITSZEIT (IN %)



- Individuelle Beratung von Führungskräften
- Individuelle Beratung von Mitarbeitern
- Rollout der HR-Prozesse
- Administrative Unterstützung
- Mitglied/Mitarbeiter im Managementteam
- Change- und Transformationsmanagement
- Management der Mitbestimmung und Gremienarbeit
- Mitwirkung im Recruiting-Prozess
- Betriebliches Gesundheitsmanagement

Quelle: Kienbaum & SAP Success Factors (2020).

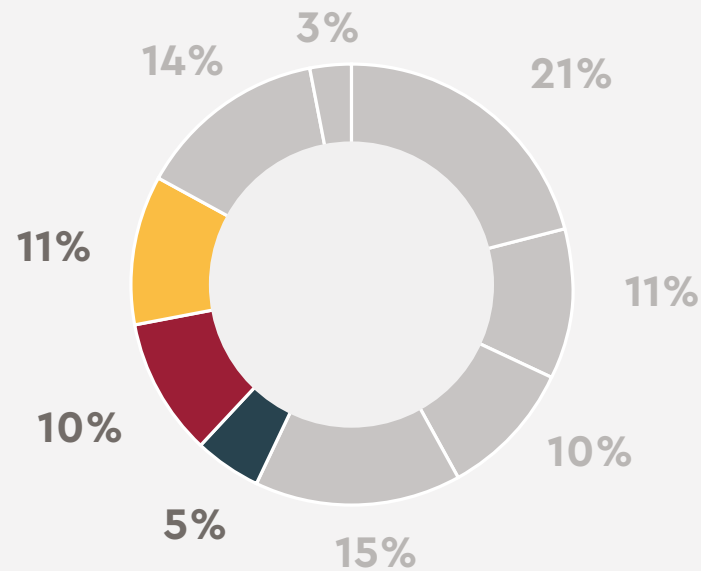
HR Businesspartner
≠
Change-/Transformationspartner

Die Mehrheit der HR Business Partner heute
wird nicht dem Anspruch eines Change-
und Transformationspartners gerecht

Future Organization

Fokus Business Partner

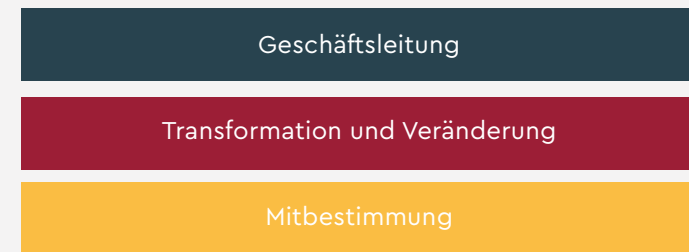
ABB. 6A – REALER ANTEIL DER ARBEITSZEIT (IN %)



- Individuelle Beratung von Führungskräften
- Individuelle Beratung von Mitarbeitern
- Rollout der HR-Prozesse
- Administrative Unterstützung
- Mitglied/Mitarbeiter im Managementteam
- Change- und Transformationsmanagement
- Management der Mitbestimmung und Gremienarbeit
- Mitwirkung im Recruiting-Prozess
- Betriebliches Gesundheitsmanagement

IDEALTYPISCHE VERANTWORTLICHKEITEN

— Beratung der Organisation —



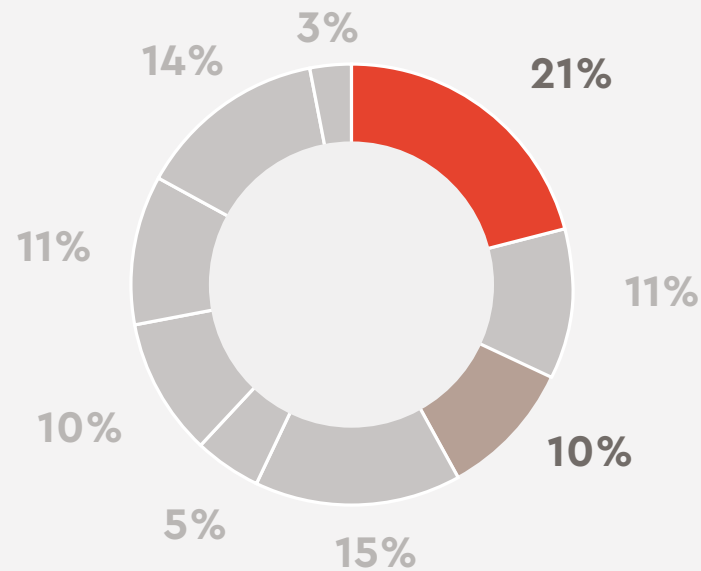
Heute: 26%

Ziel: 40%

Future Organization

Fokus Business Partner

ABB. 6B – REALER ANTEIL DER ARBEITSZEIT (IN %)



