

# HR-STRATEGIE & -ORGANISATION 2017

*Eine Studie von Kienbaum und der DGFP e. V.*



# INHALT

Vorwort	Seite 4
Über die Studie	Seite 5
Executive Summary	Seite 6
KAPITEL 1 Wie der selbstzugeschriebene HR-Reifegrad mit der Unternehmensperformance zusammenhängt	Seite 7
KAPITEL 2 Wo HR im digitalen Wandel steht	Seite 10
KAPITEL 3 Wie aktuelle und perspektivische Grundmodelle der HR-Funktion aussehen	Seite 11
KAPITEL 4 Zwischen Anspruch und Wirklichkeit – Zusammenfassende Betrachtung Bedeutung, Qualität und Digitalisierungsgrad von HR-Prozessen	Seite 15
HR-Transformation	Seite 17
Firmenportraits Kienbaum & DGFP e. V.	Seite 18
Kontakt	Seite 19

*Zur besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Studie auf die gleichzeitige Nennung der weiblichen und männlichen Sprachform verzichtet.*

*Alle Angaben beziehen sich selbstverständlich auf beide Geschlechter gleichermaßen.*

# VORWORT



Liebe Personalentscheider,

Kienbaum hat mit den bislang sieben Ausgaben der Studie HR-Strategie & -Organisation die Transformation der HR-Funktion seit 15 Jahren kontinuierlich begleitet und sowohl Fortschritte als auch Defizite transparent gemacht. Von Zeit zu Zeit lohnt sich ein Blick in den Maschinenraum und auf die Kommandobrücke der Personalfunktion: So lässt sich herausfinden, wie sich die Personalarbeit entwickelt – oder auch nicht entwickelt. Es stellt sich die Frage, ob die Personalbereiche heute besser in der Lage sind, den Business-Anforderungen gerecht zu werden und Antworten auf Herausforderungen wie die Digitalisierung und den demografischen Wandel zu geben.

So viel können wir schon verraten: In Rollen, Organisationsdesign und Wertbeitrag macht HR nur geringe Fortschritte. Die digitale Transformation wird hingegen ernst genommen, muss aber noch konsequenter umgesetzt werden.

Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre.



**Dr. Walter Jochmann**  
Geschäftsführer und Partner  
Kienbaum Consultants International GmbH



**Katharina Heuer**  
Vorsitzende der Geschäftsführung  
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

# ÜBER DIE STUDIE

Anfang 2017 hat die Personal- und Managementberatung Kienbaum zusammen mit der Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP e. V.) eine Studie zu Stand und Perspektive der HR-Funktion in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt. Im Rahmen der Studie wurden knapp 380 HR-Verantwortliche aus diesen drei Ländern

befragt: Davon waren rund zehn Prozent Vorstände oder Geschäftsführer und 43 Prozent Gesamtleiter Personal aus einem breit gefächerten Branchenumfeld. 68 Prozent der Teilnehmer vertreten Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern; darunter sind 15 Prozent Großkonzerne mit mehr als zehn Milliarden Euro Umsatz.

Abb. 1: Größe der befragten Unternehmen nach Mitarbeiterzahl insgesamt (links) und in Deutschland (rechts).

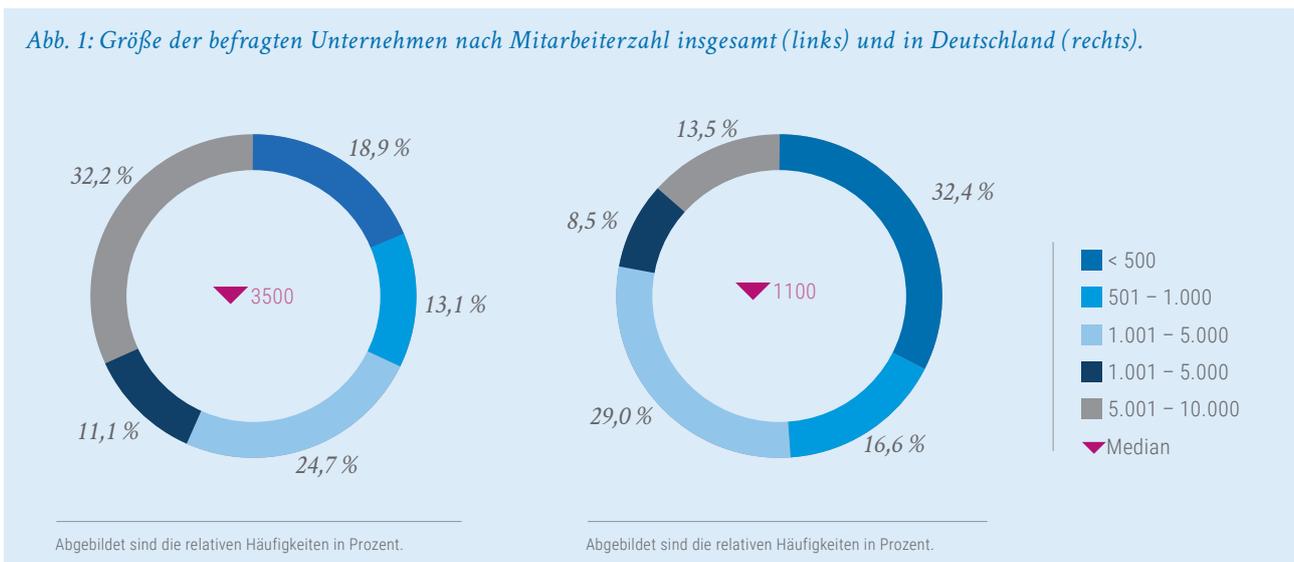
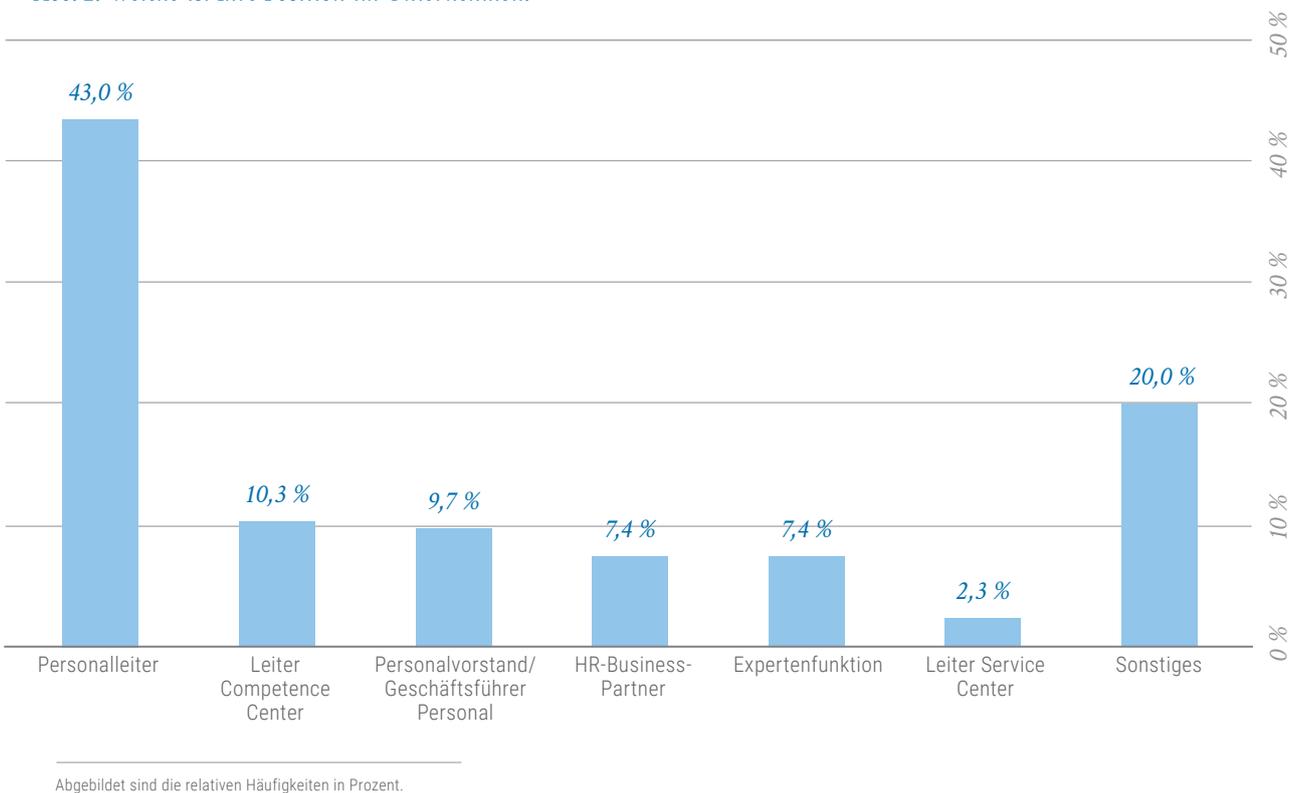


Abb. 2: Welche ist Ihre Position im Unternehmen?



