

HR in der Falle

Austausch mit BPM Regionalgruppe Hessen / Rheinland-Pfalz / Saarland
Frankfurt, 30. August 2022



Klaus D. Mittorp



„Human Resources (HR) hat durch die Corona-Pandemie und die beschleunigte Digitalisierung eine massive Aufwertung erfahren. [...] HR steht mittlerweile im Zentrum des [Unternehmens-]Geschehens ...“

BPM, 2021



„Bislang hat die Personalabteilung eher verwaltet, sollte aber keine Kosten verursachen und auch keine strategische Rolle für den Erfolg von Unternehmen einnehmen.“

ROBIN SUDERMANN

Gründer und Chef des Dienstleisters Talentsconnect

Wirtschaftswoche vom 19.8.2022

Die Strategie von HR in der letzten Dekade ...

- Kostenreduzierungen
- Effizienzsteigerungen
- Transformation
(oft Organisation nach Ulrich-Modell oder eigener Interpretation davon)



... ist nicht ganz aufgegangen

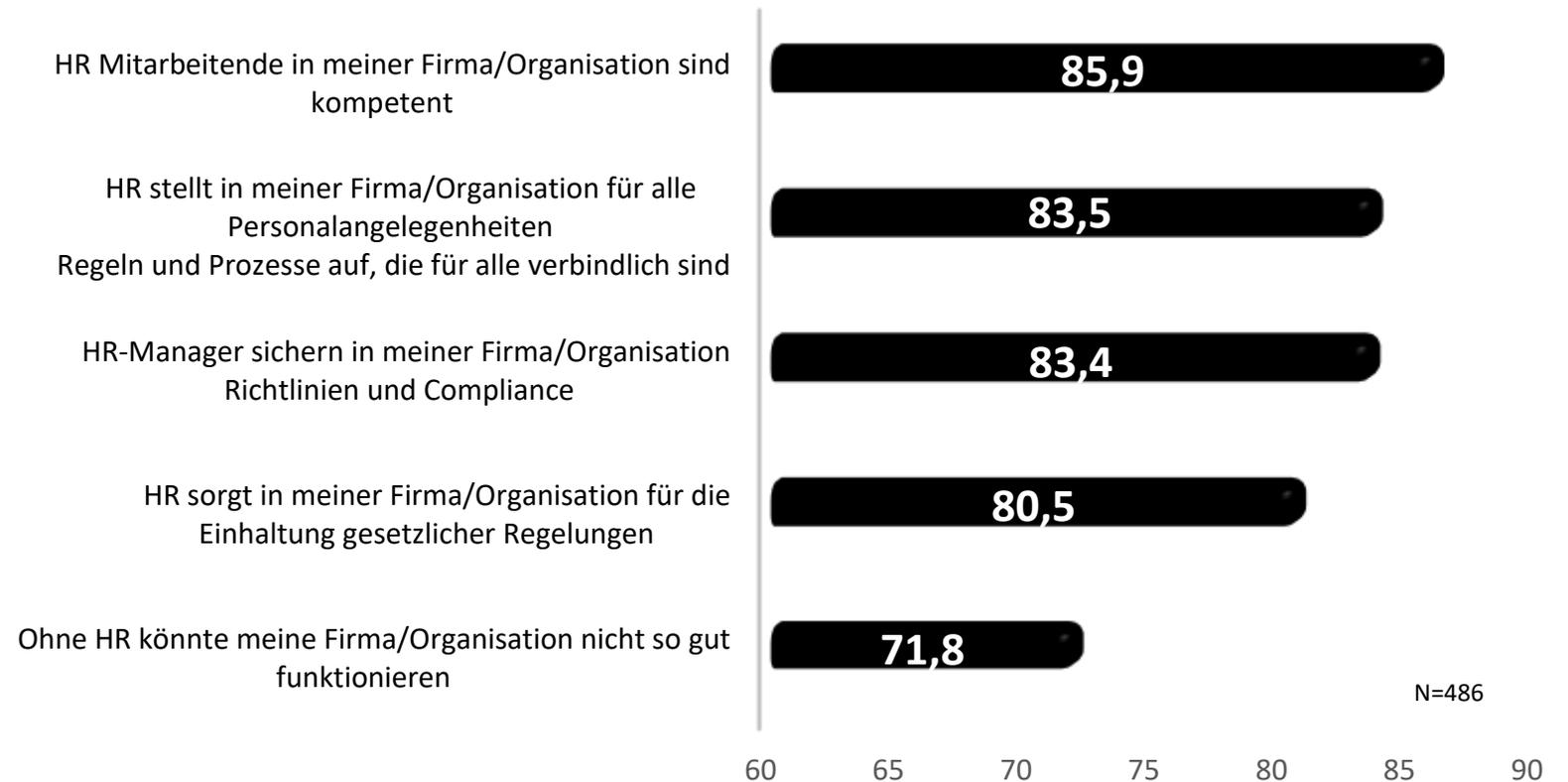
„HR ist 2.0 wo 4.0 nötig wäre. Die heutige HR-Organisation befindet sich selbst immer noch in der Umstrukturierung. Meistens sehen wir eine Organisation, in der HR Business Partner sich immer noch schwer tun, ihre strategische Rolle zu verstehen. In vielen Firmen wird HR zwar inzwischen digitalisiert [...], leider ist HR aber häufig noch weit davon entfernt, die digitalen Möglichkeiten wirklich zu verstehen und eine strategische Rolle zu erfüllen.“