- Individuelle Beratung von Führungskräften
- Individuelle Beratung von Mitarbeitern
- Rollout der HR-Prozesse
- Administrative Unterstützung
- Mitglied/Mitarbeiter im Managementteam
- Change- und Transformationsmanagement
- Management der Mitbestimmung und Gremienarbeit
- Mitwirkung im Recruiting-Prozess
- Betriebliches Gesundheitsmanagement

IDEALTYPISCHE VERANTWORTLICHKEITEN

— Beratung der Führungskräfte —

Individualberatung und Coaching
(auch in Fragen der Personalführung)

Rollout der HR-Prozesse

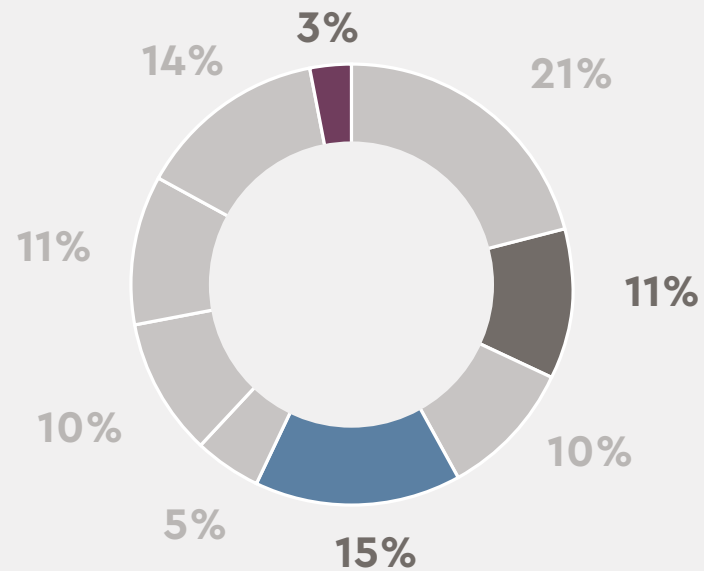
Heute: 31%

Ziel: 60%

Future Organization

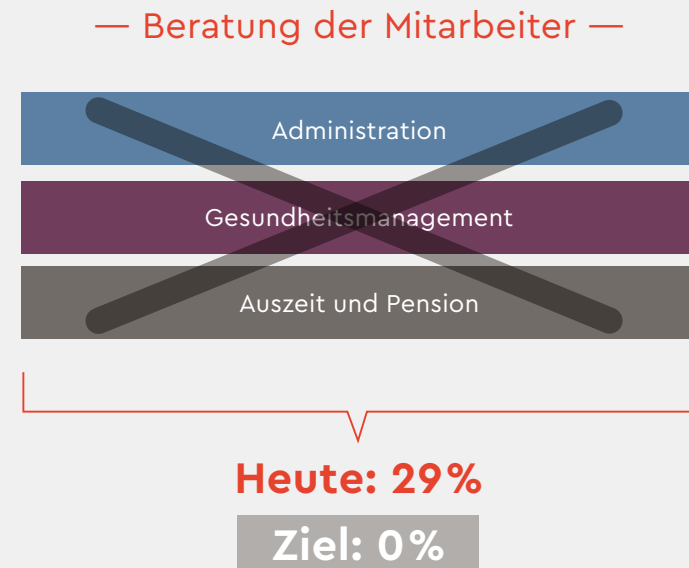
Fokus Business Partner

ABB. 6C – REALER ANTEIL DER ARBEITSZEIT (IN %)



- Individuelle Beratung von Führungskräften
- Individuelle Beratung von Mitarbeitern
- Rollout der HR-Prozesse
- Administrative Unterstützung
- Mitglied/Mitarbeiter im Managementteam
- Change- und Transformationsmanagement
- Management der Mitbestimmung und Gremienarbeit
- Mitwirkung im Recruiting-Prozess
- Betriebliches Gesundheitsmanagement

IDEALTYPISCHE VERANTWORTLICHKEITEN



04 Future Operating Model



Future Operating Model

Bzgl. der Erbringung der HR Services ist es entscheidend, dass die HR-Funktionen ihre Strukturen anpassen, um die digitalen Potenziale optimal nutzen zu können. Digitale Technologien und veränderte Anforderungen von Belegschaft und Organisation an die HR-Funktion beeinflussen dabei die Auswahl und Schärfung eines geeigneten **Betriebsmodells**.

