

Für die Cranet-Studie hat ein internationales Forschernetzwerk Daten rund um die Personalarbeit erhoben – in mehr als 40 Ländern.

HR im internationalen Vergleich

ÜBERBLICK. Die Ergebnisse der globalen Cranet-Studie 2015/2016 liegen vor. Wie es um das Standing deutscher HR-Abteilungen im internationalen Vergleich bestellt ist.

Von **Marius Wehner, Rüdiger Kabst**
und **Matthias Meifert**

Seit gut zwanzig Jahren diskutiert die HR-Welt darüber, ob es der Personal-Funktion gelingt, strategischer Partner des Managements zu werden. Konzeptionell geht dieser Gedanke auf Dave Ulrich zurück, der im Jahr 1997 in seinem Buch „Human Resource Champions“ forderte, dass

das Personalmanagement stärker in die strategischen und operativen Entscheidungsprozesse des obersten Managements einbezogen werden soll. Damit begründete er das bekannte HR-Business-Partner-Modell. Neben den klassischen HR-Aufgaben soll die HR-Funktion demnach wichtige strategische Aufgaben im Sinne einer strategischen Partnerschaft gemeinsam mit dem Management übernehmen, um einen höheren Wertbeitrag

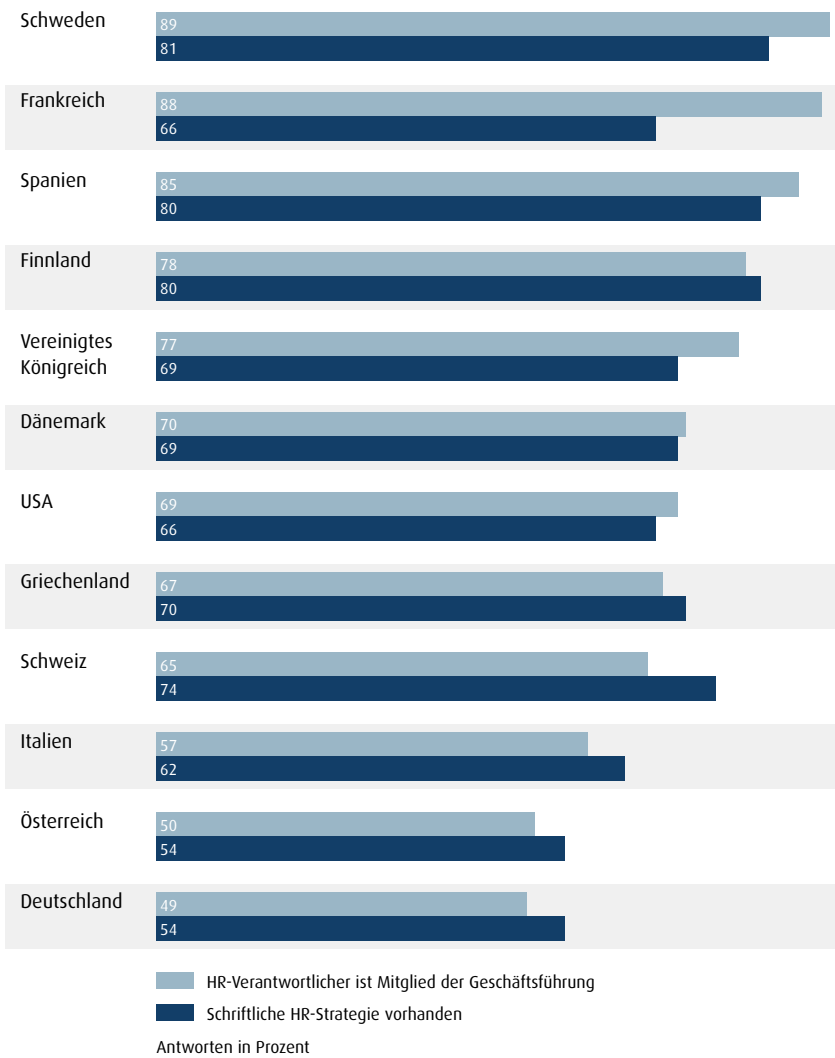
und eine stärkere Wettbewerbsfähigkeit für das Unternehmen zu erzielen.