# EXECUTIVE SUMMARY



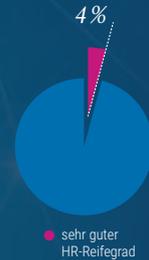
## Aktuelle Top-Themen in HR

1. FÜHRUNGS- UND MANAGEMENTQUALITÄT
2. TALENT MANAGEMENT UND NACHFOLGEPLANUNG
3. ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT



## HR-Reifegrad

Der Reifegrad\* der HR-Bereiche ist durchgewachsen – nur knapp 4 % der Unternehmen konnten ein sehr gutes Ergebnis erreichen.



\* Kienbaum betrachtet bei der Bestimmung des HR-Reifegrads folgende Dimensionen und Gestaltungsebenen: Strategie & Geschäftsfokus, Steuerung & Strukturen, Prozesse & Systeme, Kompetenzen & Kultur



## Boost HR, boost your company's performance



Je höher der HR-Reifegrad ist, desto **besser** ist die Performance (u. a. Umsatzwachstum, Innovationskraft, Agilität, etc.) der befragten Unternehmen.



## Digitalisierung

In fast 80 % der Personalbereiche ist Digitalisierung noch kein fester Bestandteil der Strategie.



86 %



**Kein Wunder:** Basics rund um Self-Service-Anwendungen fehlen in 86 % der Personalbereiche.



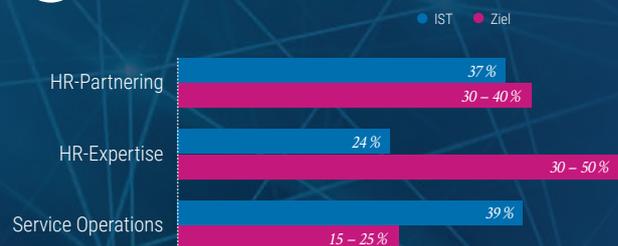
## HR-Organisation

Nach mehr als 15 Jahren Diskussion zu Dave Ulrich: Die Mehrheit der HR-Bereiche ist noch in Form einer **kompetenzbasierten Funktionalorganisation** strukturiert.

KOMPETENZ-BASIERTE FUNKTIONAL-ORGANISATION	DAVE ULRICH 3-SÄULEN-MODELL		
37 %	31 %	3-SÄULEN-PLUS-MODELL	16 %
		TRENNUNG „RUN & CHANGE THE BUSINESS“	6 %
		SCHLANKE EXPERTENORGANISATION	11 %



## HR-Ressourcen



Verschwendung und falscher Einsatz von HR-Ressourcen:

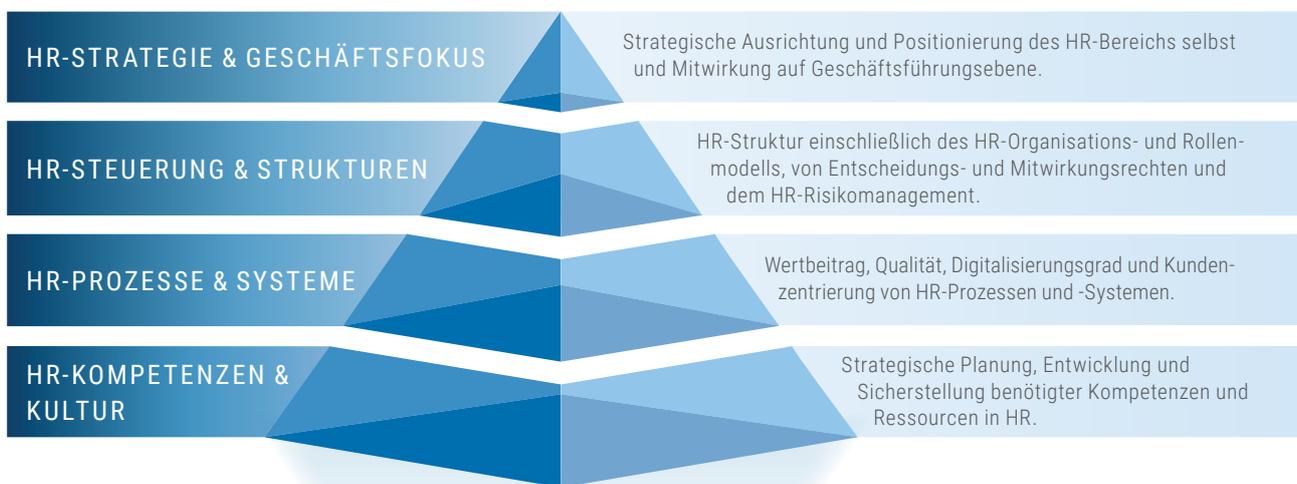
Die Administrationsaufwände sind noch deutlich zu hoch und Effizienzsteigerungspotentiale werden nicht ausgeschöpft.

# KAPITEL 1

## Wie der HR-Reifegrad mit der Unternehmensperformance zusammenhängt

Abb. 3: Das Kienbaum Transformationsmodell

Kienbaum betrachtet bei der Bestimmung des HR-Reifegrads vier wesentliche Dimensionen und Gestaltungsebenen der Personalarbeit.



In 24 Prozent der befragten Unternehmen hat der HR-Bereich einen niedrigen Reifegrad. Die größten Defizite bestehen im Bereich HR-Prozesse und -Systeme.

Die befragten Unternehmen zeigen eine große Varianz bezüglich des Reifegrads in den HR-Kerndimensionen Strategie, Strukturen, Prozesse und Kompetenzen. Dabei sind die Selbsteinschätzungen in diesen Reifegrad-Dimensionen insgesamt überraschend bescheiden (Abb. 4).

Überzeugt sind die befragten Unternehmen vom gelieferten Wertbeitrag durch personelle Ressourcensicherung, die Entwicklung von Führungs- und Unternehmenskultur, die Gestaltung der Beziehung zu Mitbestimmungsorganen und durch die Sicherstellung und Steigerung der Besetzungsqualität in Schlüsselpositionen. Diese Einschätzung deckt sich mit dem Ranking der Top-Themen: Führungs- und Managementqualität, Talent Management und Nachfolgeplanung sowie Arbeitgeberattraktivität.

Die Achillesferse der befragten Unternehmen liegt nach wie vor bei HR-Prozessen und -Systemen: Nur 28 Prozent digitalisieren ihre HR-Prozesse und nur 22 Prozent entwickeln ihre HR-Systeme auch kundenzentriert. Optimierungsbedarf besteht auch bei HR-Steuerung und -Strukturen, insbesondere für das HR-Risikomanagement. Im Vergleich zu den Studienergebnissen von 2012/2013 zeigt sich eine geringfügige Verbesserung bei Strategie und Geschäftsfokus in HR. Noch immer weisen weniger als die Hälfte der HR-Bereiche eine schriftlich fixierte HR-Strategie auf und führen einen jährlichen HR-Strategieprozess durch.

