

# Hart am Wind

Die BPM-Berufsfeldstudie People & Organization 2020

**BPM**  
BUNDESVERBAND DER  
PERSONALMANAGER

**Quadriga**   
Hochschule

In Kooperation mit

**EgonZehnder**



Melanie Baier, Ronny Fechner, Jörg K. Ritter,  
René Sadowski (2021):

Hart am Wind — Die BPM-Berufsfeldstudie  
People & Organization 2020  
Berlin: Quadriga Media Berlin GmbH.

1. Auflage 2021

**Herausgeber:**

Bundesverband der Personalmanager e.V.

Alle Rechte vorbehalten.

ISBN 978-3-00-067985-8

Quadriga Media Berlin GmbH  
Werderscher Markt 13  
D-10117 Berlin

Tel.: +49 (0) 30 84 85 90  
Fax : +49 (0) 30 84 85 92 00

Layout & Satz: Kristina Haase, Damian Strohmaier

# Inhalt

Vorwort	4
Die Personalfunktion vor großen Herausforderungen	5
Forschungsdesign und Methodik	8
Personalmanagement in Deutschland – ein Überblick	12
2020 – Das Jahr der Veränderung?	14
Organisationale Einbettung – entscheidend für strategischen Einfluss?	18
Impact – Purpose, Power, Performance	23
Digitalisierung und Analytics als Treiber von Performance?	31
Die Zukunft – individuelle Ambitionen und Perspektiven	44
Rethinking HR – Status quo und Handlungsfelder	48

# Vorwort

2020 war ohne Zweifel ein ganz besonderes Jahr, in dem auch und vor allem die Personaler:innen hart am Wind gesegelt sind. Riesige Gestaltungsmöglichkeiten, rasante Fahrt, aber auch einige hohe Wellen, die an Deck schlugen. Genau das richtige Umfeld also, um die vierte Berufsfeldstudie des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) mit der Quadriga Hochschule Berlin durchzuführen.

Seit 2010 vermessen wir daher die HR-Funktion, und viele der einmal neuen Prioritäten in der Personalarbeit gehören heute ganz selbstverständlich in unser Repertoire. Die Herausforderung Internationalität etwa, die 2014 im Fokus stand, das Thema Chancengleichheit oder Fragen von Führungsqualität und Performance wie im Jahr 2017. Wie werden wir wohl bei der nächsten Studie auf unsere jetzigen Ergebnisse zurückschauen?

Für 2020 gibt es nämlich gleich einen doppelten Befund. Die Topthemen vor und nach Beginn der Pandemie haben sich fundamental verändert. New Work und Change Management haben in einer Welt mit Coronavirus das Dauerthema Recruiting verdrängt, passend dazu gewinnt die Digitalisierung von HR-Prozessen (bereits 2017 eine Priorität) weiter an

Bedeutung. Wie genau diese digitale Personalarbeit aussieht, welche Methoden und Tools im Einsatz sind, beleuchtet die Studie ebenso wie den Impact und die Leistung des Personalmanagements. Außerdem gibt es Ergebnisse zur organisatorischen Verankerung der HR-Funktion sowie zur Zufriedenheit und den Karriereperspektiven der über 1.500 Teilnehmer:innen.

HR ist in der Corona-Pandemie gefragt und sichtbar wie noch nie – das gilt es jetzt zu erhalten. Die erforderlichen Kompetenzen für eine erfolgreiche Personalarbeit in der digitalen Transformation sind gemessen an den Forderungen des 2016 gestarteten Forschungsprojekt „Rethinking HR“ noch immer ausbaufähig. Die aktuelle Situation dürfte aber auch auf uns wie ein Booster wirken – und bietet zahllose Möglichkeiten für agiles Lernen im Feldversuch oder eben auf hoher See.

Eine spannende und erkenntnisreiche Lektüre wünscht Ihnen

Dr. Katharina Herrmann  
BPM-Vizepräsidentin

# Die Personalfunktion vor großen Herausforderungen

## **2020 – Ein Jahr ungeahnter Anforderungen und Chancen für das Personalmanagement.**

Das vergangene Jahr war aufgrund der Corona-Pandemie wie kaum ein anderes von ungeahnten Veränderungen gekennzeichnet. Die Pandemie hat mit aller Konsequenz gewohnte Abläufe und Routinen auf den Kopf gestellt. Wir mussten uns räumlich distanzieren, obwohl wir doch, gerade als Personalmanager:innen, die persönliche Begegnung mit Menschen als eines der wichtigsten und schönsten Elemente unserer Tätigkeit betrachten. Viele Organisationen haben gelernt, große Teile der Arbeit ins Netz zu verlagern, d.h. die digitalbasierte Wertschöpfung voranzutreiben und hierbei die interne Kommunikation virtuell gut aufrecht zu erhalten. Und zu einem Großteil sind viele Organisationen positiv überrascht worden: Digitales Arbeiten funktioniert schnell und umfassend – egal, wo wir uns befinden. Gleichwohl

zeichnet sich ab, dass virtuelle Zusammenarbeit auch und gerade für Führungskräfte keineswegs trivial ist – hier gilt es zukünftig auszutarieren, wie Performance Management und Vertrauen in die Mitarbeiter:innen aufeinander abgestimmt werden können. Genauso zeigt sich, dass digitale Kollaboration funktionierende digitale Prozesse benötigt und eine solide Datengrundlage Voraussetzung dafür ist, schnelle und belastbare Entscheidungen zu treffen – gerade in diesem Jahr dauerhafter Veränderung mit häufiger Neubewertung von Situationen.

Viele dieser Veränderungen – so die thematisch-inhaltlichen Prioritäten der Personalarbeit, der strategische Einfluss der Personalfunktion, die Digitalisierung und datenanalytische Entwicklungen – zeichnen sich auch bereits in den Ergebnissen unserer aktuellen Berufsfeldstudie ab. Mit über 1.500 Teilnehmer:innen können wir ein umfangreiches Bild unserer

Profession zeichnen. Was liegt vor uns? Was ist der konkrete Beitrag der Personalfunktion 2021 und darüber hinaus? New Work, Performance Management, Workforce Transformation sind einige der Themenbereiche, in denen die Personalfunktion wie kein anderer Bereich ihre Handschrift hinterlassen und damit die Gestaltung der Organisation beeinflussen kann.

Mit der Wucht der Veränderung und der Dynamik des letzten Jahres haben sich die Anforderungen an die Personalfunktion vehement verändert.<sup>1,2,3</sup> Umso dringlicher ist die eigene Transformation der heutigen HR-Funktion in eine strategie-, geschäfts- und digital-fokussierte People & Organization-Funktion.<sup>4</sup> Diesen Gleichklang aus Strategie, Struktur und Mitarbeitenden/Wertschaffenden vorausgreifend, haben wir auch den Titel „People & Organization (P&O)“ für diese Berufsfeldstudie gewählt. Der Titel dient

damit im besten Sinne als Anspruch und Selbstverständnis der Personalfunktion als *die* Gestaltungskraft einer neuen Arbeits- und Wertschöpfungsrealität zur Bewältigung der vor uns liegenden Herausforderungen und Chancen.

<sup>1</sup> Vgl. BPM (2021): Die sieben HR-Thesen 2021, Bundesverband der Personalmanager (BPM), online unter: <https://www.bpm.de/meldungen/die-7-hr-thesen-2021-aus-sicht-des-bpm> (11.01.2021)

<sup>2</sup> Vgl. Haufe (2020): HR-Trends 2021: Das Personalmagazin blickt in die Kristallkugel; online unter: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/hr-trends-ausblick-der-redaktion-des-personalmagazins\\_80\\_533100.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/hr-trends-ausblick-der-redaktion-des-personalmagazins_80_533100.html) (11.01.2021)

<sup>3</sup> Vgl. Sadowski et al. (2020): Veränderte Prioritäten in der Personalfunktion. Personalführung, (11): 8-9.

<sup>4</sup> Vgl. Sadowski et al. (2020): Personalfunktion in der Transformation. Human Resources Manager, Ausgabe Oktober/November: 88-89.



**Jörg K. Ritter**

Prof. Dr. Jörg K. Ritter ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement sowie Senior Advisor bei Egon Zehnder.



**René Sadowski**

Prof. Dr. René Sadowski ist Professor für Entrepreneurship & Organizational Behavior und Engagement Leader bei Egon Zehnder.



**Melanie Baier**

Dr. Melanie Baier ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin an der Quadriga Hochschule Berlin.



**Ronny Fechner**

Dr. Ronny Fechner ist wissenschaftlicher Mitarbeiter für empirische Forschung an der Quadriga Hochschule Berlin und Gesellschafter der Analyse & Transfer UG.

# Forschungsdesign und Methodik

Mit der BPM-Berufsfeldstudie 2020 erscheint nun die vierte Berufsfeldstudie zur Vermessung der Personalfunktion innerhalb einer Dekade. Seit der ersten Berufsfeldstudie 2010 hat sich vieles verändert; die Herausforderungen des globalen Wettbewerbs und der Digitalisierung haben ebenso wie die zunehmende Veränderungsdynamik einen deutlichen Einfluss auf das Berufsfeld – sowohl im Hinblick auf seine Relevanz für die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen, sein Aufgabenspektrum als auch an die erforderlichen Kompetenzen und Strukturen. Dies findet nicht zuletzt darin Ausdruck, dass das Berufsfeld immer seltener als „Personalmanagement“ im Sinne einer rein unterstützenden, operativ

agierenden Funktion verstanden wird, sondern die Aufgaben strategischer, organisationsgestaltend und digitaler werden. Dieses breite Verständnis spiegelt sich darin wider, dass zunehmend von „People & Organization“ die Rede ist. So wird auch in der vorliegenden BPM-Berufsfeldstudie der Anspruch formuliert: „Human Resources Management“ ist zunehmend als Management von „People & Organization“ zu verstehen. Die vorliegende Studie widmet sich daher insbesondere den Themenfeldern, die auf einen breiteren und strategischen Anspruch von „People & Organization“ (P&O) einzahlen.

## 2020 – das Jahr der Veränderung?

Organisationale Einbettung – entscheidend für strategischen Einfluss?

Impact – Purpose, Power, Performance

Digitalisierung und Analytics als Treiber von Performance?

Die Zukunft – individuelle Ambitionen und Perspektiven

Rethinking HR – Status quo und Handlungsfelder

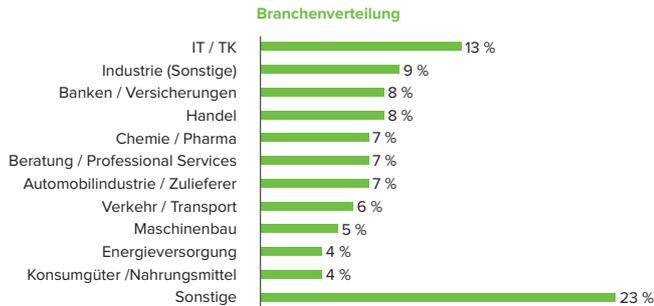
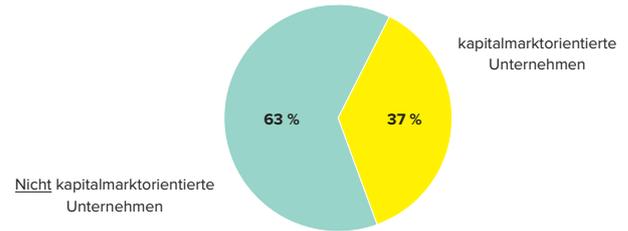
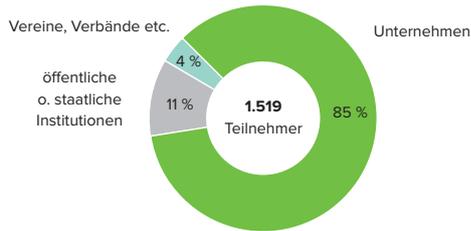
Beginnend mit den thematischen Prioritäten im Jahr 2020 wird der Blick in Kapitel zwei zunächst auf den Zusammenhang zwischen organisationaler Einbettung von "P&O/HR" und ihrem strategischen Einfluss gerichtet. Kapitel drei fokussiert auf die unterschiedlichen Facetten der Wirksamkeit von „P&O/HR“, sowohl im Hinblick auf die Definition eines Purpose als auch im Hinblick auf die Effizienz und Effektivität von „P&O/HR“. Die unterschiedlichen Dimensionen der Digitalisierung werden in Kapitel vier insbesondere dahingehend untersucht, ob sie „P&O/HR“ bereits nachweislich wirksamer machen. In der Tradition der vergangenen BPM-Berufsfeldstudien wirft diese Studie mit Kapitel fünf auch wieder einen Blick auf die Arbeitszufriedenheit der Personaler:innen und Erwartungen an die Zukunft im Berufsfeld. Abschließend wird das TOP-Modell (vgl. Gärtner et al., 2017) skizziert, in dem sich die Handlungsfelder und Inhalte einer neu positionierten „People & Organization“- Funktion wiederfinden.

Die BPM-Berufsfeldstudie „People & Organization“ wurde im Sommer 2020 als Online-Befragung durchgeführt. Sie war vom 1. Juli bis 1. August im Feld. Zur Teilnahme waren alle Berufstätigen des Personalmanagements in Deutschland eingeladen. Insgesamt haben 1.519 Teilnehmer:innen den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Durch eingeführte Filterfunktionen nahmen nicht alle Personen an jeder Frage teil. Die jeweils gültige Anzahl an Teilnehmer:innen wurde daher für jede Frage separat angegeben. Insgesamt nahmen 35 Prozent männliche Vertreter der Personalfunktion, 64 Prozent weibliche und 1 Prozent divers teil. Der Altersdurchschnitt liegt bei 45 Jahren, wobei die Angaben zwischen 22 und 71 Jahren variieren. Eine statistische Repräsentativität für das gesamte Berufsfeld des Personalmanagements beansprucht die Untersuchung nicht. Um dies zu gewährleisten, wäre es notwendig gewesen, wissenschaftliche Verfahren der Stichprobenziehung zur Anwendung zu bringen. Dahingehend besitzen die Ergebnisse im strengen statistischen Sinne nur eine eingeschränkte Repräsentativität.

Nahezu identisch im Vergleich zur vorangegangenen Studie sind insgesamt 74 Prozent der Antwortenden als Führungskräfte einzustufen, wobei hiervon 40 Prozent Führungskräfte auf höchster Leitungsebene sind oder die Gesamtleitung der Organisationseinheit innehaben. Die Studie stützt sich darüber hinaus auf die Mitglieder des Berufsverbandes der Personalmanager, der diese Studie maßgeblich begleitet und unterstützt. Neben den Mitgliedern des BPM wurden in diesem Jahr erstmalig Mitglieder der DGFP zur Teilnahme an der Berufsfeldstudie eingeladen. Im Vordergrund der Studie stehen Querschnittserhebungen, die an ausgewählten Stellen um Längsschnittbetrachtungen mit Vorgängerstudien ergänzt werden. Mit wiederholten Fragen kann ein Vergleich zu Ergebnissen früherer Studien des BPM und der Quadriga Hochschule Berlin gezogen und so die Entwicklung des Berufsfeldes hinsichtlich einiger Variablen betrachtet werden.

Teilnehmer:innen der Berufsfeldstudie sind am häufigsten in großen Unternehmen und Unternehmen aus der IT/Telekommunikation tätig.

Organisationstyp und -größe sowie Branchenverteilung und Kapitalmarktorientierung bei Unternehmen (N<sub>min</sub>=1.267)



# Personalmanagement in Deutschland – ein Überblick

## Zusammenfassung der Kernergebnisse

### **Impact – Purpose, Power, Performance**

- Nur in knapp jedem zweiten Unternehmen hat P&O/HR eine steuernde Funktion bei der Definition und Kommunikation des Unternehmenszwecks (Purpose).
- New Work (insb. agiles Arbeiten, Jobsharing) wird insbesondere von großen Unternehmen und öffentlichen Institutionen genutzt.
- Kleinere Unternehmen zeigen sich reaktionsfähig, schnell in der Leistungserbringung und ressourceneffizient. Dieses effiziente und agile Arbeiten steht überdurchschnittlich häufig in Zusammenhang mit der Erbringung guter Arbeitsergebnisse.
- Strategischen Einfluss auszuüben gelingt insbesondere P&O/HR-Einheiten in kleineren Unternehmen.

### **Digitalisierung und Analytics**

- Je größer das Unternehmen, desto stärker ist der Einsatz von digitalen Tools, Datenanalyse und Prozessautomatisierung verbreitet.
- Organisationsformen, die sich als besonders effizient und agil auszeichnen, sind gerade nicht die großen Unternehmen. Das lässt die These zu, dass die Digitalisierung hier (noch) nicht ihren Wirkungshebel im Sinne einer erhöhten Effizienz entfaltet hat.
- Strategisch einflussreiche P&O/HR-Einheiten nutzen insbesondere Datenanalysen überdurchschnittlich häufig.
- Die Analyse von KPIs ist unabhängig von der Unternehmensgröße zunehmend verbreitet, mit dem Fokus auf inductororientierte bzw. effizienzorientierte KPIs.

