

# HR-MANAGEMENT

TRENDSETTER, SPARRINGSPARTNER ODER FOLLOWER?



# VORWORT

Die Fähigkeit, als Unternehmen flexibel auf veränderte Marktbedingungen zu reagieren und Change-Prozesse schnell und agil umzusetzen, stellt heute einen wesentlichen Erfolgsfaktor in der Auseinandersetzung mit alten und neuen Wettbewerbern dar. Entscheidend für eine hohe Agilität sind dabei vor allem die personellen Ressourcen im Unternehmen. Laut einer Umfrage, die LAB & Company im Rahmen ihres Consulting-Barometers von Juli 2015 durchgeführt hat, zählen gut ausgebildete Mitarbeiter und vorhandene Kompetenzen zu den wichtigsten Voraussetzungen, um die Digitalisierung erfolgreich zu meistern. Als verantwortliche Abteilung nimmt HR somit eine besonders herausgehobene Position bei der Bewältigung von Transformationsprozessen in einer herausfordernden Wirtschaftswelt ein. Gleichzeitig unterliegt allerdings auch der Personalbereich selbst einem tiefgreifenden Wandel und muss seine eigene Ausrichtung immer wieder überprüfen. Höchste Zeit also, die Rolle des HR-Managements im Kontext disruptiver Veränderungsprozesse näher zu beleuchten und kritisch zu hinterfragen.

## EXECUTIVE SUMMARY

Angesichts radikaler technologischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungen stehen private Unternehmen ebenso wie der öffentliche Sektor vor einer tiefgreifenden Transformation, die alle Unternehmensbereiche betrifft. In ihrer gemeinsamen Umfrage „HR-Management – Trendsetter, Sparringspartner oder Follower?“ unter Führungskräften aller Branchen untersuchen Oliver Wyman und die Personalberatung LAB & Company, wie das HR-Management auf diesen disruptiven Veränderungsdruck reagiert – mit dem Ziel, die Rolle in Selbst- und Fremdbild, die Position und mögliche Perspektiven des Personalwesens in einer herausfordernden Wirtschaftswelt näher zu beleuchten.

Die wichtigsten Ergebnisse:

- Die Veränderungsbereitschaft in den befragten Unternehmen hinkt dem wahrgenommenen Veränderungsdruck dramatisch hinterher. Das gilt für alle Unternehmensbereiche – insbesondere jedoch für die HR-Abteilung.
- Die oberste Entscheidungsebene, aber auch andere Führungskräfte trauen dem Personalbereich (HR) nicht zu, adäquat auf den Veränderungsdruck reagieren zu können. Das Personalwesen sei noch zu stark auf traditionelle Kompetenzfelder wie das Gesundheitsmanagement fokussiert; eine Ausrichtung auf neue Entwicklungen, etwa Talent Management, fehle.
- HR wird in den befragten Unternehmen so gut wie nie in die Strategieentwicklung eingebunden oder häufig erst in der späten Umsetzungsphase der Unternehmensstrategie involviert.
- Einen Weg, um die Veränderungsbereitschaft im Unternehmen zu erhöhen, sehen die Befragten in der Einstellung von branchenfremden Führungskräften.

## DIE DATENBASIS

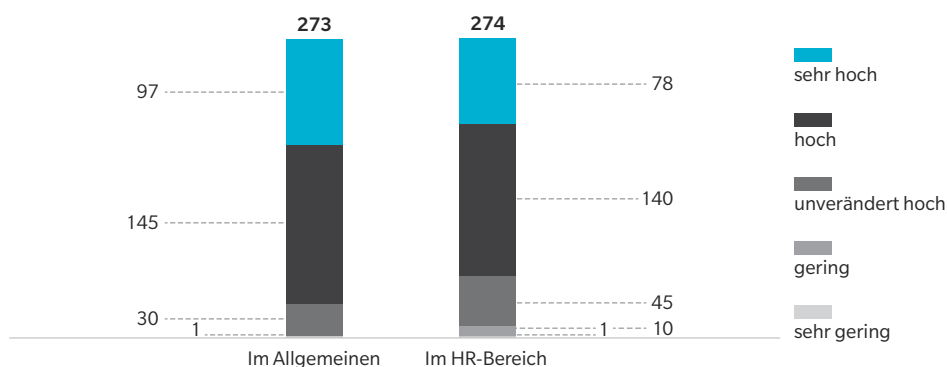
Die Studie „HR-Management – Trendsetter, Sparringspartner oder Follower?“ entstand aus einer Kooperation zwischen LAB & Company und Oliver Wyman. Die Befragung wurde bundesweit in der Zeit vom 7. Juli bis zum 31. Juli 2016 durchgeführt.

