



NTT DATA DACH / ERGEBNIS-REPORT

# HR Transformation Report 2022

Digitalisierung und Talent Transformation – wie erleben  
Führungskräfte und Mitarbeitende den Wandel?



# Inhalt

---

Einleitung: <b>Digitale Transformation bedeutet Talent Transformation</b>	<b>3</b>
HR Strategie: <b>Eine klar definierte HR-Strategie ist ein entscheidender Erfolgsfaktor von stark wachsenden Unternehmen</b>	<b>5</b>
Governance & People: <b>Erfolgreiche Unternehmen haben oft eins gemeinsam: Durchlässige HR-Hierarchien und fortschrittliche Weiterbildungsmodelle</b>	<b>7</b>
Prozesse & Plattformen: <b>Ein hoher Grad der Automatisierung von HR-Prozessen senkt nicht nur Kosten, sondern hilft auch beim Wachstum</b>	<b>9</b>
Unsere Expert:innen stehen Ihnen für Fragen und weiteren Austausch zur Verfügung	<b>11</b>

---

Folgen Sie uns:  
NTT DATA

Kontaktieren Sie unsere Expert:innen:  
[Gina.Schreiber@nttdata.com](mailto:Gina.Schreiber@nttdata.com)  
[Vassilios.Vlachos@nttdata.com](mailto:Vassilios.Vlachos@nttdata.com)

# Digitale Transformation bedeutet Talent Transformation



## Employee Experience, New Work, lebenslanges Lernen, Big Data und agiles Zusammenarbeiten

– die Liste an Themen, welche die Arbeitswelt und besonders die Personalarbeit in Atem halten ist lang. Während sich die klassische HR-Abteilung lang in einer rein administrativen Rolle wohlfühlte, hat sich in den letzten Jahren der Bedarf nach einer grundlegenden Neuausrichtung manifestiert. Die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden sind mittlerweile der zentrale Wettbewerbsfaktor auf dem Weltmarkt. Das macht die Personalarbeit komplexer, komplizierter und vor allem vielfältiger.

## Der digitale Wandel eröffnet Unternehmen die Möglichkeit Geschäftsmodelle, Betriebsprozesse und Teamstrukturen radikal zu überdenken.

Einzelnen Talenten und ganzen Teams in innovationsgeleiteten Geschäftsbereichen wird Entscheidungs- und Gestaltungsfreiraum eröffnet. Hierarchien werden flacher und durchlässiger, wertvolle Ideen sichtbar, Entscheidungswege kürzer. Solche Teams, die digitale und agile Zusammenarbeit bereits verinnerlicht haben, sind der Schlüssel zum übergreifenden Unternehmenserfolg. Dieser Erfolg kann jedoch nicht realisiert werden, wenn die HR-Strategie nicht den nötigen Rahmen dafür bietet. Traditionelle HR-Betriebsmodelle werden durch agile und schnelle-

**52%** der befragten Unternehmen geben an: **Die fortschreitende Digitalisierung ist die größte Herausforderung für die HR-Abteilung ihres Unternehmens**

bige Teams herausgefordert; klassische Denksätze in Frage gestellt. Die moderne HR-Abteilung muss sich den Bedürfnissen der Teams anpassen. Digitale Transformation heißt also zwingend Talent Transformation und ist der Mittelpunkt der neuen HR-Welt.

**Die herausragende Bedeutung der Digitalisierung ist fast allen Unternehmen bewusst und doch ist die faktische Umsetzung eine Hürde**, die viele Arbeitgeber noch nehmen müssen. So geben 52% der Befragten des HR Transformation Reports 2022 an, dass die Digitalisierung die größte Herausforderung innerhalb des HR-Managements darstellt. Weiterhin gaben 30% der Befragten an, dass die Umstellung auf agile Arbeitsweisen innerhalb der HR-Abteilung Schwierigkeiten bereitet.

# Digitale Transformation bedeutet Talent Transformation

**Die diesjährige NTT DATA Studie HR Transformation 2022 beleuchtet den Stand der digitalen Transformation und den Modernisierungsgrad von HR in deutschen Unternehmen.**

Um detaillierte Erkenntnisse zum Thema HR Transformation zu gewinnen, wurde eine quantitative Online-Befragung als empirische Methode gewählt. Es wurde zunächst ein Online-Fragebogen erstellt, der nach einer Pre-Test-Phase über ein Online Panel an die Zielgruppe ausgesandt wurde.