# Wie reif ist HR?



Abb. 4: Reifegrad-Einschätzung: Gesamt

Mittelwerte  
(MW) = 3,92;  
SD = 0,78

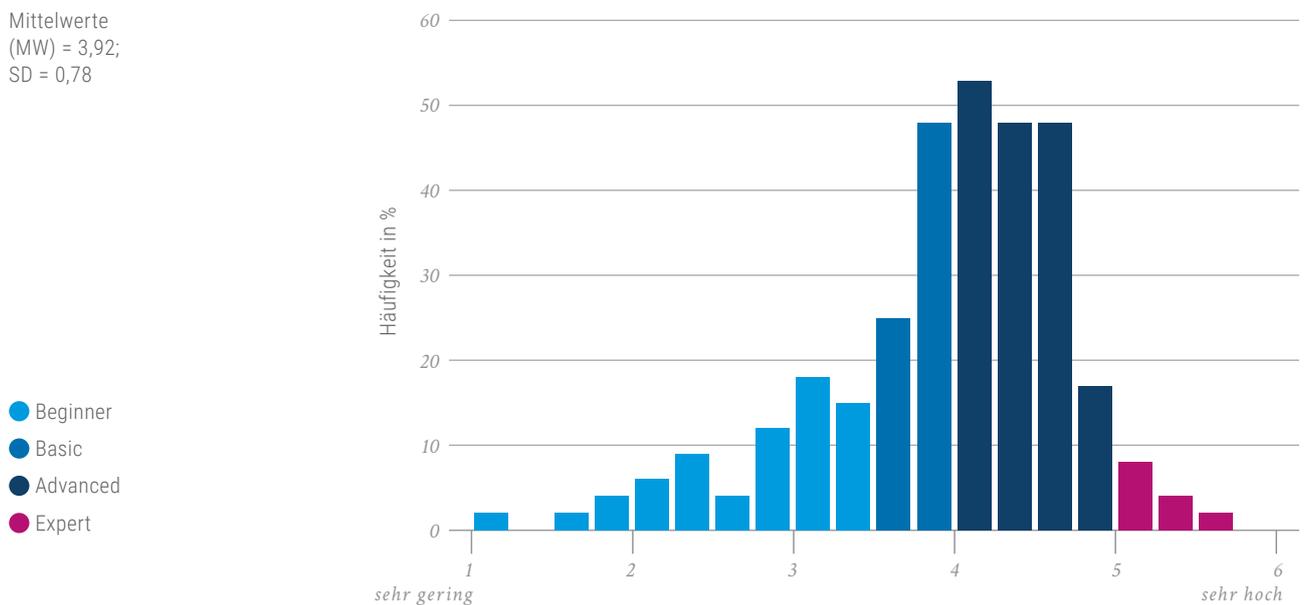
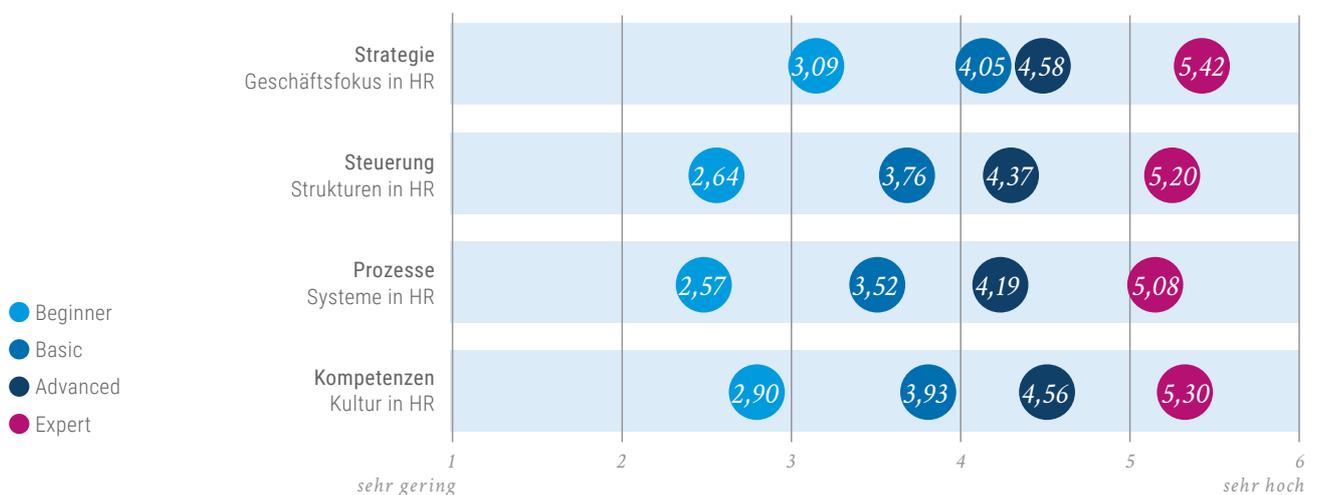


Abb. 5: Durchschnittliche Reifegrad-Einschätzung: Differenzierte Darstellung der vier Kerndimensionen

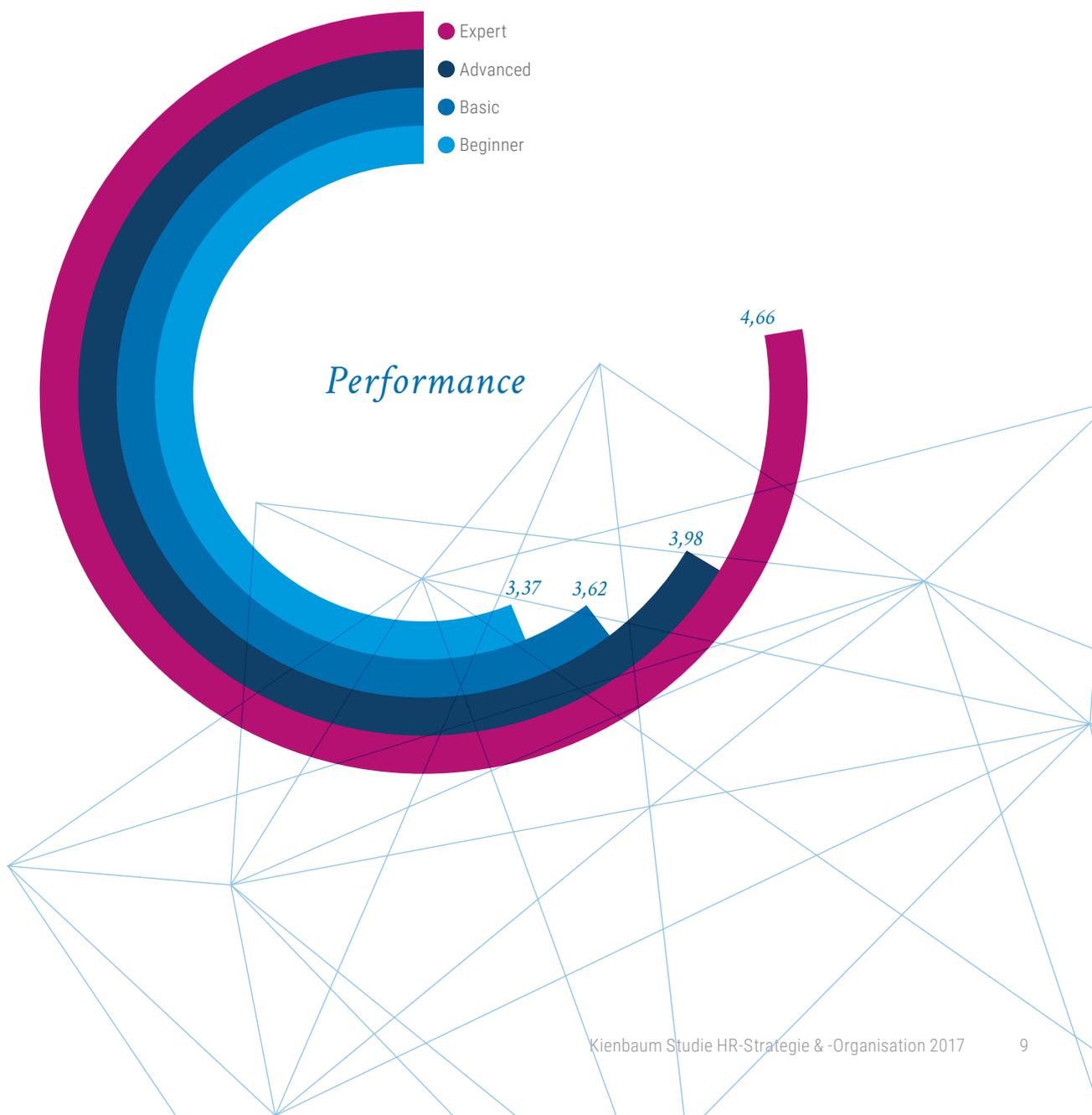


# Boost HR, boost your company's performance

Die Bedeutsamkeit des HR-Reifegrads wird durch die Ergebnisse der vorliegenden Studie unterstrichen: Der HR-Reifegrad hängt statistisch mit der Einschätzung der Unternehmensperformance zusammen – einfach formuliert: Unternehmen mit einem hohen Reifegrad im HR-Bereich zeigen bessere Bewertungen der Unternehmensperformance auf allen Ebenen.

