

# Lieferfähigkeit mit glaubwürdiger Expertise

## Aktueller Blick auf Reifegrad und Innovationsprozess der HR-Funktion

Von Zeit zu Zeit lohnt sich ein Blick in Maschinenraum und Kommandobrücke der Personalfunktion, um zu wissen, wie sich die Personalarbeit entwickelt – oder auch nicht entwickelt. Eine aktuelle gemeinsame Studie von Kienbaum und DGFP zeigt: In Rollen, Organisationsdesign und Wertbeitrag macht HR nur geringe Fortschritte, die digitale Transformation wird hingegen ernst genommen, muss aber noch elementarer umgesetzt werden.



Die aktuelle Bestandsaufnahme zur Lage der Personalfunktion basiert auf der gemeinsamen Studie von Kienbaum Consultants International und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung mit dem Titel „HR Strategie & Organisation 2017“, die im Zeitraum von November 2016 bis Januar 2017 durchgeführt wurde. An dieser Befragung nahmen 378 HR-Verantwortliche aus Deutschland, Österreich und der Schweiz teil; davon

stellung und Steigerung von Besetzungsqualität in Schlüsselpositionen. Betrachtet man die strategischen Kernthemen der Personalarbeit, so dominieren „alte Bekannte“ – Führungs- und Managementqualität, Arbeitgeberattraktivität und Talentmanagement. Die eigene Digitalisierung wird zurückhaltend eingeschätzt und korreliert stark mit dem gesamthaften Reifegrad. Die Budgets der Personalfunktion scheinen sich insbesondere in Wachstumsunternehmen moderat positiv zu entwickeln – insgesamt dominiert jedoch eher eine Ausrichtung an Kosten und Effizienz, während nur bei knapp 19 Prozent der Befragten Beratungsqualität und Innovation an erster Stelle stehen.

In der Aufbauorganisation dominieren mit der Funktionalausrichtung oder dem Ulrich-Drei-Säulen-Modell klassische Organisationsvarianten, die aber auf dem Rückzug sind – zugunsten einer weiteren Ausdifferenzierung oder dem intensiv diskutierten Run & Change-Ansatz der IT- und Finanzfunktion. Deshalb findet sich auch nur bei 46 Prozent der teilnehmenden HR-Bereiche eine klar ausgebildete Jobgruppe Business Partner – die Mehrzahl arbeitet mit Mischrollen und in der konservativeren Direktbetreuung von Führungskräften und Mitarbeitern. Als bedeutsamste HR-Prozesse kristallisieren sich Recruiting und Onboarding, Talentmanagement und Change Management heraus; dort zeigen sich auch die deutlichsten Abweichungen zur aktuellen Qualität. Alle HR-Prozesse sollen dabei eine digitale Entwicklung erfahren – allerdings mit deutlichem Intensitätsunterschied. Die größte Beeinflussung und Optimierung durch digitale Innovationen werden administrative HR-Prozesse erfahren.

### DIGITALISIERUNG WIRD ZUM SCHLÜSSELTHEMA

Als Ausgangsbasis konstatieren 41 Prozent der Befragten eine starke oder sehr starke Beeinflussung der Unternehmensentwicklung durch die Digitalisierung, weitere 38 Pro-

zent sehen einen eher starken Einfluss. Bei der Priorisierung von Digitalisierungsschwerpunkten landeten nichttechnologische Handlungsfelder – Weiterbildungsaktivitäten für Beschäftigte, Flexibilisierung von Arbeitsformen, Veränderung der Unternehmenskultur – auf den hintersten Plätzen der befragten Unternehmen. Gerade diese Themenfelder sollten mit klarer Verantwortlichkeit durch die HR-Funktion getrieben werden, die sich nach Board-Ebene (76 %) und IT (35 %) immerhin als drittgrößter Treiber der Digitalisierung im Unternehmen sieht. Diese Treiberrolle wird sehr viel deutlicher auf die Digitalisierung der eigenen HR-Prozesse, -Leistungen und -Produkte ausgerichtet und bestätigt den klassischen Innenfokus der HR-Funktion.