Wie steht es heute um die strategische Partnerschaft? Wie ist diese Rolle der HR-Funktion im internationalen Vergleich institutionalisiert? Wird HR als strategischer Erfolgsfaktor erkannt? Antworten auf diese Fragen liefert die inzwischen achte Erhebung des „Cranfield Network on International Strategic Human Resource Management“ (kurz:



© IVCANDY / ISTOCKPHOTO.COM

HR-CHEF IN DER GESCHÄFTSFÜHRUNG?



In keinem anderen europäischen Vergleichsland sind weniger Personaler Mitglied der Geschäftsführung als in Deutschland. Auch in den USA hat HR ein besseres Standing.

QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG AUF BASIS VON CRANET 2015/2016

Cranet) aus dem Jahr 2015/2016. Cranet ist ein Forschungsnetzwerk von mehr als 40 Universitäten und Business Schools mit jeweils einem Vertreter für jedes teilnehmende Land. Es verfolgt das Ziel, HR-Praktiken und HR-Politiken international komparativ zu analysieren. Um dieses Ziel zu erreichen, wird ein schriftlicher Fragebogen an den obersten Personalverantwortlichen von öffentlichen und privatwirtschaftlichen Organisationen in allen teilnehmenden Ländern versendet. Die deutsche Erhebung erfolgte in Zusammenarbeit mit der Haufe Gruppe, der DGFP und der Managementberatung HR Pepper.

Partnerschaft auf oberster Ebene?

Soll die anfangs beschriebene strategische Partnerschaft zwischen HR-Funktion und Management gelingen, dann sollte diese Partnerschaft zunächst auf

oberster Führungsebene „gelebt“ werden. Eine mögliche Mitsprache in Form einer Partnerschaft ist dann besonders erleichtert, wenn der oberste Personalverantwortliche Mitglied der Geschäftsführung ist. Tatsächlich beginnen in deutschen Organisationen bereits dort die Probleme (siehe Abbildung „HR-Chef in der Geschäftsführung?“): In keinem anderen europäischen Vergleichsland oder den USA sind laut aktueller Cranet-Studie die Personalverantwortlichen seltener Mitglied der Geschäftsführung und haben damit weniger Mitspracherecht. Während Schweden (89 Prozent),

Finnland (78 Prozent) und Frankreich (88 Prozent), auch aufgrund rechtlicher Bedingungen, bereits seit Jahren zu den Spitzenreitern gehören, folgen nun dicht danach US-amerikanische Unternehmen (knapp 70 Prozent) und sogar britische Unternehmen (77 Prozent) als typische Repräsentanten liberaler Volkswirtschaften. Vor allem britische Unternehmen haben eine besonders positive Entwicklung bei der institutionellen Verankerung des HR-Managements gezeigt: Noch im Jahr 2000 waren nur knapp 50 Prozent der britischen Personalverantwortlichen Mitglied der Ge-

schäftsführung. In Deutschland beobachten wir im gleichen Zeitraum kaum eine Veränderung.

Neben der Mitgliedschaft in der Geschäftsführung ist die Strategieformulierung eine weitere wichtige Säule der strategischen Ausrichtung von HR. Wenn es um das Vorliegen einer Unternehmensstrategie geht, dann zeigen sich kaum Unterschiede zwischen den Ländern, da es schließlich um die Kernstrategie eines jeden Unternehmens geht: Mehr als 80 Prozent aller Unternehmen in den Vergleichsländern besitzen eine schriftlich festgelegte Unternehmensstrategie. Das HR-Management kann jedoch nur begrenzt zur Wettbewerbsfähigkeit beitragen, wenn die generellen Unternehmensziele nicht in eine ebenso schriftlich fixierte HR-Strategie überführt werden und die darin formulierten HR-Ziele an den Unternehmenszielen ausgerichtet sind. Offensichtlich geht ein mangelndes Mitspracherecht in der Geschäftsführung mit einer fehlenden HR-Strategie einher: Deutschland und Österreich sind auch hier Schlusslicht (siehe ebenfalls

Abbildung „HR-Chef in der Geschäftsführung?“). Während in Schweden (81 Prozent), Spanien (80 Prozent) und Finnland (80 Prozent) eine schriftliche HR-Strategie obligatorisch ist, liegt in Deutschland und Österreich bei nur knapp der Hälfte aller Unternehmen eine solche Strategie vor.