Zur Bewertung der Unternehmensperformance wurden dabei Einschätzungen zu Indikatoren, u. a. Rentabilität, Wachstum und Innovationskraft, herangezogen. Ein besonders deutlicher Zusammenhang des HR-Reifegrads zeigt sich mit Blick auf Unternehmensagilität, welche bei Unternehmen mit einem niedrigen HR-Reifegrad neben dem Indikator Umsatzanteil durch digitale Geschäftsmodelle sichtlich niedrig ausfiel.

Abb. 6: Zusammenhang zwischen HR-Reifegrad und Unternehmensperformance



# KAPITEL 2

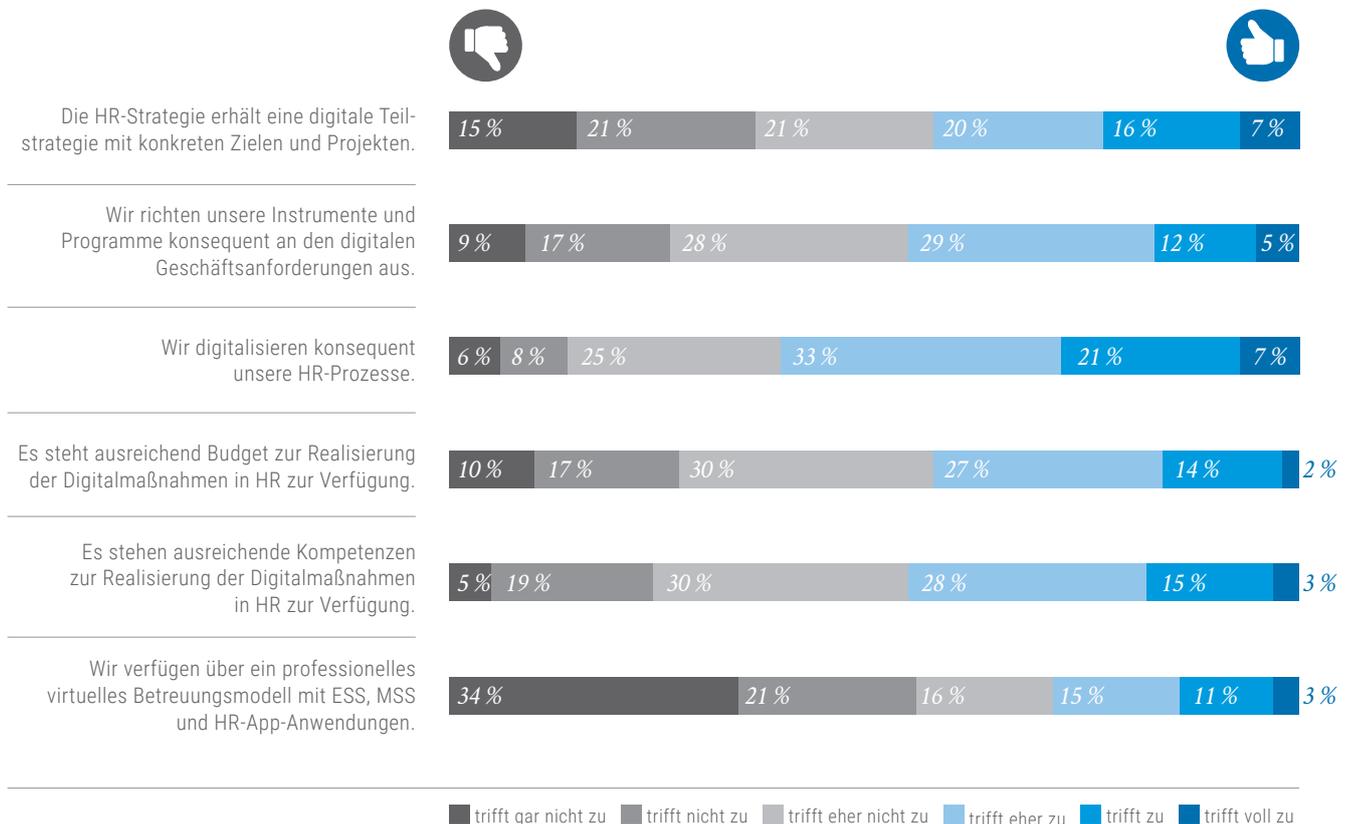
## Wo HR im digitalen Wandel steht

Unserer Studie zufolge sehen sich 41 Prozent der teilnehmenden Unternehmen sehr stark oder stark, 38 Prozent eher stark und knapp 20 Prozent eher schwach oder schwach von der Digitalisierung betroffen. Auf der digitalen Agenda stehen die Optimierung interner Prozesse, die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und Produkte sowie die Implementierung neuer Technologien an oberster Stelle. Die befragten Personaler konstatieren, dass die entscheidenden Hebel, die sich auf die People-Dimension beziehen, noch deutlich untergewichtet sind: Dazu zählen etwa Kompetenzmanagement und Qualifizierung, Kultur- und Führungsveränderung sowie die nachhaltige Flexibilisierung von Arbeitsformen. Dabei sieht HR sich – nach Board und IT-Funktion an dritter Stelle – selbstsicher als Treiber für die Digitalisierung im Unternehmen.

Die Einschätzungen bezüglich des **eigenen digitalen Zielbilds** sind ernüchternd und korrelieren stark mit dem Reifegrad des HR-Bereichs insgesamt: In fast 80 Prozent

der HR-Bereiche ist Digitalisierung noch kein fester Bestandteil der HR-Strategie. Während die Mehrheit der Unternehmen zwar damit begonnen hat, ihre HR-Prozesse zu digitalisieren, verfügen nur 14 Prozent tatsächlich über Self-Service-Anwendungen und damit die Basis-Digitalisierung in HR. Der Großteil der Unternehmen arbeitet nicht intensiv an Initiativen zur Digitalisierung von HR und die wenigsten Unternehmen verfügen über ein Innovation Lab, in dem mit digitalen Zukunftsanwendungen experimentiert wird. Nur 16 Prozent arbeiten schon mit agilen Projekt- und Organisationsmethoden und stellen sich innovativ auf. Insgesamt dominiert in der Mehrheit der HR-Bereiche eine klare Ausrichtung an Kosten und Effizienz und nur knapp 20 Prozent priorisieren Beratungsqualität und Innovation. Damit HR seinen eigenen digitalen Entwicklungsweg erfolgreich fortsetzen kann, muss es neben dem Budget auch mit den notwendigen Kompetenzen zur Realisierung von Digitalmaßnahmen ausgestattet werden.