Abbildung 1 dokumentiert die bewerteten HR-Prozesse auf einer generischen Kienbaum-Prozesslandkarte mit aktuellem und mit angestrebtem Digitalisierungsgrad. Ob HR-Kernprozesse bereits heute digital abgebildet werden können, schätzen die befragten HR-Experten kritisch ein und sehen die größten digitalen Entwicklungsziele in HR-Strategie, im HR-Berichtswesen, in Talentmanagement, strategischer Personalplanung und Learning Management. Doch selbst in den digital am weitesten entwickelten Prozessen von Rekrutierung und Personaladministration werden klare Optimierungspotenziale ausgemacht – einzig der Mitbestimmungsprozess gilt als digital schwer zugänglich.

Aus Unternehmens- und Stakeholderperspektive stellt sich die zentrale Frage, wie die HR-Funktion die digitale Transformation der Unternehmung mit hybriden oder disruptiven digitalen Geschäftsmodellen, mit digitaler Kompetenz-/ Skillanalyse und mittel-/ langfristiger Personal- und Rekrutierungsplanung begleitet. Die Durchdringung der menschenbezogenen Erfolgstreiber dieser Transformation – mit Motivanalyse und Einstellungsveränderung, Qualifizierung und Veränderung, Unternehmens- und Führungskultur, Performance

#### DIE AUTOREN



**DR. WALTER JOCHMANN** ▶  
Mitglied der Geschäftsführung und Partner der Kienbaum Consultants International GmbH, Düsseldorf  
▶ hr-strategiestudie@kienbaum.de



**KATHARINA HEUER** ▶  
Vorsitzende der Geschäftsführung der DGFP e.V., Frankfurt/M.  
▶ heuer@dgfp.de

zehn Prozent Vorstände / Geschäftsführer und 43 Prozent Gesamtleiter aus einem breit gefächerten Branchenumfeld. An der Studie haben zu 56 Prozent größere Unternehmungen mit mehr als 1 000 Mitarbeitern (15 % Großkonzerne mit mehr als 10 Mrd. Euro Umsatz) teilgenommen.

Insgesamt zeigt die Studie, dass der selbst zugeschriebene Reifegrad auf den HR-Kerndimensionen Strategie, Strukturen, Prozesse und Kompetenzen statistisch stark mit der Unternehmensperformance zusammenhängt. Dabei schätzen sich die teilnehmenden Unternehmungen insgesamt überraschend bescheiden in diesen HR-Reifegrad-Dimensionen ein, sind jedoch umso überzeugter vom gelieferten Wertbeitrag durch personelle Ressourcensicherung, durch Entwicklung von Führungs- und Unternehmenskultur, durch Gestaltung von Mitbestimmungsrelation und durch die Sicher-