Der Fragebogen bestand aus rund dreißig inhaltlichen Fragen mit Bezug auf die Themen Digitalisierung und Transformation von HR.

Der Report gliedert sich in die Betrachtungsbereiche HR-Strategie, HR Governance & People (Organisationsdesign) sowie HR Processes & Platforms. Diese Teilaspekte einer HR Transformation gehen auf das von NTT DATA entwickelte Target Operating Model einer HR-Abteilung zurück.

## Die wichtigsten Fakten zum Studiendesign



Befragungszeitraum:

16.12.2021 –  
03.01.2022



Teilnehmer:

**553**



Altersstruktur:

26 – 34 Jahre: 26%  
35 – 49 Jahre: 43%  
49 – 69 Jahre: 30%



Top 5 Sektoren:

Automotive  
Healthcare  
Manufacturing  
Insurance  
Public Sector



Befragte Rollen:

C-Level  
HR-Mitarbeiter  
Beschäftigte mit  
Personalverantwortung

## Employee Experience (EX)

Die Art und Weise, wie Mitarbeitende eine Organisation wahrnehmen und über sie denken, basierend auf ihren individuellen und kumulativen Interaktionen mit Kund:innen, Führungskräften, Kolleg:innen und dem gesamten Arbeitsumfeld.



## Eine klar definierte HR-Strategie ist ein entscheidender Erfolgsfaktor von stark wachsenden Unternehmen

Die im HR Transformation Report erhobenen Daten zeigen einen interessanten Zusammenhang: Unternehmen mit einer Priorisierung der HR-Strategie weisen die am weitesten fortgeschrittenen Maßnahmen in Richtung Modernisierung und Digitalisierung von internen HR-Prozessen und Services auf. Erfolgreiche Unternehmen haben erkannt, dass Handlungsbedarf besteht, um ihre HR-Abteilungen für die Herausforderungen und Veränderungen der zukünftigen Arbeitswelt zu wappnen und HR als Enabler des Business zu etablieren.

Die aktuellen Top-Player stellen eine definierte HR-Strategie in Einklang mit der Unternehmensstrategie. Im Kontrast dazu stehen 43% der Befragten Unternehmen die angaben, dass ihr Unternehmen keine klare HR-Strategie verfolgt. Im Kontext der Unternehmensstrategie liegt die HR-Strategie meist nicht im Fokus, auch wenn der Bedarf sich bemerkbar macht und das Bewusstsein der HR-Verantwortlichen vorhanden ist.

In Zeiten von New Work müssen die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt gerückt und die HR-Strategie fest in der Unternehmensstrategie verankert sein. HR wird zu einer strategisch wichtigen Unternehmenseinheit und einem Key Player für den Unternehmenserfolg. Doch viele Unternehmen tun sich noch schwer damit, ihre Unternehmensstrategie und eine erfolgreiche HR-Strategie zu vereinen.

**31% der deutschen Unternehmen haben eine definierte HR-Vision, die sie erreichen wollen.**

Die Implementierung und Transformation stehen jedoch häufig noch am Anfang und es fehlt an operativen Erfahrungen. Die Befragten geben zu ihrem Vorgehen an, dass in zukünftig geplanten HR-Transformationsvorhaben der Fokus auf dem Grundgerüst der HR-Strategie liegt. Dabei werden zunächst Handlungspotentiale aus HR Performance Management und HR Governance & People vernachlässigt.

# 63%

der stark wachsenden Unternehmen, haben eine klare HR-Strategie oder eine HR-Vision.



## Eine klar definierte HR-Strategie ist ein entscheidender Erfolgsfaktor von stark wachsenden Unternehmen

**HR ist als Dienstleister der Mitarbeitenden und Enabler des Unternehmens sowie als strategischer Partner und Innovator zunehmend gefragt.**

Eine strategisch ausgerichtete HR-Abteilung, welche zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt und an diesen gemessen wird, haben bisher nur 38% der befragten Unternehmen. Modernes HR identifiziert die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und passt sich ihnen an. Dies verfolgen lediglich 9% mit klarem Fokus. Vor allem traditionelle Unternehmen haben ihre HR-Abteilungen stark auf Administration und Funktionalität ausgerichtet.