Abb. 7: Digitalisierung im HR-Bereich



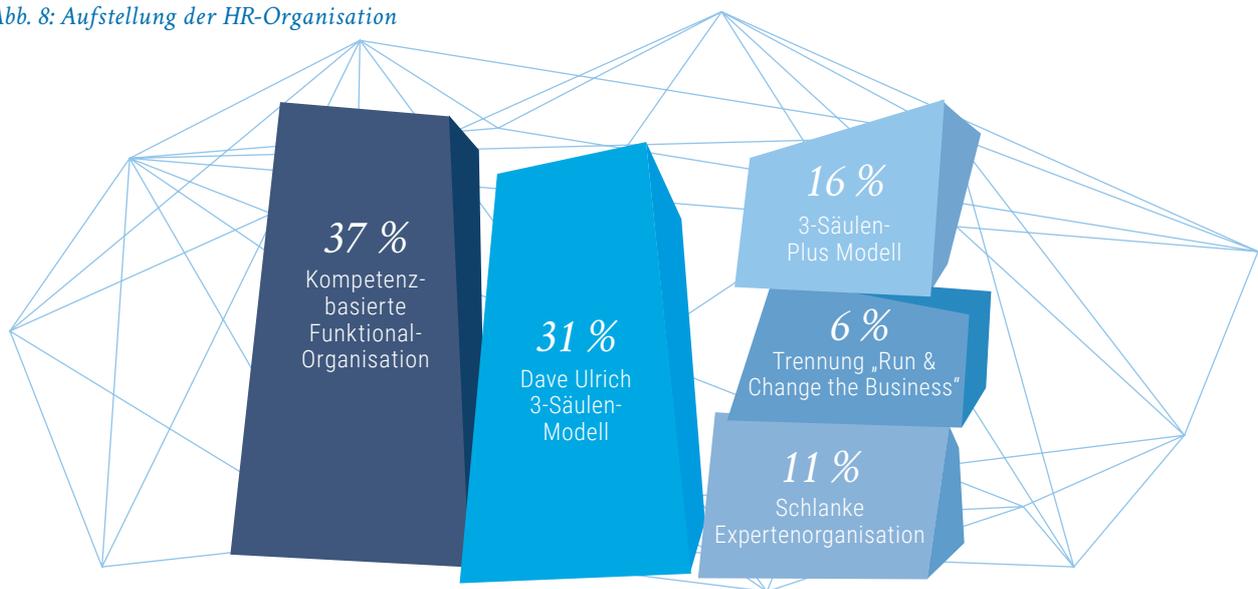
# KAPITEL 3

## Wie aktuelle und perspektivische Grundmodelle der HR-Funktion aussehen

Eine stringente und konsequente Selbstorganisation und -steuerung der HR-Funktion ist Grundlage für Wertschöpfung und Effizienzsteigerung im Unternehmen. Nach mehr als 15 Jahren intensiver Aufstellungsdiskussion ist mit Überraschung festzustellen: Die Mehrheit der Unternehmen orientiert sich immer noch an einer kompetenzbasierten Funktionalorganisation als Grundmodell für die Ausrichtung ihres HR-Bereichs. Kennzeichnend für dieses Modell ist eine Strukturierung nach Kompetenz- und Fachbereichen, die ihren Arbeitsbereich ohne Prozessbrüche ganzheitlich abdecken und über eigenständigen internen Kundenkontakt verfügen. Das hat zur Folge, dass ein interner Kunde je nach Vorgangs-

thema mehrere Ansprechpartner im HR-Bereich hat. Wie in Abbildung 8 dargestellt, finden sich 31 Prozent der Unternehmen in der Grundlogik von Dave Ulrichs Drei-Säulen-Modell wieder: Die drei Rollen (strategischer) HR-Business-Partner, Center of Competence/Expertise (CoC) und Shared Service Center (SSC; Bündelung von administrativen Prozessen) werden demnach konsequent voneinander getrennt, sodass der Kunde nur noch einen Ansprechpartner im HR-Bereich in Gestalt des Business-Partners hat und die HR-Prozesse sonst nach klaren Verantwortlichkeiten, Aufteilungen und Übergängen organisiert sind.

Abb. 8: Aufstellung der HR-Organisation

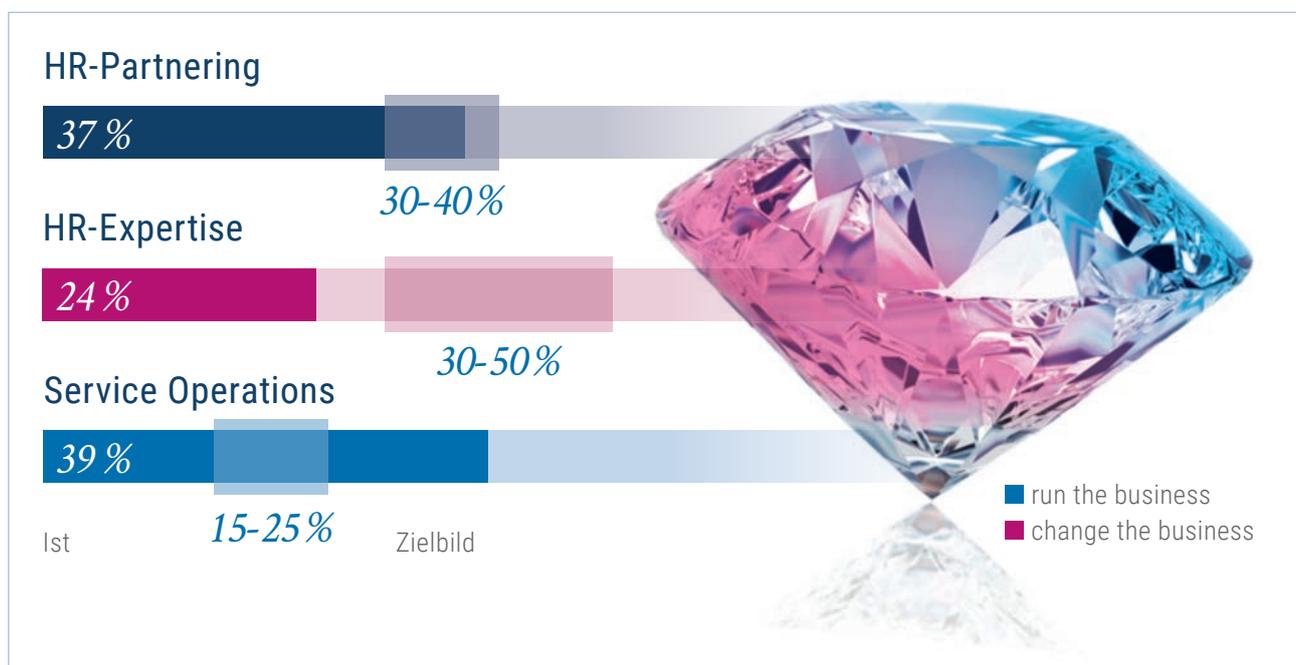


Die Unternehmen mit einem höheren HR-Reifegrad bewegen sich häufiger in der Logik des Drei-Säulen-Modells sowie dem um weitere Rollen und Perspektiven erweiterten Drei-Säulen-Plus-Modell. Perspektivisch gewinnt daneben vor allem die Trennung „Run & Change the Business“ an Bedeutung: Wirksame und exzellente HR-Bereiche verabschieden sich zunehmend von der klassischen Drei-Säulen-Logik nach Dave Ulrich und gehen zu agilen und schlankeren Strukturen oder einer Differenzierung zwischen „Run & Change“ über. Letztere meint die Bündelung des laufenden Geschäfts in einer

Organisationssäule auf der einen Seite und die Etablierung einer weiteren, eher beratungsorientierten Change- und Innovationssäule der Personalarbeit auf der anderen Seite. In ihrem Reifegrad zurückliegende HR-Bereiche präferieren hingegen den Weg von der Funktionalorganisation, die in Deutschland, Österreich und der Schweiz immer noch dominiert, hin zum Ulrich- oder Drei-Säulen-Plus-Rollenmodell. Die Einschätzungen der Befragten bestätigen, dass die Grundmodelle kompetenzbasierte Funktionalorganisation ebenso wie das klassische Drei-Säulen-Modell zukünftig an Bedeutung verlieren werden.

# Verschwendung und falscher Einsatz von HR-Ressourcen: Aufwände für Administration sind noch deutlich zu hoch

Abb. 9: Kienbaum HR Diamond Model



© 2017 by Kienbaum Consultants International

Gravierender als eine Organisationsdiskussion ist der aktuelle personelle Ressourcenfokus. Durchschnittlich sind in den drei klassischen HR-Organisationsrollen 37 Prozent der personellen Ressourcen (gemessen in FTE) auf HR-Business-Partner (Betreuung und Beratung), 24 Prozent auf Centers of Expertise/Competence (Experten) und 39 auf Shared Services (Administration) verteilt. Unternehmen mit einem hohen oder exzellenten HR-Reifegrad hingegen nutzen Effizienzpotenziale auf der administrativ-transaktionalen Ebene bereits stärker aus und sind hier schlanker aufgestellt. Das durchschnittliche Betreuungsverhältnis liegt bei 1:74, allerdings mit großen Unterschieden abhängig von der Zahl der Mitarbeiter. Im Vergleich zum Studienergebnis 2012/2013 ist eine Verbesserung nur in Ansätzen erkennbar.

