

Kienbaum[®]

HR Strategie & Organisation

Kienbaum Studie 2008|2009

STRATEGIE UND ORGANISATION DES HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
IM DEUTSCHSPRACHIGEN RAUM

VORWORT

Dr. Walter Jochmann, Vorsitzender der Geschäftsführung, Kienbaum Management Consultants GmbH und Paul M. Kötter, Mitglied der Geschäftsleitung und Partner, HR Strategie und Organisation, Kienbaum Management Consultants GmbH

Für moderne und wettbewerbsfähige Unternehmen ist es wichtiger denn je, ihre Mitarbeiter als Wert für ihre Organisation zu begreifen. Ein professionelles Human Resource Management hilft den Unternehmen, den wachsenden Herausforderungen und Ansprüchen gerecht zu werden.

Deshalb freuen wir uns, Ihnen einen aktuellen Überblick über die Personalarbeit 2008/2009 im deutschsprachigen Raum geben zu können. Kern der Studie ist die Auseinandersetzung mit Strategie, Organisation und Prozessen in der Personalarbeit. Als Trendthemen haben wir uns in diesem Jahr der demografischen Entwicklung und der Arbeitgeberattraktivität gewidmet. Mit Hintergrundinformationen, Studienergebnissen und Handlungsempfehlungen möchten wir Ihnen Anregungen geben, wie Sie den aktuellen Herausforderungen an ein strategisches Human Resource Management gerecht werden können.

Wir bedanken uns ganz herzlich bei den teilnehmenden Unternehmen, die ihre Zeit und Erfahrungen für die Studie HR Strategie und Organisation 2008/2009 zur Verfügung gestellt haben. Durch die breite Resonanz von 290 teilnehmenden Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz bietet die Studie verlässliche und spezifische Aussagen als Basis für Ihre Standortbestimmung.

Nutzen Sie die Chance und gewinnen Sie einen tiefen Einblick in die aktuelle Situation sowie Trends in der Personalarbeit. Lernen Sie von den Besten und benchmarken Sie sich mit den HR^{Excellence} Unternehmen. Transformieren auch Sie Ihre Personalarbeit und steigern Sie somit Ihre Wertschöpfung!

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg dabei und freuen uns, wenn Ihnen unsere Studie eine gute Unterstützung bietet. Sollten Sie Ergebnisse wie branchen-, länder- oder größenspezifische Vergleiche und Hintergrundinformationen benötigen, sprechen Sie uns einfach an. Wir freuen uns auf einen Dialog mit Ihnen über das Personalmanagement der Zukunft.

Dr. Walter Jochmann

Paul M. Kötter

Kienbaum[®]

Inhalt.

Seite 07	HINTERGRUND DER STUDIE HR STRATEGIE UND ORGANISATION 2008/2009	01.
Seite 15	EXECUTIVE SUMMARY	02.
Seite 21	ANALYSE DER HR STRATEGIE, HR ORGANISATION UND HR PROZESSE	03.
Seite 41	ANALYSE DER MITARBEITERSITUATION	04.
Seite 53	AUSWEIS DES HR WERTBEITRAGS	05.
Seite 59	UNTERNEHMENS- UND BEREICHSVORSTELLUNG	06.

Kienbaum[®]

01.

HINTERGRUND DER STUDIE HR STRATEGIE & ORGANISATION 2008/2009

1.1 ZIELSETZUNG UND KONZEPTION	Seite 08
1.2 GLIEDERUNG DER STUDIE	Seite 09
1.3 HINWEISE ZUR METHODIK	Seite 10
1.4 ALLGEMEINE ANGABEN ZU DEN TEILNEHMENDEN UNTERNEHMEN	Seite 12

1. HINTERGRUND DER STUDIE HR STRATEGIE & ORGANISATION 2008/2009

1.1 ZIELSETZUNG UND KONZEPTION

ZIELSETZUNG

Die Studie HR Strategie und Organisation 2008/2009 gibt Ihnen einen Überblick über die Personalarbeit unterschiedlich aufgestellter Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Kern der Studie ist die differenzierte Auseinandersetzung mit der HR Strategie, HR Organisation und den HR Prozessen. Auf dieser Basis werden die personalwirtschaftliche Begegnung der demografischen Herausforderungen und die Wahrnehmung von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität als zwei aktuelle Trendthemen behandelt.

Die Studie HR Strategie und Organisation 2008/2009, durchgeführt von HR Strategie- und Organisationsexperten der Managementberatung Kienbaum, wird in diesem Jahr bereits zum vierten Mal veröffentlicht.