### **Die Zukunft – individuelle Ambitionen und Perspektiven**

- Der Trend einer abnehmenden Arbeitszufriedenheit im Berufsfeld P&O/HR setzt sich 2020 *nicht* fort; in kleinen und mittelgroßen Unternehmen ist sie tendenziell höher.
- Gut die Hälfte aller Befragten strebt eine Karriereentwicklung in den nächsten zwei Jahren an, allerdings zum Großteil innerhalb der P&O/HR-Funktion. Die Neigung, einen Karriereschritt außerhalb von P&O/HR zu wagen, ist seit 2017 sogar gesunken.
- Der höchste Weiterbildungsbedarf besteht in den Themenfeldern "Digitalisierung von HR-Prozessen & HR Analytics", "Arbeitsorganisation / New Work" sowie "Change Management / Organisationsentwicklung".

### **Rethinking HR – Status quo und Handlungsfelder**

- Wie entwickelt sich die Personalfunktion in Zeiten dramatischer Umwälzungen und Transformationen?
- Antwort hierauf gibt das TOP-Modell als inhaltlich-thematischer Denkraum für eine kulturprägende, strategiekonforme und geschäftsfokussierte Personalarbeit mit den Themen Strategic Direction und Transformation Architecture, Performance Navigation, People Enablement sowie HR Solutions and Operations.
- Die Studienergebnisse aus 2017 und 2020 zeigen den Gap zwischen der Bedeutung dieser Themenbereiche und der Kompetenz der Personalmanager:innen, diese zielführend bearbeiten zu können und untermauern die Notwendigkeit der Transformation zu P&O-Einheiten.

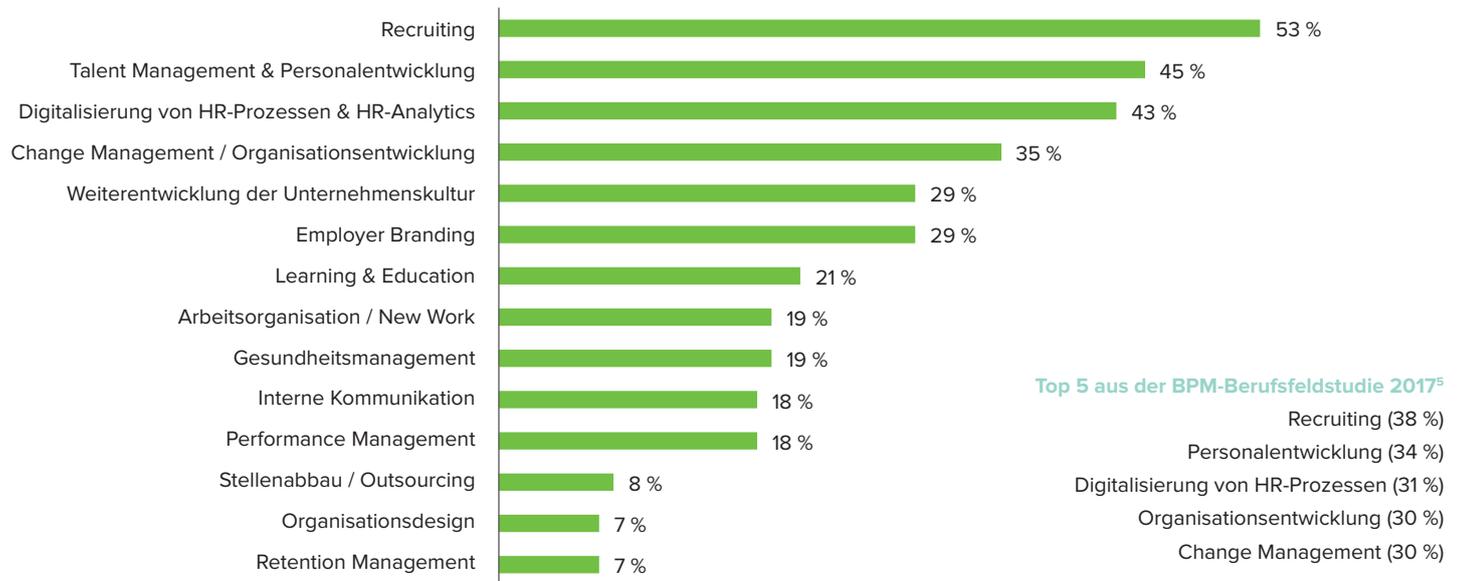
# 2020 – Das Jahr der Veränderung?

Die Ergebnisse der BPM-Berufsfeldstudie "People & Organization" zeigen deutlich, dass sich die Arbeitswelt in einem radikalen Umbruch befindet und als noch volatiler und turbulenter wahrgenommen wird – eine große Herausforderung für die Personalfunktion. Diese hat in einer Zeit des permanenten Wandels vorausschauend auf die neuen Gegebenheiten zu reagieren; als Spiegel hierfür dienen die thematischen Prioritäten der Personalarbeit in den Organisationen. Die Themen Recruiting, Personalentwicklung, Change Management zeigten sich in den zurückliegenden Jahren traditionell von prioritärer Bedeutung. Dies hat sich 2020 jedoch erheblich verändert – in mehr als jeder zweiten Organisation. Das zeigt ein Blick auf die Top 5 zu Beginn des Jahres 2020, also vor Beginn der sog. Corona-Krise. Während Recruiting, wie in den letzten Jahren,

das Thema Nr. 1 war, insbesondere hoch priorisiert von Großunternehmen mit über 5.000 Mitarbeiter:innen, findet es sich jetzt 10 Plätze weiter hinten im Ranking wieder. Ebenso ist das starke Thema Employer Branding um 8 Plätze gesunken. Demgegenüber sind die beiden bisherigen Top-Themen Digitalisierung von HR-Prozessen und Change Management/Organisationsentwicklung um jeweils einen Platz nach oben gestiegen. Arbeitsorganisation/New Work, also die Neu-Gestaltung von bestehenden Arbeits- und Wertschöpfungsprozessen, ist zum Thema Nr. 1 avanciert. Jede innerorganisatorische Veränderung bedingt für ihre erfolgreiche Umsetzung die kommunikative Verzahnung und so ist das Thema Interne Kommunikation erheblich in der Priorität gestiegen (Platz 4), insbesondere bei Teilnehmenden mit Leitungsfunktion auf Vorstandsebene.

## Recruiting war 2020 bei mehr als der Hälfte der Befragten ein drängendes Thema.

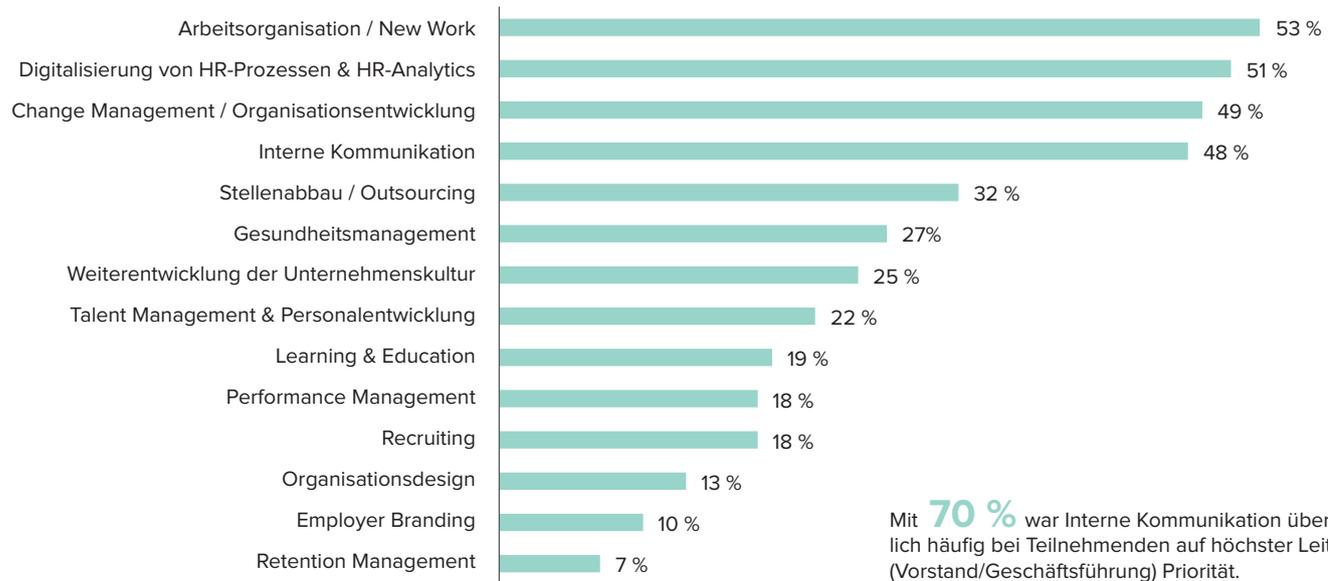
Prioritäten vor der sogenannten Corona-Krise (N=1.519).



<sup>5</sup> Vgl. Baier et al. (2017): Personalmanagement als Beruf 2017. Strategische Position, Performance und Transformation der Personalfunktion, Berlin: Quadriga Media Berlin GmbH.

## Über die Hälfte der Befragten bestätigt eine Verschiebung der Prioritäten: New Work, Digitalisierung und Change Management rutschen weit nach oben.

Prioritäten *nach* Beginn der sogenannten Corona-Krise (N=841)



Mit **70 %** war Interne Kommunikation überdurchschnittlich häufig bei Teilnehmenden auf höchster Leitungsebene (Vorstand/Geschäftsführung) Priorität.

Stärkste Verschiebung nach oben bei Arbeitsorganisation/New Work,  
nach unten bei Recruiting und Employer Branding.

Prioritäten der Befragten mit veränderten Prioritäten im Vergleich (N=842 und N=841)

vor Corona		seit Corona	
1.	Recruiting	1.	Arbeitsorganisation / New Work +9 ↑ !
2.	Talent Management & Personalentwicklung	2.	Digitalisierung von HR-Prozessen & HR-Analytics +1 →
3.	Digitalisierung von HR-Prozessen & HR-Analytics	3.	Change Management / Organisationsentwicklung +1 →
4.	Change Management / Organisationsentwicklung	4.	Interne Kommunikation +5 ↑
5.	Employer Branding	5.	Stellenabbau / Outsourcing +7 ↑ !
6.	Weiterentwicklung der Unternehmenskultur	6.	Gesundheitsmanagement +5 ↑
7.	Learning & Education	7.	Weiterentwicklung der Unternehmenskultur -1 →
8.	Performance Management	8.	Talent Management & Personalentwicklung -6 ↓ !
9.	Interne Kommunikation	9.	Learning & Education -2 →
10.	Arbeitsorganisation / New Work	10.	Performance Management -2 →
11.	Gesundheitsmanagement	11.	Recruiting -10 ↓ !
12.	Stellenabbau / Outsourcing	12.	Organisationsdesign +1 →
13.	Organisationsdesign	13.	Employer Branding -8 ↓ !
14.	Retention Management	14.	Retention Management +/- →

# Organisationale Einbettung – entscheidend für strategischen Einfluss?

Rund vier von fünf Befragten (82 Prozent) geben an, dass P&O/HR als zentrale Einheit direkt unterhalb der Organisationsleitung angesiedelt ist, gefolgt von P&O/HR als dezentrale Einheit auf nachgelagerten Hierarchiestufen bei 10 Prozent aller Befragten. Die eigenständige Wahrnehmung von P&O/HR durch die Organisationsleitung geschieht bei 5 Prozent der Befragten, keine eigenständige P&O/HR-Einheit haben 2 Prozent der Befragten. Die Werte sind im Vergleich zu 2017 nahezu identisch (83, 11, 4 bzw. 2 Prozent).

Bei den Befragten, die keine eigenständige P&O/HR-Einheit haben oder bei denen P&O/HR-Aufgaben durch die Organisationsleitung selbst wahrgenommen werden, handelt es sich überdurchschnittlich häufig um klein- und mittelständische Unternehmen, gefolgt von Institutionen und Verbänden.

P&O/HR-Einheiten als zentraler Bereich direkt unterhalb der Organisationsleitung sind dabei überdurchschnittlich häufig bei großen Unternehmen bis 5.000 Mitarbeiter:innen anzutreffen. Im Hinblick auf die Entscheidungs- und Handlungskompetenz sind es zentrale P&O/HR-Einheiten direkt unterhalb der Organisationsleitung und diejenigen, bei denen P&O/HR-Aufgaben eigenständig durch die Organisationsleitung wahrgenommen werden, die sich signifikant häufiger einen strategischen Einfluss attestieren.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Strategischer Einfluss liegt bei allen Befragten vor, die bei Beteiligung am Strategieprozess UND Umsetzung ihrer Ziele "trifft (voll und ganz) zu" angekreuzt haben. Der Unterschied zwischen unterschiedlicher organisationaler Einbettung im Hinblick auf strategischen Einfluss ist statistisch signifikant (Chi<sup>2</sup>-Test;  $p \leq 0.01$ ; Cramers V = 0,126). Zum strategischen Einfluss siehe auch das folgende Kapitel.

Auch wenn nicht ausgeschlossen werden kann, dass hier zumindest für letztere Gruppe ein Overconfidence-Bias vorliegt, so gilt dennoch, dass eine P&O/HR-Funktion als Zentralbereich mit einem höheren strategischen Stellenwert einhergeht.

Neben der strukturellen Einbettung der P&O/HR-Einheit wurde der Blick in der aktuellen Berufsfeldstudie auch erstmals auf die Ermöglichung neuer Arbeitsstrukturen gerichtet, um herauszufinden, ob jenseits der klassischen Organisationsstrukturen bereits Methoden projektbasierten Arbeitens z.B. in agilen Teams genutzt werden oder generell flexiblere Arbeitsmodelle wie z.B. Jobsharing etabliert sind. Die Ergebnisse zeigen, dass diese Möglichkeiten insbesondere von großen Unternehmen und auch öffent-

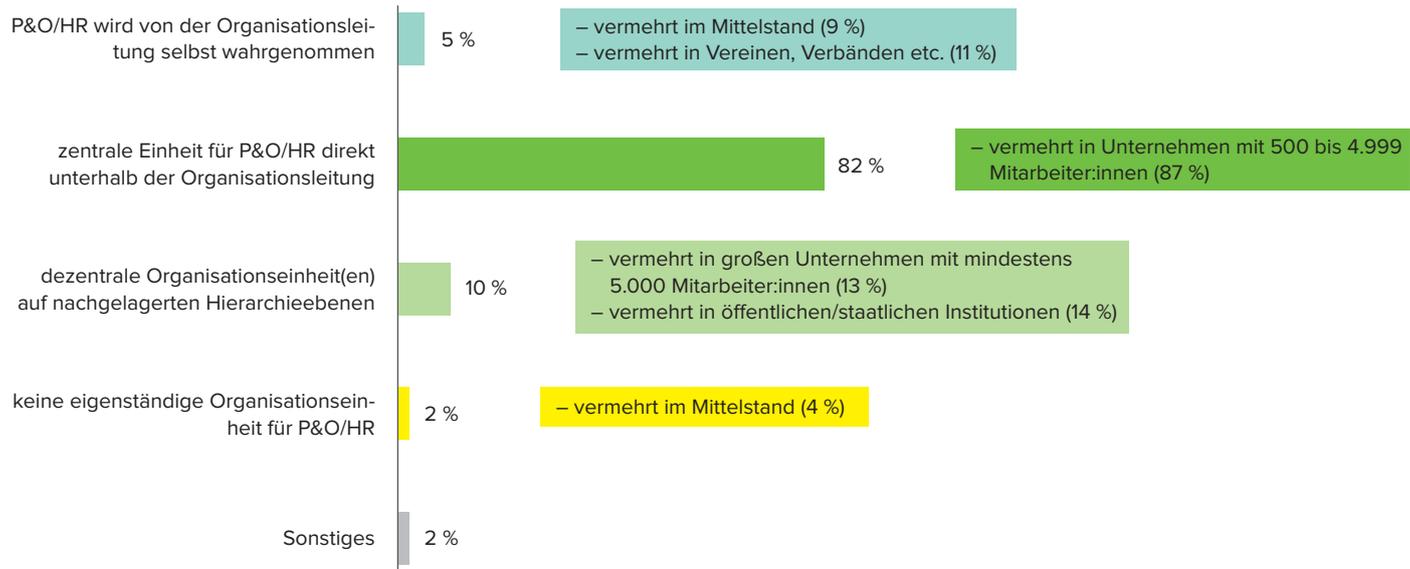
lichen Institutionen genutzt werden, eine Nutzung in der Breite allerdings nicht feststellbar ist. 43 Prozent bzw. 65 Prozent der Befragten planen eine Einführung von Methoden agilen Arbeitens bzw. Jobsharing gar nicht. Auch wenn die hier getroffene Auswahl an flexiblen Arbeitsmethoden /-modellen nur einen "Blick durch das Schlüsselloch" gewährt, spiegelt dieses Ergebnis dennoch die gestiegene Relevanz und Priorität des Themas "Arbeitsorganisation / New Work" wider.<sup>7,8</sup>

<sup>7</sup> Schermuly, C. C. (2016): New Work – Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern. Freiburg: Haufe Verlag

<sup>8</sup> Taimer, L. & Weckmüller, H. (2020): New-Work-Diskursanalyse. Humanisierung der Arbeit oder effektives Managen? Personalführung, (10): 14-21.