Cap Gemini, HR Transformation - Envisioning the Future, 2020

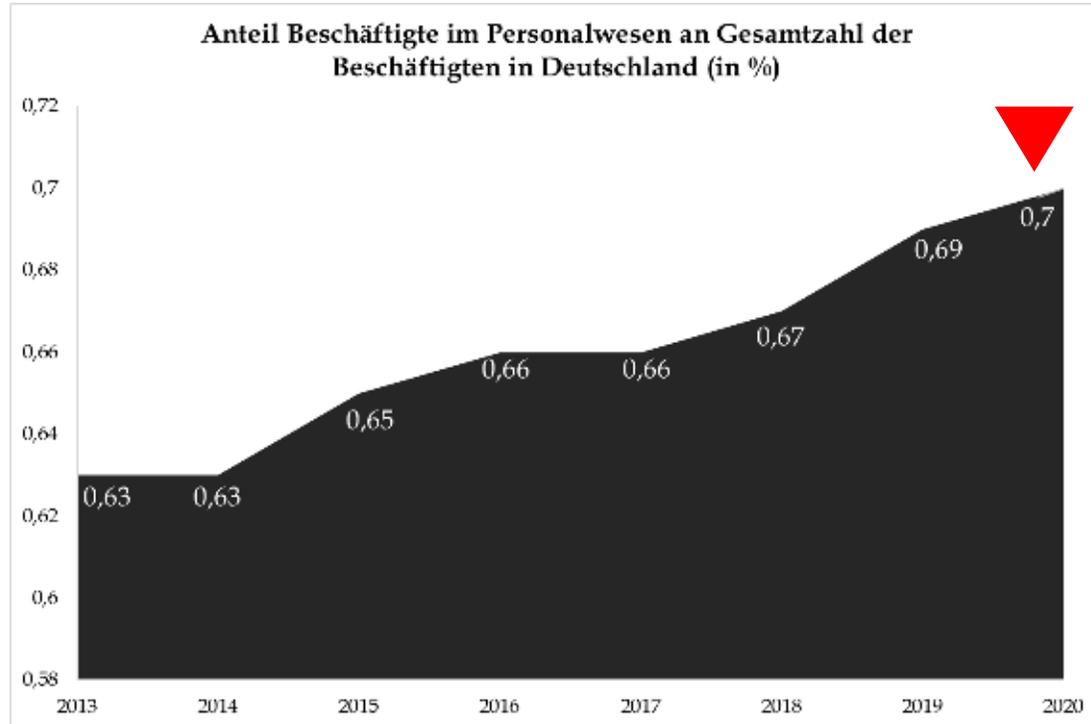
HR aus Sicht der HR Mitarbeitenden

STATEMENTS MIT DER HÖCHSTEN ZUSTIMMUNG (IN %) UNTER HR MITARBEITENDEN

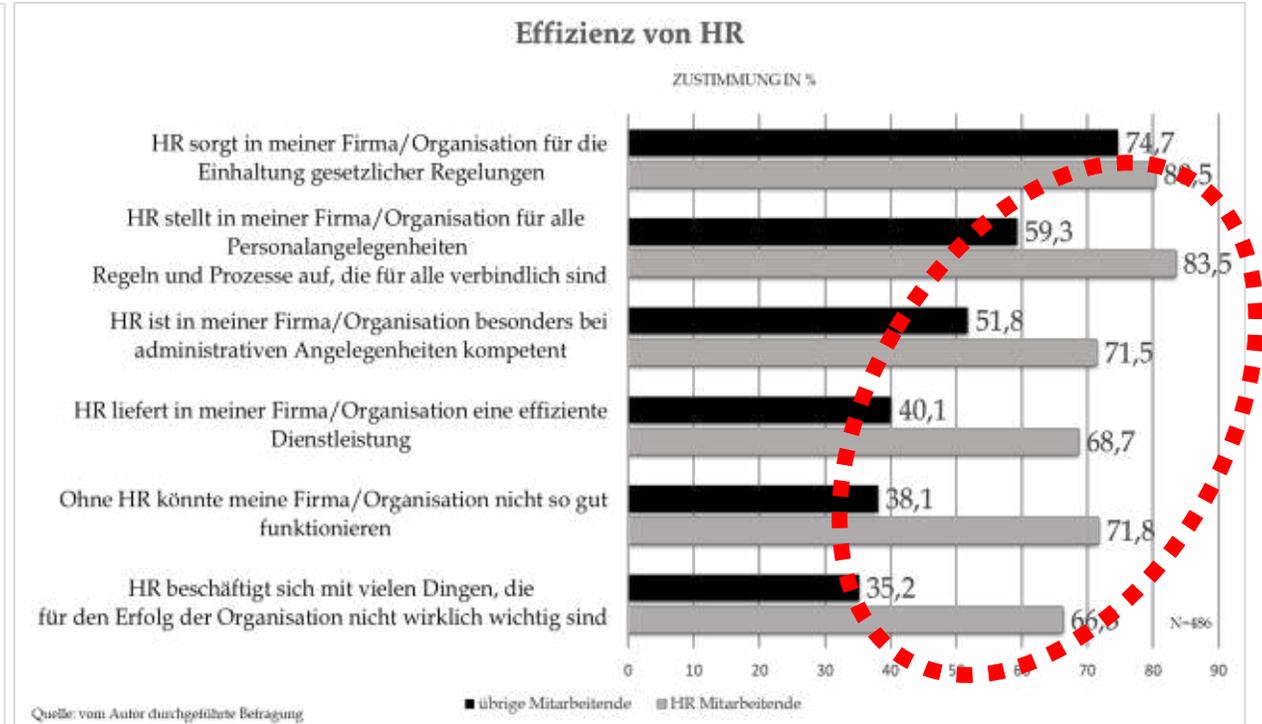
- kompetent
- „owner“ von allgemein verbindlichen Regeln und Prozessen
- Garant für Richtlinien und Compliance
- sorgt für Einhaltung relevanter gesetzlicher Regelungen
- unverzichtbar für das Unternehmen