KONZEPTION

Befragt wurden sowohl mittelständische Unternehmen als auch Großkonzerne, allesamt namhafte Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die primäre Zielgruppe waren die leitenden Funktionen des Human Resource Management.

Durch die enge Verknüpfung der Fragen mit Befragungsinhalten der Studien aus 2005 und 2006 ermöglicht die diesjährige Studie Zeitreihenvergleiche für die wesentlichen Kernthemen und knüpft an die Erfolge der letzten Jahre an.

Die Teilnehmer konnten wahlweise anhand eines online- oder papiergestützten Fragebogens von Mai bis Juli 2008 an der Befragung teilnehmen.

Um den Nutzen der Studie weiter zu steigern, haben wir das neuentwickelte HR Strategie- und Organisationsbarometer eingeführt. Dieses bietet einen schnellen Überblick über den aktuellen Stand der Personalarbeit in den Unternehmen und ermöglicht einen einfachen Benchmarkvergleich.

In allen Fragestellungen sind darüber hinaus Vergleiche zu den in der Personalarbeit besonders erfolgreichen Unternehmen (HR^{Excellence} Unternehmen) möglich. Sie können Ihre unternehmensspezifischen Fragestellungen mit den Best Practices abgleichen und konkrete Handlungsfelder identifizieren.

Nutzen Sie die Möglichkeit: **Lernen Sie von den Besten!**

Zusätzlich wurde in der diesjährigen Studie durch branchen-, unternehmensgrößen- und länderspezifische Auswertungen das Spektrum der Betrachtungsweisen erweitert und darüber hinaus wurden Entwicklungen und Trends abgeleitet. Auszüge aus diesen Betrachtungen sind diesem Ergebnisbericht beigelegt. Nähere Informationen hierzu erhalten Sie bei Bedarf gerne auf Anfrage bei den in Kapitel 6 aufgeführten Ansprechpartnern.

Gleichzeitig finden Sie zu jedem Thema einige wesentliche Hintergrundinformationen sowie generelle Handlungsempfehlungen, die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Themen berücksichtigen. Diese sind jeweils als eigenständige Unterkapitel vor und nach den eigentlichen Studienergebnissen eingeschoben.

1.2 GLIEDERUNG DER STUDIE

In Kapitel 2 – der „Executive Summary“ – finden Sie eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse in den unterschiedlichen Themengebieten der Befragung. Kurz und bündig werden hier die Kernresultate der Studie HR Strategie und Organisation 2008/2009 aufgeführt.

In den nächsten Kapiteln werden die Studienergebnisse ausführlich dargestellt. Die Einleitung in die Themengebiete erfolgt zunächst durch eine Darstellung der Hintergrundinformationen. Daran anschließend finden Sie detaillierte Studienergebnisse und jeweils Handlungsempfehlungen zur unternehmensinternen Optimierung.

In Kapitel 3 wird eine Betrachtung der HR Strategie, der HR Organisation und der HR Prozesse vorgenommen. Generelle Einschätzungen, Aussagen zur Qualität der Personalprozesse sowie zur Implementierung des State of the Art-Geschäftsmodells werden in diesem Kapitel thematisiert. Danach werden die häufigsten Hindernisse einer effektiven Strategieimplementierung aufgedeckt und Restrukturierungsaktivitäten beleuchtet.

Das Kapitel 4 liefert Ihnen eine Analyse der aktuellen Trendthemen. Betrachtungsgegenstand ist zunächst die Arbeitersituation vor dem Hintergrund des demografischen

Wandels. Die Entwicklung der Mitarbeiterstrukturen sowie notwendige und überfällige Maßnahmen zum Umgang mit der neuen Herausforderung der schrumpfenden Bevölkerung werden auf Best Practices und Trends untersucht. Darauf aufbauend wird das Thema Arbeitgeberattraktivität behandelt. Da die erfolgreiche Außendarstellung und Positionierung des eigenen Unternehmens bei der Rekrutierung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter in Zukunft an Relevanz gewinnen wird, werden Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität näher betrachtet.

Der noch immer schwierige Ausweis des HR Wertbeitrags wird in Kapitel 5 untersucht. Ein quantifizierbarer Erfolgswachweis der Personalarbeit ist ebenso Kernthema dieses Kapitels, wie der aktuelle Umsetzungsstand von ganzheitlichen Personalcontrollingsystemen als geeignete Methode zur Schaffung von Transparenz und zur zielgerichteten Steuerung der Belegschaftsentwicklung.