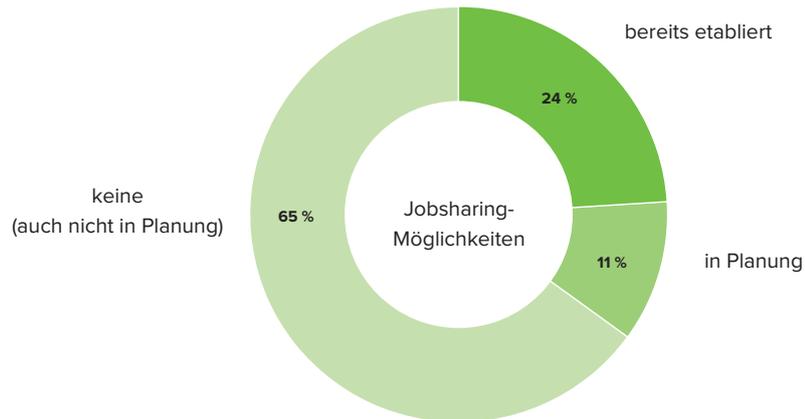
P&O/HR-Abteilungen sind wie bereits 2017 über alle Organisationsformen hinweg hauptsächlich zentral direkt unterhalb der Organisationsleitung angesiedelt.

Strukturelle Aufstellung der P&O/HR-Funktion (N=1.509)



Jobsharing ist mit 34 bzw. 41 Prozent überdurchschnittlich häufig bei großen Unternehmen (> 5.000 Mitarbeiter:innen) sowie öffentlichen und staatlichen Institutionen etabliert.\*

Etablierung von Jobsharing (N=1.513) und Anwendung automatisierten Matchings (N=361)

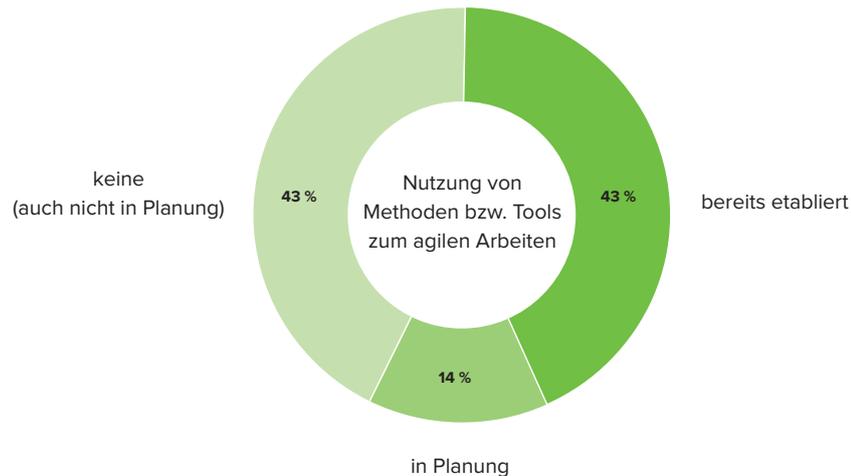


9 % Job-Matching erfolgt durch technisches Tool (Software)  
**91 % kein automatisiertes Matching**

\* Statistisch signifikante Unterschiede (Chi<sup>2</sup>-Test;  $p \leq 0,01$ ; Cramers V = 0,164).

Je größer das Unternehmen, desto häufiger sind agile Arbeitsmethoden etabliert. Überdurchschnittlich häufig kommen diese auch in öffentlichen und staatlichen Institutionen zum Einsatz.\*

Anwendung von Tools zum agilen Arbeiten, z.B. Kanban, Scrum, Sprints (N=1.384)



\* Statistisch signifikante Unterschiede (Chi<sup>2</sup>-Test;  $p \leq 0,01$ ; Cramers V = 0,148).

# Impact – Purpose, Power, Performance

Wie beurteilen die Personaler:innen ihren Wirkungshebel in die Organisation? Die Wirksamkeit ihrer Arbeit zeigt sich nicht nur darüber, wie effizient und effektiv sie ihre Aufgaben erledigen, sondern auch über ihren strategischen Einfluss in die Organisation. Als ein Beispiel hierfür sei die Definition und Kommunikation des Unternehmenszweckes (Purpose) genannt, einer der sieben HR-Trends 2020 aus Sicht des BPM.<sup>9</sup> Warum hat die Definition eines Purpose einen strategischen Wirkungshebel? Eine Antwort auf die Frage nach dem Zweck des wirtschaftlichen Handelns und dem zugrunde liegenden Selbstverständnis des Unternehmens ermöglicht Orientierung sowie Stabilität und besitzt zugleich auch einen positiven Einfluss im Hinblick auf Performance und Transformationsfähigkeit einer Organisation.<sup>10,11</sup>

In der vorliegenden Erhebung bestätigt knapp die Hälfte der Befragten aus privatwirtschaftlichen Unternehmen die Existenz eines Corporate Purpose (47 Prozent). Weitere 13 Prozent haben einen solchen in Planung. Hierbei gilt: Je größer ein Unternehmen, desto häufiger existiert ein Corporate Purpose (Chi<sup>2</sup>-Test;  $p \leq 0,01$ ; Cramers V = 0,130). Auch sind es statistisch signifikant häufiger kapitalmarktorientierte bzw. börsennotierte Unternehmen, die einen Corporate Purpose vorweisen (Chi<sup>2</sup>-Test;  $p \leq 0,01$ ; Cramers V = 0,134).

<sup>9</sup> Vgl. BPM (2020): Die sieben HR-Trends 2020, Bundesverband der Personalmanager (BPM), online: <https://www.bpm.de/meldungen/die-7-hr-trends-2020-aus-sicht-des-bpm> (11.01.2021)

<sup>10</sup> Vgl. Harvard Business Review Analytic Services (2015): The Business Case For Purpose; online: <https://hbr.org/sponsored/2015/10/the-business-case-for-purpose> (11.01.2021)

<sup>11</sup> Vgl. Men et al.(2020): Vision, passion and care: The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46 (3)

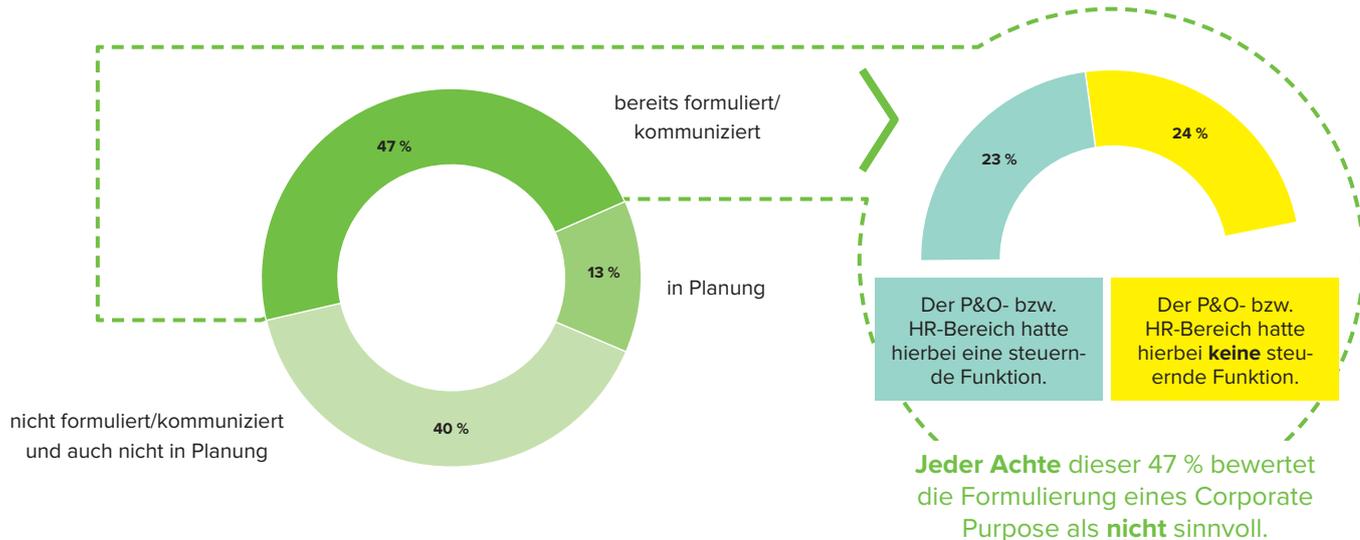
Im Hinblick auf die Performance (Effizienz und Effektivität der Leistungserbringung) zeigen sich insbesondere kleinere Unternehmen als reaktionsfähig, schnell in der Leistungserbringung und ressourceneffizient, d.h. sie arbeiten überdurchschnittlich häufig effizient. Schnelligkeit und Reaktionsfähigkeit sind kennzeichnend für Agilität und stehen, wie die Ergebnisse zeigen, überdurchschnittlich häufig in Zusammenhang mit guten Arbeitsergebnissen ("übertraffene Erwartungen" hier definiert als effektive Leistungserbringung). Aktuell bleibt das Thema effiziente Leistungserbringung aber gerade für die großen Unternehmen noch eine Herausforderung, da diese überdurchschnittlich häufig über unnötige Doppelarbeit klagen. Gleichzeitig sind die großen Unternehmen überdurchschnittlich häufig Nutzer agiler Arbeitsmethoden (siehe vorheriger

Abschnitt), so dass an dieser Stelle zumindest die Frage zu stellen ist, ob P&O/HR diese Methoden selbst nicht nutzt oder diese sich als "zahnlose Tiger" entpuppen.<sup>12</sup> Die Frage, ob die an P&O/HR gestellten Erwartungen als übertroffen bewertet werden, d.h. eine effektive Leistungserbringung erfolgt, ist natürlich bedingt durch die Erwartungen. Daher wird ergänzend der Blick auf ihren strategischen Wirkungshebel in die Organisation gerichtet, insb. über die Beteiligung von P&O/HR am Strategieprozess und die Durchsetzung ihrer Ziele im Gesamtunternehmen. Hier zeigt sich, dass es wiederum vergleichsweise häufig die kleinen Unternehmen (< 500 Mitarbeiter:inenn) sind, die wirksam agieren (können).

<sup>12</sup> Vgl. auch Grundei, J. & Kaehler, B. (2018): Wie erreichen Unternehmen mehr Agilität? Ein kritischer Blick auf »neue« Formen der Organisation. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, (6): 427-434.

## Nur in knapp jedem zweiten Unternehmen hatte P&O/HR eine steuernde Funktion bei der Definition und Kommunikation des Unternehmenszwecks (Purpose)\*

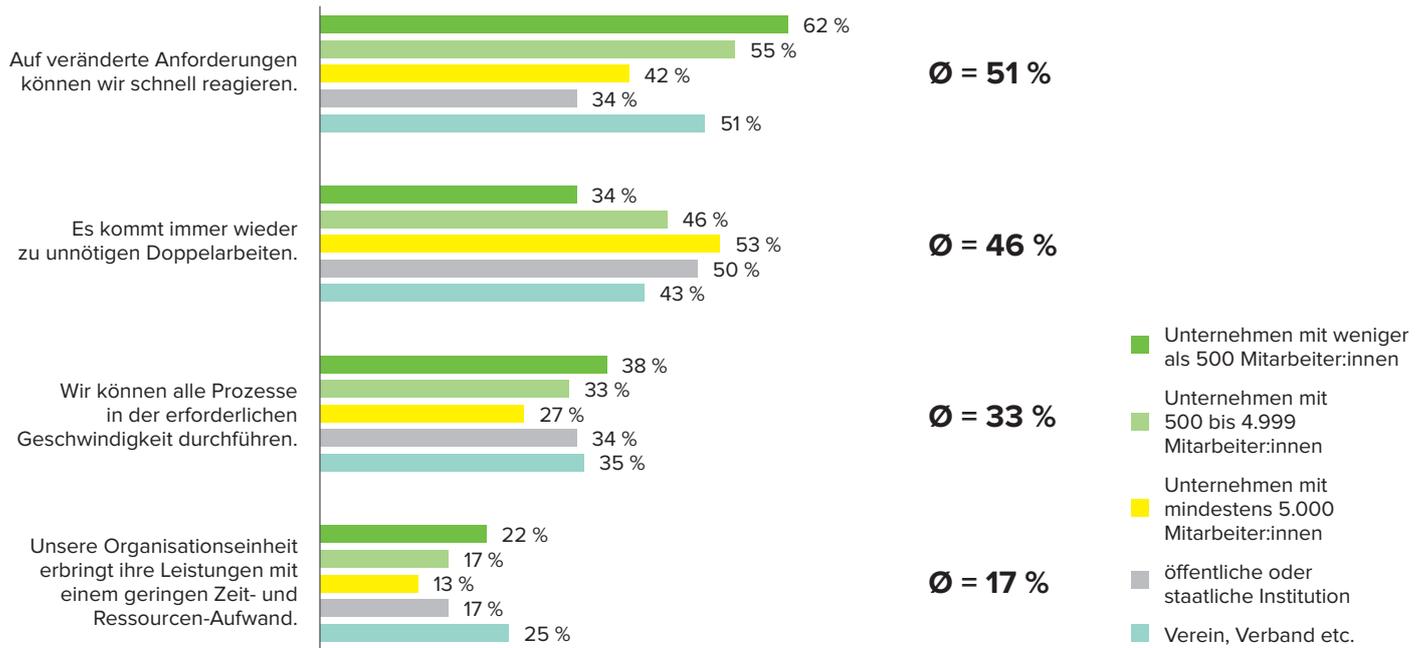
Existenz eines Purposes der Organisation (N=1.286) und Rolle von P&O/HR bei Definition und Kommunikation (N=1.254)



\* Einen statistisch signifikant höheren Einfluss kann P&O/HR hierbei in kapitalmarktorientierten bzw. börsennotierten Unternehmen aufweisen (Chi<sup>2</sup>-Test;  $p \leq 0,01$ ;  $\Phi = 0,124$ ). Die Unternehmensgröße an sich hat jedoch keinen Einfluss auf die Häufigkeit einer steuernden Rolle von P&O/HR.

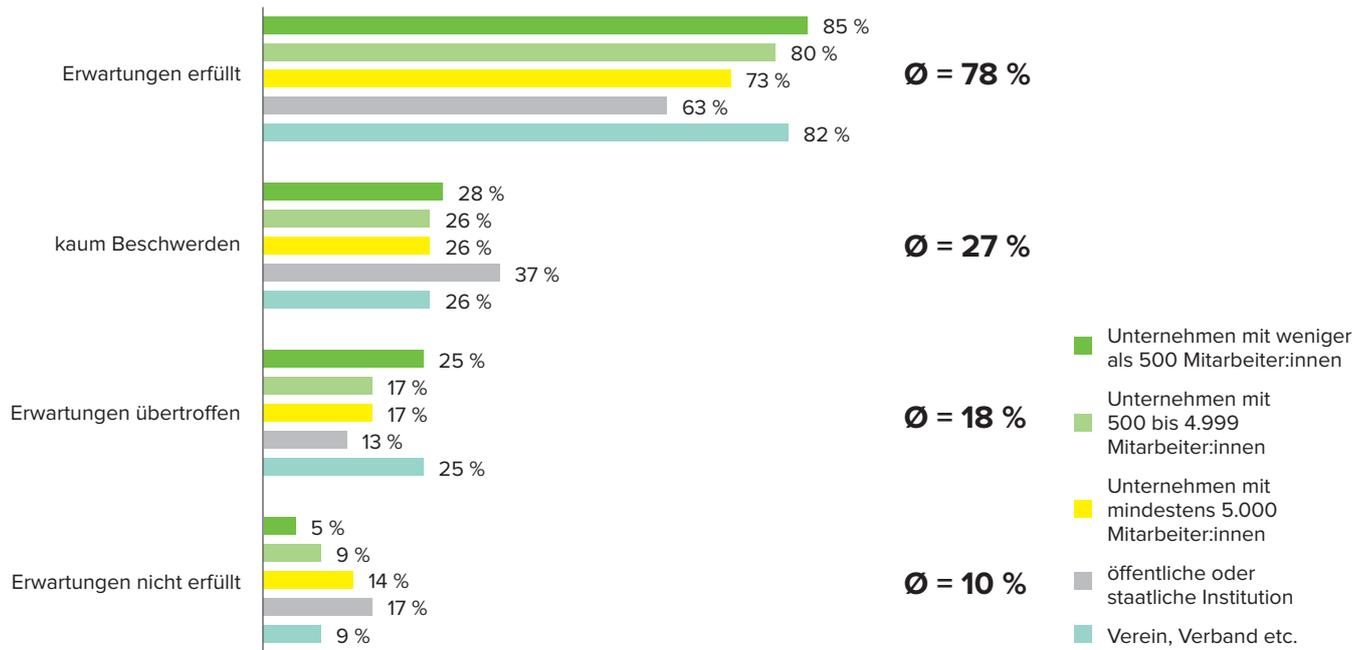
Je kleiner das Unternehmen, desto höher die Reaktionsgeschwindigkeit, die Schnelligkeit und Ressourceneffizienz. Die Häufigkeit unnötiger Doppelarbeit wächst mit der Unternehmensgröße.