Die Realität: Effizienz gesunken, HR Selbstbild (zu) optimistisch

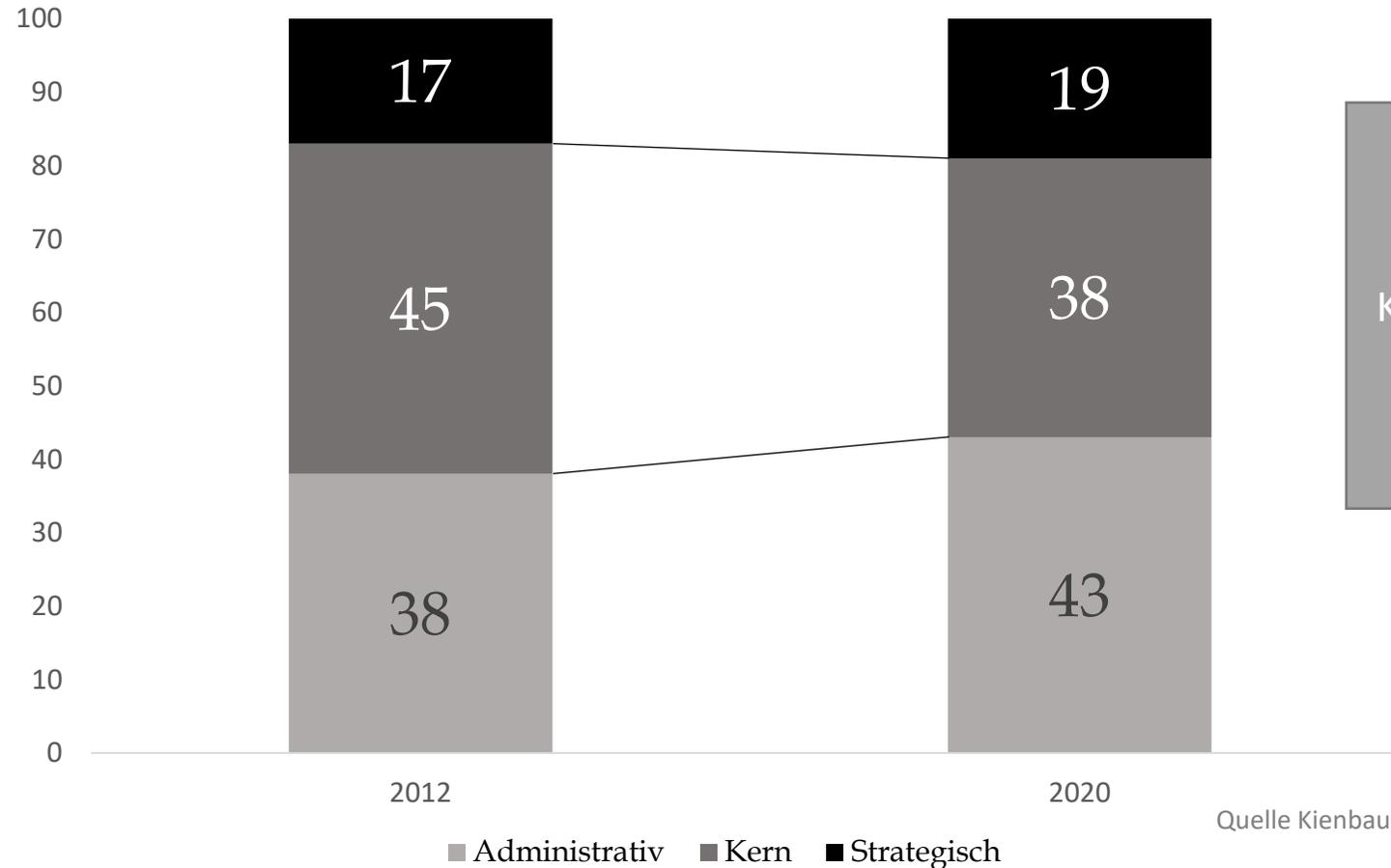


Quelle: Bundesagentur für Arbeit



Die Realität: Anhaltend starker Kostenfokus

VERTEILUNG HR RESSOURCEN AUF PROZESSE



Für 15 % der Unternehmen in Deutschland ist auch aktuell Kostenreduzierung das Top-Ziel für den HR-Bereich (Haufe, 2021)

Quelle Kienbaum Management Consultants GmbH

Die Realität: Mangelnder Business-Bezug

Einschätzung der Führungskräfte zu Business Mindset in HR

	Zustimmung in %	Ablehnung in %
HR hat geschäftliches Interesse im Blick	51,9	11,8
HR versteht Geschäftsmodell	44,2	17,0
Firma hat eine klare HR Strategie	43,8	27,3
HR Mitarbeiter sind immer über aktuellen Geschäftsverlauf informiert	41,8	35,7
HR hat wesentlichen Anteil am Geschäftserfolg	31,7	23,8
HR Mitarbeiter sind vorwiegend betriebswirtschaftlich ausgebildet	26,3	49,0
HR bringt stets neue Ideen ein	25,8	42,6