281 Führungskräfte aus verschiedenen Branchen sowie aus dem öffentlichen Bereich (40 Prozent Industrie, 27 Prozent kommunaler Bereich/öffentliche Beteiligungen, 21 Prozent Dienstleistungssektor/Beratung, 12 Prozent Sonstige) nahmen daran teil. Rund 90 Prozent der Teilnehmer waren männlich, knapp 80 Prozent sind Geschäftsführer/Vorstände oder Prokuristen; ihre Verantwortungsbereiche erstrecken sich über alle Funktionen. Die Umfrageteilnehmer haben ihre Antworten um mehr als 200, teilweise ausführliche, persönliche Kommentare ergänzt.

## NOTWENDIGKEIT ZUR TRANSFORMATION

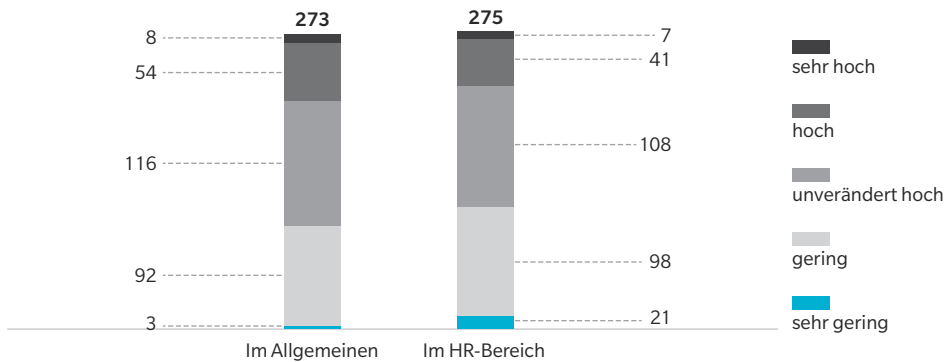
Demographischer Wandel, globaler Wettbewerb und eine rasant fortschreitende Digitalisierung: Private Unternehmen ebenso wie der öffentliche Sektor sind heute mit einer Reihe von Entwicklungen konfrontiert, die das Potenzial haben, radikale Marktumbrüche auszulösen und dabei auch vor Branchengrenzen nicht haltmachen. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, müssen Unternehmen ihre Strukturen und Prozesse permanent überprüfen und an die veränderten Rahmenbedingungen anpassen. Die immer tiefere Verzahnung unterschiedlichster Unternehmens- und Geschäftsbereiche erfordert dabei neue Kompetenzen, variabelere Lösungsansätze und eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit. Diese Notwendigkeit zur ständigen Transformation ist auch in den Führungsetagen der Unternehmen spürbar. Laut Umfrage stufen rund 90 Prozent der befragten Führungskräfte den Veränderungsdruck im Gesamtunternehmen sowie im HR-Bereich als „hoch“ oder „sehr hoch“ ein (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Wie hoch ist Ihrer Meinung nach der Veränderungsdruck in Unternehmen?



Doch wie gehen Unternehmen mit diesem gestiegenen Transformationsdruck um? Hier zeigt sich zunächst ein interessanter Widerspruch: Denn während der äußere Druck zur Veränderung als hoch empfunden wird, bewerten rund ein Drittel der Befragten die Veränderungsbereitschaft in ihrem Unternehmen als „gering“ oder „sehr gering“. Insbesondere im HR-Management scheint die Bereitschaft, Veränderung im Unternehmen anzustoßen, dabei noch weniger ausgeprägt zu sein als in den übrigen Unternehmensbereichen. Gleichzeitig nehmen Teilnehmer aus diesem Bereich den Veränderungsdruck als weniger hoch wahr (vgl. Abbildung 2).