Effizienz der Aufgabenerfüllung durch P&O/HR (N=1.518)



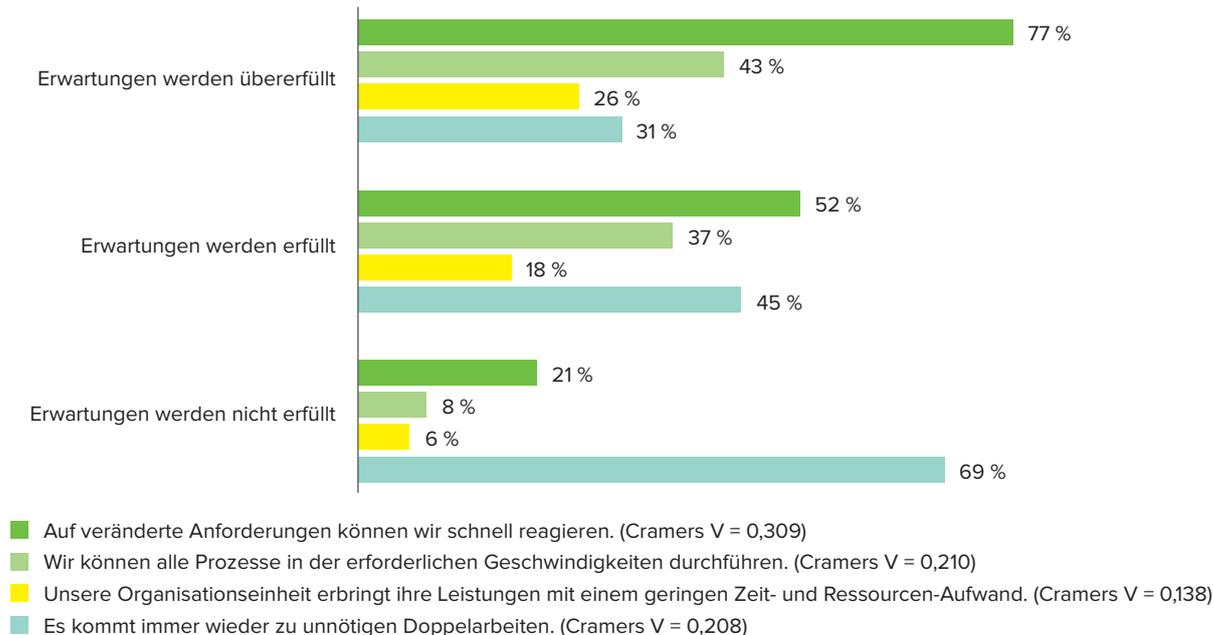
Über drei Viertel der Befragten sehen die an P&O/HR gestellten Erwartungen als erfüllt, aber im Durchschnitt nur knapp jede:r Fünfte schätzt die Erwartungen als übererfüllt ein.

Effektivität der Leistungserbringung durch P&O/HR (N=1.516)



## Agilität im Sinne einer hohen Reaktionsfähigkeit und Geschwindigkeit ist der Schlüssel für eine überdurchschnittlich gute Leistungserbringung (i.S. übererfüllter Erwartungen)\*

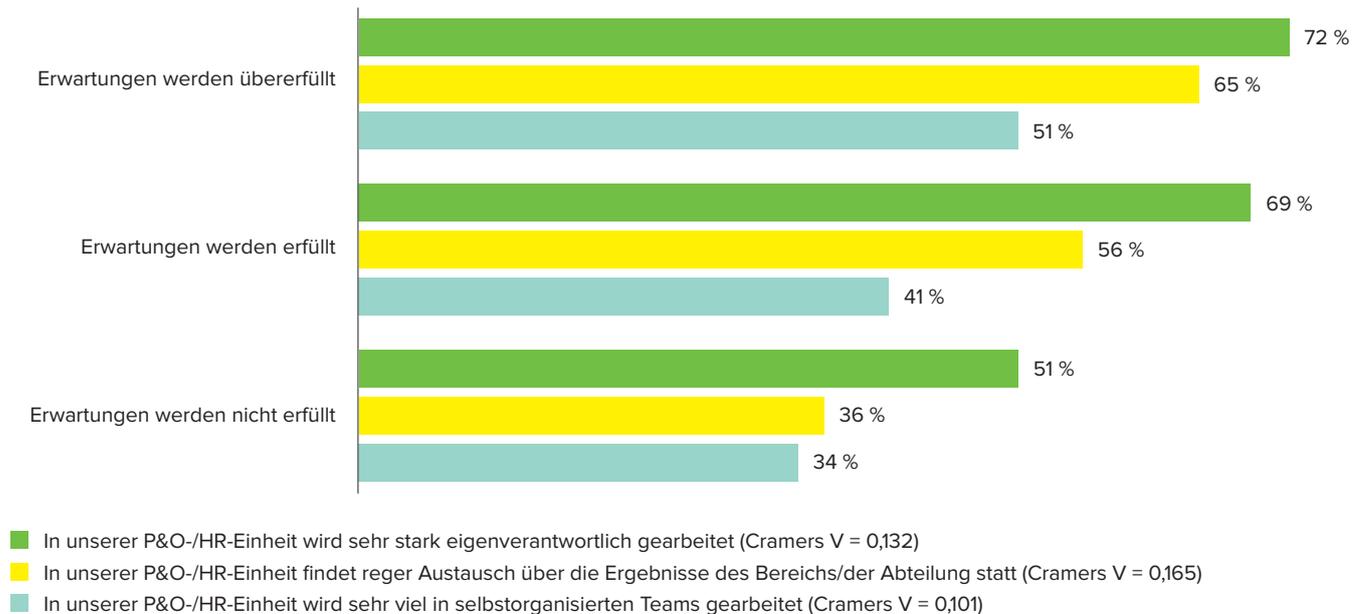
Zusammenhang zwischen Effizienz und Effektivität der Leistungserbringung durch P&O/HR (N=1.333)



\* Statistisch signifikanter Zusammenhang (Chi<sup>2</sup>-Test;  $p \leq 0,01$ ; Cramers V  $\geq 0,309$ ; 0,210; 0,138 bzw. 0,208)

## Eigenverantwortliches und selbstorganisiertes Arbeiten sowie reger Informationsaustausch in P&O/HR-Einheiten zahlen auf eine gute Leistungserbringung ein.\*

Zusammenarbeit in der P&O/HR-Einheit im Zusammenhang mit Effektivität der Leistungserbringung (N=1.334)



\* Statistisch signifikanter Zusammenhang (Chi<sup>2</sup>-Test;  $p \leq 0,01$ ; Cramers V  $\geq 0,132$ ; 0,165 bzw. 0,101)

Der strategische Einfluss von P&O/HR bleibt weiterhin (zu) gering; im Vergleich zu 2017 (48 Prozent) hat die Beteiligung am Strategieprozess mit 39 Prozent sogar abgenommen.

Insgesamt schätzen sich knapp ein Drittel aller Befragten (31 Prozent) als einflussreiche P&O/HR-Einheiten ein (Befragte, die bei Beteiligung am Strategieprozess UND Umsetzung ihrer Ziele "trifft (voll und ganz) zu" angekreuzt haben).

Einfluss der P&O/HR auf strategische Entscheidungen der Gesamtorganisation (N=1.513)

**39 %** der P&O/HR-Einheiten sind maßgeblich am Strategieprozess beteiligt.

P&O bzw. HR-ist maßgeblich am Strategieprozess beteiligt.



**48 %** der P&O/HR-Einheiten können ihre Ziele im Gesamtunternehmen durchsetzen.

Wir können unsere Ziele im Gesamtunternehmen durchsetzen.



(1) trifft gar nicht zu    (2)    (3)    (4)    (5) trifft voll und ganz zu

# Digitalisierung und Analytics als Treiber von Performance?

Die Themen „Digitalisierung von HR-Prozessen“ und „HR-Analytics“ sind nicht nur durch die so genannte Corona-Krise wichtiger geworden, sondern haben in den letzten Jahren einen allgemeinen Bedeutungszuwachs erlangt: Waren es in der BPM-Berufsfeldstudie 2017 noch 31 Prozent bzw. 8 Prozent der Befragten, die die „Digitalisierung von HR-Prozessen“ bzw. „HR-Analytics“ als Priorität nannten, beläuft sich der Anteil in der BPM-Berufsfeldstudie 2020 für die genannten Themen auf insgesamt 43 Prozent; und sogar auf 51 Prozent bei Berücksichtigung der Veränderungen durch die Corona-Pandemie.

Trotz der weiterhin hohen Priorisierung der Themen Digitalisierung und Analytics bleibt auf der anderen Seite bei 53 Prozent aller Befragten ein gleichermaßen hoher Weiterbildungsbedarf in diesen Bereichen bestehen (58 Prozent bei Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeiter:innen und

59 Prozent bei Institutionen). Diese Ambivalenz wird auch deutlich in der Einschätzung der Bedeutung und der eigenen Kompetenz in den Bereichen „Digitalisierung/Automatisierung von Teilprozessen im People Management“ sowie „Analyse von internen/externen Datenquellen zur Erklärung, Steuerung und Vorhersage geschäftskritischer (HR-) Ereignisse“ (siehe Kapitel Rethinking HR): Während die Befragten die Bedeutung als „hoch“ einstufen, bewerten sie ihre eigene Kompetenz in den Bereichen als „gering“ bis „mittelmäßig“.<sup>13</sup>

In der diesjährigen BPM-Berufsfeldstudie wurde erstmalig detaillierter erfragt, welche Prozesse aus dem Bereich P&O/HR digitalisiert und/oder mit weitergehenden analy-

<sup>13</sup> Vgl. Wirges et al. (2020): Anforderungen und Herausforderungen an und für HR-Verantwortliche, in: HR-Analytics: Was HR-Verantwortliche und Führungskräfte wissen und können müssen, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 13-21

tischen Verfahren unterstützt wurden.<sup>14</sup> Knapp die Hälfte aller Befragten nutzt bereits App-basierte Formate (z.B. Lern-Apps), bei rund einem Drittel kommen Datenanalysen zur Unterstützung von Personalentscheidungen zum Einsatz; Prozessautomatisierung spielt bei rund 17 Prozent der Befragten eine Rolle, und als Schlusslicht ist Gamification bei 11 Prozent der Befragten im Einsatz. Dass im letzten Fall die großen Unternehmen überdurchschnittlich häufig aktiv sind, kann als Hinweis für die notwendige Skalierbarkeit solcher Tools gewertet werden. Insgesamt gilt: Je größer das Unternehmen, desto stärker ist der Einsatz von digitalen Tools, Datenanalyse und Prozessautomatisierung verbreitet. Darüber hinaus lautet die zentrale Frage jedoch: Geht diese höhere Verbreitung mit einer höheren Performance im Sinne von Effizienz und Effektivität einher? Die Ergebnisse der Studie haben an anderer Stelle gezeigt, dass es sich bei den Organisationsformen, die sich als

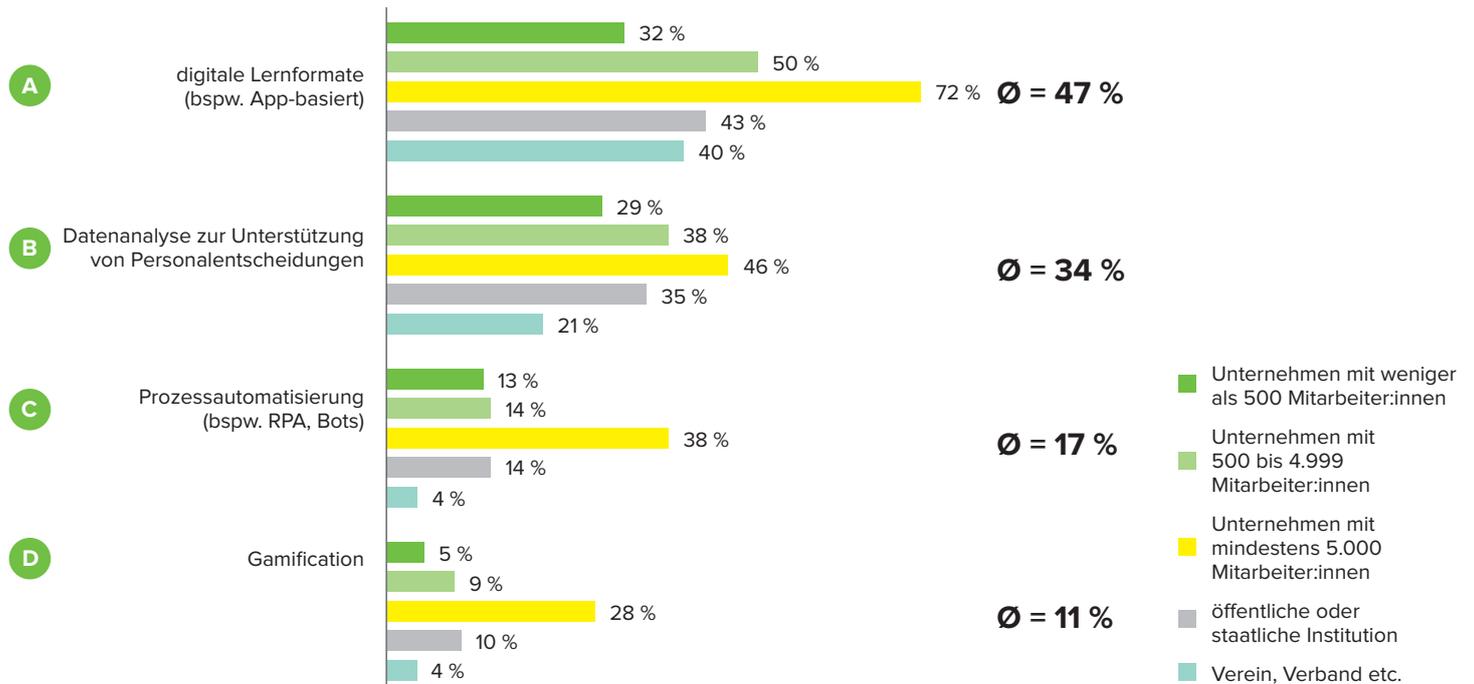
besonders agil (reaktionsschnell, schnell in der Leistungserbringung und ressourceneffizient) auszeichnen, gerade nicht um die großen Unternehmen handelt. Das lässt die Vermutung zu, dass die Digitalisierung hier (noch) nicht ihren Wirkungshebel im Sinne einer erhöhten Effizienz entfaltet hat.

Im Hinblick auf die Frage nach dem Zusammenhang zwischen dem Einsatz digitaler Tools, Datenanalyse sowie Prozessautomatisierung und dem strategischen Einfluss von P&O/HR-Einheiten zeigt sich hingegen, dass strategisch einflussreiche Einheiten häufiger die oben genannten Tools und Verfahren, insbesondere Datenanalysen, nutzen. Gleichwohl lässt dieser Zusammenhang noch keine Aussage über eine Ursache-Wirkung-Beziehung zu.

<sup>14</sup> Vgl. Gärtner, C. (2020): Smart HRM, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 52

Große Unternehmen sind Vorreiter bei der Anwendung digitaler Tools, von Datenanalyse und Prozessautomatisierung. Gamification ist noch weitestgehend Nischenthema.