N=486

Wichtige Gründe



- ① Organisation nach Ulrich-Modell, obwohl dies nie als Orga-Blaupause gedacht war
- ② HR als Projektionsfläche unterschiedlichster Erwartungen („allen alles“)
- ③ fehlende Verknüpfungen zwischen Business und HR
- ④ austauschbares Menschenbild („Individuum als reiner Produktionsfaktor“)
- ⑤ keine Konfliktlösungsmechanismen für gegenläufige Aufgaben von HR
- ⑥ Spielraum für Investitionen in Innovation in HR durch Sparen weitgehend aufgezehrt
- ⑦ zu wenig HR-Governance in Familienunternehmen (kontrollorientiert, intransparent)

Entwicklung des Dave-Ulrich-Modells

Eine Organisation nach „Dave Ulrich“ (oder Varianten davon) findet sich weltweit in über zwei Dritteln aller Personalbereiche

1990er	2009
Kenner der Belegschaftsanliegen	Stimme der Belegschaft
	Entwickler von Humankapital
Verwaltungsexperte	Fachexperte
Change Agent	Strategischer Partner
Strategischer Partner	
	Leitung

- Aus Rollen Orga-Modell abgeleitet
- Gleichwertigkeit der Rollen ignoriert
- Viel Wissen indirekt erlangt
- Business Partner auch auf Ebenen etabliert, wo keine Strategie entsteht
- BP und SC (mit Outsourcing) eingeführt, andere Rollen auf Change Management und Labour Relations reduziert

BPM: (HR-These Nr.4)

„Die Business Partner-Funktion muss sich nicht nur repositionieren, sondern ihr Spektrum radikal erweitern. Neben die Rolle des Kümmerers und Beraters tritt immer mehr die Rolle des agilen Transformationstreibers.“

Quelle: Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, Nyman: HR Transformation, RBL Institute, 2009

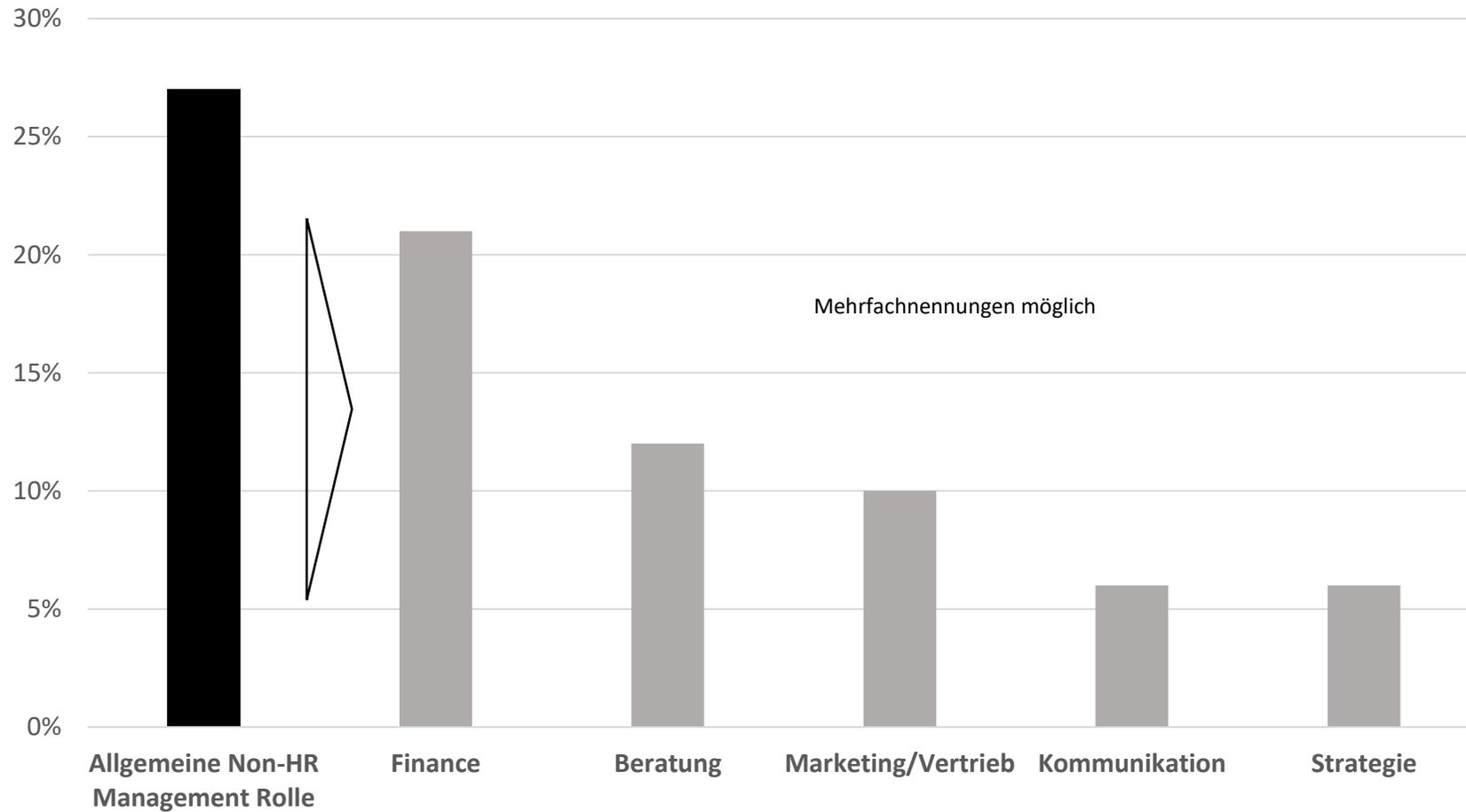
Erwartungen an diverse HR Rollen nach Zielgruppen

HR ist Projektionsfläche für unterschiedliche Erwartungen und die Versuchung für HR ist groß zu versuchen, „allen alles“ zu sein, dem Zeitgeist zu folgen und darüber hinaus das eigene Selbstverständnis zu leben