In Kapitel 6 finden Sie die Ansprechpartner und Kontaktadressen zur Kienbaum Studie HR Strategie und Organisation 2008/2009. Wir stehen Ihnen gerne für weiterführende Informationen und Auswertungen zur Verfügung. Gerne erhalten diejenigen, die den Fragebogen ausgefüllt haben, auch eine unternehmensindividuelle Auswertung im Vergleich zu dem jeweiligen Branchendurchschnitt.

1.3 HINWEISE ZUR METHODIK

Im Rahmen der Studie erfolgt neben der allgemeinen Darstellung der Ergebnisse aller Unternehmen immer wieder eine Unterscheidung zwischen den Best Practices der HR^{Excellence} Unternehmen und den übrigen Unternehmen.

HR^{Excellence} Unternehmen zeichnen sich durch eine klare Businessorientierung der HR Strategie, eine überdurchschnittliche Leistung und Wertschöpfung der Personalarbeit sowie durch eine hohe Gesamtzufriedenheit der Personaler aus. Dabei ist die HR Strategie fest auf der Businesssebene verankert. HR^{Excellence} Unternehmen verfügen darüber hinaus über eine gut aufgestellte Personalabteilung sowie effektive und effiziente HR Prozesse. Kurz gesagt: HR^{Excellence} Unternehmen sind in allen Bereichen exzellent.

Die Bewertung erfolgt dabei anhand ausgewählter Driver-Fragen, die alle relevanten Aspekte für eine exzellente HR Arbeit zusammenfassen. Diese Driver-Fragen sind bei den HR^{Excellence} Unternehmen auf einer Skala von 1 bis 6 ausnahmslos mit 5 oder 6 bewertet worden:

1. Unser Vorstand/unsere Geschäftsleitung ist mit der Wertschöpfung durch die Personalarbeit sehr zufrieden.
2. Unsere internen Kunden sind mit der Leistung des Personalbereichs sehr zufrieden.
3. Der Personalbereich verfügt über eine schriftlich fixierte und durch Vorstand oder Geschäftsführung verabschiedete HR Strategie.
4. Unsere HR Strategie ist klar aus der Unternehmensstrategie abgeleitet.
5. Wir sind mit unserer Personalabteilung organisatorisch sehr gut aufgestellt (ausreichende Kapazitäten, Anbindung an die Unternehmensspitze etc.).
6. Wir haben all unsere Personalprozesse sehr gut im Griff.
7. Alles in allem bin ich mit unserer Personalarbeit sehr zufrieden.

Konsistenterweise bilden diese Driver-Fragen auch die Basis für das HR Strategie- und Organisationsbarometer. Dies stellt somit einen Überblick des aktuellen Standes der Personalarbeit im Unternehmen bzw. in der jeweiligen Branche bezogen auf die Wertschöpfungs- und die Umsetzungsorientierung dar.

HR Strategie- und Organisationsbarometer 2008/2009
(beispielhafte Darstellung)



Zur Erstellung des HR Strategie- und Organisationsbarometer wurden nur diejenigen Unternehmen ausgewertet, die alle Fragen ausnahmslos beantwortet haben. Die Bewertungen der einzelnen Unternehmen wurden dabei einzelsatzbezogen entsprechend festgelegter Gewichtungskriterien ermittelt und skaliert. Für das Erreichen des HR^{Excellence}-Bereichs ist notwendiges Basiskriterium geblieben, dass alle Driver-Fragen ausnahmslos mit 5 oder 6 bewertet wurden.

Wertschöpfungsorientierung (vertikale Dimension)

- Businessorientierung der HR Strategie
- Wertschöpfung der Personalarbeit
- Leistungen der Personalbereiche
- Gesamtzufriedenheit

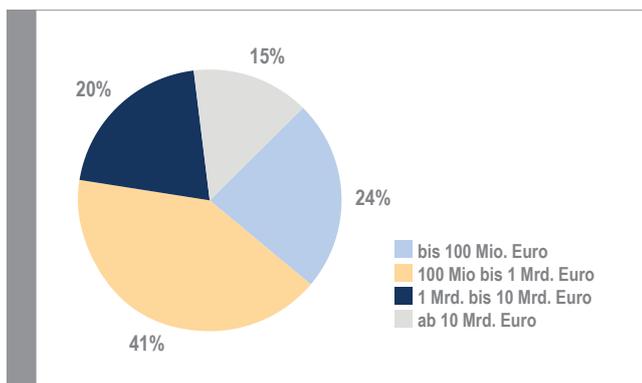
Umsetzungsorientierung (horizontale Dimension)

- Verankerung der HR Strategie
- Exzellenz der HR Organisation
- Effektivität und Effizienz der HR Prozesse

