

# ALL-AGILE HR?

*Erkenntnisse zum Reifegrad der HR-Funktion  
in der agilen Transformation*

Eine Studie von Kienbaum Consultants International und  
der Deutschen Gesellschaft für Personalführung



## Executive Summary

Kienbaum und die DGFP haben entlang eines Rahmenmodells für die agile HR-Funktion nach dem aktuellen **Reifegrad von HR im Kontext seiner agilen Transformation** gefragt. Im Rahmen einer Befragung unter Personalern aus 118 Unternehmen in Deutschland wurden Stärken und Entwicklungsbedarfe bezüglich agiler Methoden, Organisationsstrukturen und Steuerungsinstrumente, Arbeitsformen, Kompetenzen, Führungskonzepte und -verhaltensweisen sowie digitaler Technologien innerhalb der HR-Funktion ermittelt. Im Ergebnis zeichnet sich ein Bild von einer HR-Funktion, die durchschnittlich am **stärksten in agilen Kompetenzen eingeschätzt** wird. Im Gegensatz dazu schätzen die Personalern ihre HR-Funktion in der **Anwendung agiler Methoden** im Mittel **am schwächsten** ein. Schließlich entspricht der **durchschnittliche Agilitätsgrad der HR-Funktion** in Deutschland der zweiten von insgesamt vier definierten Reifestufen. Darüber hinaus waren die Leistungsimplikationen agiler Strukturmerkmale sowohl für die HR-Funktion selber als auch für die Gesamtorganisation von besonderem Interesse: Hier konnten signifikante und positive Zusammenhänge u. a. mit **Innovationskraft** nachgewiesen werden. Das vorliegende Whitepaper schließt mit einem Ausblick auf die **Umsetzung** und den **Transformationsprozess** in Richtung eines (teil-) agilen Zielbildes für die HR-Funktion.

## EINLEITUNG

Agilität ist das dominierende Thema in der strategischen Diskussion moderner Unternehmen:

- > Digitale Technologien sind Treiber disruptiver Veränderungen von Geschäftsmodellen, und damit von Veränderungen in Belegschaft und Organisation;
- > Kunden gewöhnen sich einerseits an immer kürzere Bearbeitungszeiten und erwarten andererseits zunehmend individualisierte Lösungen für ihre Probleme;
- > auch viele Mitarbeiter fordern mehr Möglichkeiten der Flexibilisierung ihrer Arbeit;
- > und Führung entwickelt sich zusehends zu einem Konzept geteilter Verantwortung.

Somit wird Agilität – hier verstanden als die Fähigkeit eines Organismus, sich schnell einer komplexen, turbulenten und von Unsicherheiten geprägten Umwelt anzupassen – zum wesentlichen Erfolgsfaktor von Unternehmen, die sich mit einem dynamischen Wettbewerbsumfeld konfrontiert sehen. Wenn Unternehmen die Agilität ihrer Organisationsstrukturen und Führungsarchitekturen fördern wollen, ist es Auftrag der Personalern, diesen Trend innerhalb ihrer eigenen Funktion nachzuvollziehen und vorzuleben; denn eine wirksame Beratung und Unterstützung von Geschäft und

Unternehmung in Fragen einer agilen Personal- und Organisationsentwicklung gelingt nur mit einer HR-Funktion, die sich selbst agil ausrichtet und aufstellt.

Doch welche Merkmale machen eine agile HR-Funktion aus? Und wie hoch ausgeprägt ist der Agilitätsgrad der HR-Funktion konkret in Deutschland? Aufbauend auf den bisherigen Erkenntnissen zur strategischen Ausrichtung und organisatorischen Aufstellung der HR-Funktion haben Kienbaum und die DGFP nach dem aktuellen Reifegrad von HR gefragt – diesmal unter besonderer Berücksichtigung des Megatrends Agilität und der resultierenden Anforderungen von Unternehmen an ihre Personalern. Erste Antworten werden in dem vorliegenden Whitepaper vorgestellt und diskutiert. Das Whitepaper soll demnach zur weiteren Diskussion und Entwicklung der Agilität in Unternehmen und HR beitragen.

## Über die Studie

Agilität gilt als Imperativ für Unternehmen im Wandel, wird jedoch primär anhand agiler Softwareentwicklung und flexibler Produktionssysteme erforscht. Wie sich die HR-Funktion als vorrangige Gestalterin des Wandels von Unternehmen selbst agil organisieren kann, wird zumindest in der Literatur bislang wenig adressiert; dabei bedarf gerade sie eines hohen Agilitätsgrads, um wiederum Belegschaft und Organisation zur Agilität befähigen zu können. Deshalb haben Kienbaum und die DGFP ein Rahmenmodell für eine agile HR-Funktion erarbeitet und anhand dessen die spezifischen Stärken und Entwicklungsfelder der HR-Funktion in Deutschland analysiert. Schließlich konnten so kurz- und mittelfristige Handlungs- und Gestaltungsoptionen für Unternehmen und ihre Personalentscheider abgeleitet werden.

## Methodik

Diese Studie wurde im Frühjahr 2018 als branchenübergreifende Online-Befragung unter Führungskräften und leitenden Fachkräften aus den HR-Funktionen multinational tätiger Unternehmen in Deutschland durchgeführt. Der zugrundeliegende Fragebogen stellte eine Selbsteinschätzung der befragten Personaler hinsichtlich der Agilität der von ihnen repräsentierten HR-Funktionen dar und beinhaltete mehrheitlich selbst entwickelte Items, die entweder auf einer mehrstufigen Likert-Skala oder über Einfach- bzw. Mehrfachauswahl beantwortet werden sollten.

Die quantitative Auswertung der Befragung wurde um teilstrukturierte Interviews und Gruppendiskussionen mit ausgewählten HR-Experten aus dem Netzwerk von Kienbaum und der DGFP ergänzt, um einerseits die statistischen Ergebnisse mit persönlichen Erfahrungswerten zu spiegeln und andererseits weiterführende Impulse zu den praktischen Implikationen für die HR-Funktion im Kontext ihrer agilen Transformation zu erhalten.

In Summe haben Personaler aus 118 Unternehmen an der Befragung teilgenommen; davon waren mehr als ein Drittel der befragten Personaler entweder Personalleiter oder Personalvorstand und 15 Prozent der jeweiligen Unternehmen ihrer Größe nach Konzerne mit mehr als zehn Milliarden Euro Umsatz.

## ERGEBNISSE

Nach dem Rahmenmodell von Kienbaum und der DGFP beschreibt der Agilitätsgrad einer HR-Funktion das Ausmaß, zu welchem sie sich selbst agil ausrichtet und aufstellt (s. Abb. 1). Diese agile HR-Transformation vollzieht sich nach unserem Standpunkt entlang sechs zentraler Dimensionen:

1. Anwendung agiler **Methoden** im Rahmen von Projekten oder Entwicklungsprozessen innerhalb der HR-Funktion (z. B. Design Thinking oder SCRUM).
2. Umsetzung einer agilen **HR-Organisationsstruktur** (z. B. Schwarmorganisation) und **-Steuerung** (z. B. selbstorganisierte Teams) einschließlich zukunftsorientierter **HR Operating Models** (z. B. Embedded HR).
3. Einführung agiler **Arbeitsformen** für Personaler (z. B. vollständig mobiles Arbeiten oder resultatsorientierte Vertrauensarbeitszeit).
4. Ausprägung zukunftsorientierter **Kompetenzen** unter Personalern (z. B. Lern- und Veränderungsfähigkeit oder Innovationsmanagement).
5. Entwicklung moderner **Führungskonzepte** und **-verhaltensweisen** unter HR-Führungskräften (z. B. transformationale Führung).
6. Zielgerichteter Einsatz **digitaler Technologien** innerhalb der HR-Funktion (z. B. Künstliche Intelligenz oder Robotik).

Unser Rahmenmodell erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, eignet sich aber als erste Diskussionsgrundlage, um zu eruieren, inwiefern die HR-Funktion eines Unternehmens selbst über die Merkmale einer agilen Organisation verfügt.