Kienbaum hat aus der langjährigen Erfahrung als HR-Managementberatung heraus eine Typologie von Betriebsmodellen für die HR-Funktion entwickelt. Typischerweise organisieren sich HR-Funktionen nach einer von sechs Logiken:

- 1 Klassische Personalorganisation:** Bildung von Bereichen nach Prozessen und Kompetenzen, wobei in jedem Bereich die Gesamtverantwortung für ein Themenfeld liegt; folglich gibt es mehrere HR-Ansprechpartner für einen (internen) Kunden.
- 2 Run & Change:** Duales Organisationsmodell unterhalb der HR-Leitung; erster Strang: HR-Kerngeschäft mit standardisierbaren und experientorientierten Leistungen (Administration, Recruiting, Beratung und Betreuung); zweiter Strang: HR-Innovationsgeschäft mit businessnahen und transformationsorientierten Leistungen (Personalstrategie, Personalplanung, Talent Management, Qualifizierung und Change Management).
- 3 Drei-Säulen-Modell (Dave Ulrich):** Klare Trennung von Kundenrolle, Competence Centers und Shared Services; Ausbildung der Rolle des HR-Business Partners mit Fokus auf Empowerment von Führungskräften und Business-Mitgestaltung – somit ein Gesicht zum Kunden; klare Prozess-Schnitte und Bündelung von Administrationsleistungen.
- 4 Mehr-Säulen-Modell:** Fundament mit drei Kernrollen: Kundenrolle, Competence Centers und Shared Services; Ergänzung um Einheiten mit durchgängiger Prozessverantwortung (etwa Recruiting, Akademie, Change Management/Consulting); außerdem Ergänzung um Steuerungs- und Innovationseinheit.
- 5 Ambidextre Organisation:** Kombination der Logik von Run & Change mit den Dave-Ulrich-Rollen Kunde, Experte und Service; Ausdifferenzierung der Kundenrolle nach Organisationsbedarfen; Innovationsbausteine mit ersten agilen Strukturen sowie einer Digital Service Unit oder People-Analytics Funktion.
- 6 Agile Organisation:** Den Kern bilden temporäre/projektbasierte oder stabile Teams mit Kompetenzmix und Nutzereinbindung; SCRUM-Arbeitslogik mit zentralen Rollen, Kundenmanager, agile Coaches und Chapter Heads; Spiegelung agiler Kundenstrukturen mit Auflösung klassischer HR-Führungsrollen.

Future Operating Model

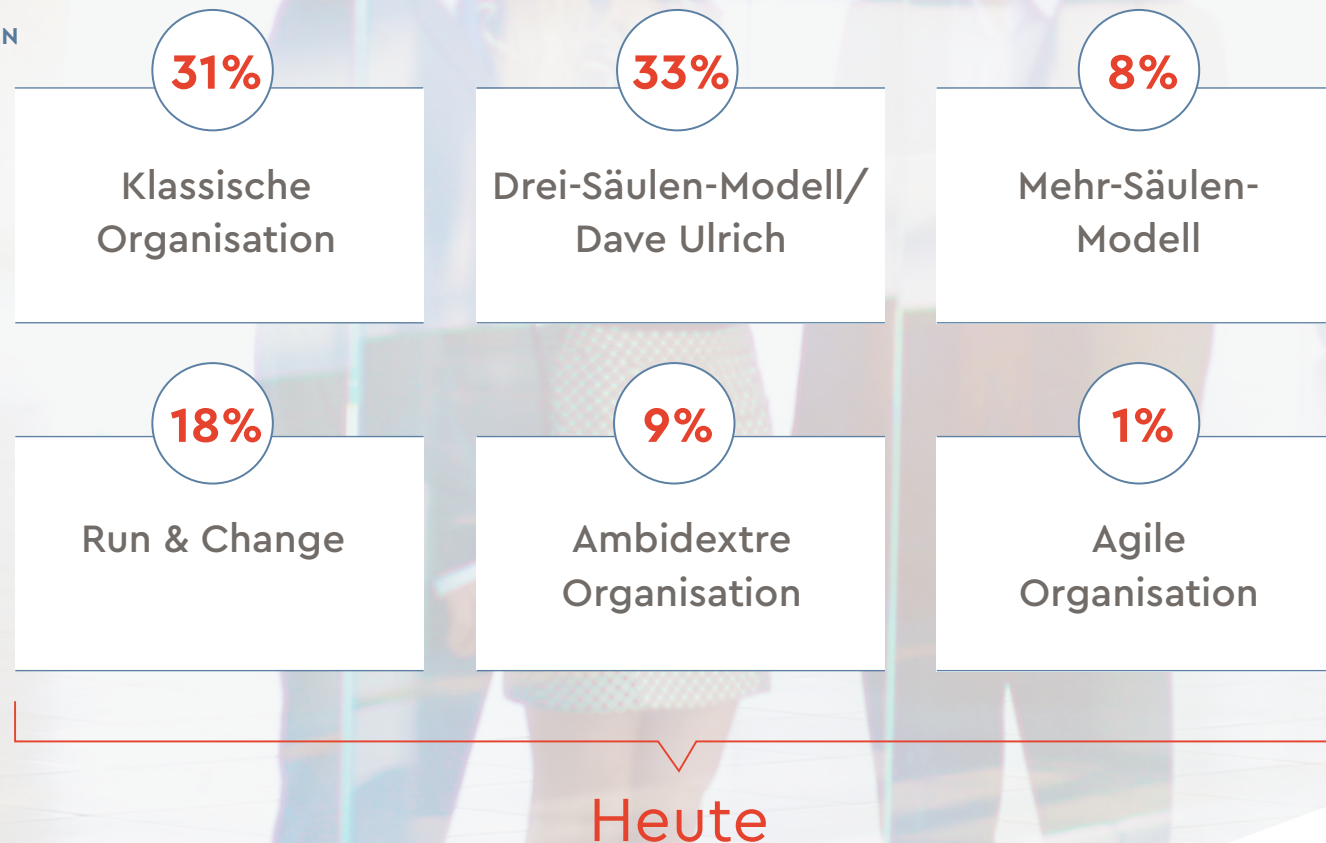
Aktuell organisieren sich HR-Funktionen mehrheitlich nach einer klassischen und Drei-Säulen-Logik