	Top Management	Manager	Mitarbeitende
	erwartet, „dass der Laden läuft“ und dass HR Auswirkungen der Strategie antizipiert und entsprechend handelt	erwarten schwerpunktmäßig operative, fachlich kompetente Unterstützung	wünschen sich problemfreie Administration und ein Interesse an ihrer persönlichen Situation und Entwicklung
Enabler (Organisation befähigen)			
Governance (Interne Normen setzen)			
Compliance (Externe Regeln einhalten)			

- HR Führungskräfte wären am liebsten vertrauensvolle Berater und Moderatoren des Management (was dieses gar nicht wünscht)
- HR „strategisiert“ gerne (und mehr als gewünscht)
- HR kümmert sich um viele Dinge, die für den Unternehmenserfolg nicht zielführend sind

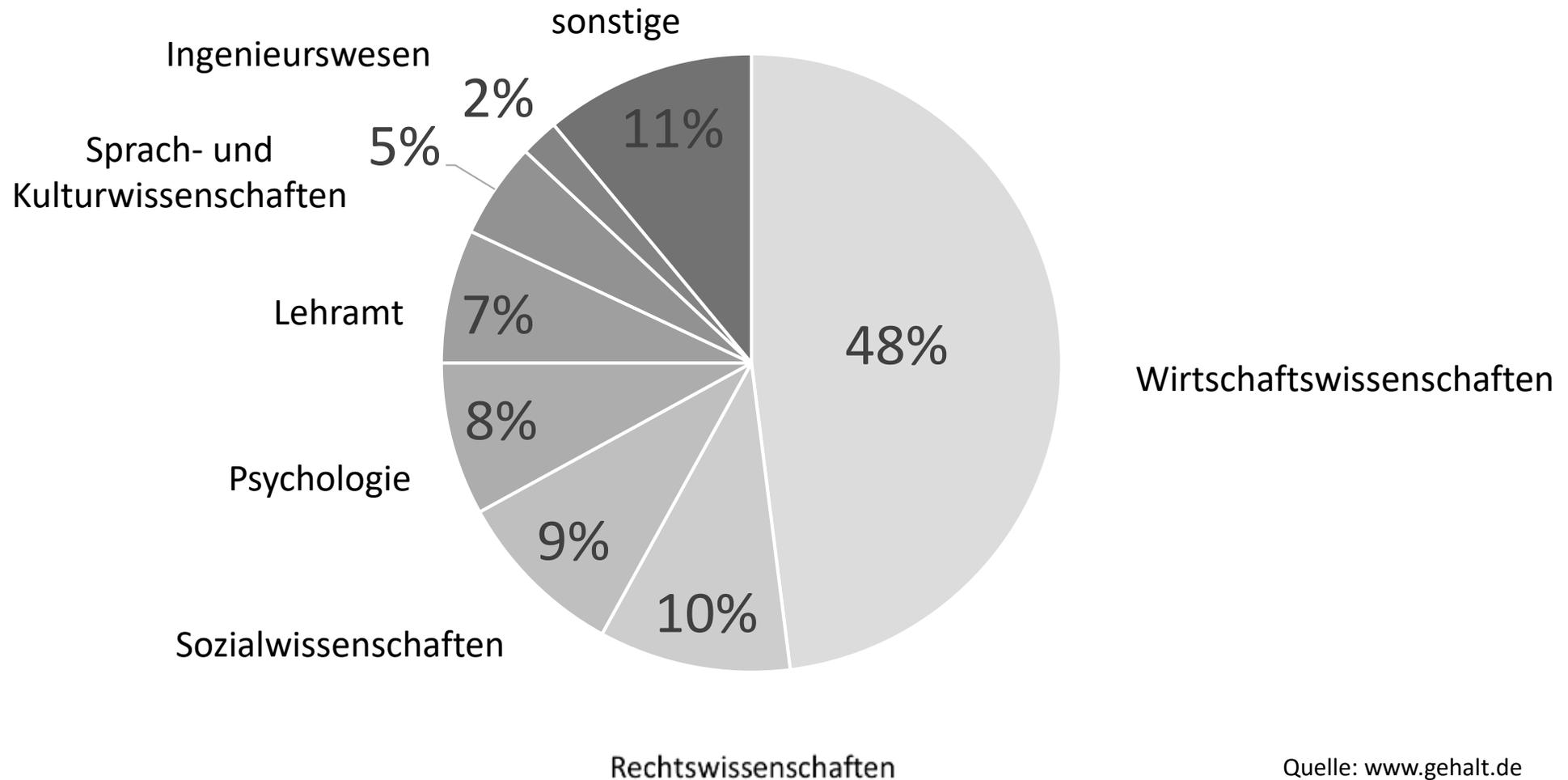
Business-Erfahrung von CHROs großer internationaler Unternehmen



- Nur etwa ein Viertel der Top- HR Führungskräfte verfügt über konkrete Berufserfahrung außerhalb HR