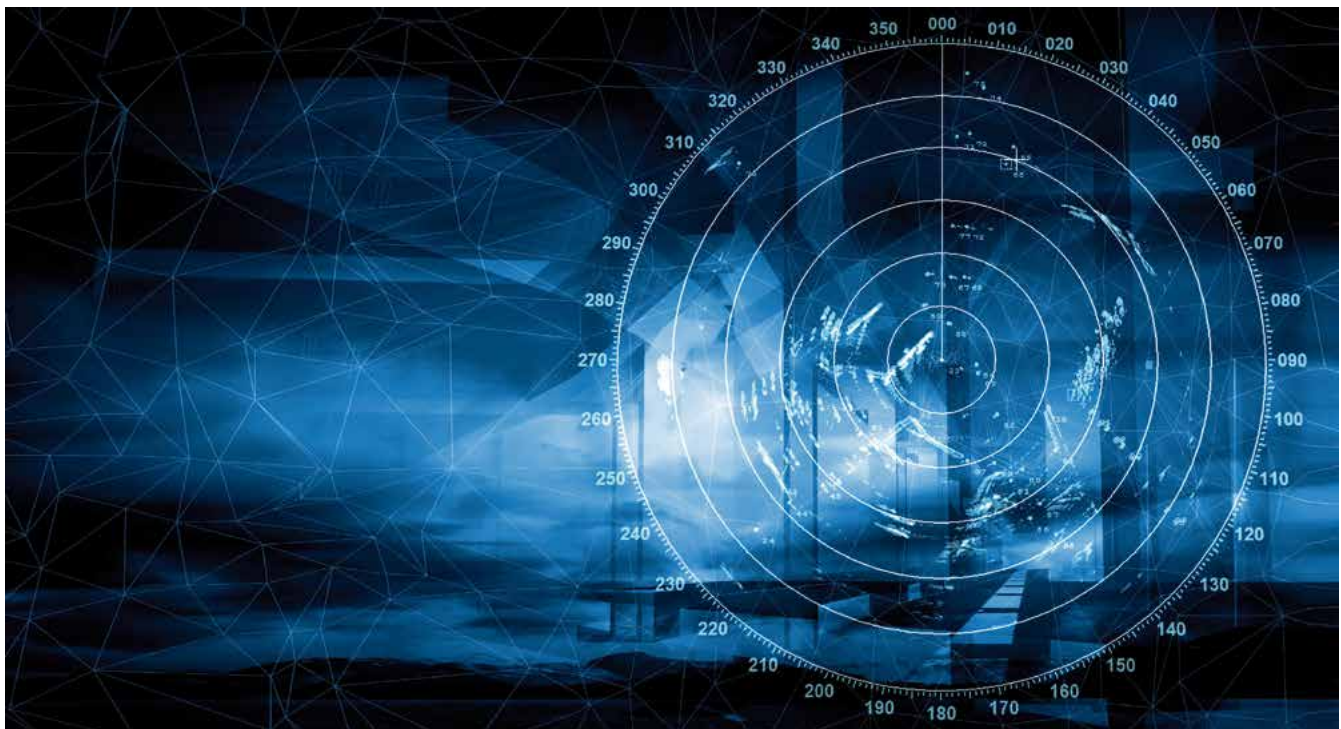
und Talentmanagement, System Arbeit und agilen Unternehmensstrukturen – stellt die wirkliche digitale Herausforderung der HR-Funktion dar.

### REIFEGRAD VON HR-BEREICHEN: STRATEGIE STAGNIERT

Dem Studiendesign liegt ein in den vergangenen Jahren entwickeltes ganzheitliches Reifegradmodell der HR-Funktion

Administration noch immer und angesichts neuer Technologien erst recht die Basis für mehr Wirksamkeit und Effizienz. Wie stark dieser selbstgeschriebene HR-Reifegrad in seinen Auswirkungen ist, zeigt der in der Studie nachgewiesene Zusammenhang, zum Beispiel mit Qualität und Digitalisierungsgrad von HR-Prozessen, der Einschätzung des Beitrags von HR zum Unternehmenserfolg, ebenso wie der Unternehmensperformance. Es deutet sich

Es überrascht nach mehr als 15 Jahren intensiver Aufstellungsdiskussion die noch vorhandene Dominanz des klassischen expertisorientierten Kompetenzmodells – mit fachlichen Einheiten, die ihren Arbeitsbereich ohne Prozessbrüche ganzheitlich abdecken und über eigenständigen, internen Kundenkontakt verfügen (mit der Folge von mehreren HR-Ansprechpartnern für den Kunden je nach Vorgangsthema). Das Modell ist überraschend normalver-



Insgesamt zeigt die Studie, dass der selbstgeschriebene Reifegrad in den HR-Kerndimensionen Strategie, Strukturen, Prozesse und Kompetenzen statistisch stark mit der Unternehmensperformance zusammenhängt. Dabei schätzen sich die teilnehmenden Unternehmungen insgesamt überraschend bescheiden in diesen HR-Reifegrad-Dimensionen ein.

mit vier Kerndimensionen und jeweils fünf Teildimensionen zugrunde – Abbildung 2 zeigt die Gesamteinschätzung, die Verteilungsdaten und Mittelwerte für einen niedrigen, einen mittleren und einen hohen Reifegrad.