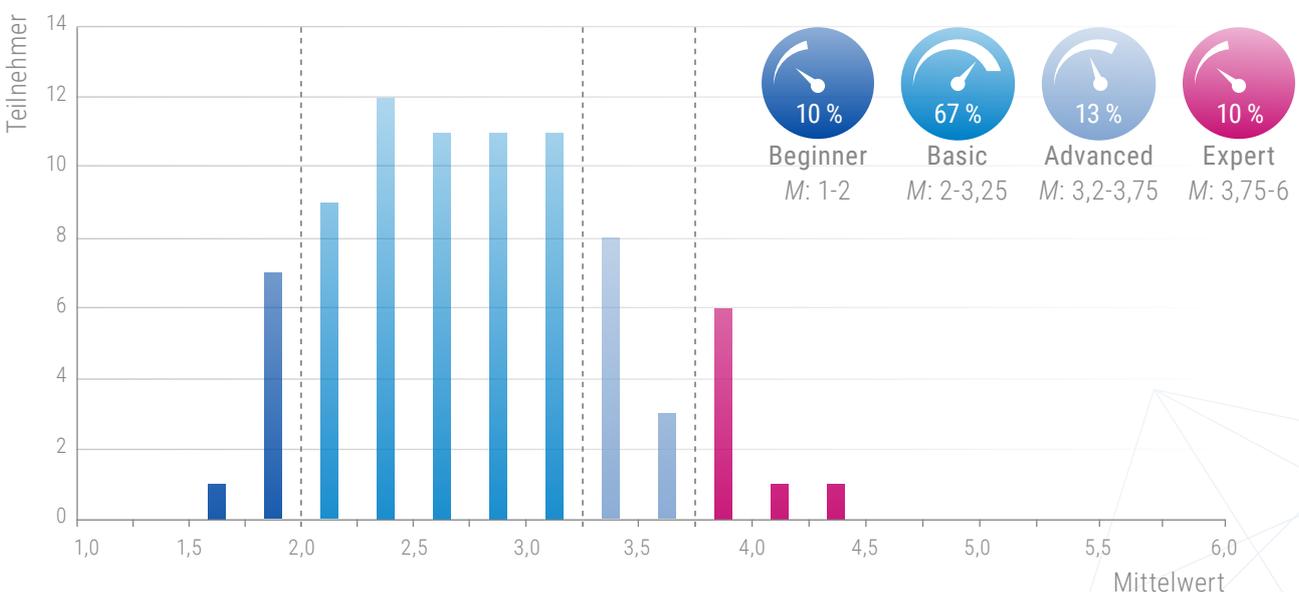
Im Folgenden wird zunächst der durchschnittliche Agilitätsgrad der HR-Funktion in Deutschland evaluiert, bevor anschließend die einzelnen Reifegrad-Dimensionen einer detaillierten Analyse und Diskussion unterzogen werden.

## Der durchschnittliche Agilitätsgrad der HR-Funktion in Deutschland

Wie eingangs erwähnt galt das übergeordnete Interesse dieser Studie dem Grad an Agilität der HR-Funktion in Deutschland – also dem Ausmaß, zu welchem Personaler agile (1) Methoden, (2) Organisationsstrukturen und Steuerungsinstrumente, (3) Arbeitsformen, (4) Kompetenzen, (5) Führungskonzepte und -verhaltensweisen sowie (6) digitale Technologien in der eigenen Funktion adaptieren. Der Agilitätsgrad ergibt sich aus dem Durchschnitt der arithmetischen Mittel der sechs Agilitätsdimensionen. Die einzelne Agilitätsdimension berechnet sich dabei wiederum aus dem Durchschnitt aller ihrer Item-Werte. Somit entspricht der durchschnittliche Agilitätsgrad der HR-Funktion in Deutschland dem Mittelwert der Agilitätsgrade aller in der Stichprobe repräsentierten HR-Funktionen.

Die grafische Darstellung der Häufigkeiten der Agilitätsgrade (s. Abb. 2) suggeriert vier Reife-Stufen von Agilitätsgraden: „Beginner“ (M = 1.00-2.00), „Basic“ (M = 2.01-3.25), „Advanced“ (M = 3.26-3.75) und „Expert“ (M = 3.76-6.00). Entsprechend dieser Gliederung geben 10 Prozent aller befragten Personaler an, dass die HR-Funktion ihres Unternehmens erst beginnt, sich mit dem Konzept der Agilität auseinanderzusetzen („Beginner“). Die Mehrheit der Befragten (67 %) berichtet, dass ihre HR-Funktion schon erste Grundlagen einer agilen Ausrichtung und Aufstellung gelegt hat („Basic“). Als fortgeschritten auf dem Weg in Richtung eines agilen Zielbilds schätzen 13 Prozent der Befragten ihre HR-Funktion ein („Advanced“). Und noch einmal 10 Prozent aller HR-Funktionen verfügen laut Selbsteinschätzung der Personaler über einen voll ausgeprägten Agilitätsgrad („Expert“).

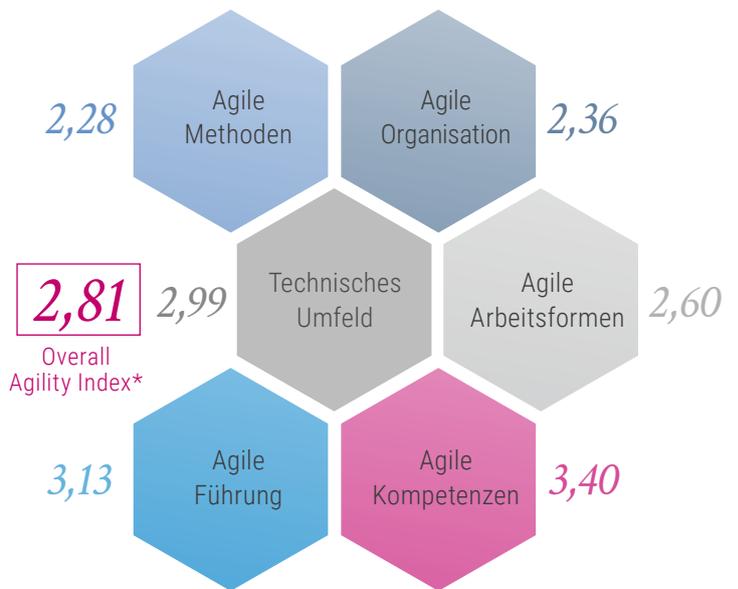
Abb. 2: Absolute Häufigkeiten der Agilitäts-Reifegrade



\* Ausprägungen auf der Skala Reifegrad von „sehr schwach“ (1) bis „sehr stark“ (6)

Mit Blick auf die einzelnen Agilitätsdimensionen zeichnet sich ein Bild von einer HR-Funktion, die durchschnittlich am stärksten in agilen Kompetenzen eingeschätzt wird (M = 3.40). Im Gegensatz dazu schätzen die Personaler ihre HR-Funktion in der Anwendung agiler Methoden im Mittel am schwächsten ein (M = 2.28).

Abb. 1: Rahmenmodell für eine agile HR-Funktion



Schließlich entspricht der durchschnittliche Agilitätsgrad der HR-Funktion in Deutschland einem Mittelwert von 2.81 und somit der Reife-Stufe „Basic“. Demzufolge kann vorläufig bilanziert werden, dass die HR-Funktionen durchschnittlich zwar ein agiles Zielbild forcieren, aber noch deutlich Verbesserungspotential hinsichtlich zentraler Handlungs- und Gestaltungsfelder aufweisen.

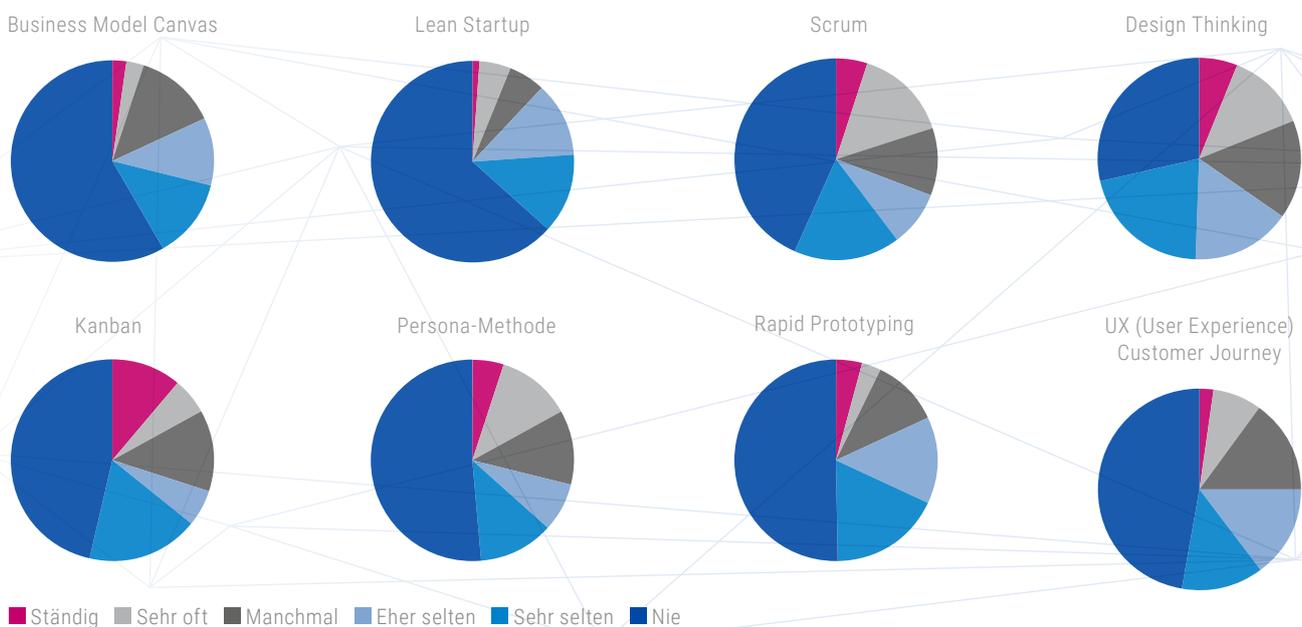
### Agile Methoden: Methodenkompetenz nur gering ausgeprägt

Agile Methoden kommen in der HR-Funktion eher selten zur Anwendung. Vor allem Business Model Canvas und Lean Start-up\* – zentrale Methoden zur Entwicklung von Geschäftsmodellen – werden von den befragten Personalern praktisch kaum eingesetzt: 58 Prozent (Business Model Canvas) bzw. 63 Prozent (Lean Start-up) der befragten Personaler geben an, dass sie diese beiden Methoden im Rahmen von Projekten und Entwicklungsprozessen innerhalb ihrer HR-Funktion niemals nutzen.