**Der Servicegedanke ist bereits in 23% der Unternehmen als ein Schwerpunkt der HR-Strategie erkennbar.** Es gibt allerdings noch bedeutend mehr Potential die Mitarbeitenden in den Mittelpunkt zu stellen. Bei diesem Stichwort - Employee Centricity - kommen in vielen Unternehmen offene Fragen auf: Warum ist das wichtig? Was müssen Unternehmen tun, um Employee Centricity und die Employee Experience zu stärken? Die Studie zeigt, dass sich erfolgreiche Unternehmen nicht nur durch eine klare HR-Strategie auszeichnen, sondern durch Agilität und Modernisierung innerhalb der HR-Abteilung den gestiegenen Anforderungen an die Employee Experience besser gerecht werden können. Hierbei ist es entscheidend durch ein modernes Organisationsdesign (Governance & People) die Grundlagen hierfür zu schaffen.

**43%**

der Befragten geben an, ihr Unternehmen habe keine klare HR-Strategie. Die aktuellen Top-Player stellen eine definierte HR-Strategie in Einklang mit der Unternehmensstrategie

# Erfolgreiche Unternehmen haben oft eins gemeinsam: Durchlässige HR-Hierarchien und fortschrittliche Weiterbildungsmodelle

**Der Trend in Unternehmen zu agilen Methoden lässt sich schon länger beobachten: Klassische Modelle der Zusammenarbeit rücken in den Hintergrund, während Agilität für die Mitarbeitenden immer präsenter wird.**

**Agilität ist in HR-Abteilungen noch nicht sehr präsent.** Starre Hierarchien und Zuständigkeiten sind vor allem bei traditionellen Unternehmen noch der Standard. Nur 7% bestätigten vollständig nach agilen Methoden zu arbeiten. Immerhin gab ein Drittel aller befragten Unternehmen an, zumindest in Teilen nach agilen Methoden im HR-Bereich zu arbeiten. Dabei sind flexible und agile Hierarchien und Arbeitsweisen in der HR-Abteilung ein Merkmal erfolgreicher Unternehmen. In der Gruppe der signifikant wachsenden Unternehmen arbeiten über 50% mit agilen

tlere oder sehr durchlässige HR-Hierarchie zu haben. Dies ist mit dem Umstand in Verbindung zu bringen, dass hierarchische Flexibilität und das Bestehen von Aufstiegschancen Grundvoraussetzungen für das Finden und Binden von erfolgstreibenden und qualifizierten Mitarbeitenden sind. Eine Umstellung auf agile Arbeitsweisen und Hierarchien setzt methodisch qualifizierte und geschulte HR-Mitarbeitende voraus.

**Mitarbeitende besitzen jedoch nicht die benötigten digitalen und methodischen Fähigkeiten** – aktuell fehlt es in über 50% der Unternehmen den HR-Mitarbeitenden an den benötigten digitalen und methodischen Fähigkeiten für eine fortschreitende Agilisierung und Digitalisierung ihrer Tätigkeiten. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie in die Fort- und Weiterbildung ihrer HR-Teams investieren.

# 69%

der signifikant wachsenden Unternehmen haben ein Re- oder Upskilling-Modell.

# 42%

Bei nicht signifikant wachsenden Unternehmen trifft dies nur bei 42% zu.

**Reskilling** bezeichnet konkrete Schulungsmaßnahmen basierend auf etablierten Technologien und Methodiken, um benötigte Kompetenzen für eine neue Rolle zu erlernen.

**Upskilling** bezeichnet mindset-basiertes Training und Coaching, beispielsweise in Richtung Agilisierung und Digitalisierung, um Kompetenzen & Fähigkeiten weiter zu vertiefen und Mitarbeitende in ihren Rollen zu befähigen.

Methoden in ihren HR-Abteilungen. Agilität bietet wertvolle Potentiale zur Neustrukturierung der HR-Prozesse mit einem Fokus auf die Employee Experience durch Methoden wie Design Thinking. So können HR-Prozesse am Employee Life Cycle orientiert werden und durch agil-handelnde Teams effizienter ausgeführt werden.