Erstaunlich ist dabei, dass die Strategiequalität im Vergleich der vergangenen zehn Jahre nur unwesentlich gestiegen ist und dass auf der Ebene Prozesse und Systeme der größte Verbesserungsansatz gesehen wird. Somit ist die Operations-Ebene mit dem Fokus auf die HR-Kernprozesse und

an, dass die großen Herausforderungen auf der kundenexternen und prozessinternen Seite einen mehr als evolutionären Veränderungsweg der HR-Funktion erforderlich machen.

### DOMINANZ KOMPETENZBASIERTER FUNKTIONALORGANISATION

Wie in Abbildung 3 dargestellt, haben wir in unserer Studie das aktuelle Organisationsmodell sowie das möglicherweise angestrebte Zielmodell der HR-Funktion mit fünf beschriebenen Alternativen abgefragt.

teilt über alle Größenkategorien von Personalbereichen – es scheint jedoch mit einem schwächeren Reifegrad einherzugehen und ist insgesamt klar auf dem Rückzug.

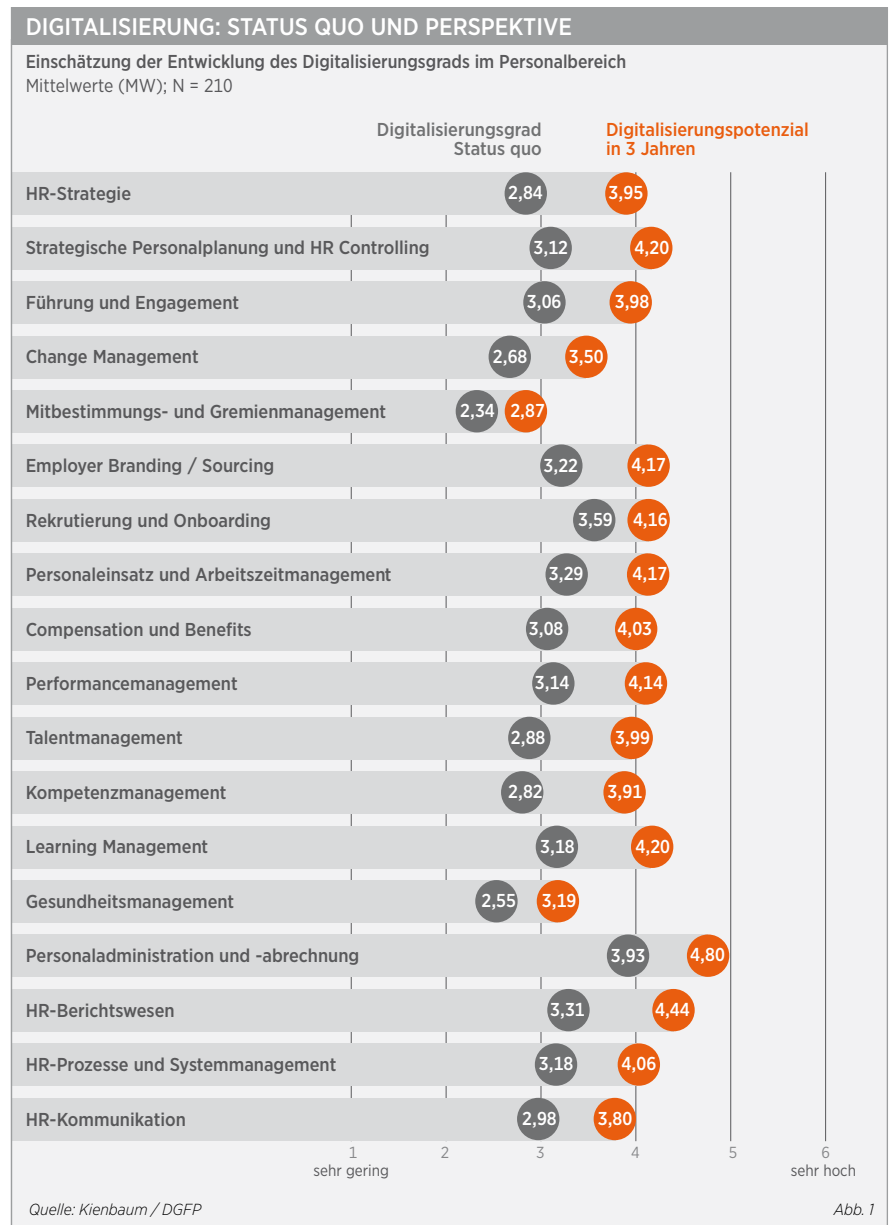
Erwartungsgemäß dominiert mit dem einfach-konsequenten Drei-Säulen-Ansatz und der Ausformulierung ergänzender beziehungsweise differenzierter Rollen im Grundmodell mit 64 Prozent das vielzitierte, international noch klarer führende Dave-Ulrich-Organisationsmodell. Seine Weiterentwicklung erscheint nach nunmehr mindestens zehnjähriger Einführung in Rich-