Personaler ständig oder zumindest in regelmäßigen Abständen, die Kreativitäts- und Problemlösungstechnik Design Thinking sogar 35 Prozent. Darüber hinaus ist Kanban, ebenfalls eine Methode des agilen Prozessmanagements, bereits innerhalb jeder zehnten HR-Funktion fest etabliert. Diese Ergebnisse suggerieren eine Präferenz der Personaler, in Prozessen zu denken und zu arbeiten – ein wichtiger, wenn auch nicht der wichtigste Wert im Agilen Manifest. Abbildung 3 zeigt die Befragungsergebnisse für die Dimension Agile Methoden.

Abb. 3: Anwendung agiler Methoden und Prinzipien innerhalb der HR-Funktion

> Erläuterung „Agile Methoden“



Dass Personaler heute eher selten an der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle beteiligt sind, mag eine Erklärung für die geringe Verbreitung dieser Methoden bieten. Aber vor dem Hintergrund, dass der People-Faktor im Rahmen von Unternehmenstransformationen von erfolgskritischer Relevanz und somit der Wertbeitrag der HR-Funktion theoretisch unbestritten ist, sollten Personaler die Methodik von Geschäftsmodellinnovation und Strategieentwicklung für sich praktisch nutzbar zu machen wissen.

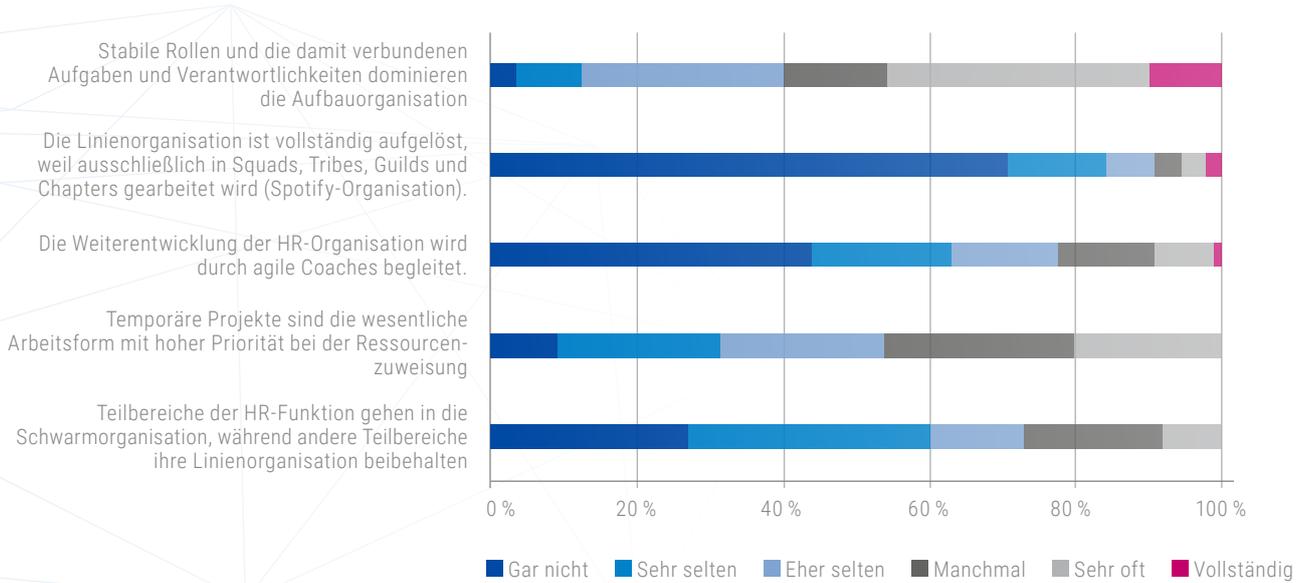
Scrum und Design Thinking kommen bei einem größeren Teil von HR-Funktionen zum Einsatz: Agiles Prozessmanagement nutzen bereits 31 Prozent der befragten

### Agile HR-Organisationsstruktur und -Steuerung: Orientierung an agilen Zielbildern

Entgegen agiler Organisationsprinzipien dominieren in den HR-Funktionen weiterhin stabile Rollen – und die damit verbundenen fixen Aufgaben und Verantwortlichkeiten – die Aufbauorganisation (s. Abb. 4). Nur 9 Prozent der Personaler geben an, dass die Linienorganisation ihrer HR-Funktion vollständig aufgelöst worden ist bzw. ausschließlich in Squads, Tribes und Chapters gearbeitet wird. Noch einmal 9 Prozent der Befragten berichten von agilen Coaches, welche die Weiterentwicklung ihrer HR-Organisation kontinuierlich begleiten.

\* Eine kurze Definition der analysierten Methoden ist im Anhang nachzulesen.

Abb. 4: Ausprägung von Gestaltungsdimensionen in der HR-Funktion



Demgegenüber wird bereits in knapp der Hälfte aller HR-Funktionen in temporären Projekten gearbeitet, welche als wesentliche Arbeitsform hohe Priorität bei der Ressourcenzuweisung erfahren. Darüber hinaus verfolgt knapp ein Viertel aller HR-Funktionen eine hybride Lösung, wonach wissensintensive Teilbereiche in die Schwarmorganisation migrieren (z. B. Strategische Personalplanung) und operative Teilbereiche in der Linienorganisation bleiben (z. B. Personalverwaltung).

Um eine agile Steuerung der HR-Funktion zu realisieren, werden überwiegend 360-Grad-Feedback, variable

Vergütung in Abhängigkeit von Teamzielen, Trennung von aufgabenorientierter und disziplinarischer Führungsverantwortung sowie selbstorganisierte Teams eingesetzt – diese Steuerungsinstrumente werden heute von 36 bis 42 Prozent der befragten Personaler angewendet (s. Abb. 5). Wenig Anwendung finden dagegen Führung auf Zeit, Festlegung von Gehältern und Boni im Team sowie Arbeit in skill-basierten Rollen – knapp ein Drittel der Personaler gibt an, dass diese Steuerungsinstrumente innerhalb ihrer HR-Funktion bislang gar nicht eingesetzt werden.

Abb. 5: Anwendung von Steuerungsinstrumenten in der HR-Funktion

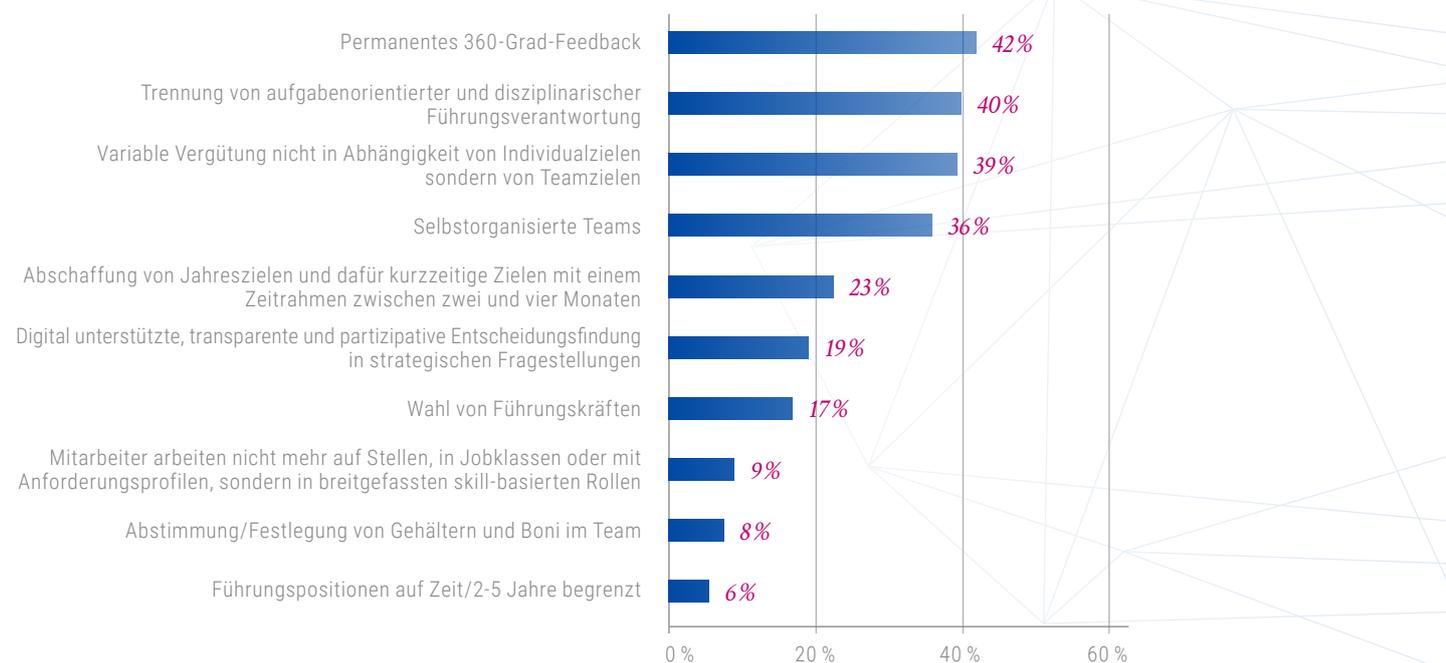
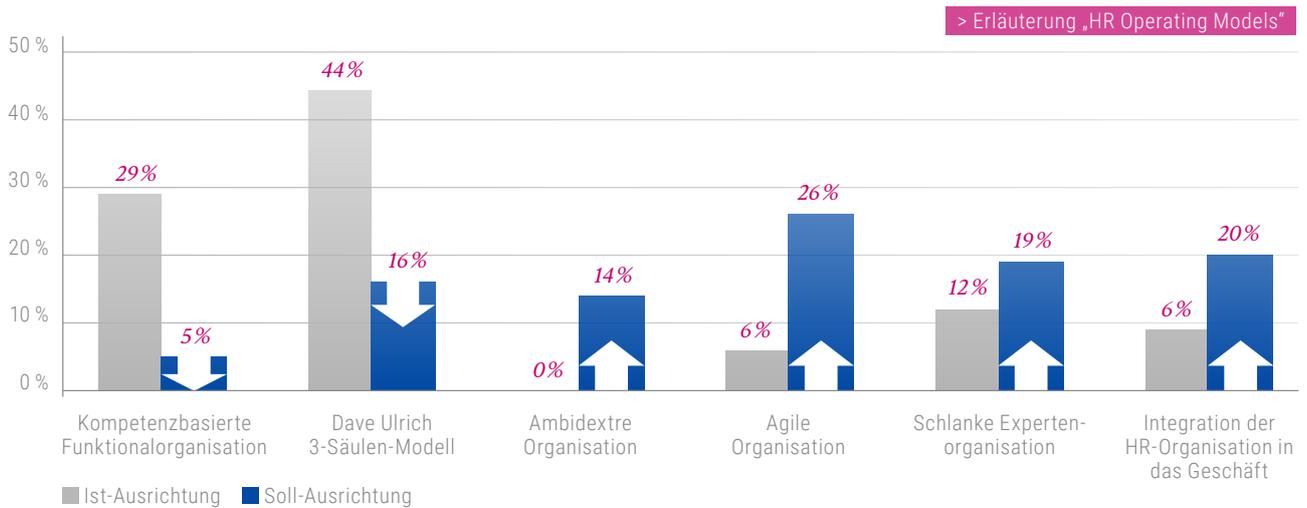