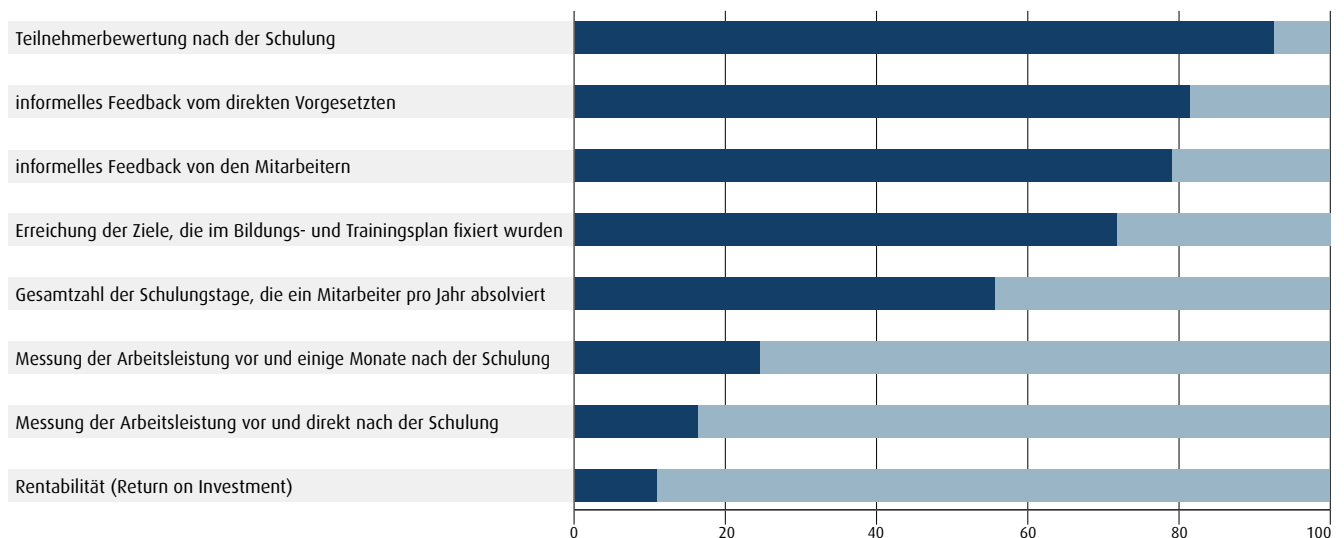
Wie oft Weiterbildung evaluiert wird

Besonders problematisch ist dies, weil – beispielsweise – eine konkrete Personalentwicklungsstrategie eine vorher festgelegte, übergeordnete HR-Strategie voraussetzt. In Deutschland liegt jedoch auch eine Personalentwicklungsstrategie bei nur knapp der Hälfte der Unternehmen vor. Immerhin lag der Anteil der Aus- und Weiterbildungskosten an der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme in Deutschland im Jahr 2015 bei 3,1 Prozent (2009 noch 3,6 Prozent). Damit reiht sich Deutschland zwar hinter Großbritannien (4,5 Prozent), den USA (4,1 Prozent) und Schweden (3,5 Prozent) zu den übrigen DACH-Ländern ein. Dennoch verlangt eine so hohe Investitionsquote eine vorher festgelegte HR- und Perso-

alententwicklungsstrategie für eine gute Bedarfsplanung sowie systematische Evaluation des Weiterbildungserfolgs. Insbesondere der systematischen Evaluation des Weiterbildungserfolgs kommt eine besondere Bedeutung zu, denn ohne sie drohen die hohen Investitionen in die Aus- und Weiterbildung erfolglos zu versickern. Ähnlich wie bei der Strategieformulierung geben allerdings nur gut die Hälfte der deutschen Unternehmen (56 Prozent) an, den Weiterbildungserfolg systematisch zu evaluieren. Von denjenigen Unternehmen, die eine festgelegte HR-Strategie besitzen, sind es immerhin 71 Prozent. Doch führt nicht jede Art der Evaluation auch zur Beantwortung der Frage, ob sich die Weiterbildung für das Unternehmen rentiert hat.