Aktuell organisieren sich HR-Funktionen mehrheitlich nach einer klassischen (31 Prozent) oder Drei-Säulen-Logik (33 Prozent) (Abbildung 7a).

Gefragt nach den Strukturen von morgen gaben die Personaler in unserer Studie an, dass ihre HR-Funktion sich vor allem an breiteren Aufstellungen und modernen Zielbildern orientiert. Maßgeblich für die Weiterentwicklung

des HR Operating Models sind dabei die spezifische Ausgangssituation (vor allem der Reifegrad der aktuellen HR-Funktion) und das unternehmerische Umfeld (zum Beispiel Grad der Agilität in den Organisations- und Führungsstrukturen von Geschäft und Unternehmung).

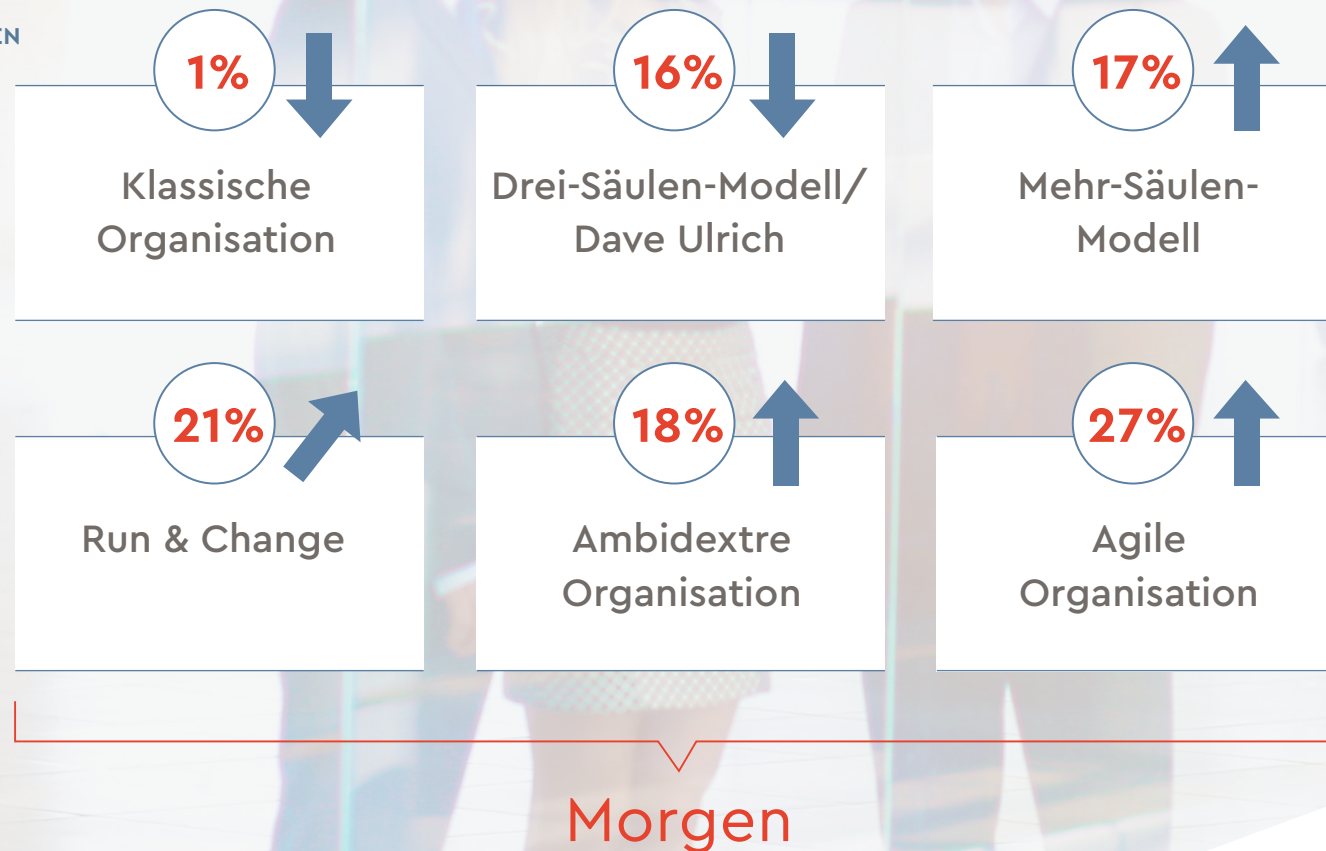
ABB. 7A – HR-STRUKTUREN



Future Operating Model

Zukünftig wollen sich HR-Funktionen vor allem an breiteren Aufstellungen und modernen Zielbildern orientieren

ABB. 7B – HR-STRUKTUREN



05 Future Workforce



3 Fragen an ... Cawa Younosi

Im Umfeld der Corona-Krise, die Deutschland seit März 2020 im Griff hat, sprach Walter Jochmann mit Cawa Younosi, der mit seinen Visionen von der Arbeitswelt der Zukunft als Revolutionär der HR Community gilt. Was erwartet er für Post-Krisenzeiten als „New Normal“ für die HR-Funktion?



Wie wird sich mit und nach der Krise die Positionierung der HR-Funktion im Unternehmen verändern?

Ich erwarte, dass sich die Wertschöpfungskette von Unternehmen anpassen wird, dass die Belange von PersonalentscheiderInnen genauso wichtig werden wie die „harte Währung“ der Finanzer. Durch die Gestaltung von Treue, Bindung und Arbeitgeberattraktivität schaffen wir unmittelbar Mehrwert für das Unternehmen. Beispielsweise verzeichnen wir bei SAP Deutschland eine Verweildauer von über zehn Jahren, was unsere dauerhaft attraktive Willkommenskultur unterstreicht. Die Integration von wirtschaftlichen Anforderungen und Mitarbeiterbegeisterung ist Quelle der Glaubwürdigkeit, mit der HR anderen Funktionen auf Augenhöhe begegnen kann. Im DAX nehme ich Personaler oft noch zu operativ wahr.