tung einer modernen Ausdifferenzierung einherzugehen mit:

- ▶ agilen Teilstrukturen in ausgewählten Rollen (etwa im Competence Center),
- ▶ konsequent ausgeweiteten Shared Services auch in wissensintensiven „Produktionsbereichen“ von Recruiting, Training und Change-Beratung,
- ▶ Mischrollen in kleinen Unternehmenseinheiten / bei ausländischen Töchtern,
- ▶ differenzierten Governance- und Kaskadenstrukturen im Expertenbereich für komplexe internationale Unternehmensstrukturen,
- ▶ der durchgängigen Ankerrolle des HR Business Partners – mit der allerdings widersprüchlichen Aussage, dass etwa 55 Prozent der Business Partner im direkten Betreuungsmodell agieren und somit auch klassische Mitarbeiterstrukturen mitbetreuen.

Wenn man bei dieser Ulrich-Dominanz von einem alternativen Zielmodell sprechen kann, dann liegt es in der Run & Change-Logik mit vereinfacht zwei Personalbereichen: Abbildung des laufenden Operations-Geschäfts mit Administration und ressourcenorientierten Kernprozessen einerseits, des Change- und Innovationsgeschäfts mit business-strategischer Beratung andererseits. Dieses mit fast 30 Prozent recht attraktive Modell wird dabei nicht von den Konzernen präferiert, sondern eher von den großen Mittelständlern und den kleineren Vertretern.