Wird der Erfolg der Weiterbildung überhaupt evaluiert, dann zählt zu den beliebtesten Methoden mit 93 Prozent die Zufriedenheitsbewertung direkt nach der Schulung, gefolgt vom informellen Feedback des Vorgesetzten (82 Prozent) oder der Mitarbeiter selbst (79 Prozent). Die erste Stufe nach Donald Kirkpatrick, der

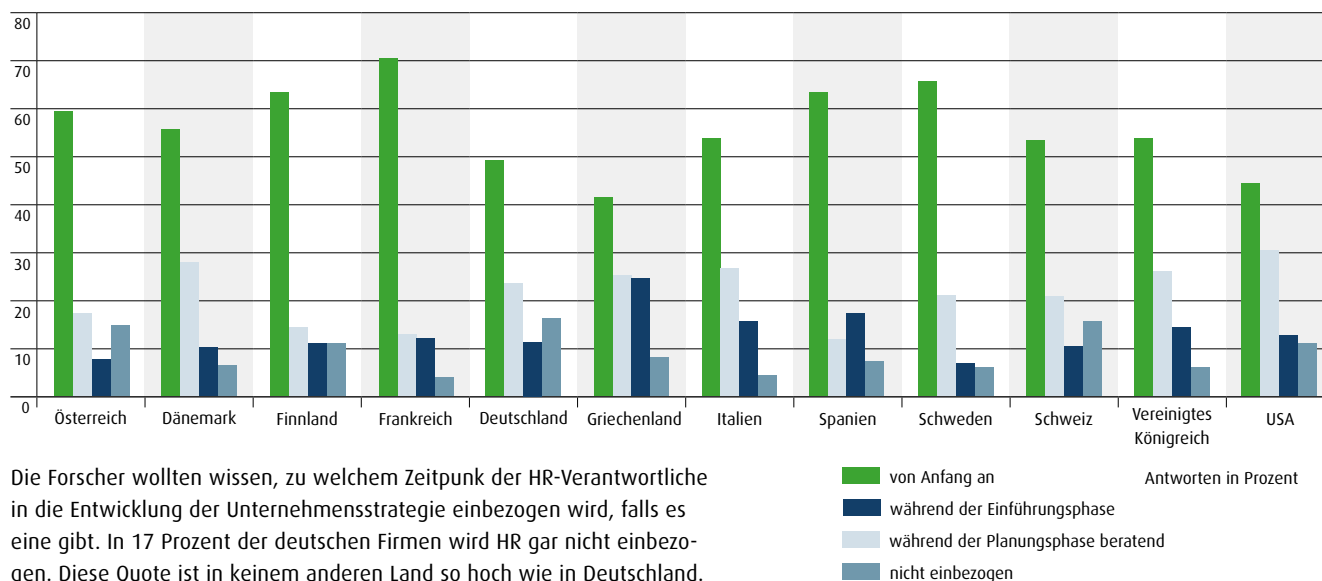
WEITERBILDUNG: EVALUATION



Die Abbildung zeigt, welche Methoden deutsche Unternehmen zur Evaluation des Weiterbildungserfolgs nutzen.

■ genutzt ■ nicht genutzt Antworten in Prozent

STRATEGIEENTWICKLUNG



Die Forscher wollten wissen, zu welchem Zeitpunkt der HR-Verantwortliche in die Entwicklung der Unternehmensstrategie einbezogen wird, falls es eine gibt. In 17 Prozent der deutschen Firmen wird HR gar nicht einbezogen. Diese Quote ist in keinem anderen Land so hoch wie in Deutschland.

QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG AUF BASIS VON CRANET 2015/2016

die Evaluation von Weiterbildung in die vier Stufen „Reaction“, „Learning“, „Behavior“ und „Results“ einteilt, ist damit unter deutschen Unternehmen weit verbreitet (siehe Abbildung „Weiterbildung: Evaluation“). Erfreulicherweise scheint zudem die zweite Stufe der Erfolgsevaluation, „Learning“, an Bedeutung zu gewinnen: Die Messung der erreichten Ziele, die vorher im Bildungsplan festgelegt wurden, nutzen immerhin 72 Prozent der Unternehmen. Das entspricht in etwa dem Niveau aus dem Jahr 2009 von 75 Prozent. Die Messung der Gesamtzahl der Weiterbildungstage hat mit 56 Prozent der Unternehmen gegenüber 2009 (46 Prozent) leicht zugenommen. Die dritte Stufe, „Behavior“, die Messung der Arbeitsleistung vor und einige Monate nach der Schulung, führt dagegen nur etwas mehr als ein Viertel (26 Prozent) der deutschen Unternehmen (2009: knapp 20 Prozent) durch. Den Return on Investment und damit die vierte Stufe („Results“) erfassen zehn Prozent der deutschen Unternehmen (gegenüber sieben Prozent im Jahr 2009). Trotz der Verbesserung bei der Rentabilität liegt Deutschland damit jedoch weit hinter anderen Ländern wie Großbritannien (38 Prozent), den USA (26 Prozent), Belgien (25 Prozent) oder Australien (18 Prozent), wenngleich auch dort nur zwischen 50 Prozent und 65

Prozent der Unternehmen ihre Weiterbildungsmaßnahmen evaluieren. Dennoch bleibt festzuhalten, dass die Lern- und Entwicklungspotenziale der eigenen Beschäftigten keinesfalls ausgeschöpft werden können, wenn keine feste HR- und Personalentwicklungsstrategie vorliegt und keine systematische Evaluation der Weiterbildungsmaßnahmen erfolgt.

Strategieentwicklung: selten dabei

Sind die Befunde zur Mitsprache in der Geschäftsführung, der HR-Strategie und der Personalentwicklung bereits ernüchternd, dann sind die Erwartungen zur Einbindung der obersten Personalverantwortlichen bei der Entwicklung der generellen Unternehmensstrategie ebenfalls nicht besonders hoch. Cranet unterscheidet für die Mitwirkung der Personalverantwortlichen bei der Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategie drei zentrale Phasen, sofern die Personalverantwortlichen überhaupt einbezogen wurden: von Anfang an, während der Planungsphase beratend und während der Einführungsphase (siehe Abbildung „Strategieentwicklung“). Wir gehen davon aus, dass eine frühzeitige Einbindung immerhin eine strategische Partnerschaft in ihren Anfängen widerspiegelt. Betrachten wir die erste Phase, dann ist Deutschland mit fast 50 Prozent

im Ländervergleich nur knapp vor Griechenland und den USA. Gleichzeitig werden deutsche Personalverantwortliche im Vergleich am häufigsten (knapp 17 Prozent) überhaupt nicht in die Entwicklung der Unternehmensstrategie eingebunden. Diese Zahl ist nur in Österreich (15 Prozent) und der Schweiz (16 Prozent) ähnlich niedrig. Damit werden der Gestaltungsspielraum und der Einfluss deutscher Personalverantwortlicher auf die Unternehmensstrategie sowie deren Übersetzung in ein strategisches HR-Management deutlich limitiert.

Gegen diese international vergleichenden Befunde könnte leicht der Einwand erhoben werden, dass die Mitgliedschaft in der Geschäftsführung, das Vorhandensein einer HR-Strategie sowie die frühzeitige Einbindung der Personalfunktion in die Strategiebildung nur Annäherungen an eine strategische Partnerschaft sein können. Die Bedeutung des deutschen HR-Managements könnte dann tatsächlich größer sein als unsere Befunde vermuten lassen. Aus diesem Grund haben wir die Personalverantwortlichen ebenfalls gefragt, inwieweit die HR-Funktion und das Personal tatsächlich als Quelle von Wettbewerbsvorteilen und strategische Ressource wahrgenommen und ihr Beitrag zum Erfolg im Unternehmen anerkannt werden (siehe