Abb. 6: Orientierung der HR-Funktion an folgenden Organisationsgrundmodellen



Für einen agilen Gesamtrahmen maßgeblich ist die Auswahl und Schärfung eines zukunftsorientierten HR Operating Models. Hier rekurren aktuell noch 73 Prozent der HR-Funktionen in Deutschland auf klassische Grundmodelle wie der Funktionalorganisation oder Mehr-Säulen-Modellen in der Logik von Dave Ulrich (s. Abb. 6). Eine ambidextre Organisation oder die vollständige Integration von Personalern ins Geschäft weisen bis dato nur 6 Prozent der HR-Funktionen auf. Perspektivisch tendieren die HR-Funktionen mehrheitlich zu einer agilen Organisation, wobei eine nicht kleine Minderheit an klassischen Strukturoptionen festhalten will.

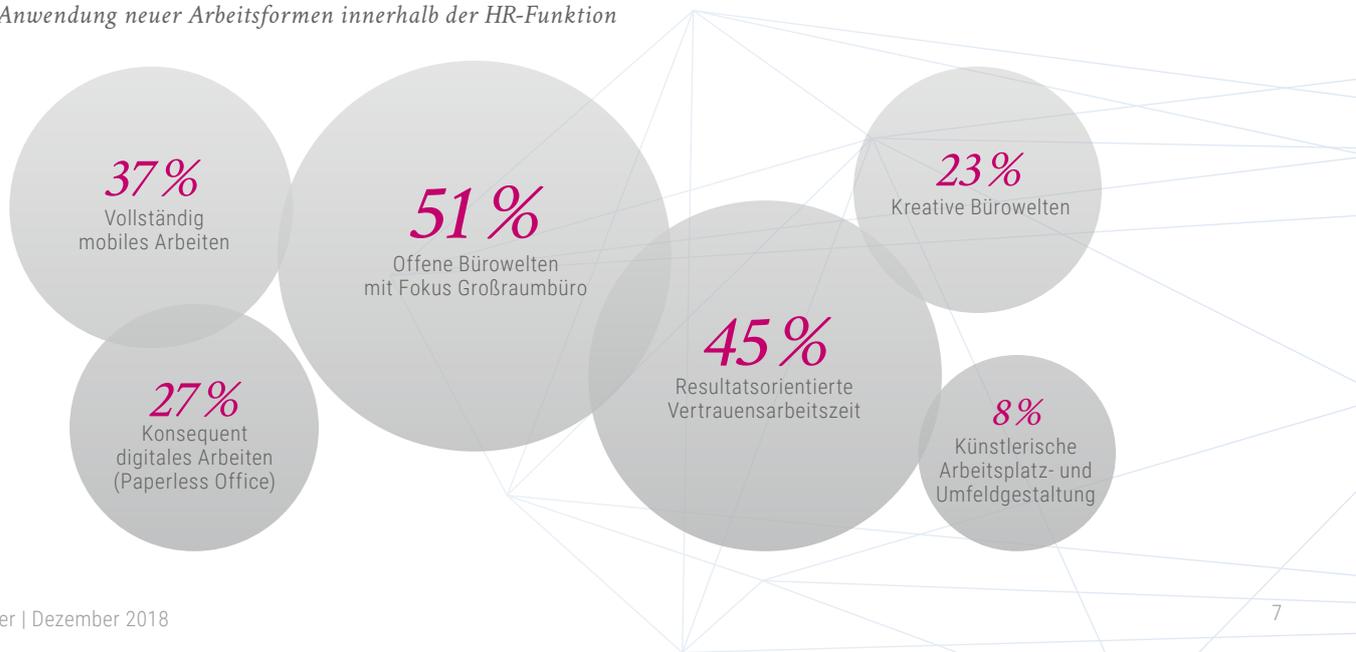
**Agile Arbeitsformen: Flexibilisierung der Arbeit nimmt zu**

Während offene Bürowelten (z. B. Großraumbüros), resultatsorientierte Vertrauensarbeitszeit und vollständig mobiles Arbeiten schon in über einem Drittel der HR-Funktionen implementiert sind, sind kreative Bürowelten (23%)

sowie Künstlerische Arbeitsplatz- und Umfeldgestaltung (8%) aktuell noch nicht weit verbreitet (s. Abb. 7).

Die mittlere bis höhere Ausprägung agiler Arbeitsformen innerhalb der HR-Funktion deutet darauf hin, dass diese Dimension einer Komfortzone für Personaler gleichkommt, in der sie gemäß ihrem Selbstverständnis als Gestalter des Systems Arbeit souverän agieren können. Nichtsdestotrotz tun sich gerade im Hinblick auf die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort insbesondere in stark mitbestimmten Unternehmen immer noch weite Handlungsfelder für Personaler auf: Wie zum Beispiel ist eine exklusive Ergebnisorientierung mit Teilzeitarbeit vereinbar? Hier ist die HR-Funktion im Unternehmen gefragt, kreative Lösungsstrategien zu entwickeln und dabei auch eine Neuausrichtung in der Sozialpartnerschaft anzustreben. Schließlich sollten Personaler einen informierten Beitrag zur Diskussion über Anpassungen gesetzlicher und politischer Rahmenbedingungen von Arbeit leisten.

Abb. 7: Anwendung neuer Arbeitsformen innerhalb der HR-Funktion



## EXKURS 1

### Best Practice: Yello Strom GmbH

#### „Die HR-Funktion sollte zukünftig mehr in das Geschäft integriert werden“

Die Yello Strom GmbH zählt zu den bekanntesten Strom- und Gasanbietern in ganz Deutschland und wurde 1999 gegründet. Das 100-prozentige Tochterunternehmen der EnBW ist eine Vertriebs- und Marketinggesellschaft, die Strom und Gas nicht selbst erzeugt, sondern Produkte einkauft, vermarktet und vertreibt.

Agilität ist bei der Yello Strom GmbH, einem der Agil-Experten dieser Studie, mittlerweile ein etabliertes Thema. Bereits im Jahr 2016 fiel die Entscheidung, im gesamten Unternehmen agil zusammenzuarbeiten. Erste Erfahrungen mit der Arbeitsweise sammelte die Organisation schon in den Bereichen Web-Entwicklung und UX-Design. Damit die agile Transformation erfolgreich gelingt, wurde ein interdisziplinäres Transformationsteam gebildet. Dabei geht es nicht nur darum, agile Arbeitsweisen zu vermitteln, sondern auch eine Basis zu schaffen „um im digitalen Zeitalter zu bestehen“, berichtet Karola Wegner, die als „Agiler Organisations Coach“ und Personalerin ebenfalls Teil des Transformationsteams ist.

In der agilen Zusammenarbeit bei Yello gibt es keine klassischen Abteilungen mehr, sondern die Mitarbeiter arbeiten in interdisziplinären Teams und verantworten ein konkretes Produkt oder einen Service. Jedes agile Team wird dabei von einem Coach begleitet. Dieser hilft dem Team, strukturiert und kundenzentriert zu arbeiten und hierfür geeignete agile Methoden einzusetzen. Auch im Bereich HR steht Kundenzentrierung im Fokus. Im Recruiting-Prozess entscheidet z. B. nicht die Personalabteilung allein, wer ein geeigneter neuer Mitarbeiter ist, sondern tut dies gemeinsam mit den Teams. „Die Teams sind im Bewerberprozess von Anfang an integriert – über die Auswahl der Kandidaten bis hin zu den Bewerbungsgesprächen und dem finalen Auswahlgespräch“, berichtet Karola Wegner.