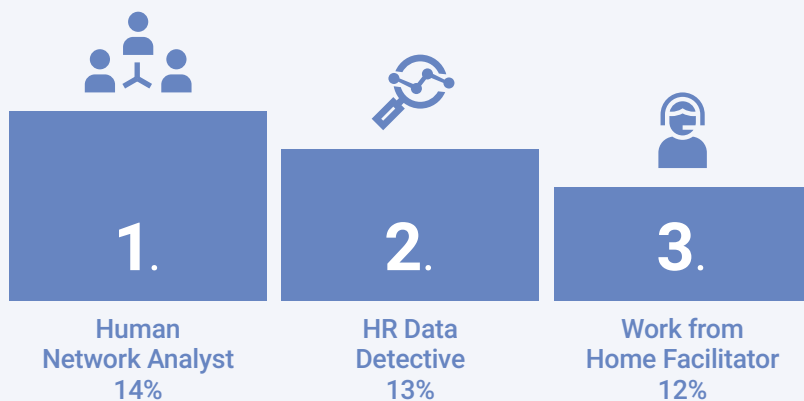
**Der Grad der Agilisierung geht einher mit der Durchlässigkeit der internen HR-Hierarchien** – diese kann ebenfalls ein wesentlicher Faktor für ausbleibenden Erfolg sein. 40% der Befragten aus nicht wachsenden Unternehmen gaben an, nur über eine geringe hierarchische Durchlässigkeit innerhalb der HR-Abteilung zu verfügen. Im Gegensatz dazu setzen signifikant wachsende Unternehmen auf offene Hierarchien. Hier gaben 83% der Befragten an, entweder eine mit-

**So geben 69% der signifikant wachsenden Unternehmen an, ein Re- oder Upskilling-Modell zu nutzen.** Bei nicht signifikant wachsenden Unternehmen trifft dies nur in 42% der Fälle zu. Re- oder Upskilling-Modelle bilden die Basis für ein nachhaltiges und strukturiertes Weiterbildungsangebot im Zuge einer agilen und digitalen HR-Organisation. Darüber hinaus können sich auch Umfang und Detaillierung der einzelnen Lernangebote unterscheiden. Ein Re- oder Upskilling Modell, welches durch Data Analytics unterstützt wird oder zumindest individualisierbare Lernpfade anbietet, ist bei 38% der signifikant wachsenden Unternehmen vorzufinden. Im Gegensatz dazu werden bei nicht signifikant wachsenden Unternehmen nur in 13% der Fälle individualisierbare Lernpfade angeboten. Data Analytics für das Re- oder Upskilling werden in dieser Gruppe sogar nur bei 3% der Unternehmen angewendet.

## Erfolgreiche Unternehmen haben oft eins gemeinsam: Durchlässige HR-Hierarchien und fortschrittliche Weiterbildungsmodelle

Dass sich klassische Rollen im HR-Bereich verändern müssen ist dem Großteil der Unternehmen bewusst. Einige Unternehmen haben bereits Konsequenzen gezogen und zukunftsgerichtete neue Rollen eingeführt. Doch bisher sind moderne HR-Rollen eher in der Minderheit der Unternehmen vorzufinden. Die Rolle des Human Network Analyst führt das Ranking der HR-Rollen der Zukunft mit 14% an. Dicht dahinter: Der HR Data Detective (13%) und der Work From Home Facilitator (12%). Letztere Rolle erlebte vor allem durch die pandemiebedingte Verlagerung der Arbeitsplätze an den heimischen Schreibtisch einen Aufstieg. Es ist aber davon auszugehen, dass HR-Abteilungen hier auch zukünftig weiter investieren und ausbauen werden.

Bei fortschreitender Digitalisierung und Automatisierung heißt es, die Balance zwischen Automatisierung (High-Tech) und Menschlichkeit (High-Touch) zu finden. Effizientere Prozesse können durch Systeme gestützt und die HR-Abteilung in ihrem Tagesgeschäft restrukturiert werden, doch für die Interpretation und strategische Entscheidungen braucht es HR-Mitarbeitende. Genauso muss Menschlichkeit ein integraler Teil der Employee Experience bleiben und die Mitarbeitenden zu guten Leistungen befähigen.