Abbildung „Status von HR“). Wenn wir die Angaben „stimme voll zu“ und „stimme überwiegend zu“ zusammenfassen, dann sehen Personalverantwortliche in HR sehr deutlich eine strategische Ressource (in der Abbildung: Frage 2, 86 Prozent) und honorieren den Beitrag der HR-Funktion zum Unternehmenserfolg (Frage 4, 85 Prozent). Bei der Frage nach der allgemeinen Anerkennung der HR-Funktion (Frage 3, 67 Prozent) und der Anerkennung von HR als Quelle von Wettbewerbsvorteilen (Frage 1, 57 Prozent) fällt die Zustimmung jedoch deutlich geringer aus. Wenn wir die Angaben zu „stimme überwiegend nicht zu“ und „stimme nicht zu“ zusammenfassen, dann erkennen immerhin 19 Prozent der Unternehmen das Personal nicht als Quelle von Wettbewerbsvorteilen und elf Prozent die Leistung der HR-Funktion allgemein nicht an.

Zwar ist demnach die strategische Institutionalisierung der HR-Funktion in Deutschland weiter problematisch. Wir können aber innerhalb der HR-Funktion von einer Professionalisierung ausgehen, wenn der oberste Personalverantwortliche ein fundiertes personalwirtschaftliches Kompetenzprofil (aus der eigenen HR-Funktion oder in der HR-Funktion eines anderen Unternehmens) mitbringt. Cranet fragt deshalb ebenfalls danach, woher der oberste Personalverantwortliche stammt (siehe Abbildung „Herkunft des HR-Chefs“). Wir vermuten, dass erfahrene Personalverantwortliche möglicherweise eher in der Lage sind, eine strategische Institutionalisierung und künftige strukturelle Veränderungen des HR-Managements anzugehen. Seit dem Jahr 2000 hat der prozentuale Anteil der Personalverantwortlichen aus dem eigenen Unternehmen nur leicht zugenom-

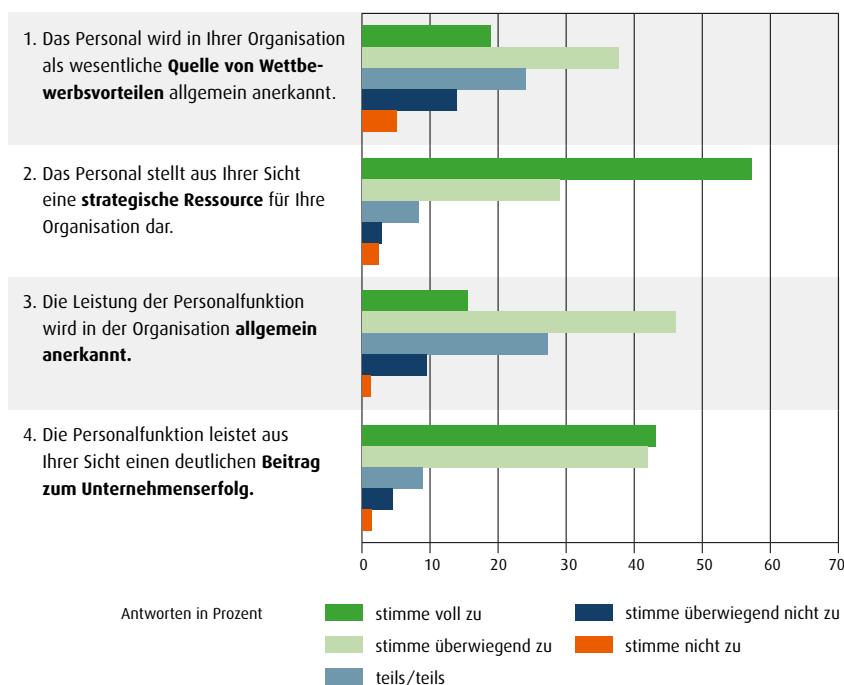
men: Heute stammt knapp ein Drittel aus dem eigenen Unternehmen. Während diese Personalchefs sicher eine umfassende Erfahrung der betriebseigenen HR-Prozesse und Strukturen mitbringen, birgt ihre Herkunft aber auch die Gefahr der „Betriebsblindheit“ und Voreingenommenheit gegenüber notwendigen strategischen Veränderungen.