Zukünftig soll HR noch mehr in das Geschäft integriert werden. „Wir fragen uns momentan generell, inwieweit die HR-Funktion noch ‚neben‘ anderen Abteilungen existieren kann“, erklärt Karola Wegner. Der Entwicklungsprozess hin zu einer Integration der HR-Funktion soll Stück für Stück vorangetrieben werden. Neben der Integration der HR-Funktion gilt es außerdem, die bestehenden agilen Arbeitsweisen und Strukturen noch weiter auszubauen. Das heißt, die einzelnen, agil arbeitenden Teams sollen folglich noch besser untereinander vernetzt werden.

Als Vorteil agilen Arbeitens sieht Karola Wegner vor allem die Verkürzung der Laufzeit eines Produktes bis zur Auslieferung beim (internen) Kunden. Durch agile Strukturen und Arbeitsweisen könne erheblich schneller identifiziert werden, wo ein Prozess hakt und somit an Hindernissen gearbeitet werden. Auch die Transparenz im Unternehmen steigt. Neue Collaboration und Communication Tools wie digitale Kanban-Boards, Yammer oder Slack unterstützen diesen Prozess. Das ist natürlich auch ein Gewinn für die Mitarbeiter, die eigenverantwortlicher arbeiten können und mitbestimmen, wohin die Reise des Unternehmens gehen soll.

## EXKURS 2

### Best Practice: FlixBus GmbH

#### „Agilität ist eine Geisteshaltung“

Die FlixBus GmbH wurde 2011 in München gegründet, um nachhaltiges Reisen bequem und bezahlbar zu machen. Ab 2013 starteten die ersten grünen Fernbusse auf deutschen Straßen. Mittlerweile verbindet der Mobilitätsanbieter unter der Marke „FlixBus“ mehr als 2000 Ziele in 29 Ländern mit mehr als 300.000 Verbindungen und besitzt somit Europas größtes Fernbusnetz. Seit 2018 startete das Unternehmen ebenfalls die ersten grünen Fernzüge und ein Netzwerk in den USA.

Im Rahmen dieser Studie hat die FlixBus GmbH als Agil-Experte abgeschnitten. Besonders bzgl. agiler Arbeitsformen, einer agilen Organisation und Steuerung sowie der Anwendung neuer Technologien ist das Unternehmen bereits weit fortgeschritten. Die HR-Funktion ist darüber hinaus, entgegen einer funktionalen Organisation, weitgehend in das Geschäft integriert.

Im Gespräch berichtet Matthias Hofmuth, HR Director der FlixBus GmbH, Agilität sei in seiner HR-Funktion kein konkretes Projekt oder Thema, sondern vielmehr eine „Geisteshaltung“, mit der die gesamte Organisation betrieben wird. Daher gebe es auch keinen konkreten Agilitätsbeauftragten oder ein konkretes Projekt zur Förderung der Agilität – viel mehr ist das grundlegende Vorgehen agil. „Wir machen ständig Dinge anders“, berichtet Matthias Hofmuth. Alle drei Monate gibt es ein Treffen, bei dem die Unternehmensgründer dem gesamten Team vorstellen, wo das Unternehmen aktuell steht. Daraus werden dann die Ziele bis zum nächsten Treffen abgeleitet. Zur Bearbeitung der Ziele finden sich die Teams vorwiegend eigenständig zusammen, jeder Mitarbeiter überlegt, was er zu den Zielen beitragen kann und woran er arbeiten möchte. Koordiniert werden müsse dabei nicht viel, berichtet Matthias Hofmuth, die Aufgabe des Managements bestehe eher darin, die benötigten Rahmenbedingungen sowie Transparenz zu schaffen – ganz im Sinne einer agilen Schwarmorganisation.



Das Unternehmen setzt auf Technologie-Innovation und digitalisiert somit ein eigentlich eher traditionelles Verkehrsmittel. Die hohe IT-Affinität des Unternehmens prägt dabei dessen gesamte Organisation und Arbeitsweise. „Wir machen ganz einfach das, was am besten funktioniert“, erklärt Matthias Hofmuth – und dazu gehören neben agilen Methoden, die ursprünglich aus dem Technologie-Bereich stammen, zum Beispiel auch ein generell digitales und mobiles Arbeiten, welches die Agilität von Organisationen fördert.

Den großen Vorteil der agilen Arbeit und Organisation sieht Matthias Hofmuth in der geringeren Fehleranfälligkeit. Denn dadurch, dass die Arbeitsgruppen weitgehend autonom arbeiten können, werden auch die Entscheidungen von denjenigen getroffen, die am meisten Expertise zu einem entsprechenden Thema besitzen. Auch könne einfach flexibler auf Situationen und Marktanforderungen reagiert werden. „Das Mitarbeiterwachstum beträgt bei uns aktuell 30 % im Jahr“, berichtet Matthias Hofmuth, „es müssen immer die richtigen Maßnahmen für den aktuellen Moment getroffen werden, man kann nicht heute schon Maßnahmen für übermorgen gestalten, das funktioniert nicht.“

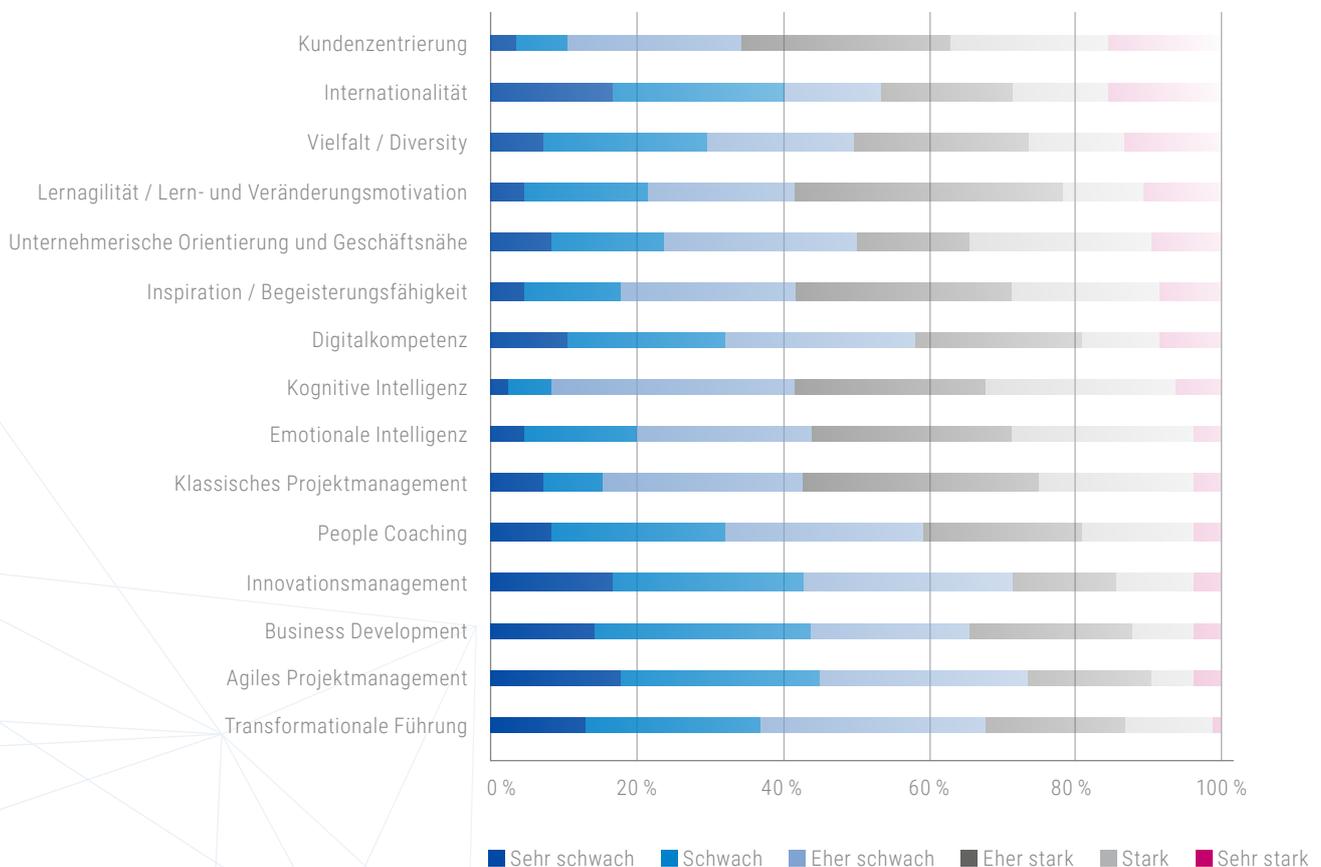
### Agile Kompetenzen: People Skills vor Business Skills

Emotionale und kognitive Intelligenz, Lern- und Veränderungsfähigkeit, Begeisterungsfähigkeit, klassisches Projektmanagement und allen voran Kundenorientierung sind Kompetenzen die Personaler in der Belegschaft ihrer HR-Funktion als relativ stark ausgeprägt einschätzen. Dagegen stellen die Kompetenzen transformationale Führung, agiles Projektmanagement, Business Development und Innovationsmanagement noch Verbesserungsfelder dar. Dieser Kontrast mag heruntergebrochen werden auf ein Missverhältnis von People Skills und Business Skills: Personaler schätzen sich selbst als stärker ein in eher klassischen Handlungs- und Sozialkompetenzen und als schwächer in modernen unternehmerischen und Innovationskompetenzen. Allein wenn die HR-Funktion als Partner von Geschäft und Unternehmung wahrgenommen und nicht abgehängt werden will, sollte sie verstärkt auch Business Skills aufbauen, um in der strategischen Diskussion als Gesprächspartner auf Augenhöhe wahrgenommen zu werden.