Ich erwarte, dass sich die Wertschöpfungskette von Unternehmen anpassen wird (...)

Wie lautet Ihr persönlicher Purpose für die HR-Funktion von SAP Deutschland in den nächsten drei Jahren?



Ich möchte, dass die PersonalerInnen bei SAP ihre Motivation nicht aus dem Gehalt, sondern aus dem emotionalen Feedback ihrer internen Kunden ziehen. Eine intensive Feedbackkultur ist Teil unseres Experience Managements, dessen Ziel es ist, kundenzentrierte und qualitativ hochwertige „Wow“-Momente für die Mitarbeitenden zu schaffen. Unser Kulturversprechen besagt, dass begeisterte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begeisterte Kundinnen und Kunden generieren. Deshalb haben Initiativen zur Gewinnung und vor allem

Bindung von Talenten strategische Priorität für die Personalarbeit bei SAP. Die niedrige Fluktuation und ein Rekordhoch an Bewerbungseingängen zeigen uns an, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Dabei dienen uns Google und das Silicon Valley als Benchmarks – nicht die DAX 30. ...

Was inspiriert Sie persönlich, um erfolgreich durch die nächsten Wochen und Monate zu steuern?

Die Erkenntnis, dass Kultur zu bewahren und Mitarbeitende zu begeistern, mindestens genauso wichtig sind wie Kosten zu senken. HR kann was bewegen – jetzt!

Future Workforce

Digitale Talente sind nicht mehr nur durch die eigene Karriereentwicklung getrieben, sondern streben nach einem Zweck („Purpose“) ihrer Arbeit, also einer Arbeit, die ihnen Freiraum für Innovationen und Experimente sowie kontinuierlich Lern- und Wachstumschancen bietet, und dabei gleichzeitig stetig verändernde Aufgabenstellungen beinhaltet, bei denen sie ihre Qualifikationen optimal einsetzen können. Anders ausgedrückt: Die Belegschaft von morgen betrachtet ihre Arbeit und ihren Arbeitgeber aus einem neuen Blickwinkel und wird durch andere Anreize gewonnen und gebunden als sie in klassischen Strukturen gesetzt worden sind.