Deutsche Unternehmen haben dies offenbar erkannt, was den Trend hin zu einer stärkeren Rekrutierung von HR-Spezialisten von fremden Unternehmen erklärt (2016: knapp 40 Prozent). HR-Spezialisten aus fremden Unternehmen bringen andere Erfahrungen und neue Ideen mit und sind – aufgrund geringerer Befangenheit – möglicherweise eher in der Lage, notwendige strukturelle Veränderungen anzugehen und durchzusetzen. Für die Professionalisierung des HR-Managements bewerten wir es als besonders positiv, dass die Rekrutierung von Nicht-Spezialisten sowohl aus dem eigenen Unternehmen als auch von fremden Unternehmen weiter abgenommen hat. Dies lässt auf eine stärkere strategische Orientierung und Mitwirkung in strategischen HR-Entscheidungsprozessen in deutschen Unternehmen hoffen.

Zukunftsfest dank HR-Strategie

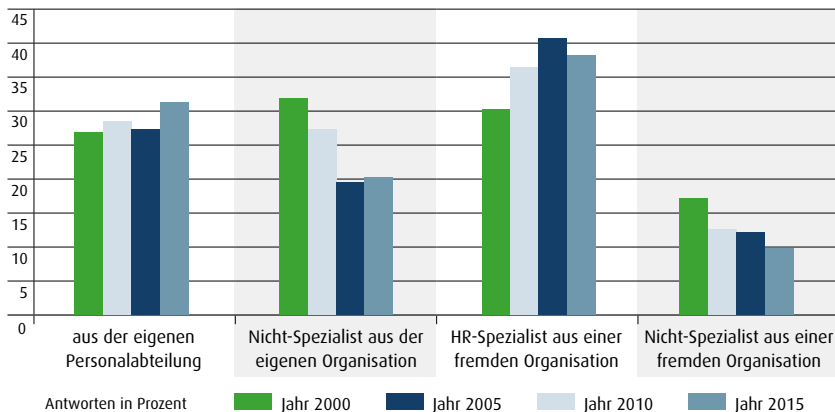
Welche Probleme diese fehlende strategische Institutionalisierung und strategische Partnerschaft verursacht, lässt sich daran ablesen, inwiefern sich deutsche Unternehmen für die Megatrends unserer Zeit gerüstet sehen, für die insbesondere das HR-Management verantwortlich ist und aktiv werden muss: die Digitalisierung, den demografischen Wandel und die Globalisierung (siehe Abbildung „Stand bei Megatrends“). Zunächst haben wir die Antworten der Befragten danach unterschieden, ob es eine schriftlich fixierte HR-Strategie in ihrem Unternehmen gibt oder nicht. Fassen wir wieder die Antworten „in hohem Maße“ und „in sehr hohem Maße“ zusammen, dann sind die Unternehmen mit HR-Strategie besser für demografischen Wandel (knapp

STATUS VON HR



Deutsche Personalverantwortliche schätzen den Wertbeitrag der HR-Funktion selbst als hoch ein – jedoch die Anerkennung im Unternehmen als deutlich geringer.