Mit der Zuspitzung des Fachkräftemangels und Kompetenzdefizits insbesondere hinsichtlich technologischen und digitalen Fähigkeiten wächst auch die Bedeutung der HR-Funktion – liegt es doch in ihrer Verantwortung, dem Geschäft das Personal zu beschaffen, was es akut und zukünftig braucht, um sich nachhaltig weiterentwickeln zu können. Gelingt es der etablierten HR-Funktion hier nicht, schnell den Engpass an Humankapital aufzulösen, besteht die Gefahr ihrer Verdrängung durch „Schattenpersonaler“, also Vertreter des Fachbereichs, die Schlüsselthemen des People-Managements kooptieren.

Abbildung 8 stellt eine Übersicht der Ausprägung von Handlungs- und Sozialkompetenzen sowie Management- und Führungskompetenzen innerhalb der HR-Funktion dar.

Abb. 8: Ausprägung folgender Kompetenzen in der HR-Funktion



**Moderne Führungskonzepte und -verhaltensweisen:  
Die HR-Funktion ist eine Experten-Organisation**

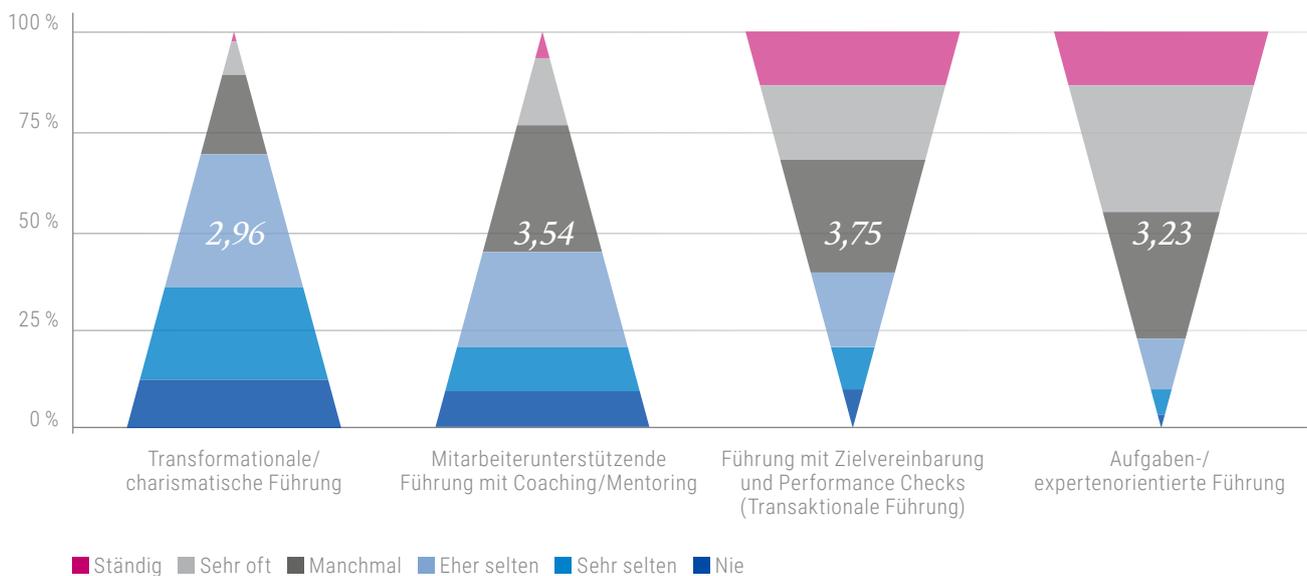
Wie bereits im Falle der agilen Kompetenzen dargestellt, findet sich das Entwicklungsfeld Transformationale Führung auch in den Konzepten und Verhaltensweisen wieder, mit denen HR-Führungskräfte ihre Mitarbeiter führen (s. Abb. 9). 69 Prozent der befragten Personaler nämlich geben an, dass innerhalb ihrer HR-Funktion weniger ein charismatischer Führungsstil gepflegt, sondern vorrangig aufgabenorientiert geführt wird. Auch Führung mit Zielvereinbarung und Performance Checks – das heißt transaktionale Führung – ist tendenziell stärker ausgeprägt ( $M = 3.75$ ).

Diese Werte deuten darauf hin, dass es sich bei der HR-Funktion insgesamt um eine Experten-Organisation handelt: Schlanke Teams von bis zu sieben Personen

werden von funktionalen Spezialisten inhaltlich eng gesteuert mit dem Ziel angemessene Ergebnisse abzuliefern. Dass demgegenüber nur wenige HR-Führungskräfte transformationale Führung praktizieren, gewinnt vor dem Hintergrund, dass es üblicherweise transformationale Führung ist, zu der heute im Unternehmen gemeinhin befähigt werden soll, an zusätzlicher Brisanz.

Neben der Präferenz für aufgabenorientierte und transaktionale Führung geben noch 56 Prozent der Personaler an, eine starke bis sehr starke Ausprägung mitarbeiterunterstützender Führung mit Coaching und Mentoring innerhalb ihrer HR-Funktion wahrzunehmen. Einerseits mag dieses mitarbeiterorientierte Konzept eine Ergänzung zum dominanten aufgabenorientierten Führungsverhalten darstellen; andererseits stellen Coaching und Mentoring Optionen der Förderung von Agilität in Führung und Zusammenarbeit dar.

Abb. 9: Ausprägung folgender Konzepte und Verhaltensweisen unter den Führungskräften der HR-Funktion



> Erläuterung „Führungskonzepte“

### Digitale Technologien: Kluft zwischen Relevanz und Anwendung

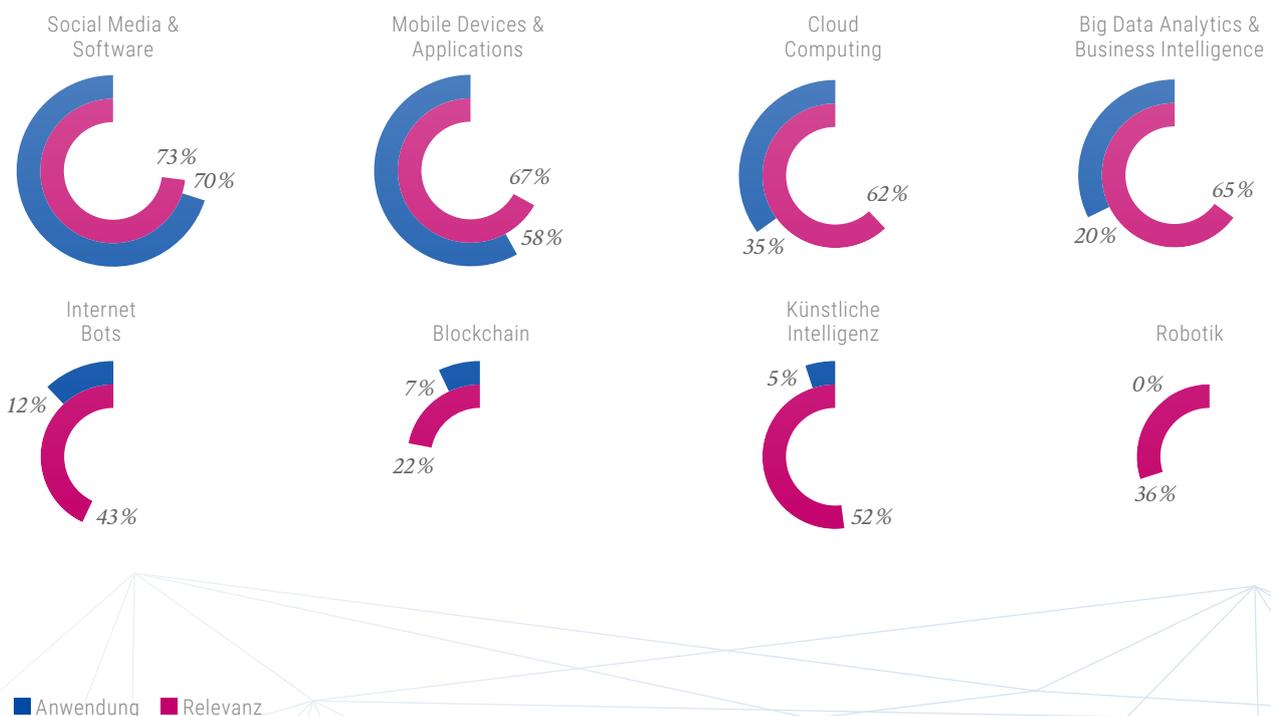
Die Implikationen digitaler Technologien und neuer Medien sind auch für die HR-Funktion immens. Nicht nur haben Technologien wie Internet Bots und Robotik das Potential, perspektivisch die Prozesse und Systeme von HR selbst zu transformieren (z. B. durch Einsatz von Chatbots im Recruiting); darüber hinaus treiben aufstrebende Technologien wie Blockchain oder Künstliche Intelligenz die Innovation ganzer Geschäftsmodelle, womit sich die Belegschaft in Richtung eines neuen Profils von Organisationskompetenzen und einer Struktur kompetenzbasierter Rollen verändert. Für die Entwicklung bestehender Mitarbeiter, das Hiring neuer Mitarbeiter und das Re-Sizing von Belegschaftsgruppen ist die Kenntnis und Nutzung des technischen Umfelds der HR-Funktion essentiell, da nur so die Herkulesaufgabe einer strategischen Workforce Transformation bewältigt werden kann. Vor diesem Hintergrund sind die Personalers sowohl nach ihrer Einschätzung hinsichtlich der Relevanz als auch der Nutzung von digitalen Technologien für ihre HR-Funktion gefragt worden (s. Abb. 10).