In der digitalen Ökonomie müssen Unternehmen daher in einzigartige Mitarbeitererlebnisse („Moments that matter“) investieren und konsequent Kompetenzen und Qualifikationen entwickeln, die das Unternehmen langfristig erfolgreich und wettbewerbsfähig machen.

Der Einfluss der Mitarbeitererfahrung („Experience“) auf Mitarbeiterengagement, Mitarbeiterbindung und Performance hat sich für Personalentscheider zur strategischen Priorität entwickelt. Das Konzept des Human Experience Managements (HXM) spiegelt dabei die Notwendigkeit wider, aussagekräftige und individualisierte „End-to-end“-Erfahrungen zu bieten, um die bestmöglichen Talente anzuziehen und halten zu können.

Der Einfluss der Mitarbeitererfahrung („Experience“) auf Mitarbeiterengagement, Mitarbeiterbindung und Performance hat sich für Personalentscheider zur strategischen Priorität entwickelt

Future Workforce

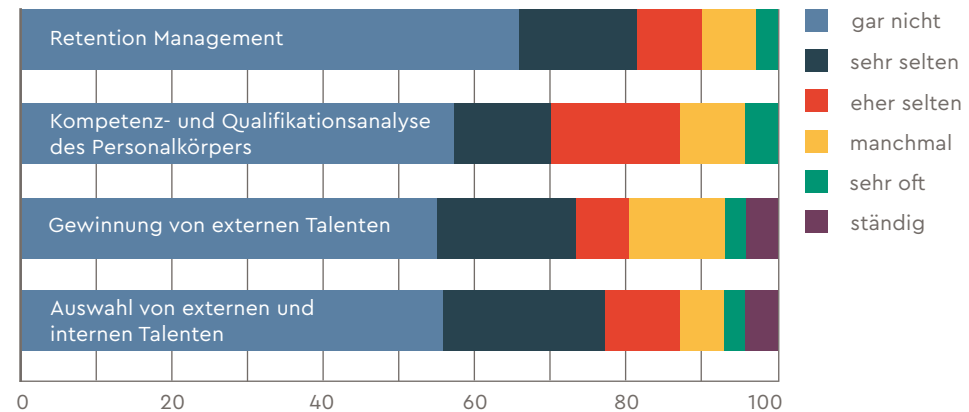
Big-Data-Lösungen und künstliche Intelligenz finden praktisch keine Anwendung in HR-Funktionen

Digitale Talente erwarten, dass ihr Arbeitsplatz ebenso intuitiv und effizient gestaltet ist, wie die digitalen Instrumente und neuen Medien, die sie privat verwenden. Social Media, Self-Service-Technologien und mobile Applikationen entwickeln sich weltweit zur Norm.

Laut den Ergebnissen unserer Studie finden in den HR-Funktionen aufstrebende Technologien wie Big-Data-Lösungen und künstliche Intelligenz indes nur wenig Einsatz, um Zielsetzungen rund um Mitarbeiterbindung (Retention Management), Qualifikations- und Talent Management zu erreichen (Abbildung 8).

ABB. 8 – FOKUS PEOPLE ANALYTICS

Technologieeinsatz zur Erreichung der folgenden Zielsetzungen (in %):



Digitale Talente erwarten, dass ihr Arbeitsplatz ebenso intuitiv und effizient gestaltet ist, wie die digitalen Instrumente und neuen Medien, die sie privat verwenden

Future Workforce

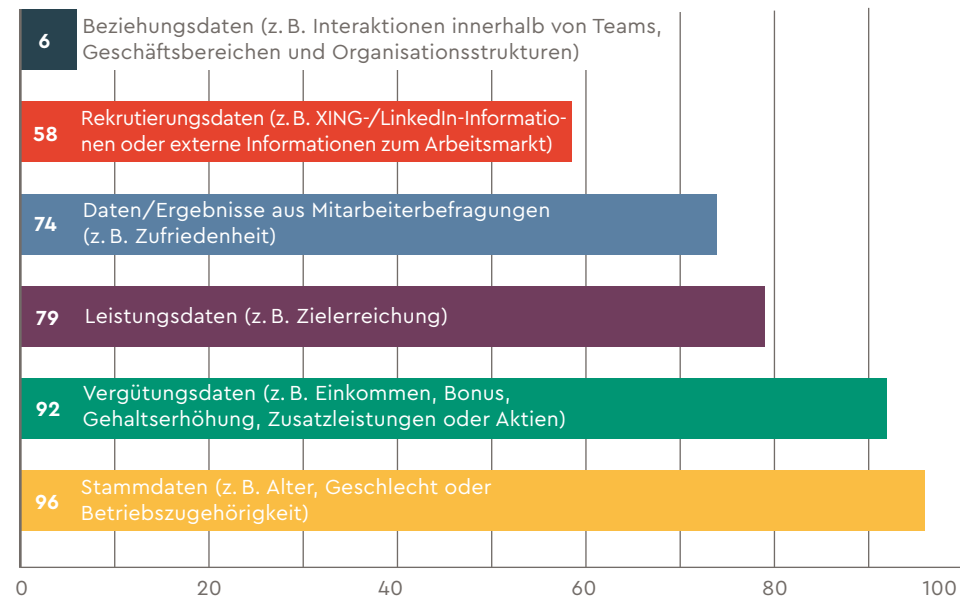
Welche Daten in Unternehmen systematisch erfasst werden