Quelle: Russell Reynolds

Studienrichtungen der Akademiker in HR



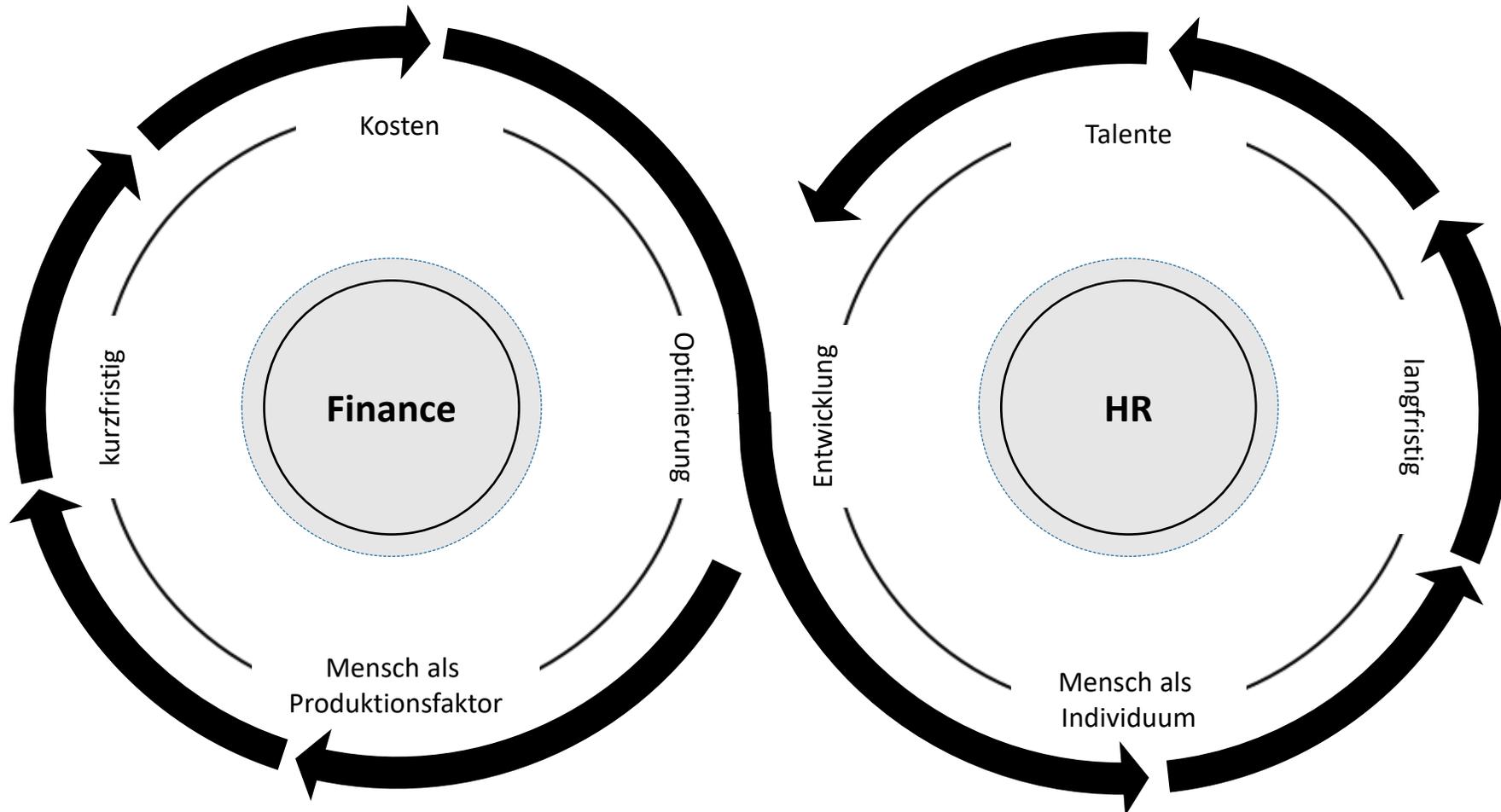
Quelle: www.gehalt.de

Einsatz der Akademiker in HR

Studienrichtung	Typische Zielsetzung für Einsatz in HR
Wirtschaftswissenschaften	klassisch, bevorzugt mit Schwerpunkt „Personal“
Rechtswissenschaften	Arbeits- und Vertragsrecht umsetzen
Sozialwissenschaften	analytische Arbeitsweise, innovatives Denken
Psychologie	Persönlichkeitsmerkmale objektiv messen
Lehramt	Schulungen/Training
Sprach- und Kulturwissenschaften	schnelle Auffassungsgabe, hohe Empathie
Ingenieurwesen	Quereinsteiger innerhalb der Firma
sonstige	Quereinsteiger innerhalb der Firma