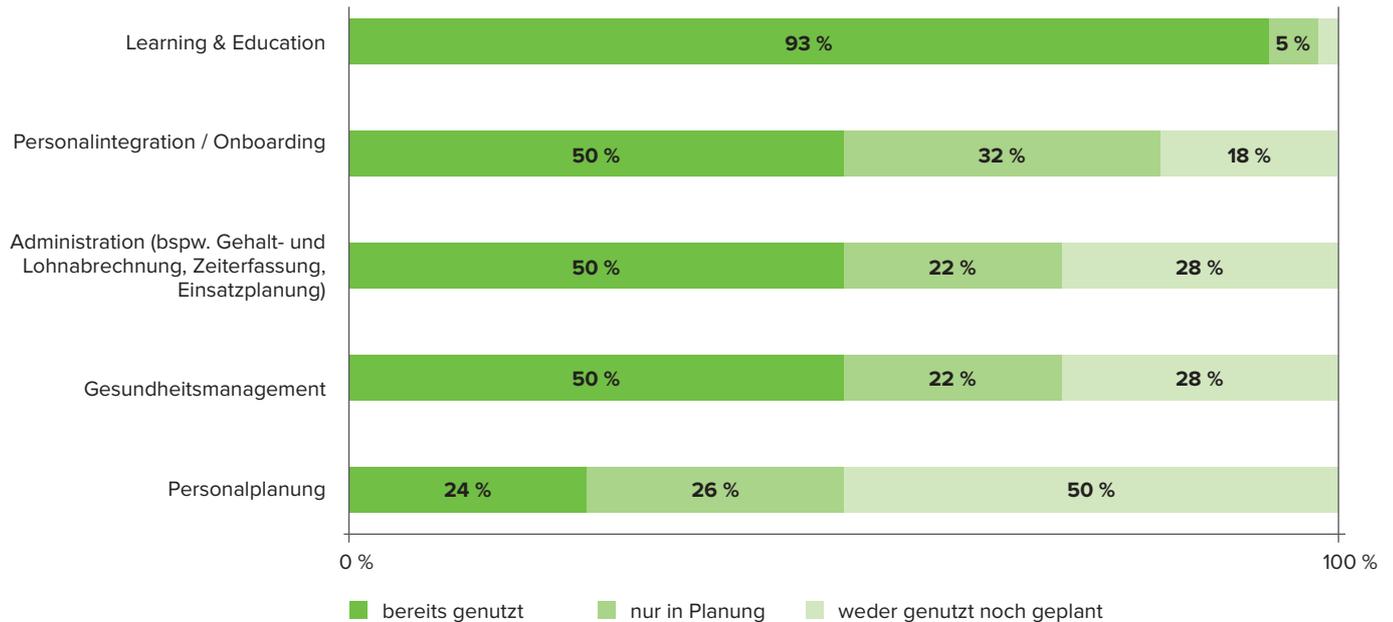
Tools und Verfahren bereits in Anwendung nach Organisationstyp und Unternehmensgröße (N=1.256)



## App-basierte Verfahren mit großer Verbreitung im Bereich Learning & Education

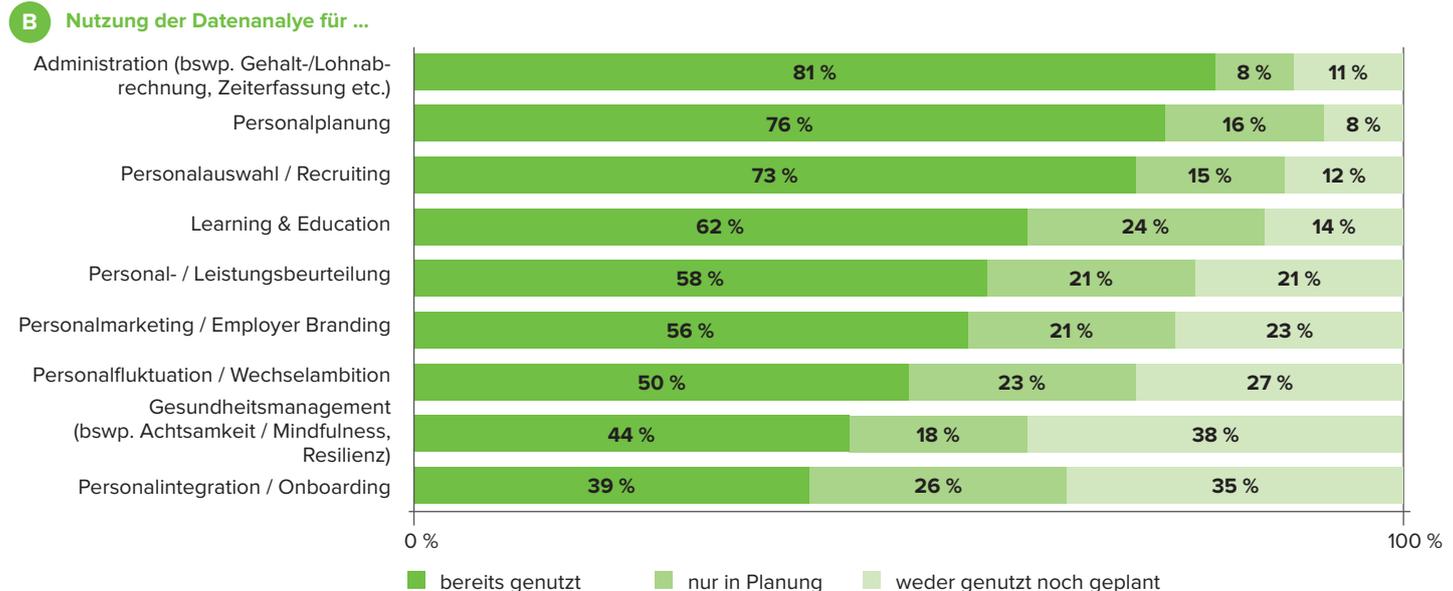
Tools und Verfahren bereits in Anwendung nach Prozessen im P&O/HR-Bereich (N=604)

### A Nutzung digitaler Lernformate für ...



Größere Unternehmen nutzen signifikant häufiger Datenanalysen in den Kernprozessen, während in der Administration keine Unterschiede nach Unternehmensgröße (mehr) existieren.\*

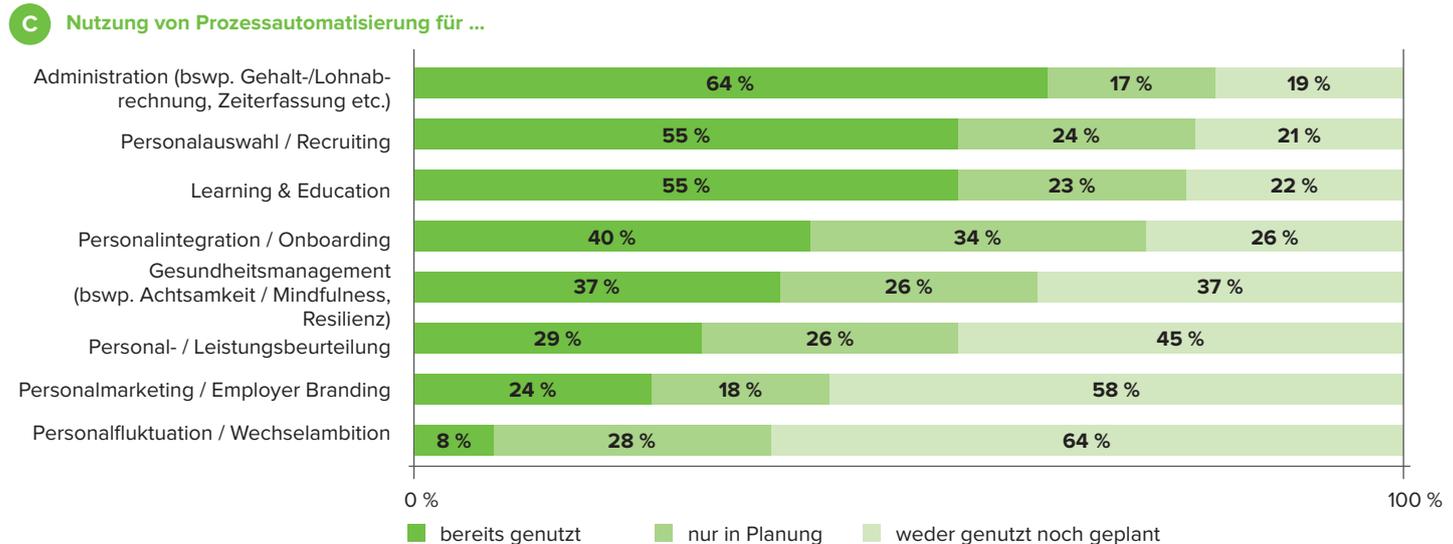
Tools und Verfahren bereits in Anwendung nach Prozessen im P&O/HR-Bereich (N=422)



\* Statistisch signifikante Unterschiede für alle Kernprozesse im P&O/HR Bereich im Hinblick auf Größe (Rangkorrelation nach Kendall;  $p \leq 0,01$ ).

## Größere Unternehmen nutzen signifikant häufiger Prozessautomatisierung, insb. im Bereich Administration und Learning & Education, gefolgt von Personalmarketing und Gesundheitsmanagement\*

Tools und Verfahren bereits in Anwendung nach Prozessen im P&O/HR-Bereich (N=188)

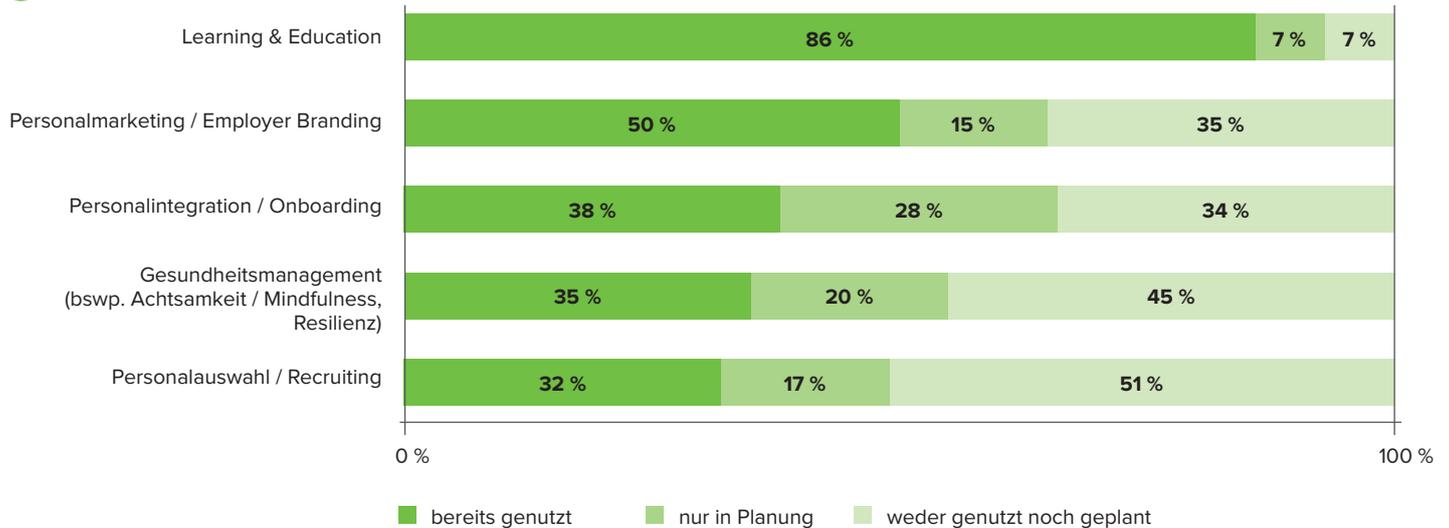


\* Statistisch signifikante Unterschiede nach Unternehmensgröße für Administration sowie Learning & Education (Rangkorrelation nach Kendall;  $p \leq 0,01$ ) bzw. für Personalmarketing / Employer Branding und Gesundheitsmanagement (Rangkorrelation nach Kendall;  $p \leq 0,05$ ). Kapitalmarktorientierte bzw. börsennotierte Unternehmen nutzen Prozessautomatisierung signifikant häufiger als andere Unternehmen ( $\chi^2$ -Test;  $p \leq 0,01$ ).

Gamification, insbesondere von großen Unternehmen (> 5.000 Mitarbeiter:innen) genutzt, wird in erster Linie im Bereich Learning & Education eingesetzt.

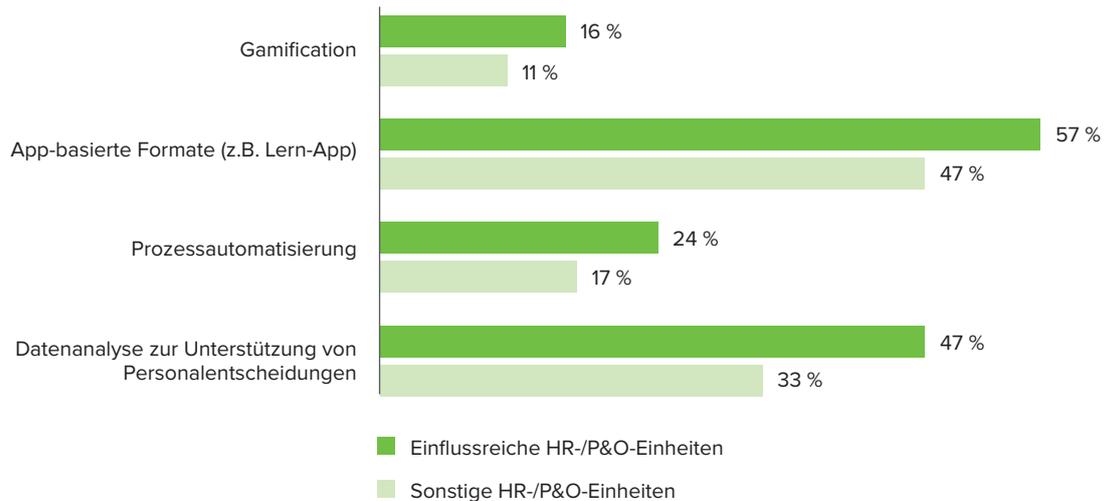
Tools und Verfahren bereits in Anwendung nach Prozessen im P&O/HR-Bereich (N=124)

**D** Nutzung Gamification für ...



## Der Einsatz von digitalen Tools, Datenanalyse und Prozessautomatisierung ist häufiger bei strategisch einflussreichen P&O/HR-Einheiten\*

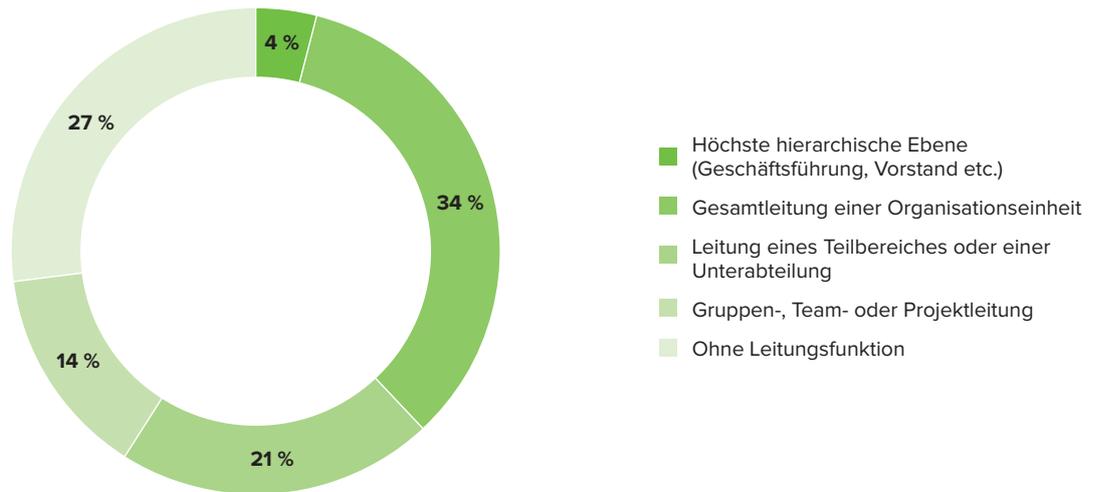
Der Einsatz von digitalen Tools, Datenanalyse und Prozessautomatisierung nach Einfluss der P&O/HR-Einheit (N<sub>min</sub>=1.250).



\* Statistisch signifikanter Zusammenhang (Chi<sup>2</sup>-Test;  $p \leq 0,01$ ; Cramers  $V \geq 0,066$ ;  $p \leq 0,01$ ; Cramers  $V \geq 0,086$ ;  $p \leq 0,02$ ; Cramers  $V \geq 0,088$  bzw.  $p \leq 0,01$ ; Cramers  $V \geq 0,142$ )

## Digitalisierung von HR-Prozessen & HR Analytics sind nur bedingt Priorität der Führungsebenen

Priorität Digitalisierung von HR-Prozessen & HR Analytics nach Führungsfunktion/-ebene (N=568)



Der Einsatz von digitalen Tools, Datenanalyse und Prozessautomatisierung setzt natürlich eine Datenbasis voraus, aus der heraus P&O/HR-relevante Sachverhalte analysiert werden können. Die Nutzung von Key Performance Indikatoren stellt den traditionellen, ersten und notwendigen Weg dar, Zusammenhänge aus historischen Daten zu beschreiben, um hieraus Handlungsanweisungen ableiten zu können.<sup>15</sup> Diese Handlungsanweisungen können sich auf eine Verbesserung der Effizienz oder Effektivität von P&O/HR beziehen oder gar auf die Wirksamkeit der Mitarbeiter:innen auf das Geschäftsergebnis (und damit relevant für P&O/HR). Um die unterschiedliche Zielrichtung der KPIs abzubilden, wird folgende Klassifizierung derselbigen vorgenommen:

- Inputorientierte KPIs bilden den Ressourcenverbrauch von P&O/HR bzgl. Personalthemen ab.
- Outputorientierte KPIs bilden die Hebel der P&O/HR-Arbeit auf Mitarbeiter:innen ab.
- Outcomeorientierte KPIs bilden Hebel der Mitarbeiter:innen auf die Unternehmensleistung ab, die durch die P&O/HR-Arbeit beeinflussbar sind.