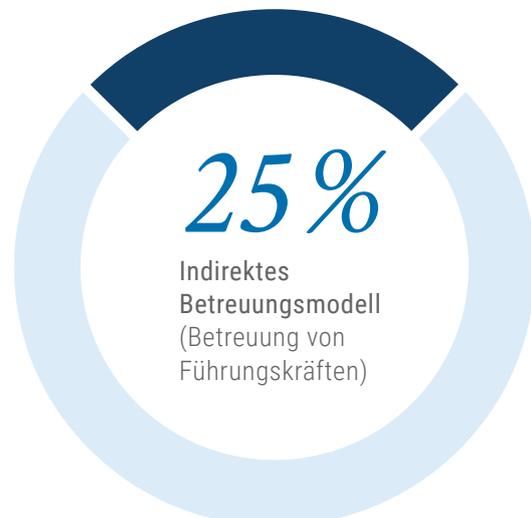
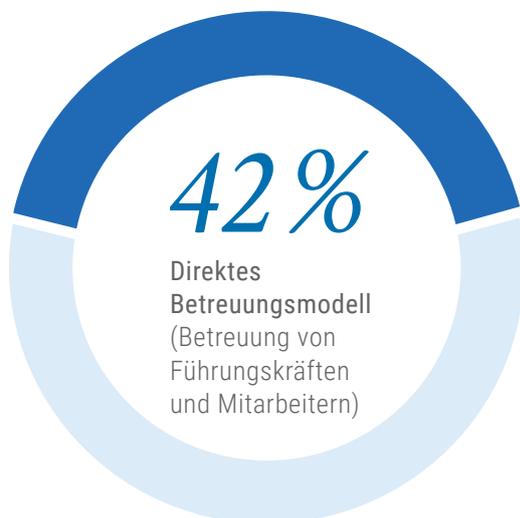
Wie im neuen Kienbaum HR Diamond Model dargestellt, muss die HR-Funktion den wachsenden Herausforderungen auch mit einer Umschichtung ihrer Ressourcen begegnen. Zum einen bringt der Faktor Technologie bzw. Digitalisierung insbesondere im Bereich Service Operations deutliches Potenzial zur Effizienzsteigerung mit sich; zum anderen erhöht er Kapazitäts- und Kompetenzbedarfe im Bereich HR-Partnering und HR-Expertise. Neben der Beratung und Optimierung des laufenden Geschäfts („run the business“), gewinnt vor allem die Mitgestaltung des Innovationsgeschäfts („change the business“) an strategischer Relevanz.

# HR-Betreuungsmodelle

Mit einem Anteil von zwei Dritteln hat die deutliche Mehrheit der Unternehmen nach eigenen Angaben HR-Business-Partner etabliert. Diese operieren mehrheitlich auf Basis eines direkten Betreuungsmodells und betreuen

Führungskräfte sowie Mitarbeiter. Eine Schärfung der Business-Partner-Rolle mit einem reduziert-intensiveren Fokus auf Führungskräfte haben weniger als ein Viertel der Unternehmen eingeführt.

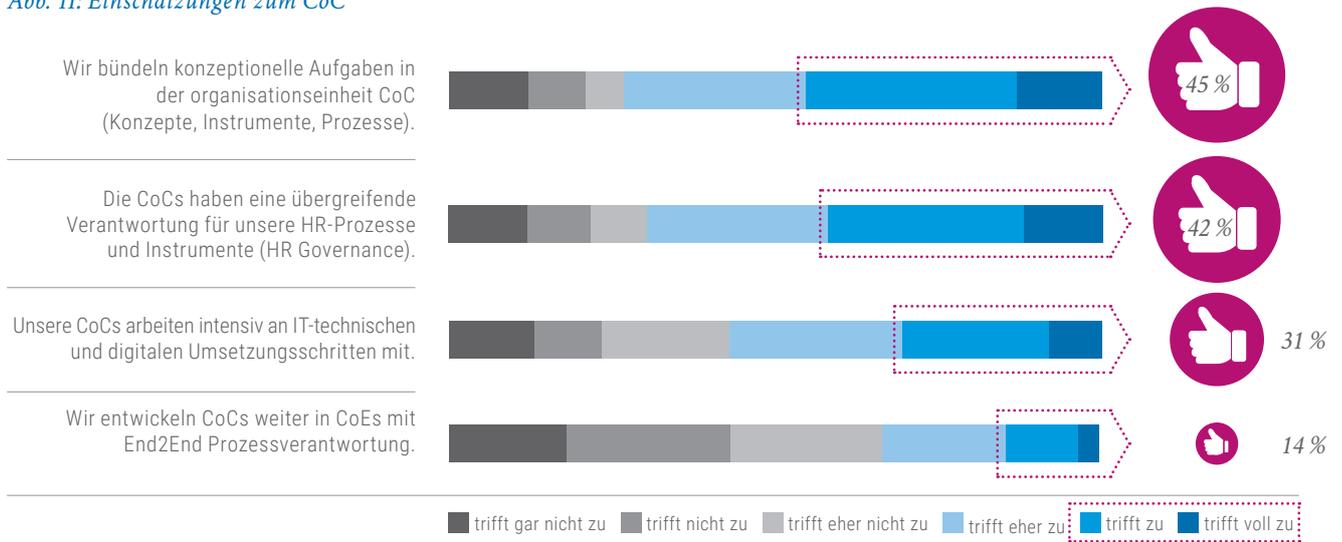
Abb. 10: Anteil an HR-Business-Partnern und dem Betreuungsmodell



Ein Großteil der Unternehmen bündelt inhaltliche HR-Aufgabenstellungen in Centers of Competence (CoCs), die auch übergreifende Verantwortung für die HR-Prozesse und -Instrumente übernehmen.

Ihre Weiterentwicklung in Centers of Expertise (CoEs) mit End-to-End bzw. Prozessverantwortung streben aber nur wenige Unternehmen an.

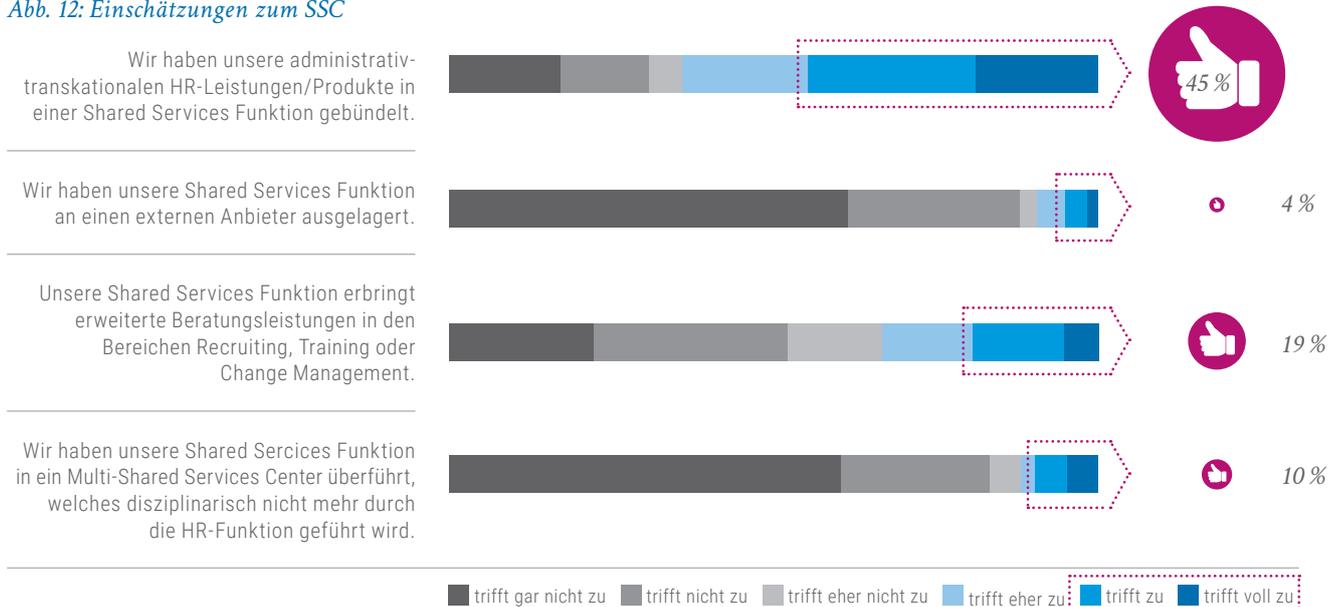
Abb. 11: Einschätzungen zum CoC



Administrativ-transaktionale HR-Leistungen und -Produkte haben eine Vielzahl von Unternehmen in einem SSC gebündelt und tendenziell nicht an einen externen Anbieter ausgelagert. Jedoch schafft es nur ein deutlich geringerer Anteil an Unternehmen, die Wertschöpfungstiefe der im SSC erbrachten Leistungen zu erhöhen.

Weitergreifende Modelle, wie die Nutzung von Global Business Services (GBS) sind bislang kaum verbreitet. Folglich werden vorhandene Potenziale zur Effizienzsteigerung durch automatisierte und standardisierte Abläufe bislang nicht ausgeschöpft.