Als Grundlage der Workforce-Analyse werden dabei vor allem deskriptive Daten erhoben, d. h. die Unternehmen verwenden immer noch in mehr als der Hälfte der Fälle Stamm-, Vergütungs-, Leistungs- und Rekrutierungsdaten sowie klassische Befragungsergebnisse. Prädiktive Daten zur weiteren Entwicklung werden

dagegen nur unzureichend erfasst und nur die wenigsten Unternehmen erfassen Beziehungsdaten („relationale Daten“), die als Basis für die Analyse sozialer Beziehungen und Netzwerke im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen genutzt werden können (Abbildung 9).

ABB. 9 – FOKUS PEOPLE ANALYTICS

Technologieeinsatz zur Erreichung der folgenden Zielsetzungen (in %):



Während Stamm-, Vergütungs-, Leistungs- und Rekrutierungsdaten sowie Befragungsergebnisse in mehr als der Hälfte aller befragten Unternehmen etabliert sind, erfassen nur die wenigsten Unternehmen relationale Informationen, die als Basis für die Analyse sozialer Beziehungen und Netzwerke im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen genutzt werden können ...

Future Workforce

Blockierer oder Gestalter?

Diese Pläne unterstreichen die Bedeutung der HR-Funktion als treibende Kraft in der Sicherstellung der notwendigen personellen Ressourcen in quantitativer und qualitativer Hinsicht sowie in der Förderung der Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit in der Belegschaft.

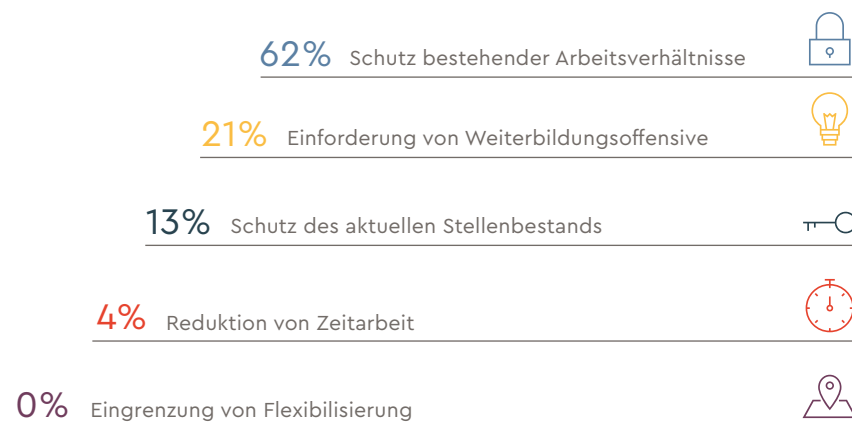
Im Kontext der Digitalisierung und der damit einhergehenden Transformation wird auch die Rolle der **Betriebsräte** hitzig diskutiert – von manchen als Blockierer gemieden, von anderen als Gestalter aktiv in strategische Initiativen der Personalplanung, Organisationsentwicklung und des Trans-

formationsmanagements eingebunden. Die Wahrheit, variiert nicht zuletzt stark mit der historisch gewachsenen Positionierung des Betriebsrats im jeweiligen Unternehmen.

Nach Aussagen der Mehrheit der von uns befragten Personaler besteht im Rahmen von Reorganisationen der Personalstruktur die primäre Zielsetzung der Mitbestimmung durch den Betriebsrat im Schutz bestehender Arbeitsverhältnisse (62 Prozent). Daneben steht aber auch die Einforderung von Weiterbildungsoffensiven weit oben auf der Agenda der meisten Betriebsräte (21 Prozent).

Zudem wird der Betriebsrat auch nicht als Verhinderer einer zunehmenden Flexibilisierung gesehen. Die Mitbestimmung stellt in jedem Fall eine Randbedingung der Gestaltungsmöglichkeiten der HR-Funktion dar. Dabei sollte eine konstruktive und produktive Gestaltung der Beziehung zu Betriebsräten und Gewerkschaften erfolgen. Die Erfahrungen aus Projekten von Kienbaum und SAP zeigt, dass die Betriebsräte möglichst frühzeitig in den Transformationsprozess einbezogen und mehr als Transformationspartner des Personalwesens gesehen werden sollten (Abbildung 10).