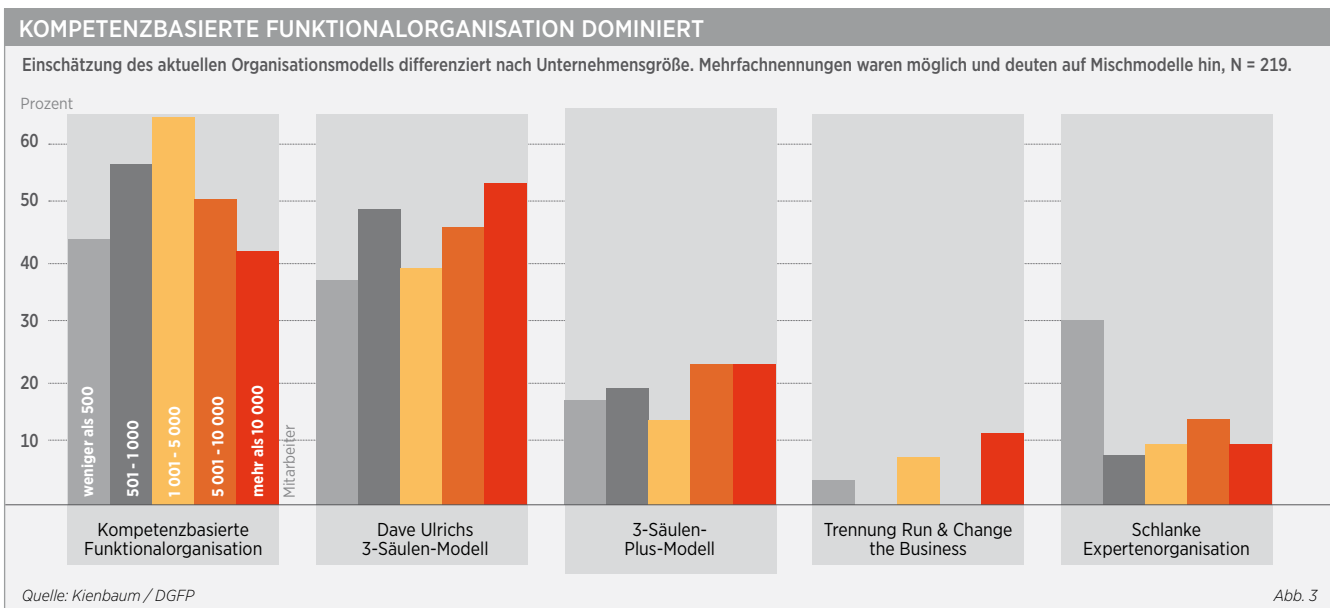
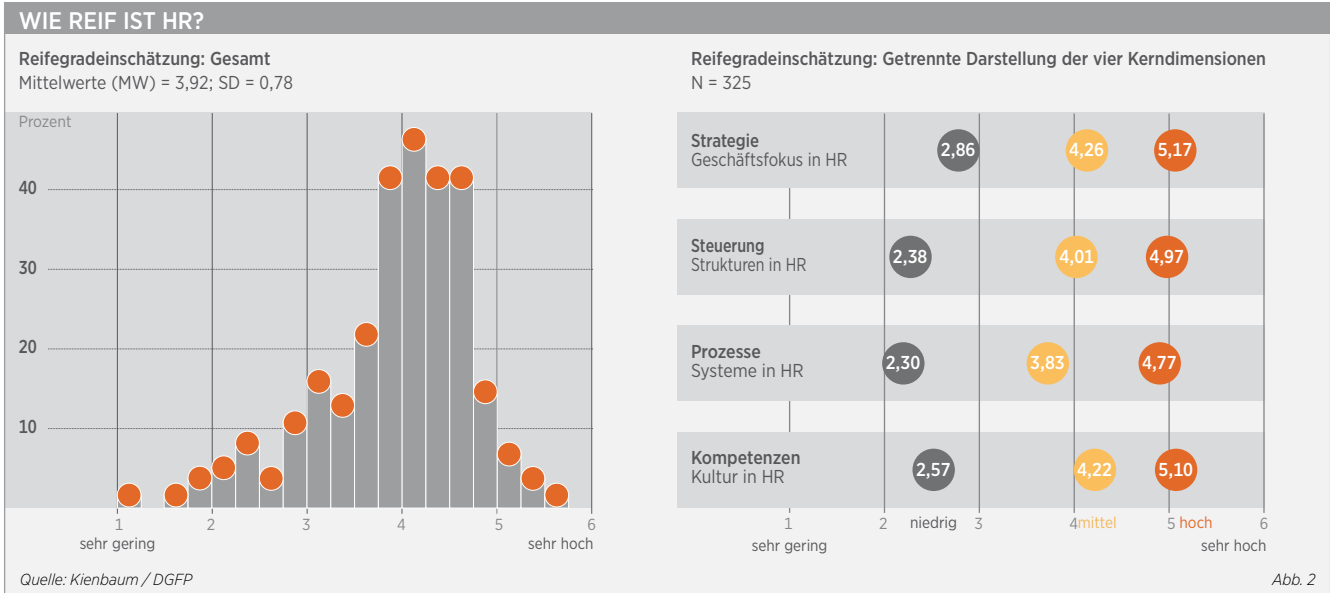
Aufseiten der Expertenbereiche / sogenannter Centers of Competence zeigt sich der Trend zu IT- und Digitalanwendungen; zu selten jedoch wird eine nachhaltige Datenkompetenz aufgebaut, die wertschöpfende HR-Big-Data-Analysen ermöglicht. Nur teilweise wird diese Expertise heute von sogenannten Labs – also kleinen, agilen, digitalen Einheiten im Unternehmen – eingebracht. Aufseiten der Serviceeinheiten gibt es überraschenderweise noch immer klares Bündelungspotenzial sowie Verbesserungspotenzial bei den digitalen Betreuungsmodulen wie ESS, MSS, HR-Apps oder durch