Abb. 12: Einschätzungen zum SSC



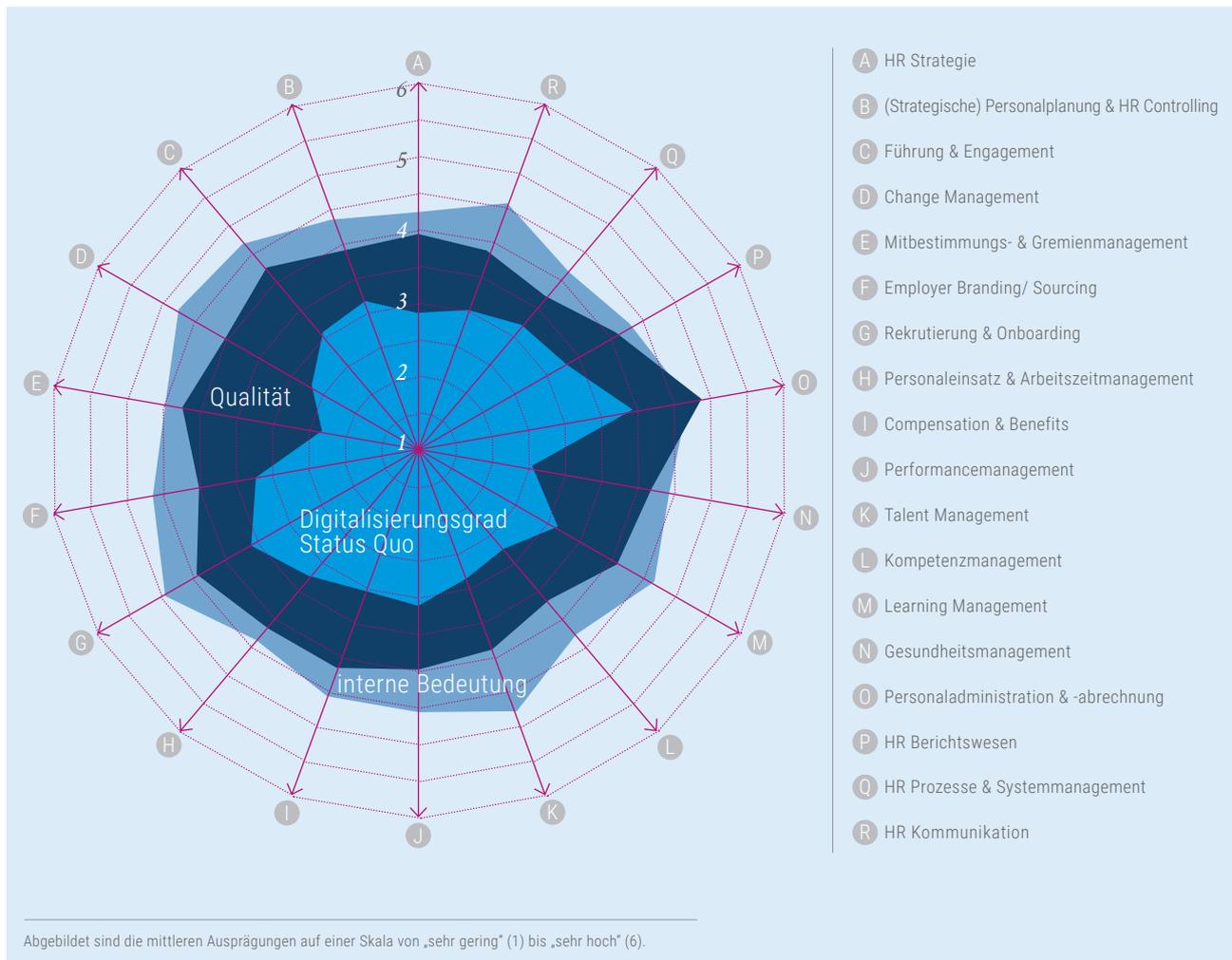
# KAPITEL 4

## Zwischen Anspruch und Wirklichkeit – Zusammenfassende Betrachtung Bedeutung, Qualität und Digitalisierungsgrad von HR-Prozessen

Unter den businessnahen HR-Prozessen messen die Studienteilnehmer Rekrutierung und Onboarding, gefolgt von Talent Management und Change Management, die größte Bedeutung bei. Jedoch zeigen sich gerade hier noch deutliche Abweichungen zur aktuellen Qualität der jeweiligen Prozesse: Diese ist derzeit in Personaladministration und -abrechnung am höchsten. Bei den administrativen HR-Prozessen sehen die Studienteilnehmer auch das größte Potenzial, um diese durch digitale Technologien und neue Medien zu stützen.

Insgesamt bestätigen die Ergebnisse der Studie den Befund, dass die Digitalisierung von HR-Prozessen noch nicht hinreichend genutzt wird, um Professionalisierungs- und Effizienzpotenziale zu heben. Alle HR-Prozesse sollen digital weiterentwickelt werden, so die Einschätzung der Studienteilnehmer – allerdings mit deutlichen Unterschieden in der Intensität.

Abb. 13: Qualität, Bedeutung und Digitalisierungsgrad von HR-Prozessen



## Handlungsempfehlungen

Auf Basis der Studienergebnisse, Sekundärauswertungen und weiterer Vertiefungsfragen leiten wir eine Reihe von Handlungsempfehlungen für die Verantwortlichen der HR- bzw. People-Funktion ab.