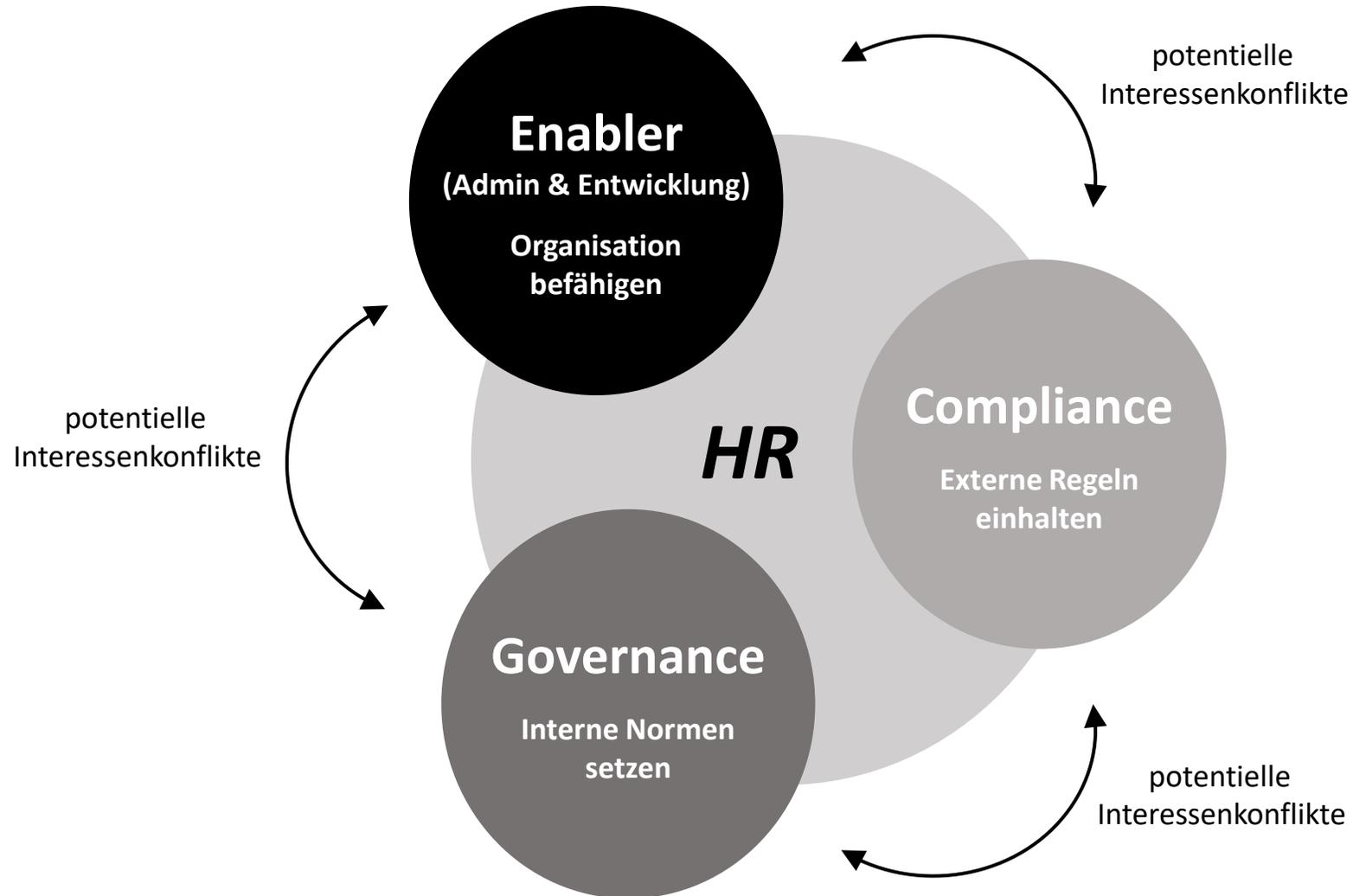
Quelle: www.gehalt.de

Zusammenwirken von Finance und HR



- Ohne klares Menschenbild (Mensch als Individuum) gibt HR auch gegenüber Finance ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal auf.
- Dadurch fühlt sich Finance ermutigt, auf HR-Themen einzuwirken, was das Zusammenwirken erschwert.

Potentiell gegenläufige Rollen von HR



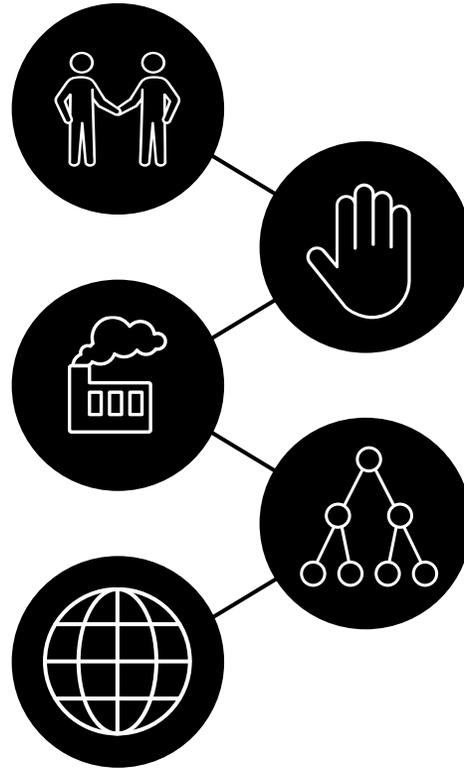
- Besteht z.B. HR auf die strikte Einhaltung (auslegungsfähiger) regulatorischer Vorgaben, erlebt das Business HR als „bürokratisch“
- Streben HR-Experten konzernweite Prozesse an, erleben Divisionen/Regionen das als inflexibel.
- HR wiederum beklagt „Alleingänge“ einzelner Einheiten
- Vielfach entstehen „Schatten-HR-Strukturen“ außerhalb von HR.

Familienunternehmen: Besonderheiten prägen Arbeitgeberattraktivität

starke Abhängigkeit vom
(wechselnden) Vertrauen der Familie

wenig Beteiligung an strategischen
Entscheidungen

oftmals wenig attraktive Firmen-
Standorte



eingegrenzter
Gestaltungsspielraum

begrenzte
Aufstiegsmöglichkeiten

- 31 % der Großunternehmen in Deutschland sind familiengeführt.
- Insgesamt gibt es in Deutschland 3 Mio. Familienunternehmen, die 17 Mio. Menschen beschäftigen. Das ist mehr als die Hälfte aller Beschäftigten.
- Charakteristika von Familienunternehmen gem. Uni München: eher risikoaavers, langfristig denkend, kontrollorientiert, wenig transparent