vollständige Automatisierung durch Robotics beziehungsweise Chatbots. Somit haben sich die drei übergeordneten Jobwelten der HR-Funktion – die unabhängig vom Dave-Ulrich-Organisationsansatz ihre Berechtigung haben – in den vergangenen zehn Jahren nur ansatzweise weiterentwickelt und optimiert. Dementsprechend unverändert liegen die Vollzeitpersonalkapazitäten bei einer Durchschnitts-Ratio zur Belegschaftszahl bei 1:76 und differenziert nach Unternehmensgrößen zwischen 1:64 und 1:104. Gravierender im negativen Sinn ist die Aufteilung dieser HR-Gesamtstruktur auf:

- ▶ 37 Prozent Business Partnering / dezentrale Beratung und Betreuung,
- ▶ 39 Prozent Administration / Shared Services,
- ▶ 24 Prozent Experten / Centers of Competence.

Somit verbleiben für die wertschöpfungs- und innovationstreibenden HR-Funktionen und -Prozesse rund um Kultur / Führung und Veränderung, Kompetenzentwicklung und Personalplanung, Personalstrategie und Branding mit großer Wahrscheinlichkeit keine ausreichenden internen Personalressourcen.



Gerade für diese Expertenfunktion existiert auch kein ausgearbeitetes Personalbemessungskonzept – im Gegensatz zu Betreuungs- und Bearbeitungs-Ratios für die anderen beiden HR-Rollen.

### INNOVATIVE TRANSFORMATION STATT STELSCHRAUBENDREHEN

Die (nicht nur digitale) Veränderungswelle in den DACH-Unternehmungen ist für eine in der Vergangenheit deutlich administrativ ausgelegte Personalfunktion eine große Chance – vormals modisch-abstrakte Themen zu

Führung, Kultur, Kompetenzen und alternativen Performance- und Organisationsentwürfen haben höchste Relevanz für das Topmanagement, für beratene Führungskräfte und für die Mitbestimmung. Weniger als je zuvor muss die HR-Funktion um ihre Bedeutung und Positionierung ringen – vielmehr aber um ihre Lieferfähigkeit mit glaubwürdiger Expertise, mit Business- und Beratungsnähe, mit Vorbildwirkung in agilen und digitalen Anwendungen kämpfen. Die dringend notwendige Weiterentwicklung der HR-Funktion wird dabei eine hochinnovative Transformation statt ein evoluti-

onäres „Drehen an einigen Stellschrauben des Drei-Säulen-Ansatzes“ sein müssen.

#### Literatur

Jochmann, W. / Belch, T. (2016): Die HR-Funktion in der digitalen Transformation, in: Personalführung, 12, 16-18

Kienbaum Consultants International GmbH (2013): HR Strategie & Organisation 2012/2013

Ulrich, D. (1987): Strategic human resource planning: Why and how, in: Human Resource Planning, 10 (1), 37-56

Ulrich, D. / Brockbank, W. / Johnson, D. / Younger, D. (2009): Human resource competencies. Rising to meet the business