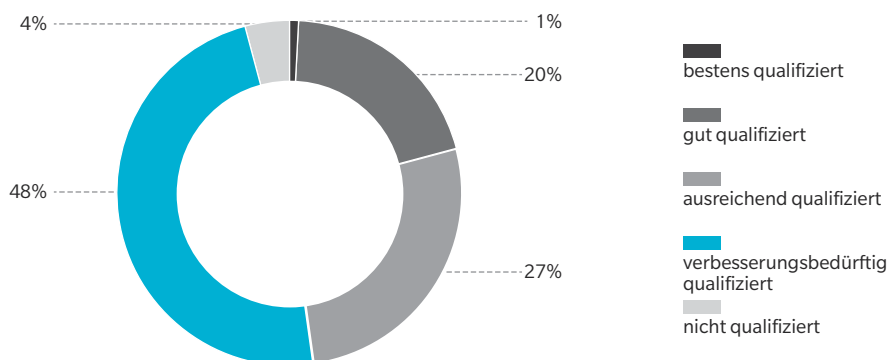
Abbildung 2: Wie hoch ist Ihrer Meinung nach die Veränderungsbereitschaft in Unternehmen?



## HR ALS TRANSFORMATIONSBREMSE?

Betrachtet man, welche Lösungsstrategien Unternehmen angesichts dieses Transformationsdrucks entwickeln, wird deutlich, dass weite Teile der Unternehmensführung dem HR-Bereich nicht zutrauen, mit innovativen Maßnahmen angemessen auf die Herausforderungen zu reagieren. Die Gründe dafür sind vielschichtig: Nur 21 Prozent der Befragten nehmen den HR-Bereich als „bestens“ oder „gut“ qualifiziert wahr, die restlichen 79 Prozent sehen teils starken Verbesserungsbedarf (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Wie schätzen Sie die Qualifikation des HR-Bereichs/der HR-Mitarbeiter hinsichtlich der Anforderungen der Zukunft ein?



Zudem attestieren die Führungskräfte dem HR-Bereich auf vielen Ebenen Nachholbedarf, wie sowohl die Umfrageergebnisse als auch die Ausführungen vieler Befragter zeigen:

*„HR hat sich auf das reine, risikolose Verwalten zurückgezogen. Impulse sind in den letzten drei Jahren in den Lippenbekenntnissen steckengeblieben.“*

*„Oft werden Themen wie demographischer Wandel, Digitalisierung, Work-Life-Balance, Generation Y mit ihren Herausforderungen als Programme oder Projekte bearbeitet, eine feste Verankerung im ‚Unternehmens-Gen‘ findet jedoch nicht statt.“*

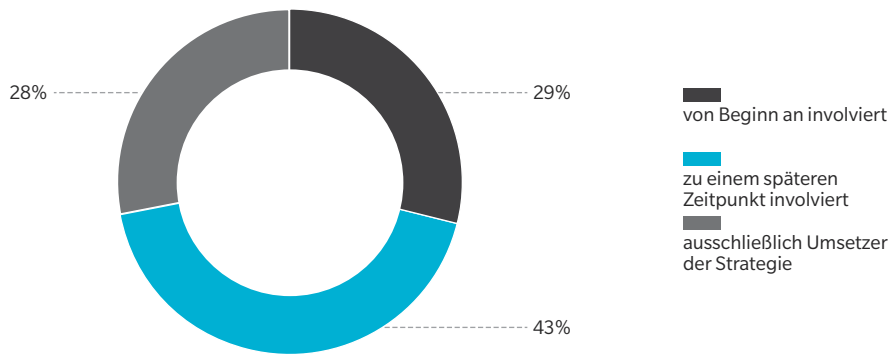
*„Der HR-Bereich ist sich der Notwendigkeit zur Veränderung noch nicht bewusst. Es besteht i. d. R. zunächst die Tendenz zusätzliche Aufgaben mit dem Bestandspersonal bewältigen zu wollen.“*

## VERWALTUNGSEINHEIT ODER STRATEGISCHER PARTNER?

Folglich gelten die HR-Abteilungen vielfach immer noch als reine Verwaltungseinheiten, die sich vor allem traditionellen Aufgaben wie Gesundheitsmanagement, Personaladministration wie Payroll und arbeitsrechtlichen Fragestellungen widmen. Eine Hinwendung zu neuen Entwicklungen im Personalwesen wie dem Talent Management, innovativen Incentive-Modellen und Gender Management findet hingegen ebenso wenig systematisch und zukunftsorientiert statt wie eine strukturelle Neuausrichtung des HR-Bereichs zum Beispiel durch die Trennung von administrativen und strategischen Personalthemen. So kritisieren befragte Führungskräfte etwa die Neigung einiger Personalabteilungen, den „War for Talents“ in Fachabteilungen oder an externe Dienstleister zu delegieren.