Folge: Dysfunktionalität in wichtigen HR Prozessen

Prozess \ Symptom	Abweichendes Selbstbild HR	Mangelnder Geschäftsbezug HR	Starker Fokus Kostenreduktion HR
Personaladministration	wird als positiver Berührungspunkt für HR zu wenig genutzt	Risiken werden unterschätzt	Schlechte Erreichbarkeit, mangelnde Kundenorientierung, Digitalisierung nur langsam
Rekrutierung	Schwache „Sales“-Orientierung der Recruiter, für Bewerber unangenehmer Bewerbungsprozess	Kein tiefes Verständnis der Anforderungen, falsche Erwartungen werden geweckt	Mangelhaftes Onboarding, steigende Vakanz-Zeiten
Personal-/Führungskräfteentwicklung	Unzureichende interne Nachwuchs-Pipeline	wenig personalisierte Maßnahmen	Maßnahmen werden eher nach Kosten als nach Eignung ausgesucht
Engagement/Mitarbeiterbefragungen	Vernachlässigung der politischen Dimension von Befragungen	Langsame Datenauswertung, keine Verknüpfung mit Geschäftsdaten, wenig Folge-Maßnahmen, Fokussierung auf Engagement	Wenig Umsetzung neuer Befragungsformate
Strategische Personalplanung	Mangelnde Einbindung der Fachbereiche, unklarer Prozess	Kein Zugang zu relevanten Daten, keine Expertise zur Modellierung	Keine Investition in erforderliche Systeme
Performance Management	Starke Fokussierung auf Compliance	Guter Prozess wird Selbstzweck, keine Verknüpfung mit Business-Prozessen	Prozess wird verstärkt zur Identifikation von Schlechtleistern genutzt

Wege in die Zukunft für HR

Reihenfolge stellt keine Wertung oder Priorisierung dar

- 1 Neue Bezeichnung annehmen
z.B. „Menschen & Organisation“ (s.a. Personalmagazin 2/2022)
- 2 Skills neu justieren und Organisation verändern
z.B. „Einwanderungsregeln“ für HR / Governance, Compliance, Enablement organisatorisch trennen
- 3 Business Bezug leben
z.B. systematischer Kontakt von HR zu Kunden und Investoren
- 4 HR-Service als Premium-Touchpoint
z.B. konstant exzellente Kundenerlebnisse anstreben
- 5 Menschenbild transparent machen und formen
z.B. Führungssysteme konsequent mit Unternehmenskultur kompatibel machen
- 6 Wie ein Investitionsberater agieren
z.B. konsequente, systematische Auswahl und Förderung
- 7 Digitalisierung (richtig) vorantreiben
z.B. Verknüpfung von Technologie, Daten u. agiler Personalplanung
- 8 Diversity-Management ehrlich machen
z.B. wahre Motive erklären (etwa Reputation, ESG – *nicht* primär Profit)
- 9 Sicherheitsnetz spannen
z.B. Care & Concern-Konzept, prof. Trennungsmanagement
- 10 Neue Rechnungslegungs-Standards fordern
z.B. HR-Ausgaben nicht nur als Kosten, sondern auch als Investition verbuchen können



ISBN 978-3-347-28609-2

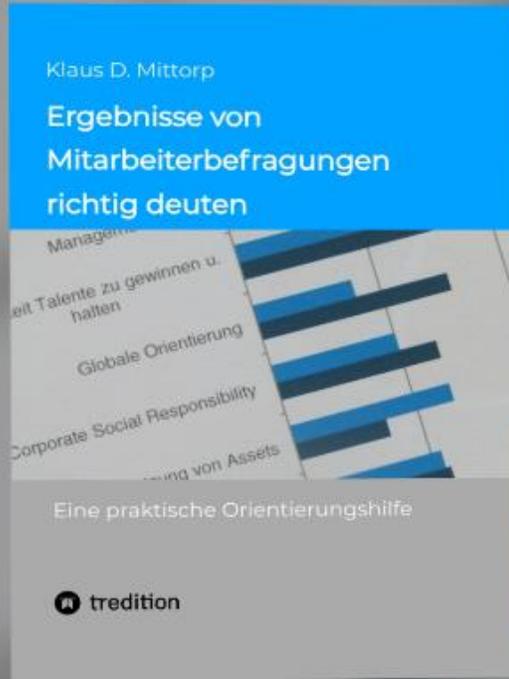


Personalwirtschaft Heft 10/2021

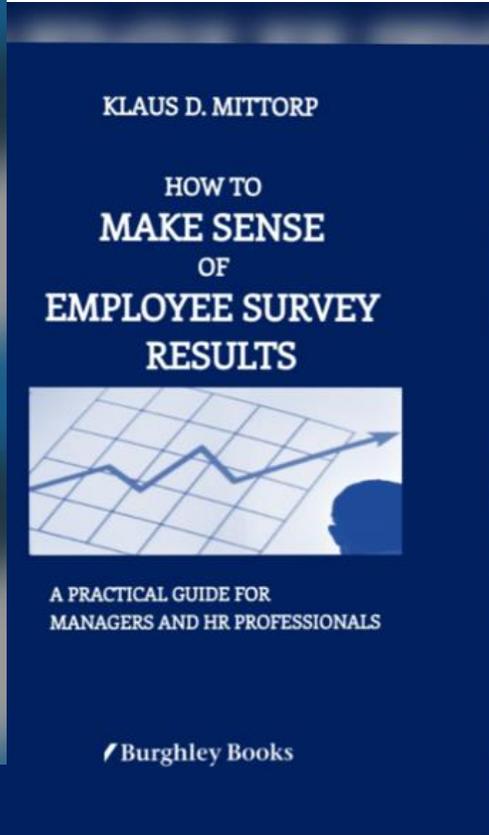


www.hrtoday.ch

K. Mittorp - HR in der Falle



ISBN 978-3-347-46825-2



ISBN 978-3-347-60589-3



ISBN 978-3-347-35852-2