Als ein insgesamt positives Signal aus der aktuellen Berufsfeldstudie ist zu werten, dass die Analyse von KPIs über alle Unternehmen hinweg zunehmend zur Anwendung kommt – signifikante Unterschiede nach Unternehmensgröße existieren in der Regel nicht.

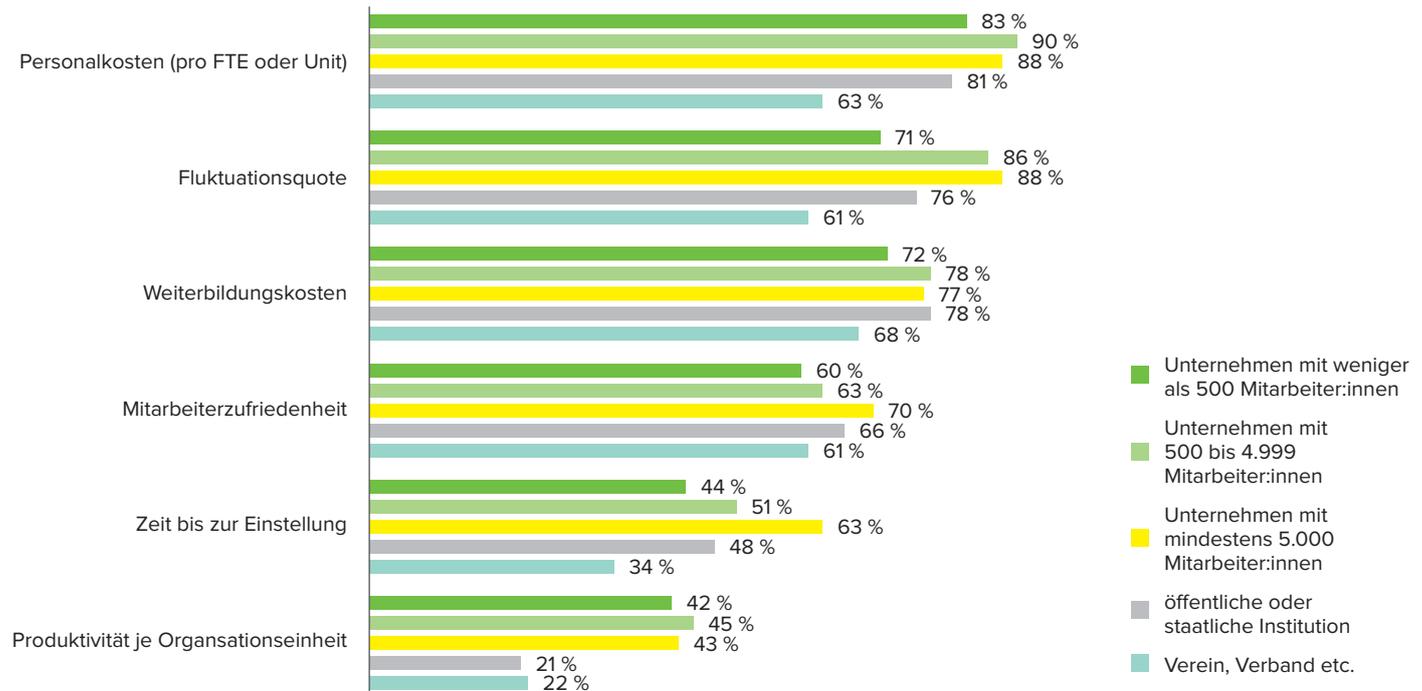
<sup>15</sup> Baier, M. (2020): Data Science im HR-Management, in: Gärtner, C. (Hrsg.), Smart Human Resource Management, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 116

Allerdings handelt es sich bei den am häufigsten verwendeten KPIs um inputorientierte bzw. effizienzorientierte KPIs – mit Ausnahme der Klassiker „Fluktuationsquote“ und „Mitarbeiterzufriedenheit“, die Rückschlüsse auf die Wirkung der Mitarbeiter auf die Unternehmensleistung erlauben. Die drei am häufigsten erfassten KPIs sind Personalkosten pro FTE bzw. Business Unit bei 86 Prozent der Befragten, Fluktuationsquote bei 82 Prozent und Weiterbildungskosten bei 73 Prozent. Inputorientierte KPIs sind nicht auf die Wirkung der Personalarbeit auf das Business gerichtet, sondern können bestenfalls den Aufwand bzw. die Effizienz der Personalarbeit in einem Unternehmen abbilden. Ähnliches gilt für die outcomeorientierten KPIs Fluktuationsquote und Mitarbeiterzufriedenheit, deren Erhebung allein noch keine Aussagen über die jeweiligen Ursachen erlaubt. Strategisch ausgerichtete Personalarbeit wird so erschwert. Notwendig wären Treiber-Analysen

der Performance von Mitarbeitern, Führungskräften oder Teams – diese Untersuchungen stellen mit rund 15 Prozent nur wenige Befragte an; ein ähnlich geringer Anteil wie diejenigen, die strategische Kompetenzlücken als einen langfristig wirksamen outcomeorientierten Indikator erfassen (14 Prozent).

## Klassische Key Performance Indikatoren (KPIs) dominieren unabhängig von der Unternehmensgröße; KPIs kommen bei Vereinen/Verbänden tendenziell weniger zum Einsatz

Die sechs am häufigsten genannten KPIs, die bei den Befragten zum Einsatz kommen (N=1.029)



## Verbreitungsgrad von Key Performance Indikatoren (KPIs) nach Zielrichtung

N=1.029

### Inputorientierte KPIs

- Personalkosten (86 %)
- Weiterbildungskosten (76 %)
- Zeit bis zur Einstellung (52 %)
- Recruiting-Kosten je Neueinstellung (33 %)
- Verbreitungsgrad digitaler Kommunikations- und Kollaborationstools (10 %)

### Outputorientierte KPIs

- Recruiting Effizienz je Recruiting-Kanal (40 %)
- Offer-Acceptance Rate (22 %)
- Recruiting-Effektivität im Hinblick auf strategische Ziele (16 %)
- Nutzungsgrad digitaler Kommunikations- und Kollaborationstools (15 %)
- Effektivität von Personalbindungsmaßnahmen (14 %)

### Outcomeorientierte KPIs

#### kurzfristige Wirksamkeit

- Fluktuationsquote (82 %)
- Mitarbeiterzufriedenheit (65 %)
- Produktivität nach Organisationseinheit (40 %)
- Performance von Neueinstellungen (22 %)
- Bleibequote von Leistungsträgern (21 %)
- Weiterbildungsertrag/-nutzen (15 %)
- Kennzahlen organisationaler Netzwerk-Analysen (13 %)

#### langfristige Wirksamkeit

- Risikoprofile von Positionen (17 %)
- Treiber/Ursachen der Performance von Mitarbeiter:innen (16 %), Führungskräften (17 %), Teams (12 %)
- Bleibewahrscheinlichkeit von Mitarbeiter:innen (15%)
- Strategische Kompetenzlücken (14 %)

# Die Zukunft – individuelle Ambitionen und Perspektiven

Knapp drei Viertel der Befragten (73 Prozent) sind zufrieden bis sehr zufrieden mit ihrer aktuellen Tätigkeit. Der Trend einer abnehmenden Arbeitszufriedenheit im Berufsfeld P&O/HR setzt sich damit nicht fort (2017 waren 70 Prozent zufrieden, 2014 waren es noch 81 Prozent).<sup>16,17</sup> Überdurchschnittlich häufig sind diejenigen (sehr) zufrieden, die in Unternehmen bis 5.000 Beschäftigten arbeiten (78 Prozent).

Gefragt nach den Ambitionen, sich weiterzuentwickeln, bejahen dies 54 Prozent der Befragten. Auffällig ist hier, dass sich hiervon 47 Prozent innerhalb des P&O/HR-Bereiches weiterentwickeln wollen, aber nur 7 Prozent außerhalb ihres derzeitigen Funktionsbereiches. Die Neigung, einen Karriereschritt außerhalb von P&O/HR zu wagen, ist damit nur schwach – und um 5 Prozent sogar geringer als noch 2017 – ausgeprägt. Diese Verbundenheit mit der P&O/HR-

Funktion zeigt sich auch darin, dass 45 Prozent der Befragten angeben, schon immer im Bereich P&O/HR zu arbeiten. Ergänzt um die Frage, ob die Weiterentwicklung innerhalb oder außerhalb der eigenen Organisation angestrebt wird, wollen sich von den 54 Prozent 31 Prozent innerhalb und 23 Prozent außerhalb der eigenen Organisation verändern. Zum Vergleich: 2017 waren es noch 37 Prozent, die sich außerhalb ihrer eigenen Organisation orientieren. Diese Entwicklung kann allerdings auch zum Teil bedingt sein durch die im Befragungszeitraum gestiegene Unsicherheit und damit Vorsicht, die jetzige Stelle zu verlassen.

<sup>16</sup> Baier et al. (2017): Personalmanagement als Beruf. Strukturen, Entwicklungen und Veränderungen der Personalfunktion. Bundesverband der Personalmanager. Berlin: Quadriga Media.

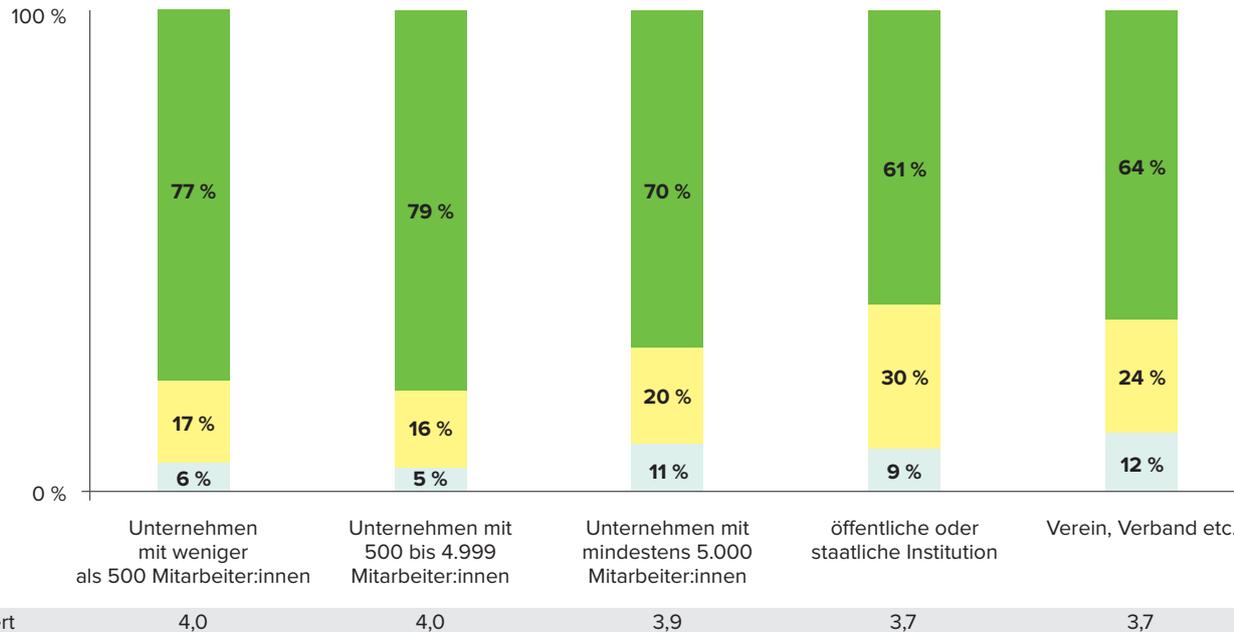
<sup>17</sup> Seidenglanz et al. (2014): Personalmanagement als Beruf 2014 – Aktuelle Strukturen und Trends im Berufsfeld Human Resources. Bundesverband der Personalmanager. Berlin: Helios Media.

Unter der Annahme, dass *Weiterentwicklungsbedarf* zumindest teilweise auf Unzufriedenheit mit dem jetzigen Betätigungsfeld zurückzuführen ist, bilden die Ergebnisse eher Unzufriedenheit mit der eigenen Organisation, weniger mit dem Berufsfeld an sich ab.

*Weiterbildungsbedarf* zeichnet sich vor allem für diejenigen Themenfelder ab (Digitalisierung, New Work, Change Management), die auch mit Aufkeimen der Corona-Pandemie am häufigsten als Priorität genannt werden, wobei die Reihenfolge der Themen Digitalisierung (53 Prozent) und New Work (37 Prozent) eher die Hypothese stützt, dass bei New Work bereits ein höheres Maß an Kompetenz vorhanden ist als bei dem Thema Digitalisierung von HR-Prozessen/HR-Analytics.

## Höhere Arbeitszufriedenheit insb. in kleinen und mittelgroßen Unternehmen\*

Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit im P&O/HR-Bereich nach Unternehmensgröße und Organisationstyp (N=1.035)

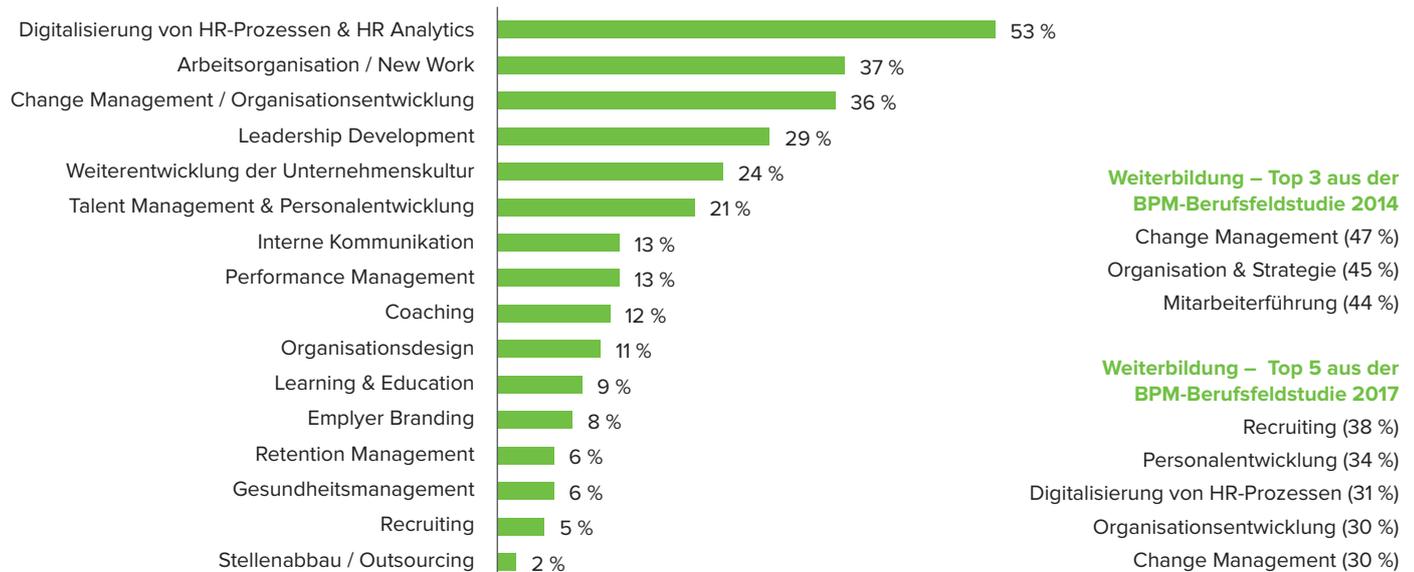


\*Statistisch signifikante Mittelwertunterschiede (ANOVA;  $p \leq 0,05$ ;  $F = 3,290$ )

■ (1-2) tendenziell unzufrieden  
■ (3) neutral  
■ (4-5) tendenziell zufrieden

Weiterbildungsbedarf 2020 spiegelt die thematischen Prioritäten wider. Change Management und Organisationsentwicklung sind "Dauerbrenner" für die Weiterbildung.

Weiterbildungsbedarf nach Themenfeldern (N=1.051)



# Rethinking HR – Status quo und Handlungsfelder

Wie entwickelt sich die Personalfunktion in Zeiten dramatischer Umwälzungen und Transformationen? Wie kann sie sich besser strategisch verankern? Welche Kompetenzen und Potenziale zeichnen eine P&O/HR-Funktion aus, die strategisch relevante Veränderungsprozesse aktiv gestaltet?