Tatsächlich gelingt es dem Personalwesen in der Praxis nur selten, sich als Sparringspartner der Unternehmensführung zu positionieren, wie die Umfrage zeigt: Demnach beziehen Vorstand und Bereichsleiter das Personalwesen meist erst dann in den Strategieentwicklungsprozess ein, wenn dieser schon sehr weit fortgeschritten ist. In nur knapp einem Drittel der befragten Unternehmen ist HR von Beginn an involviert, in den übrigen Fällen wird die Abteilung erst später hinzugezogen oder agiert lediglich als Umsetzer der zuvor an anderer Stelle festgelegten Strategie. Unklar ist, ob dieses Verhalten Ursache oder Konsequenz der Wahrnehmung des HR-Managements durch die Unternehmensführung ist (vgl. Abbildung 4).

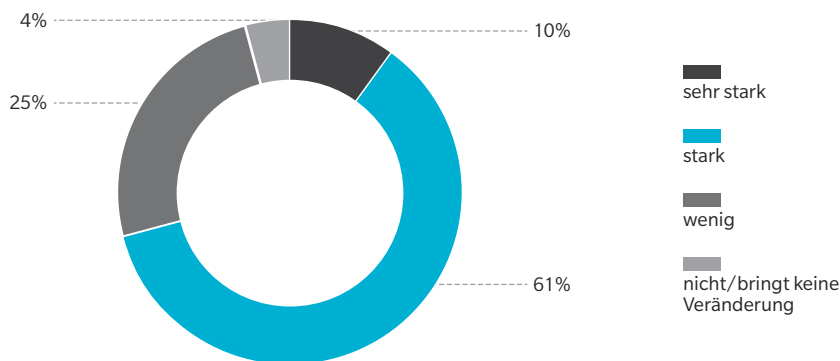
Abbildung 4: Ist der HR-Bereich integraler Bestandteil der Strategieentwicklung Ihres Unternehmens?



## DESIGN DER ZUKUNFT – PERSPEKTIVEN FÜR DAS HR-MANAGEMENT

Um das Dilemma zwischen hohem Veränderungsdruck einerseits und mangelnder Veränderungsbereitschaft andererseits aufzulösen, stellt die Rekrutierung von branchenfremden Mitarbeitern laut Umfrage ein probates Mittel dar. Insbesondere Unternehmensführung und Bereichsleiter sehen darin einen Weg zur Forcierung des Veränderungswillens und der Innovationsfähigkeit im Unternehmen. Dabei gilt: Je mehr branchenfremde Mitarbeiter eine Führungskraft eingestellt hat, desto positiver sieht er oder sie deren Bedeutung für das Unternehmen. Auf die Frage, wie die Einstellung von Branchenfremden die Umsetzung von Veränderungen/Innovationen beschleunige, antworteten 10 Prozent mit „sehr stark“ und 61 Prozent mit „stark“ (vgl. Abbildung 5). Bei der Auswahl von neuen Mitarbeitern werde dabei laut Umfrage insbesondere auf innovationsfördernde Faktoren wie Change-Erfahrung (58 Prozent der Befragten), Prozessorientierung (57 Prozent) und Führungskompetenz (51 Prozent) geachtet.

Abbildung 5: Die Einstellung von Branchenfremden beschleunigt die Umsetzung von Veränderungen/Innovationen...



Die Rekrutierung von Branchenfremden ist dabei allerdings nur ein Lösungsweg zur Steigerung der Veränderungsbereitschaft – der zudem häufig mit erheblichen Reibungsverlusten verbunden ist. Ein anderer, vielversprechender Weg zur Erhöhung der Veränderungsbereitschaft ist die Transformation des Personalbereichs mithilfe eines grundsätzlichen, bereichsübergreifenden Ansatzes. Dabei wird HR frühzeitig in die Strategie- sowie Finanzplanungsprozesse des Unternehmens eingebunden, übernimmt dadurch eine mitverantwortliche Position als Teil der Unternehmenssteuerung und ist auf Augenhöhe mit den anderen Unternehmensbereichen. Eine elementare Voraussetzung dafür ist, dass sich HR tiefe Kenntnis vom tatsächlichen Kerngeschäft des Unternehmens aneignet. Um zukünftigen Anforderungen nicht nur gerecht werden zu können, sondern diese auch aktiv mitzugestalten, sind zudem unternehmens-/abteilungsübergreifende Kooperation sowie gegenseitige Akzeptanz der jeweiligen Rolle einerseits und Know-how-Aufbau andererseits notwendig.