4.	Head of Business Behavior	10%
5.	Future of Work Leader	10%
6.	Employee Enablement Coach	10%
7.	Chatbot and Human Facilitator	9%
8.	Strategic Business Continuity Director	9%
9.	Human Bias Officer	9%
10.	Humane Machine Teaming Manager	8%





## Ein hoher Grad der Automatisierung von HR-Prozessen senkt nicht nur Kosten, sondern hilft auch beim Wachstum

**46 % aller Unternehmen berichten von Prozesslücken, die sich negativ auf die Effizienz in der HR-Abteilung auswirken.** Nicht nur die HR-Abteilungen selbst, sondern auch abteilungsübergreifende Zusammenarbeit über alle Supportbereiche hinweg leidet darunter, wenn Prozesse lückenhaft oder gar nicht definiert sind. Bei 12 % der Befragten existiert eine negative Wahrnehmung der HR-Prozesse. Schaut man sich zum Beispiel den Onboarding Prozess an, so kommt es schnell zu Frustration bei neuen Mitarbeitenden, wenn Prozesse zwischen HR- und IT-Abteilung nicht abgestimmt ablaufen (bspw. Bereitstellung IT Equipment).

Prozesse sind unmittelbar an der Wertschöpfung beteiligt, woraufhin nicht verwunderlich erscheint, dass sie auch bei jeder HR Transformation als Dreh- und Angelpunkt dienen und wachsenden Unternehmen zur erfolgreichen HR-Arbeit verhelfen können.

**In über der Hälfte der Unternehmen (52%) bestehen keine definierten Workflows, die den Employee Life Cycle abbilden.** Wie in der Infobox zum Employee Lifecycle dargestellt, geht es dabei vor allem darum, den Menschen in den Mittelpunkt der HR-Arbeit zu stellen. Diese Umstellung und Umorientierung schafft HR nicht im Alleingang, da Personalthemen betreffende Workflows meist abteilungsübergreifend ablaufen. Bei signifikant wachsenden Unternehmen signalisieren 69% der Befragten, dass solche Workflows definiert sind. Auch 67% der Marktführer unter den Befragten bescheinigen das.

Das zeigt: Ein gemeinsames Verständnis aller Supportbereiche von der Employee Experience, die man den Mitarbeitenden anbieten möchte, ist obligatorisch. Sie leitet sich aus der HR-Strategie ab.

### Employee Lifecycle (ELC)

Der ELC dient als Grundlage für die ganzheitliche Transformation von HR-Prozessen und Instrumenten. Er beschreibt eine Abfolge von Phasen, welche hintereinander oder zeitgleich von jedem Mitarbeitenden eines Unternehmens durchlaufen werden. Namhafte EX-Experten schätzen diese Herangehensweise an HR-Transformationen, da:

- **dieser Ansatz in allen Phasen der Employee Journey als Linse dienen kann, um Abläufe zu verbessern**
- **durch die konsequente Anwendung ein tiefes Zugehörigkeitsgefühl geschaffen werden kann**
- **er gemeinsam eine hohe Leistung und ein langfristig besseres Geschäftsergebnis ermöglicht**



## Ein hoher Grad der Automatisierung von HR-Prozessen senkt nicht nur Kosten, sondern hilft auch beim Wachstum

**Um akute Veränderungsbedarfe in Prozessen und Abläufen zuverlässig aufzudecken greifen erfolgreiche Unternehmen auf Evaluationen zurück.**

Über alle Befragten hinweg besteht jedoch kaum eine strukturierte Evaluation der Employee und Management Experience (nur durchschnittlich 12%). Unternehmen die sich als begehrte Arbeitgeber am Markt positionieren, erheben die Employee Experience anhand von Metriken dafür regelmäßig. Wenn es darum geht Geschäftsabläufe auf die neue Normalität auszurichten tun sich viele noch schwer, strukturiert Feedback-Instrumente zu nutzen und die Belegschaft einzubeziehen. Hierfür helfen strategische KPIs, die für die neu eingeführten Prozesse in einer Transformations-Roadmap verankert werden.

Welche HR-Disziplinen und -Prozesse sind besonders betroffen:

**Die größten Herausforderungen im Zusammenhang mit der Employee Experience sehen die Befragten beim Recruiting (47%) sowie der Mitarbeiterentwicklung (37%).** Die Digitalisierung und Automatisierung dieser herausfordernden Prozesse bietet Chancen, wertvolle Zeit zu gewinnen, die für die strategische HR-Arbeit genutzt werden kann. Eine Umstrukturierung der Teams in HR kann zugunsten eines besseren Recruitings und der Erarbeitung von Entwicklungsprogrammen ausfallen.