Diese Fragen standen im Mittelpunkt einer Studie, die gemeinsam vom Bundesverband der Personalmanager (BPM), Egon Zehnder, der Boston Consulting Group (BCG) und der Quadriga Hochschule Berlin vor gut vier Jahren durchgeführt wurde, in deren Ergebnis das sog. Transforming Organization & People (TOP)-Modell entwickelt und deren Inhalte im Sinne einer thematischen Relevanz- und eigenen Kompetenzevaluation durch die Teilnehmer:innen unserer letzten Berufsfeldstudie 2017 sowie nunmehr in der aktuellen Befragung bewertet wurden.

Das TOP-Modell ist ein inhaltlich-thematischer Denkraum für eine kulturprägende, strategiekonforme und geschäftsfokussierte Personalarbeit. Es differenziert diese in vier Fokusbereiche. Während die Fokusbereiche 1 bis 3 die Gesamtorganisation in die Mehrebenenbereiche Organisation, Arbeit und Mitarbeiter gliedert, stellt der Fokusbereich 4 die Plattform für die Aufgabenerledigung der ersten drei Bereiche dar, indem hier Personalprozesse datenanalytisch konzipiert und standardisiert optimal ausgeführt werden.

Zunächst zeigen die Ergebnisse die große bis sehr große Bedeutung der Inhalte der vier Fokusbereiche für die Personalarbeit an sich – sowohl 2017 wie auch 2020. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass die Fokusbereiche 2 (Die Arbeit | Performance Navigation) und 3 (Die Mitarbeiter | People Enablement) gegenüber 2017 noch einmal an Bedeutung zugenommen haben.

Gleichwohl bleibt ein deutlicher (durch die Befragten selbst attestierter) Gap zwischen der Bedeutung der Fokusbereiche für die Personalarbeit und eigener Kompetenz, diese zielführend bearbeiten zu können. Insbesondere in den Fokusbereichen 1 (Die Organisation | Strategic Direction and Transformation Architecture) und 2 (Die Arbeit | Performance Navigation) sind im Durchschnitt der Antworten keine Überschneidungen festzustellen. Oder anders formuliert: die Befragten schätzen die eigene Kompetenz zur Umsetzung der Inhalte des TOP-Modells geringer ein, als sie die Bedeutung dieser Inhalte für ihre Personalarbeit bewerten. Hinzu kommt, dass im Vergleich der beiden Studien (jeweils wurden primär die BPM-Mitglieder angeschrieben) das eben beschriebene Gap nicht geringer geworden ist und darüber hinaus die durchschnittlichen Kompetenzspannen in drei von vier Fokusbereichen sogar größer geworden sind.

## Die Elemente bzw. Fokusbereiche des "Transforming Organization & People (TOP)-Modells"\*



### Fokus 1: Die Organisation

Wie wollen wir die Arbeitsrealität in der Organisation und ihre Zukunftsfähigkeit gestalten?

**Strategic Direction and Transformation Architecture**

### Fokus 2: Die Arbeit

Wie optimieren wir die Zusammenarbeit und Arbeitsergebnisse von Teams und Bereichen?

**Performance Navigation**

### Fokus 3: Die Mitarbeiter

Wie bringen wir die Interessen des Unternehmens und der Mitarbeiter in Einklang und entwickeln jeden Menschen zu seinem vollen Potential?

**People Enablement**

### Fokus 4: Die P&O-Plattform

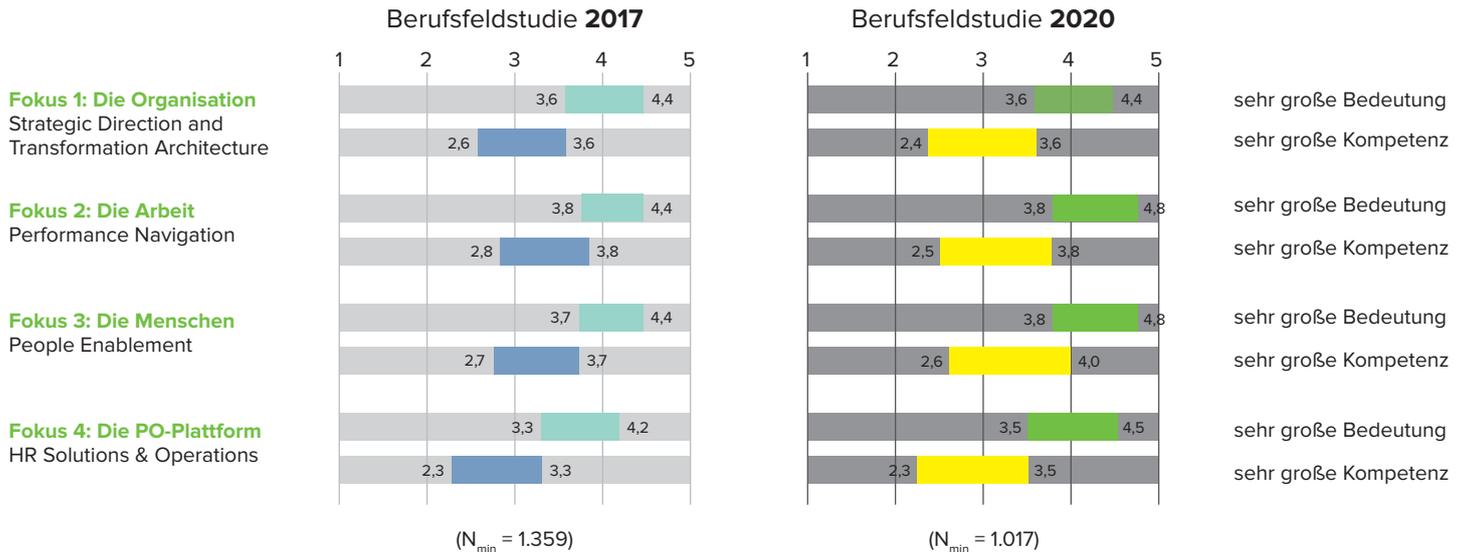
Wie erarbeiten wir optimale Personalprozesse, führen sie bestmöglich aus und analysieren alle mitarbeiterbezogenen Daten wertstiftend?

**HR Solutions and Operations**

\* Gärtner et al. (2017): Rethinking HR: Personalarbeit neu denken. Human Resources Manager, 5: 98-101.

## Der Gap zwischen Bewertung der eigenen Kompetenzen vs. der zukünftigen Relevanz der Fokusbereiche ist seit 2017 nicht kleiner geworden.

Darstellung von 1. und 3. Quantil = 50 Prozent der Mittelwerte aus den zugehörigen Items der Fokusbereiche liegen in diesem Bereich (2017  $N_{\min}=1.359$  ; 2020  $N_{\min}=1.017$ )



**Fokusbereich 1:  
Die Organisation**

Strategic Direction and  
Transformation Architecture

Hier geht es um die Gestaltung der Arbeitsrealität und die Zukunftsfähigkeit der Organisation insgesamt. Dies beginnt mit der Frage, welchen Zweck die Organisation verfolgt, wie sie den Sinn ihres unternehmerischen Handelns definiert. Diesen Corporate „Purpose“ mit zu formulieren und auf die Entwicklung der Organisationskultur zu achten, ist ein unverzichtbarer Teil der Gesamtstrategie. Entscheidungen zur Unternehmensstrategie, z.B. zu neuen Geschäfts- und Organisationsmodellen, müssen auch auf die People-Dimensionen im Sinne des aktuell vorhandenen und zukünftig notwendigen Portfolios an Kompetenzen und Köpfen bewertet werden. Um diese umfassenden Veränderungen erfolgreich gestalten zu können, ist die Kooperation mit den Mitbestimmungsgremien eine wichtige, teilweise elementare Voraussetzung. Die Orchestrierung machtvoller Stakeholder-Netzwerke, um die Organisation als Ganzes weiterzuentwickeln, verlangt nach einer starken Positionierung der Personalfunktion – im Management und in den Mitbestimmungsgremien.

**Fokusbereich 2:  
Die Arbeit**

Performance Navigation

Hier geht es um die leistungsorientierte Förderung der Zusammenarbeit und die Ergebnisse von Teams. Seit langem wird es offensichtlich, dass wettbewerbliche Wertschöpfungsprozesse nicht von einzelnen Personen und auch nicht von einzelnen Organisationen erbracht werden. Genau aus diesem Grund kommt es zu Teamarbeit, die vor Bereichs- und Organisationsgrenzen nicht Halt macht und zunehmend auch virtuell stattfindet. Die Frage, wie Arbeit in Teams innerhalb der Organisation, aber auch nach draußen in Partnerschaften, mit Freelancern oder Crowdworkern, also in Netzwerken oder im sogenannten Ecosystem, organisiert wird, braucht immerwährend neue Antworten. Diese umfassen vor allem das Organisational Design und die Teameffektivität, z.B. durch die Einführung agiler Arbeitsmethoden, um Arbeit zukünftig in fluiden Zusammensetzungen und Kooperationen erbringen zu können. Auf Basis der generierten Daten und Erkenntnissen zur Effizienz von Teams und Organisationen kommt es darauf an, evidenz- und analysebasiert entsprechende Maßnahmen zur Gegensteuerung initiieren. Somit agiert die Personalfunktion idealerweise als „Performance Navigator“ und entwickelt Teams, Führungskräfte, Arbeitsplätze- und -prozesse entlang strategiekonformer Schlüsselkennzahlen weiter.

**Fokusbereich 3:  
Die Menschen**

People Enablement

Hier geht es um die personen- und situationsspezifische Unterstützung jedes Mitglieds der Organisation bei der Entwicklung zu ihrem vollen Potenzial. Über die „klassische“ Personalentwicklung geht dies insofern hinaus, als dass noch kontinuierlicher und systematischer auf Kultur, Zufriedenheit und Arbeitsweisen geachtet wird. Hierbei geht es um die Befähigung der Belegschaft für neue beziehungsweise sich ändernde Positionen und Rollen, wenn neue Arbeitsformen und -techniken gefordert werden. Zugleich gilt es, einem möglichen Silodenken durch Community Building und attraktiven, bereichsübergreifenden Karrierepfaden entgegenzuwirken und somit die Nachfolgeplanung aktiv zu orchestrieren. Die Handschrift der Personalfunktion als Treiber einer digitalisierten und kontinuierlich lernenden Organisation wird sichtbar, indem Informationen und Wissen virtuell und kontextspezifisch dargeboten und vermittelt werden.

**Fokusbereich 4:  
Die P&O-Plattform**

P&O Solutions & Operations

Hier geht es um die Gestaltung der kundenorientierten Employee Journeys. Dieser Bereich bildet die Plattform für die Aufgabenerledigung der ersten drei Bereiche, indem Personalprozesse optimal ausgeführt werden. Auch wenn Standardisierung und Automatisierung von Prozessen in diesem Fokusbereich zentrale Themen sind, geht es um mehr als nur die „Basics“. Denn die Aufgaben in den anderen drei Fokusbereichen können nur optimal erbracht werden, wenn das Design und die Ausführung der P&O-Prozesse effizient und effektiv gestaltet sind. Dazu gehört, dass die Produkte und Dienstleistungen datenbasiert verbessert werden. Die über die (Personal-)Arbeit gewonnenen Daten sollten mithilfe von Künstlicher Intelligenz analysiert und zur Entscheidungsunterstützung aufbereitet werden. Die Plattform liefert nicht nur zu, sondern macht auch datengetriebene Vorschläge und liefert Einschätzungen auf Basis von People Analytics. Nur wenn die Automatisierung durch Roboter, Self-Service-Schnittstellen und die Aufbereitung von relevanten Metadaten mit spezifischer Expertise Hand in Hand gehen, verbindet sich Künstliche Intelligenz mit menschlicher.

### **Granulare Betrachtung der Ergebnisse der Berufsfeldstudie 2020**

Im Fokusbereich 1 (Die Organisation | Strategic Direction and Transformation Architecture) zeigt sich, dass die Personalmanager:innen einen hohen Anspruch an sich als Moderatoren des Wandels und eine wichtige Funktion zur Gestaltung der Unternehmensstruktur haben. Dies zeigen einerseits die hohe Bewertung der Relevanz dieser Themenfelder wie auch andererseits die im Vergleich zu den anderen Themenfeldern dieses Fokusbereichs höher evaluierte eigene Kompetenz. Gleichwohl sind – überraschenderweise – deutliche Entwicklungspotenziale im Themenfeld der strategischen Personalplanung, insbesondere im Sinne einer Workforce Transformation für alle Jobfamilien mit entsprechender Bedarfs- und Bestandsanalyse im Dreiklang von Umbau, Abbau und Aufbau festzustellen. Weniger überraschend, jedoch ebenso wichtig, sind die

weiterhin vorhandenen großen Entwicklungspotenziale hinsichtlich der Konzeption neuer, innovativer Arbeitsweisen zur Sicherstellung bereichs- und unternehmensübergreifender Wertschöpfungsprozesse.

Der Fokusbereich 2 (Die Arbeit | Performance Navigation) zeigt die vorhandenen Limitierungen bei der Implementierung und Begleitung der vorher (im Fokusbereich 1) konzipierten innovativen Arbeitsweisen. Sicherlich, hier tritt eine interagierende, kausale Begründungslogik zutage, da die Umsetzung des Zweiten die Erfüllung des Ersten voraussetzt. Jedoch steht insgesamt weiterhin die Relevanz dieses Themenfeldes mit dem selbst attestierten Gap zur wahrgenommenen Kompetenz für die perspektivischen Entwicklungspotenziale des Personalbereichs zur Debatte. Positiv ist festzustellen, dass der Unterstützung von Führungskräften in Veränderungsprozessen und der Förde-

Die Relevanz individueller Führungsqualitäten nicht nur eine hohe Relevanz beigemessen wird, sondern P&O/HR sich in der Erfüllung dieser Aufgaben auch als kompetent einschätzt.

Die Stärken des Personalbereichs auf individueller, persönlicher Ebene untermauern auch die Bewertungen der Befragten bei der Betreuung und dem Coaching sowie der Identifizierung und der Entwicklung des Potenzials der Mitarbeiter:innen. Diese beiden Themenfelder im Fokusbereich 3 (Die Mitarbeiter | People Enablement) weisen jedoch zugleich auf die notwendige weitere Entwicklung des Einflusses des Personalbereichs insgesamt hin, denn auch hier bleiben die Gaps zwischen Relevanz und eigener Kompetenz bestehen. Weiteres Entwicklungspotenzial zeigt sich auch beim Einfluss auf die bereichsübergreifende Zusammenarbeit im Sinne einer aktiven Reduzierung des sog. „Silodenkens“, deren positive Wirkung insbeson-

dere im Zusammenhang der Forcierung höherer Performance auf Team- und Organisationsebene für den Unternehmenserfolg elementar ist. Interessanterweise ist hier im Vergleich der vier Fokusbereiche die größte Varianz im Hinblick darauf festzustellen, diese Themenfelder (erfolgreich) orchestrieren zu können.

Die Ergebnisse zum Fokusbereich 4 (Die P&O Plattform | HR Solutions and Operations) zeigen die im Vergleich der vier Fokusbereiche geringste Kompetenzausprägung. Ursächlich dafür ist sicherlich, dass die hier verankerten Themenfelder über reine Prozessstandardisierungs- und Effizienzsteigerungsfragen hinausgehen und erheblich digitalisierte, zukunftsorientierte sowie geschäftsfokussierte datenanalytische Arbeitsinhalte beinhaltet. Dies spiegeln auch die Ergebnisse wider, nach denen sowohl digitalisiert bzw. automatisiert durchgeführte Tätigkeiten (z.B. Robot

Process Automation, Bots) sowie die Analyse von unternehmensinternen Metadaten zur Erklärung, Steuerung und Vorhersage geschäftskritischer (HR-)Ereignisse in den jeweiligen Kompetenzausprägungen sehr gering eingeschätzt wurden. Selbstverständlich, der Aufbau solcher Kompetenzen bedingt eine höhere Spezialisierung und damit auch Ausdifferenzierung der Personalfunktion, die unter Ressourcenaspekten betrachtet mit kapazitativen und finanziellen Investitionen einhergehen. Dies bestätigt die unternehmensgrößenspezifische Analyse, da vor allem Großunternehmen (ab 5.000 Mitarbeiter:innen) hier deutlich weiter entwickelt, ja sogar Taktgeber sind.