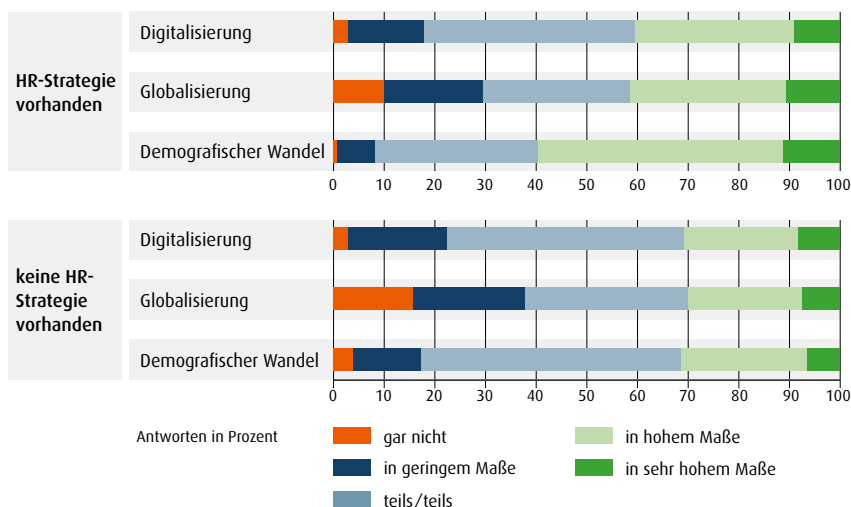
HERKUNFT DES HR-CHEFS



Die obersten Personalverantwortlichen kommen in deutschen Unternehmen inzwischen meist als HR-Spezialisten aus fremden Organisationen.

QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG AUF BASIS VON CRANET 2015/2016

STAND BEI MEGATRENDS



Deutsche Unternehmen, die über eine HR-Strategie verfügen, sind im Schnitt besser für die abgefragten drei Megatrends, vor allem den demografischen Wandel, gewappnet.

QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG AUF BASIS VON CRANET 2015/2016

60 Prozent), Globalisierung (knapp 43 Prozent) und Digitalisierung (knapp 41 Prozent) gerüstet als die Unternehmen ohne HR-Strategie: Hier geben jeweils nur knapp 30 Prozent an, für die Trends gut gerüstet zu sein. Interessant ist hier auch der umgekehrte Fall, wenn wir die Antworten „gar nicht“ und „in geringem Maße“ zusammenfassen: Damit antworteten Unternehmen ohne HR-Strategie häufiger bei der Frage zum demografischen Wandel (knapp 16 Prozent), zur Digitali-

sierung (knapp 23 Prozent) und vor allem zur Globalisierung (knapp 36 Prozent) als die Unternehmen mit HR-Strategie.

Die strategische Institutionalisierung des HR-Managements ist damit nicht nur Mittel zum Selbstzweck oder ein Gedankenspiel für mehr Macht und Einfluss des HR-Managements – es ist tatsächlich ein Erfolgsfaktor zur Vorbereitung auf künftige Herausforderungen. Deutsche Unternehmen, die insbesondere von ihrem gut ausgebildeten Personal

abhängig sind, wären gut beraten, die strategische Partnerschaft zwischen HR und Geschäftsführung weiter voranzutreiben und dem HR-Management mehr Mitspracherecht und Gestaltungsmöglichkeiten zur Erhaltung und Entwicklung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit einzuräumen.

Weiter deutlicher Nachholbedarf

Nach Auswertung der Studienergebnisse können wir folgende Antwort auf die Frage nach der strategischen Institutionalisierung der HR-Funktion und der strategischen Partnerschaft zwischen HR und Management geben: Deutsche Unternehmen haben im Vergleich mit anderen europäischen Ländern und den USA weiter deutlichen Nachholbedarf. Obwohl die Forschung bereits erste empirische Evidenz erbracht hat, dass vor allem die Rolle des strategischen Partners positive Auswirkungen auf die Effizienz und damit die Unternehmensleistung hat, erkennt nur knapp die Hälfte der deutschen Unternehmen diesen wichtigen Erfolgsfaktor für sich.

Die Ergebnisse legen nahe, dass sich die HR-Verantwortlichen zwar der strategischen Bedeutung des Personals für die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens bewusst sind; doch die fehlende Anerkennung und Verankerung des HR-Managements in der Geschäftsführung machen sowohl die Personalverantwortlichen selbst als auch die gesamte HR-Funktion weiterhin zu Erfüllungshelfern. Es ist erstaunlich, dass sich nach zwanzig Jahren Diskussion in Deutschland so wenig getan hat. ■

DR. MARIUS WEHNER ist wissenschaftlicher Assistent an der Uni Paderborn und operativer Leiter für Cranet in Deutschland.
PROF. DR. RÜDIGER KABST ist Lehrstuhlinhaber an der Universität Paderborn und deutscher Repräsentant von Cranet.
DR. MATTHIAS MEIFERT ist Gründer und Partner der Managementberatung HR Pepper.