*Liebe Leserinnen und Leser,  
wir freuen uns über Ihr Interesse an unserem HR Transformation Report 2022!*

*Das NTT DATA Talent + HR Transformation Team berät Unternehmen zum Thema Wandel der HR-Abteilungen im Zusammenhang mit der Transformation von Business Modellen und der gesamten Arbeitswelt. Auf Basis einer Vielzahl von Kundenprojekten im Bereich der agilen Transformation und eines breiten Erfahrungsschatzes haben wir unseren Employee Life Cycle Approach entwickelt.*

*Die aufschlussreichen Ergebnisse unserer Studie bekräftigen unser Vorgehen in vielerlei Hinsicht. Doch eins ist ebenfalls offensichtlich geworden: Es gibt noch viel zu tun, um HR-Abteilungen zukunftsfähig zu machen. Lassen Sie uns daher gemeinsam den Druck von Ihrer HR-Abteilung nehmen und die anstehenden Veränderungen in neue Target Operating Modelle, Organisationsdesigns und Employee Journeys umsetzen.*

## Unsere Experten stehen Ihnen für Fragen und weiteren Austausch zur Verfügung



**Gina Schreiber**  
Lead Consultant  
Talent + HR Transformation  
Consulting, NTT DATA DACH  
Gina.Schreiber@nttdata.com



**Vassilios Vlachos**  
SVP, Head of Business  
Transformation Consulting,  
Talent + HR Transformation  
Consulting, NTT DATA DACH  
Vassilios.Vlachos@nttdata.com



Mit dem NTT DATA Talent + HR Transformation Team:  
**Julia Netter, Alexandra Krüger, Leonhard Voß**

### Warum NTT DATA?

- Enge und pragmatische Zusammenarbeit mit Service- und Business Stakeholdern in der gesamten Organisation
- Tiefes Verständnis von Hightech und Hightouch Trends im HR-Umfeld
- HR-DNA: Ehemalige Personaler als Berater
- Bewährtes agiles Vorgehen in Transformationsprojekten
- Begleitendes Change Management bei Tool-Implementierungen
- Menschenzentrierter Ansatz
- Allgemeine und ganzheitliche Unterstützung der Horizontalisierung von Supportbereichen

### Unser Service Angebot

- HR-Strategie und Design: Strategiedefinition und HR Transformation Roadmap für die digitale Transformation von HR-Rollen, -Prozessen, -Operations und -Tools; HR Target Operating Model Design, basierend auf einem HR Capability Assessment
- HR Capability Transformation: End-to-end Beratungsansatz basierend auf dem Employee Life Cycle, der maximalen Mehrwert für Mitarbeitende und Organisationen schafft; HR Transformation Change Management
- Digitales HR: HR Information Systems Strategie Consulting (HRIS), Digital HR Design & Deployment (Chatbots, AI, VR); Systemimplementierung, Testtools und vorkonfigurierte Demoumgebung auf Basis der bestehenden Kunden Tool- und Prozesslandschaft

NTT DATA Deutschland GmbH  
Hans-Döllgast-Straße 26  
80807 München  
Deutschland  
Telefon +49 89 9936 -0  
de.nttdata.com

#### **Bildnachweise**

Seite 1: Superstar / Shutterstock  
Seite 2: nd3000 / Depositphotos  
Seite 3: Superstar / Shutterstock  
Seite 4: Superstar / Shutterstock  
Seite 5: ufabizphoto / Depositphotos  
Seite 6: NakoPhotography / Depositphotos  
Seite 8: Superstar / Shutterstock  
Seite 10: HayDmitriy / Depositphotos  
Seite 11: Superstar / Shutterstock

#### **Über NTT DATA**

NTT DATA – ein Teil der NTT Group – ist Trusted Global Innovator von Business- und IT-Lösungen mit Hauptsitz in Tokio. Wir unterstützen unsere Kunden bei ihrer Transformation durch Consulting, Branchenlösungen, Business Process Services, IT-Modernisierung und Managed Services. Mit NTT DATA können Kunden und die Gesellschaft im Allgemeinen selbstbewusst in die digitale Zukunft gehen. Wir setzen uns für den langfristigen Erfolg unserer Kunden ein und kombinieren globale Präsenz mit lokaler Kundenbetreuung in über 50 Ländern.

**Weitere Informationen finden Sie auf [de.nttdata.com](https://de.nttdata.com)**