### **Ausblick**

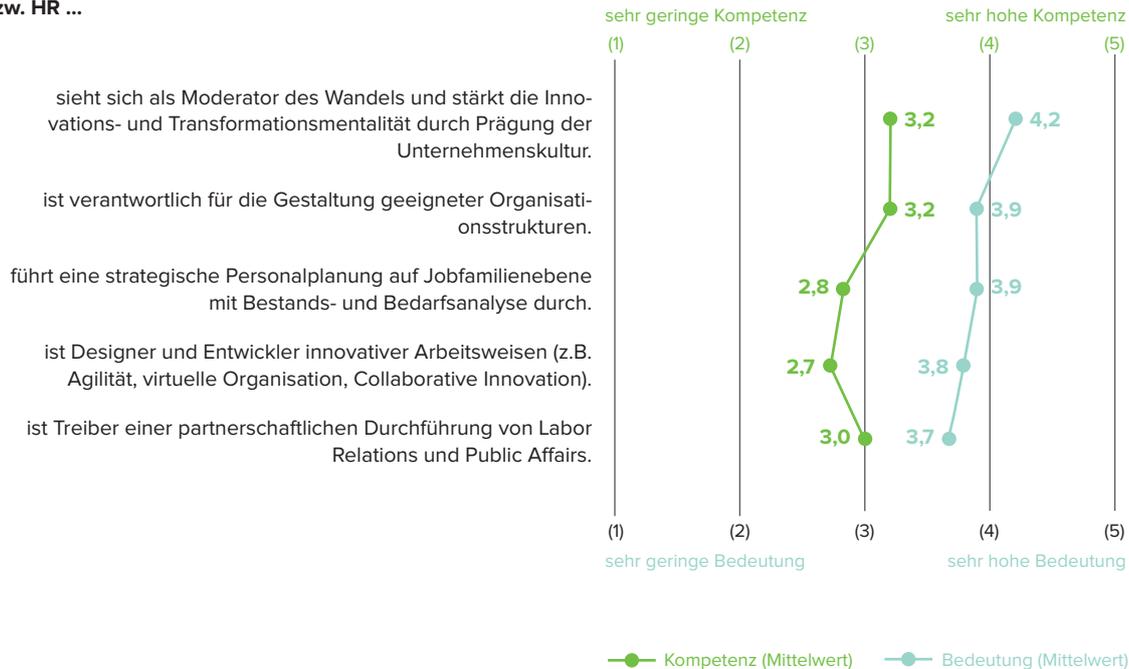
Die gegenwärtige Krise verändert die meisten Organisationen radikal: Insbesondere die Personalfunktion ist gefordert, flexibel, vorausschauend und ergebnisorientiert auf die neuen Gegebenheiten zu reagieren. Die Studienergebnisse untermauern die Notwendigkeit der Transformation bestehender HR-Bereiche zu People & Organization-Einheiten (Fokus auf Strategic Direction und Transformation Architecture; Performance Navigation; People Enablement sowie HR Solutions and Operations).

Somit wird der Personalmanager der Zukunft deutlich mehr leisten müssen: Big Data, Analytics, Transformations- und Change-Themen – die interne Unternehmenskommunikation muss enger mit dem Personalbereich verzahnt werden. In Konsequenz müssen sich das Kompetenzprofil und die Business-Erfahrung der zukünftigen People Manager deutlich verändern.

## Fokusbereich 1: Die Organisation

Abschätzung der derzeitigen Kompetenzen in der eigenen Organisation vs. Relevanz in 3–5 Jahren für die einzelnen Items des Fokusbereiches 1 ( $N_{\min}=1.249$ )

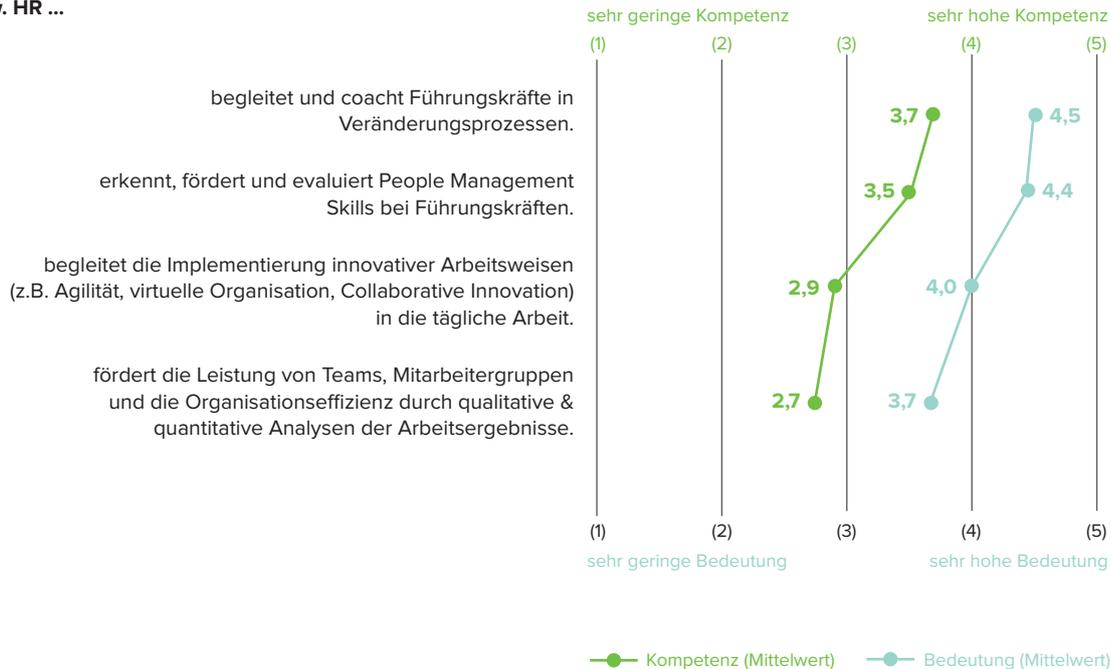
### P&O bzw. HR ...



## Fokusbereich 2: Die Arbeit

Abschätzung der derzeitigen Kompetenzen in der eigenen Organisation vs. Relevanz in 3-5 Jahren für die einzelnen Items des Fokusbereiches 2 ( $N_{\min} = 1.186$ )

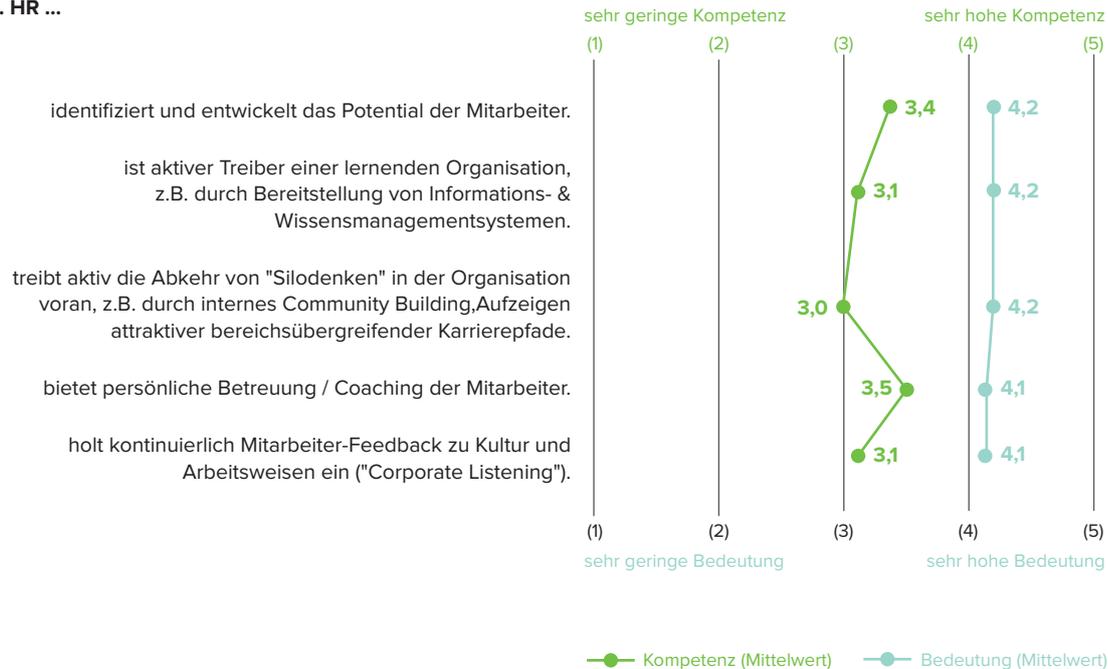
### P&O bzw. HR ...



## Fokusbereich 3: Die Menschen

Abschätzung der derzeitigen Kompetenzen in der eigenen Organisation vs. Relevanz in 3-5 Jahren für die einzelnen Items des Fokusbereiches 3 ( $N_{\min} = 1.122$ )

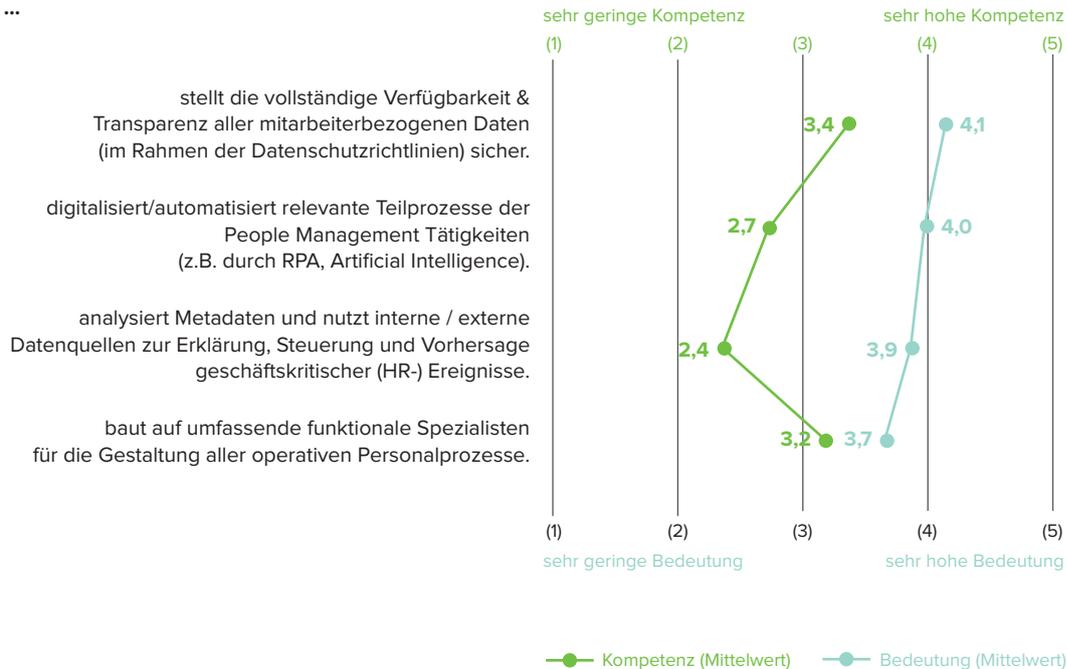
P&O bzw. HR ...



## Fokusbereich 4: Die P&O-Plattform

Abschätzung der derzeitigen Kompetenzen in der eigenen Organisation vs. Relevanz in 3–5 Jahren für die einzelnen Items des Fokusbereiches 4 ( $N_{\min}=1.004$ )

### P&O bzw. HR ...



# Rethink your HR

Jedes Unternehmen kann Rethinking HR in unterschiedlichen Ausprägungen umsetzen. Verschaffen Sie sich ein erstes Bild über den Status Quo Ihrer P&O/HR-Funktion und beantworten Sie die unten stehenden Aussagen unter der Leitfrage: "Die P&O/HR-Abteilung meiner Organisation setzt diese Aufgaben vollumfänglich um." (Skala von 1–5: 1 = trifft voll zu)

		1	2	3	4	5
<b>Fokus 1</b> <b>Die Organisation</b> Strategic Direction and Transformation Architecture	P&O / HR ....					
	sieht sich als Moderator des Wandels und stärkt die Innovations- und Transformationsmentalität durch Prägung der Unternehmenskultur.	<input type="radio"/>				
	ist verantwortlich für die Gestaltung geeigneter Organisationsstrukturen.	<input type="radio"/>				
	führt eine strategische Personalplanung auf Jobfamilienebene mit Bestands- und Bedarfsanalyse durch.	<input type="radio"/>				
	ist Designer und Entwickler innovativer Arbeitsweisen (z.B. Agilität, virtuelle Organisation, Collaborative Innovation).	<input type="radio"/>				
ist Treiber einer partnerschaftlichen Durchführung von Labor Relations und Public Affairs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<b>Fokus 2</b> <b>Die Arbeit</b> Performance Navigation	P&O / HR ....					
	begleitet und coacht Führungskräfte in Veränderungsprozessen.	<input type="radio"/>				
	erkennt, fördert und evaluiert People Management Skills bei Führungskräften.	<input type="radio"/>				
	begleitet die Implementierung innovativer Arbeitsweisen (z.B. Agilität, virtuelle Organisation, Collaborative Innovation) in die tägliche Arbeit.	<input type="radio"/>				
	fördert die Leistung von Teams, Mitarbeitergruppen und die Organisationseffizienz durch qualitative & quantitative Analysen der Arbeitsergebnisse.	<input type="radio"/>				

		1	2	3	4	5
<b>Fokus 3</b> <b>Die Mitarbeiter</b> People Enablement	P&O / HR ....					
	identifiziert und entwickelt das Potential der Mitarbeiter.	<input type="radio"/>				
	ist aktiver Treiber einer lernenden Organisation, z.B. durch Bereitstellung von Informations- & Wissensmanagementsystemen.	<input type="radio"/>				
	treibt aktiv die Abkehr von "Silodenken" in der Organisation voran, z.B. durch internes Community Building, Aufzeigen attraktiver bereichsübergreifender Karrierepfade.	<input type="radio"/>				
	bietet persönliche Betreuung / Coaching der Mitarbeiter.	<input type="radio"/>				
holt kontinuierlich Mitarbeiter-Feedback zu Kultur und Arbeitsweisen ein ("Corporate Listening")		<input type="radio"/>				
<b>Fokus 4</b> <b>HR-Plattform</b> HR-Solutions and Operations	P&O / HR ....					
	stellt die vollständige Verfügbarkeit & Transparenz aller mitarbeiterbezogenen Daten (im Rahmen der Datenschutzrichtlinien) sicher.	<input type="radio"/>				
	digitalisiert/automatisiert relevante Teilprozesse der People Management Tätigkeiten (z.B. durch RPA, Artificial Intelligence).	<input type="radio"/>				
	analysiert Metadaten und nutzt interne / externe Datenquellen zur Erklärung, Steuerung und Vorhersage geschäftskritischer (HR-) Ereignisse.	<input type="radio"/>				
	baut auf umfassende funktionale Spezialisten für die Gestaltung aller operativen Personalprozesse	<input type="radio"/>				



Der Bundesverband der Personalmanager (BPM) ist mit über 4.000 Mitgliedern die führende berufsständische Vereinigung für Personalmanager:innen in Deutschland. Die Mitglieder des Verbands sind HR-Professionals aus allen Personalfunktionen und Führungsebenen, von HR-Generalisten in Start-ups bis zur Vorstandsebene in Dax-Konzernen. Der BPM fördert aktiv Vernetzung, Professionalisierung und Wissensaustausch unter Personalere:innen, um gemeinsam Lösungen für die Arbeitswelt der Zukunft zu entwickeln – über Branchengrenzen hinweg.

**Kontakt:**

Dennis Bachmann | Leiter der Bundesgeschäftsstelle  
dennis.bachmann@bpm.de

**Kooperationspartner**

## EgonZehnder

Egon Zehnder zählt weltweit zu den größten Leadership-Beratungen. Seit der Gründung 1964 arbeiten wir vornehmlich für Familienunternehmen, aber auch für Konzerne, Private-Equity-Unternehmen sowie Stiftungen und Organisationen im öffentlichen Raum. Dabei unterstützen wir unsere Klientel mit über 500 Beraterinnen und Beratern weltweit, davon mehr als 70 aus Deutschland, bei der Besetzung von CEO- und Führungspositionen sowie bei der strategischen Weiterentwicklung von Führungskräften und Leitungsteams.

**Kontakt:**

Dr. Dirk Mundorf | Senior Partner & Leiter der Praxisgruppe Human Resources  
dirk.mundorf@egonzehnder.com



"Keep Questioning" – Die Fähigkeit, kritische Fragen zu stellen und damit Neugier als Kompetenz zu fördern, bildet den Kern eines zukunftsorientierten Lehr- und Leadership-Verständnisses an der Quadriga Hochschule Berlin. Damit schaffen wir die Basis für nachhaltiges Lernen und den erfolgreichen Transfer in die Praxis. Die empirische Untersuchung der Strukturen und Prozesse in den Berufsfeldern unserer Studiengänge ist seit vielen Jahren zentraler Bestandteil der Forschung an der Quadriga Hochschule Berlin. Die Ergebnisse geben Auskunft über Trends und aktuelle Entwicklungen, aber auch über Kontinuitäten und Selbstverständnisse der Professionen.

**Kontakt:**

Dr. Melanie Baier | Leiterin Forschungskoordination  
melanie.baier@quadriga.eu



Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) ist seit 1952 eines der größten Netzwerke für HR-Professionals in Deutschland. Die DGFP ist die Stimme für das HR-Management und fördert das Personalwesen in der Unternehmenspraxis. Weitere Informationen befinden sich online unter [www.dgfp.de](http://www.dgfp.de).

**Kontakt:**

Kai Helfritz, MBA | Leiter Mitgliedermanagement & Kooperationen  
helfritz@dgfp.de