Im Ergebnis werden insbesondere Social Media/Software (73 %), Mobile Devices/ Applications (67 %), Big Data

Analytics/Business Intelligence (65 %) sowie Cloud Computing (62 %) und Künstliche Intelligenz (52 %) von den meisten Befragten als relevant für ihre HR-Funktion erachtet. Dagegen werden Internet Bots (43 %), Robotik (36 %) und Blockchain (22 %) als tendenziell weniger bedeutsam eingestuft.

Interessanterweise korreliert die theoretische Relevanz nicht durchgehend mit der praktischen Anwendung der genannten Technologien: Zwar finden Social Media/Software (70 %) und Mobile Devices/Applications (58 %) noch häufig Anwendung; aber alle übrigen Technologien werden deutlich weniger von den HR-Funktionen genutzt (< 50 %). Somit zeigt der Vergleich zwischen Relevanz und Anwendung digitaler Technologien eine deutliche Lücke, die letztendlich auch einen hohen Entwicklungsbedarf der HR-Organisation an Digital- und Technologiekompetenz indiziert. Zwar ist die Frage, ob Personalers digitale Technologien und neue Medien tatsächlich in der Tiefe verstehen und routiniert anwenden können müssen, sicherlich kontrovers zu diskutieren. Fest steht aus unserer Sicht jedenfalls, dass sie über ein Grobkonzept von Digitalisierung verfügen müssen, um in der Auswahl und Schärfung der entsprechenden Technologien für die HR-Prozesse und -Systeme als Co-Developer fungieren zu können.

Abb. 10: Anwendung folgender Technologien in der HR-Funktion



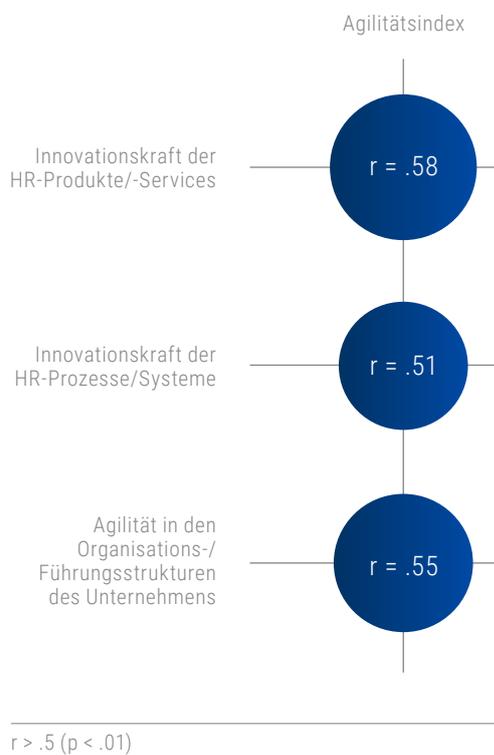
### Leistungsimplicationen einer agilen HR-Funktion

Auch wenn das vorliegende Whitepaper einen ersten Arbeitsstand präsentiert, interessiert die Verlinkung agiler HR-Strategie- und Organisationsmerkmale mit dem Ergebnis der HR-Funktion und Gesamtunternehmung. Wenn wir nämlich ein Rahmenmodell für eine agile HR-Funktion postulieren, nehmen wir damit nämlich indirekt (positive) Leistungsimplicationen an.

Tatsächlich kann gezeigt werden, dass der Agilitätsgrad einer HR-Funktion signifikant und positiv mit der Innovationskraft ihrer Produkte und Services ( $r = .58, p \leq .01$ ) sowie Prozesse und Systeme ( $r = .51, p \leq .01$ ) zusammen-

hängt (s. Abb. 11). Darüber hinaus besteht ein signifikanter und positiver Zusammenhang zwischen der Agilität einer HR-Funktion und der Agilität in den Organisationsstrukturen des Unternehmens ( $r = .55, p \leq .01$ ), womit grundsätzlich die Annahme erlaubt ist, dass HR durch die Adaption agiler Modelle, Methoden und Instrumente Belegschaft und Organisation zur Agilität befähigt. Selbstverständlich ist genauso der Umkehrschluss zulässig, dass ganzheitlich agile Unternehmen auch ihre HR-Funktion agil organisieren. In beiden Fällen bieten die vorliegenden Ergebnisse einen Ausgangspunkt für eine agile HR-Transformation.

Abb. 11: Wie schätzen Sie die aktuelle Leistung Ihrer HR-Funktion ein?

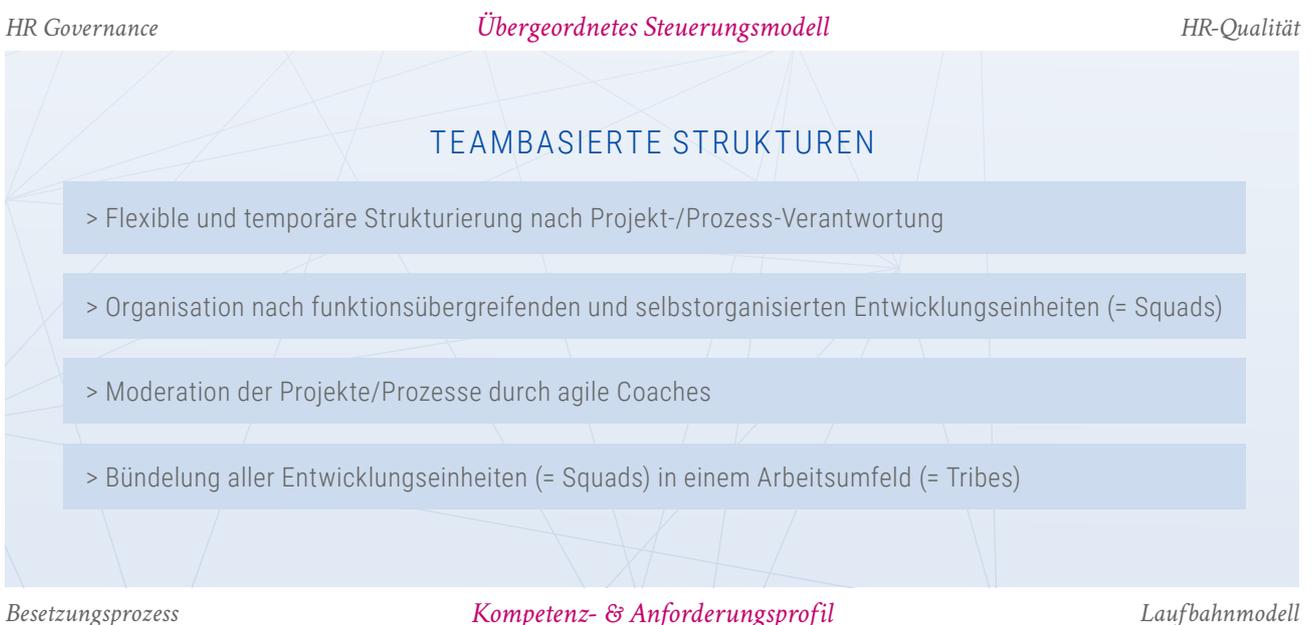


## ZUSAMMENFASSUNG UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Das vorliegende Whitepaper versteht sich als eine Zwischenbilanz der aktuellen Reife von HR auf dem Weg zu einer agilen Organisation. Auch wenn der Sollwert an Agilität in bestimmtem Maße immer auch mit Geschäftsmodell, Unternehmen und Industrie variiert, werden agile Organisationsmerkmale mit einer zunehmend dynamischen Umwelt für die HR-Funktion obligatorisch. Dabei diagnostizieren die Ergebnisse dieser Studie besonderen Bedarf in punkto agile Methoden sowie Organisationsstrukturen und Steuerungsinstrumente; auch ist eine Gap zwischen der grundsätzlichen Relevanz und tatsächlichen Anwendung digitaler Technologien innerhalb der HR-Funktion identifiziert worden. Dagegen wird die Ausprägung agiler Kompetenzen und Arbeitsformen von den befragten Personalern tendenziell positiver eingeschätzt. Insgesamt scheint die HR-Funktion in Deutschland also noch auf der Suche, wobei sie vor allem auf ihre Kernthemen Kompetenz und Arbeit rekurriert. Daher wird ihre größte Herausforderung in der Bildung eines organisatorischen Gesamtrahmens bestehen.