ABB. 10 – DIE ROLLE DES BETRIEBSRATS IN DER TRANSFORMATION



Im Rahmen von **Reorganisationen** der Personalstruktur besteht die primäre **Zielsetzung** der Mitbestimmung – nach Aussagen der befragten Personaler – im **Schutz** bestehender Arbeitsverhältnisse. Außerdem steht die Weiterbildung weit oben auf der Agenda des Betriebsrats. Demgegenüber wird das Gremium **nicht als Blockade** für die Flexibilisierung der Arbeit gesehen.

06 Praktische Implikationen

A group of people in a meeting, with a woman in the foreground smiling and looking to the side. The image is overlaid with a semi-transparent white triangle in the top right corner.

Praktische Implikationen

Für Personalentscheider, die den Wertbeitrag ihrer HR-Funktion zur digitalen Transformation von Organisation und Belegschaft spürbar erhöhen wollen, empfiehlt sich – ausgehend von den

Ergebnissen unserer Befragung – die Bedienung wesentlicher Hebel entlang der Dimensionen Business und Innovation (Tabelle 1).

TABELLE 1 – PFADE ZUR HR-EXZELLENZ IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

	Future Organization	Future Workforce
Dimension Business	<ul style="list-style-type: none">> Mitgestaltung von Unternehmensreputation und Arbeitgebermarke> Bildungsprogramme zur Qualifizierung von HR-Business-Partnern> Freiraum für strategische Fokussierung durch die Nutzung intelligenter Technologie in HR Operations	<ul style="list-style-type: none">> Sicherstellung der notwendigen personellen Ressourcen auf quantitativer und qualitativer Ebene> Steigerung der Besetzungsqualität auf Schlüsselpositionen> Konstruktive und produktive Gestaltung der Beziehungen zu Mitbestimmungsorganen und Gremien> Identifizierung der Potenzialträger durch intelligente Talent-Management-Lösungen> Nutzung von Talent-Marktplätzen, um die Anforderungen der Unternehmen mit den Potenzialen der Mitarbeiter zusammenzubringen> Etablierung von Peer-to-Peer-Learning-Angeboten wie Mentoring und Coaching
Dimension Innovation	<ul style="list-style-type: none">> Entwicklung einer attraktiven Führungs- und Unternehmenskultur> Unterstützung der digitalen Transformation über den Faktor Mensch/People> Maßgebliche Unterstützung der Innovationsprozesse im Unternehmen	<ul style="list-style-type: none">> Förderung der Veränderungsbereitschaft und Lernfähigkeit in der Belegschaft> Förderung von Mitarbeiterengagement für die digitale Transformation> Entwicklung neuer HR-Business-Modelle und Lösungen mit dem Ziel individualisierte Services zur Mitarbeiterentwicklung bereitzustellen

Kontakt

Ihre Ansprechpartner



Prof. Dr. Walter Jochmann

ist Managing Director und Partner bei Kienbaum in Düsseldorf. Er verantwortet unter anderem das Competence Center HR Transformation und führt als Head of Innovation das Kienbaum Institut an der International School of Management in Dortmund.

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



Frank Stein

ist Senior Consultant bei Kienbaum in Düsseldorf und berät im Competence Center HR Transformation unter anderem zu den Themen HR-Strategie & -Reorganisation, People Strategy und Leadership.

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



Dr. Florian Dreifus

ist Chief Operating Officer SuccessFactors Middle- & Eastern Europe und verantwortet unter anderem die Business Development und Presales Aktivitäten. Nebenbei ist er Gastdozent an der Universität des Saarlandes.

Sie erreichen ihn unter:
florian.dreifus@sap.com



Stephan Koenen

ist HR Executive Advisor im Bereich SuccessFactors Business Development Middle- & Eastern Europe und war neun Jahre verantwortlich für die strategischen HR Programme im globalen Personalwesen der SAP.

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

Über Kienbaum

Kienbaum ist das älteste familiengeführte Beratungshaus Deutschlands. Mit seinen drei Leistungsbereichen Besetzen – Beraten – Befähigen bietet es einen einzigartigen integrierten Ansatz zur Management- und Personalberatung. Kienbaum beschäftigt knapp 600 Mitarbeiter in 26 Niederlassungen auf vier Kontinenten.

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 SuccessFactors Human Experience Management (HXM) hat SAP ein neues Zeitalter für Personalsoftware eingeleitet.

Kienbaum



Hinweis:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Publikation auf die gleichzeitige Verwendung geschlechterspezifischer Sprachformen verzichtet.

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