Aus eigener Kraft wird es HR allerdings langfristig nicht gelingen, eine solche neue und einflussreichere Positionierung im Unternehmensgefüge einzunehmen und dadurch die Voraussetzungen für eine signifikante Rolle bei der Strategieentwicklung zu schaffen. Denn die Ergebnisse der Umfrage machen deutlich, dass die für die Strategieentwicklung verantwortlichen Entscheider die Bedeutung von HR für das Unternehmen unterschätzen oder schlimmstenfalls gar nicht wahrnehmen. Der Grund: Meist sind die personellen Kapazitäten derart knapp bemessen, dass sie gerade für das Funktionieren des Tagesgeschäfts ausreichen.

## FAZIT

Der Weg des Personalbereichs von der Rolle des „Verwalters“ zum vollausgeprägten HR-Business-Partner – im Sinne eines strategischen Sparringspartners – scheint noch lange nicht abgeschlossen zu sein. Die größte Herausforderung dabei – gleichermaßen für HR wie auch die Unternehmensführung – besteht darin, die Akzeptanz des Personalbereichs im Unternehmen durch aktive Begleitung der Geschäftsbereiche und enge Einbindung in die Strategieentwicklung zu stärken sowie die Transformation der HR-Unit durch Qualifikation, Effizienzsteigerung und Verständnis für das Kerngeschäft voranzutreiben.

Weder Oliver Wyman noch LAB & Company übernehmen eine Haftung gegenüber Dritten im Zusammenhang mit dieser Veröffentlichung. Die Veröffentlichung enthält Ansichten von Oliver Wyman und LAB & Company zu den genannten Themen in Bezug auf den genannten Zweck zum Zeitpunkt der Erstellung. Diese Ansichten enthalten keine Handlungsempfehlungen. Weder Oliver Wyman noch LAB & Company übernehmen eine Verpflichtung zur Aktualisierung oder Anpassung an geänderte Bedingungen. Weder Oliver Wyman noch LAB & Company übernehmen eine Gewährleistung hinsichtlich der hierin verwendeten Daten und Information aus öffentlichen Quellen bzw. von Dritten.

## ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 4.500 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in rund 30 Ländern. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement und Organisationsberatung. Gemeinsam mit Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, Abläufe zu beschleunigen und Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC).

Weitere Informationen finden Sie unter [www.oliverwyman.de](http://www.oliverwyman.de).  
Folgen Sie Oliver Wyman auf Twitter [@OliverWyman](https://twitter.com/OliverWyman).

## ÜBER LAB & COMPANY

LAB & Company ist eine international tätige Personalberatung, spezialisiert auf die Suche und Auswahl von Führungskräften und Spezialisten in allen wichtigen Marktsegmenten. LAB gehört zu den TOP 20 der führenden Personalberatungen im deutschsprachigen Raum. Die Gesellschaft verfügt über Büros in Düsseldorf, München und Wien. LAB & Company ist Mitglied des globalen Berater-Netzwerks Penrhyn International mit über 30 Büros in den bedeutendsten Wirtschaftszentren der Welt.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.labcompany.net](http://www.labcompany.net).

## KONTAKTE

**DR. THOMAS FRITZ**  
Partner bei Oliver Wyman  
[thomas.fritz@oliverwyman.com](mailto:thomas.fritz@oliverwyman.com)  
+49 211 89 87 663

**JÖRG STÄGLICH**  
Partner bei Oliver Wyman  
[joerg.staeglich@oliverwyman.com](mailto:joerg.staeglich@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 606

**TINA BECKERS**  
Principal bei LAB & Company  
[beckers@labcompany.net](mailto:beckers@labcompany.net)  
+49 211 159 79 970

**ELKE VORHOLT**  
Geschäftsführende Gesellschafterin bei LAB & Company  
[vorholt@labcompany.net](mailto:vorholt@labcompany.net)  
+49 211 159 79 950

Copyright © 2017 Oliver Wyman. Alle Rechte vorbehalten.