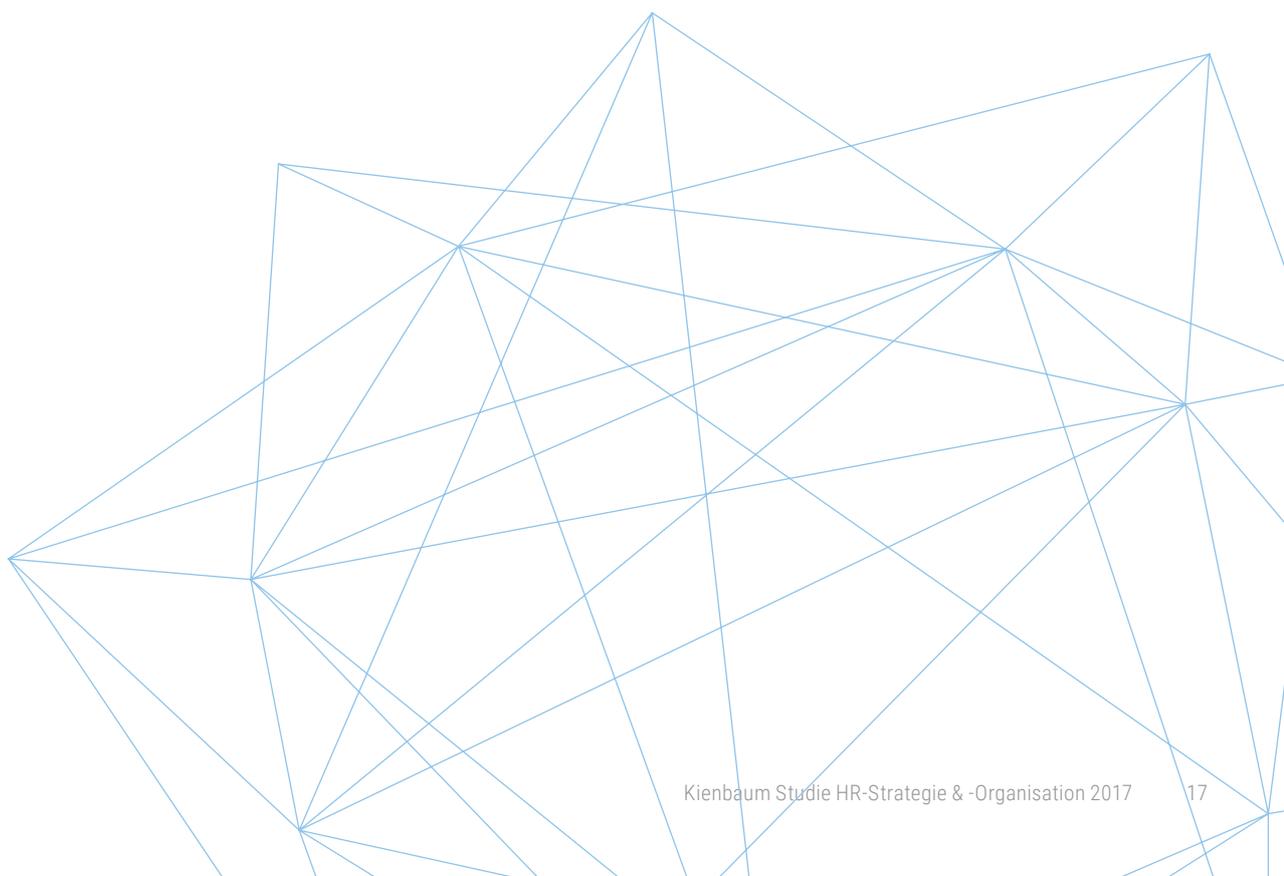
- > Die HR-Funktion hat den „Arbeitsauftrag“, den **Wertbeitrag** aus der Geschäftsentwicklung bzw. der Unternehmenstransformation zu schärfen – und zwar mit einer **übergeordneten People- bzw. Belegschafts-Strategie** und einer **abgeleiteten HR-Funktional-Strategie**.
- > HR muss die **eigene Ressourcenzuordnung** in den Kategorien Business Partnering, Expertenbereiche und Administrationsleistungen sorgfältig **analysieren**. Dazu gehört etwa die eigene Mitarbeiterstruktur nach Unterstützungsfunktionen, Sachbearbeitung, Experten- und Managementrollen zu segmentieren.
- > Die Personalarbeit muss ein **Zielbild** mit den Perspektiven Kernkompetenzen und Schlüsselprozesse, Kundenerlebnis und Digitalisierung, Agilität und Transformationsvorbild entwickeln.
- > Sie muss ihr **Beratungs- und Betreuungsmodell** mit Blick auf HR-Partner-Rollen, Zielgruppen, Virtualisierung und realistische Mitgestaltung des Business schärfen.
- > HR muss eine **eigene Transformationslandkarte** entwerfen und umsetzen sowie darüber hinaus die **Geschäftsentwicklung** in bestehenden und neuen Geschäftsmodellen bzw. die digitale Unternehmenstransformation **wirksam mitgestalten**.
- > Auch bei der Mitgestaltung digitaler Arbeitsplätze und flexibler Arbeitsmöglichkeiten (Stichwort **New Work**) ist die Personalarbeit gefragt.
- > HR sollte konsequent in die **Verbesserung der Personalstrukturen der HR-Funktion** und der eigenen Führungs- und Kulturqualität investieren.
- > Die Mitarbeiter der HR-Funktion müssen intensiv in **digitalen Anwendungstools** sowie in **agilen Projekt und Innovationsmethoden** qualifiziert werden.
- > Die Personal-Funktion sollte agile **Organisations-Piloten** insbesondere in ihren Centers of Competence aufsetzen.
- > HR sollte die eigene Aufstellung und Prozessanwendung in Geschäftsbereichen mit Bestands- und mit Innovationsausrichtung unterschiedlich gestalten und damit die zunehmende organisationale **Ambidextrie** spiegeln.
- > Sie sollte **Innovationsfreiräume** auf den Ebenen kreativ-vereinfachende Inhalte, Digital-Prozesse und HR-Big-Data bzw. künstliche Intelligenz schaffen.

# HR-TRANSFORMATION

Die HR-Funktion und der klassische Personalbereich erfahren in Zeiten deutlicher Veränderungen, aktuell primär der digitalen Unternehmenstransformation, den erhofften Fokus als mitgestaltender Erfolgsfaktor der Unternehmensentwicklung. Der hart messbare und vergleichbare Effekt von Kompetenzen, die Verfügbarkeit von Personalressourcen, insbesondere (digitalen) Talenten und Fachkräften, der Aufbau von Innovationsteams sowie der Umbau klassischer personalintensiver Geschäftsmodelle treten ins Zentrum. Die betriebliche Unterstützungs- und Spezialfunktion des Bereichs Personal ist in ihrer klassischen funktionalen oder der lange propagierten Ulrich-Rollenstruktur mit Business Partner, Experte und Services für einen hoch-innovativen, veränderungs- und projektbezogenen Wertbeitrag nur bedingt geeignet. Auch wird die bloße Ausrichtung an Kennzahlen von HR-Aufwand und Köpfen den unterschiedlichen Aufgaben aus operativ-administrativen und erfolgskritisch strategischen nicht gerecht.

Wir unterstützen Unternehmungen und ihre HR-Bereiche bei der Entwicklung von People bzw. Mitarbeiterstrategien und einer Funktionalstrategie. Hierzu zählt auch die Entwicklung eines innovativen und unternehmensspezifischen HR-Organisations- und Governance-Modells mit optimierten HR-Prozessen, HR-Joblandkarte und Kompetenzen/Verantwortlichkeiten sowie IT- und Digitalunterstützung von Prozessen, Systemen und Instrumenten, Umsetzungsplanung und unterstützendem Change Management.

Anstelle eines unklaren Businesspartner-Bildes, einer gering bewerteten Servicestelle und eines zentralen Centers of Competence denken wir in neuen Organisations- und Rollenbildern mit einer Run & Change, einer Operations- und einer Geschäftsmodell-Dimension. Wir sehen den HR-Bereich in seiner Rolle als digitalen Innovator, Talent- und Kulturmanager sowie strategischen Berater der Geschäftsfelder und Experten rund um Prozesse und Systeme.



# KIENBAUM

*Inspirierend. Anders.*

Menschen machen Unternehmen erfolgreich. Deshalb stellen wir bei Kienbaum den Menschen in den Mittelpunkt unserer Beratungsarbeit. Wir unterstützen Unternehmen und Institutionen, die mit ihren Mitarbeitern wachsen wollen. Unsere Stärke: Mit unternehmerischen und innovativen Lösungen bewegen wir Menschen in Organisationen.

Menschen finden, begeistern, entwickeln, einschätzen und wertschätzen – das ist unsere Leidenschaft. Wir stellen Organisationen zukunftsfest auf, setzen Veränderungen um und kommunizieren diese im Interesse der Mitarbeiter und des Unternehmens. Dabei folgen wir unseren Prämissen Kompetenzen stärken, Umsetzungen treiben, Wandel beschleunigen. Unsere Personal- und Managementberater stellen das individuelle Bedürfnis der Kunden an erste Stelle: Veränderungsprozesse gehören genauso dazu wie Recruiting, Vergütungsfragen und Personalentwicklung. Deshalb sind unsere Kundenlösungen einzigartig – von Menschen für Menschen.

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

## DGFP e. V.

*Deutsche Gesellschaft für  
Personalführung e. V.*

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) ist seit 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 Human Resources Management. Mit unseren Mitgliedern und Partnern arbeiten wir an aktuellen Trends und HR-Themen, begleiten Personaler in ihrer Karriere und sind die Stimme des HR Managements gegenüber Politik und Gesellschaft.

Der persönliche Erfahrungsaustausch steht im Zentrum unserer Arbeit. Hier engagieren sich jährlich über 4.000 HR-Entscheider und HR-Manager in rund 100 Erfa-Gruppen. Darüber hinaus bieten wir anerkannte Aus- und Weiterbildungsprogramme zu HR- und Führungsthemen an.

In unseren Studien und Publikationen bündeln wir aktuelles HR-Wissen. Gemeinsam mit unseren Mitgliedern gestalten wir so die Arbeitswelten von heute und morgen.

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

# KONTAKT

## *Ihre Ansprechpartner*



**Dr. Walter Jochmann**  
Geschäftsführer, Partner

Fon: +49 221 801 72-550  
HR-Strategiestudie@kienbaum.de



**Nina Feuersinger**  
Principal

Fon: +49 211 9659-319  
nina.feuersinger@kienbaum.de



**Jasmin Bohnenkamp**  
Assistentin der Geschäftsführung

Fon: +49 172 233 69 15  
jasmin.bohenkamp@kienbaum.de



**Katharina Heuer**  
Vorsitzende der  
Geschäftsführung

Fon: +49 69 713785-100  
HR-Strategiestudie@kienbaum.de



**Kai H. Helfritz**  
Projektleiter Sponsoring &  
Kooperationen

Fon: +49 69 713785-120  
helfritz@dgfp.de



**Isabelle Ermer**  
Netzwerkmanagerin Hochschulen &  
komm. Young Professional Network

Fon: +49 69 713785-116  
ermer@dgfp.de