Kern der Weiterentwicklung von Aufbau- und Steuerungsprinzipien in HR ist die Definition einer agilen Organisationslogik, welche sich primär in teambasierten Strukturen manifestiert (s. Abbildung 12). In Abhängigkeit von Fokus (Unternehmen, Führungskräfte oder Mitarbeiter) und Prozess (Management, Kern oder Support) empfehlen sich dann entweder stabile Teams organisiert nach Prozessen oder agile Teams organisiert nach Projekten, womit die HR-Funktion einem dualen Steuerungsmodell folgt. Anstelle einer vollagilen HR-Organisation würde demzufolge zunächst das Zielbild einer hybriden HR-Organisation avisiert werden. Auf Grundlage eines solchen Organisationsmodells kann die Agilität in den Strukturen der HR-Funktion stufenweise gefördert werden. Zudem ist die Einsicht von eminenter Bedeutung, dass sich HR-Transformation und Unternehmenstransformation reziprok zueinander verhalten und daher interdependent gemanagt werden sollten: Unternehmenstransformation durch HR-Transformation und umgekehrt. Im Kontext der agilen Transformation wird die HR-Funktion darum zum wesentlichen Partner der CEO-Funktion

Abb. 12: Agile Organisationslogik in der HR-Funktion



## ERLÄUTERUNG

Agile Methoden	
<b>Business Model Canvas</b>	Strategisches Management-Instrument zur Entwicklung und Planung konkreter Geschäftsmodelle. In einem einseitigen Chart werden u. a. die Kosten, die potentiellen Kunden, die Ressourcen sowie der Wertbeitrag des Geschäftsmodells beschrieben.
<b>UX Customer Journey</b>	Methode zur Beschreibung aller Erfahrungsaspekte, die ein Kunde durch die Interaktion mit einem Produkt oder einem Unternehmen erlebt.
<b>Design Thinking</b>	Ansatz zur Lösung komplexer, undefinierter/unbekannter Probleme. Mit den Schritten Verstehen, Beobachten, Synthese, Ideenfindung, Prototype und Testen wird sich am Arbeitsprozess von Designern orientiert. Im Mittelpunkt dabei stehen die Nutzerbedürfnisse und -wünsche.
<b>KANBAN</b>	Methode zur Reduzierung parallel ausgeführter Aufgaben anhand eines KANBAN-Boards, welches den Workflow in Spalten darstellt (z. B. „to do“, „in progress“, „done“). Die zu erledigenden Aufgaben werden auf je einem Zettel sukzessive über das Board bewegt – die Spalte „in progress“ ist dabei limitiert.
<b>Lean Start Up</b>	Methode, um schnell feststellen zu können, ob ein Produkt, Service oder eine Geschäftsidee am Markt funktioniert. Durch eine schnelle Realisierung am Markt können verschiedene Features getestet und somit das Feedback zur Optimierung genutzt werden.
<b>Persona-Methode</b>	„Personas“ veranschaulichen typische Vertreter einer bestimmten Zielgruppe mittels umfangreicher Charakterisierung. Durch die Beschreibung verschiedener Personas können sich Entwickler besser mit Zielgruppen identifizieren und dessen Perspektive einnehmen.
<b>SCRUM</b>	Gekennzeichnet durch den iterativen Entwicklungsprozess eines Produktes/ Services. Dabei gibt es drei Rollen; den Product Owner (Auftraggeber), den Scrum Master, welcher darauf achtet, dass die Scrum-Prinzipien eingehalten werden, sowie das Team, welches in zeitlich beschränkten Arbeitszyklen einen Prototypen für die vom Product Owner gestellten Anforderungen erstellt.
<b>Rapid Prototyping</b>	Methode, bei der durch die Anfertigung und Testung eines Produkt-Prototyps frühzeitig (und noch während der Entwicklung) Fehler oder Schwächen des Produktes erkannt und optimiert werden können, und zwar durch direkte Verprobung mit dem Kunden.

[> Zurück](#)

## ERLÄUTERUNG

## Organisationsgrundmodelle / HR Operating Models

**Kompetenzbasierte oder funktional orientiertes Organisationsmodell**, wobei jeder Kompetenzbereich Konzeption und Umsetzung abdeckt und auf die internen Kunden zugeht

**Drei-Säulen-Modell (nach Dave Ulrich)** mit Strukturierung nach Business Partner, Center of Competence und Shared Service Center, ggf. mit ergänzenden Rollen (wie z.B. Local HR) oder auch reduzierten Rollen (z.B. Trennung von Run und Change)

**Ambidextre Organisation**, welche die Drei-Säulen-Logik mit einer stabilen und einer agilen Dimension kombiniert (d.h. unterschiedliche Betreuungsmodelle für Bestandsgeschäft und Innovationsgeschäft)

**Agile Organisation** mit Strukturierung nach selbstorganisierten und interdisziplinären Schwärmen die nach Produkten/Prozessen oder Kundengruppen ausgerichtet sind

**Schlanke HR-Experten-Organisation** mit wenigen strategischen Partnern und umfassendem Outsourcing

**Integration der HR-Organisation in das Geschäft** (mit integrierten Jobprofilen)

[> Zurück](#)

## ERLÄUTERUNG

Führungskonzepte	
<b>Aufgaben-/ expertenorientierte Führung</b>	Für die Führungskräfte steht die intellektuelle Kompetenz im Vordergrund. Sie sind inhalts- und ergebnisorientiert. Ihre Mitarbeiter sind ihnen nicht egal, dennoch führen sie eher auf einer fachlichen Ebene und nehmen nur wenig disziplinarische Führungsverantwortung wahr.
<b>Mitarbeiterunterstützende Führung mit Coaching/ Mentoring</b>	Die Mitarbeiter stehen an höchster Stelle. Durch Vertrauen in sie sowie die Unterstützung durch Coaching und Mentoring fördern Führungskräfte aktiv die Selbstständigkeit der Mitarbeiter.
<b>Transaktionale Führung (Zielvereinbarungen + Performance Checks)</b>	Die Führung basiert auf einem Austauschverhältnis. Dabei sind die Ziele der Mitarbeiter an klare Erwartungen geknüpft – je nach Erfüllung der Erwartung werden Mitarbeiter belohnt oder auch sanktioniert. Verantwortung wird delegiert und die Mitarbeiter werden kontrolliert.
<b>Transformationale/ charismatische Führung</b>	Als Vorbild kommunizieren Führungskräfte klare, anspruchsvolle Ziele und bieten ihren Mitarbeitern Freiraum und Selbstbestimmung, um diese zu erreichen. Sie vermitteln eine inspirierende Vision und einen Sinn in der Arbeit, der die Mitarbeiter motiviert.

[> Zurück](#)

## DIE PARTNER DIESER STUDIE

### Kienbaum Consultants International GmbH

Kienbaum Consultants International ist eine Personal- und Managementberatung, die den Menschen in den Mittelpunkt ihres Beratungsportfolios stellt. Wir sind darauf spezialisiert, Menschen in Organisationen zu bewegen und so Veränderungen zum Erfolg zu führen. Tätig sind wir in den Geschäftsfeldern Executive Search, Human Capital Services, Change- und Organisations-Beratung. Dabei greifen unsere interdisziplinären Teams auf jahrzehntelange Beratungserfahrung, fundiertes Branchen-Know-how und die anwendungsorientierten wissenschaftlichen Erkenntnisse des Kienbaum-Forschungsinstituts zurück. Kienbaum wurde vor mehr als 70 Jahren in Deutschland gegründet, heute werden wir als Familien- und Partnerunternehmen geführt. Neben unserem Hauptsitz in Köln unterhalten wir Standorte in 15 Ländern auf vier Kontinenten.

> [www.kienbaum.com](http://www.kienbaum.com)

### Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. DGFP

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) ist seit über 65 Jahren das Kompetenz- und Karrierenetzwerk für HR-Begeisterte. In unserem Netzwerk engagieren sich DAX Konzerne ebenso wie kleine und mittelständische Unternehmen, renommierte Wissenschaftsorganisationen und Beratungen, sowie zahlreiche Persönlichkeiten aus dem Personalmanagement. Mit unseren Mitgliedern und Partnern arbeiten wir an aktuellen Trends und HR-Themen, begleiten Personaler in ihrer Karriere und sind die Stimme des Personalmanagements gegenüber Politik und Gesellschaft. Der persönliche Erfahrungsaustausch steht im Zentrum unserer Arbeit. Dazu organisieren wir bundesweit rund 100 Erfa-Gruppen, bieten anerkannte Aus- und Weiterbildungsprogramme an und bündeln in unseren Publikationen aktuelles HR-Wissen. Gemeinsam gestalten wir so die Arbeitswelten von heute und morgen. Weitere Informationen finden Sie auf unseren Social-Media-Kanälen und auf

> [www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)

## ANSPRECHPARTNER

### **Prof. Dr. Walter Jochmann**

Kienbaum Consultants International  
Speditionstr. 21 | 40221 Düsseldorf  
walter.jochmann@kienbaum.de  
www.kienbaum.de

### **Frank Stein**

Kienbaum Consultants International  
Speditionstr. 21 | 40221 Düsseldorf  
frank.stein@kienbaum.de  
www.kienbaum.de

### **Kai H. Helfritz**

DGFP-Deutsche Gesellschaft für Personal-  
führung mbH  
Hedderichstr. 36 | 60594 Frankfurt  
helfritz@dgfp.de  
www.dgfp.de