1.4 ALLGEMEINE ANGABEN ZU DEN TEILNEHMENDEN UNTERNEHMEN

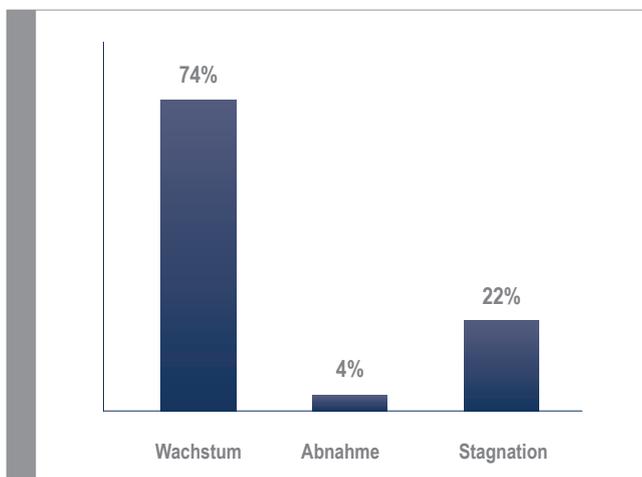
Im Vergleich zu 2006 hat sich mit 290 teilnehmenden Unternehmen aus Deutschland (79%), Österreich (10%) und der Schweiz (11%) die Größe der Stichprobe um ein Drittel erhöht. Den größten Teilnehmeranteil haben mittelgroße Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 100 Mio. bis 1 Mrd. Euro.

Umsatz im Geschäftsjahr 2007

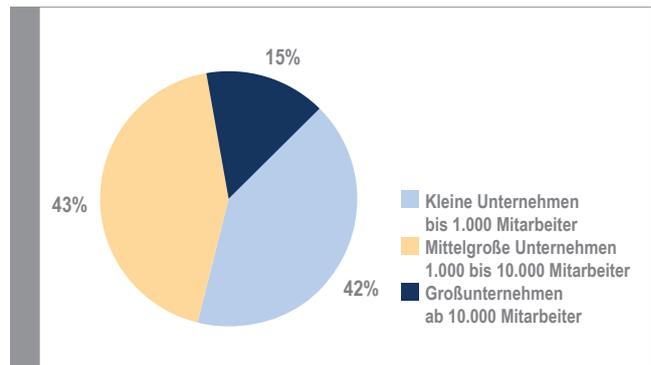


Der Umsatz liegt bei 65% der teilnehmenden Unternehmen unter 1 Mrd. Euro. Die Umsatzentwicklung aller Unternehmen weist größtenteils eine wachsende Tendenz auf.

Umsatzentwicklung

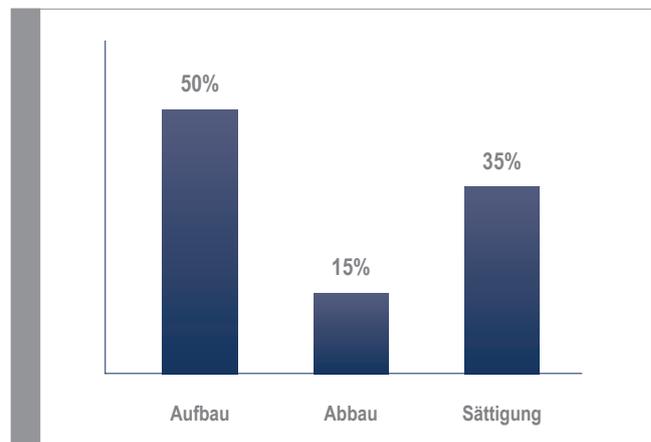


Mitarbeiterzahl Gesamtunternehmen



Den Kern der Studienteilnehmer bilden mit 85% Unternehmen mit einer Anzahl von unter 10.000 Mitarbeitern; 42% der teilnehmenden Unternehmen haben weniger als 1.000 Mitarbeiter. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl aller teilnehmenden Unternehmen liegt bei 12.440 Mitarbeitern, das Maximum liegt bei 470.000 Beschäftigten.

Entwicklung der Mitarbeiterzahl



Durch den wirtschaftlichen Aufschwung gestärkt, konnte ein Großteil der teilnehmenden Unternehmen wachsende Umsätze verzeichnen. Diese positive Entwicklung übertrug sich nur zum Teil auf die Anzahl der Mitarbeiter: nur die Hälfte der Unternehmen betreibt Personalaufbau. Es ist ein Sättigungstrend im Hinblick auf Neueinstellungen bei den teilnehmenden Unternehmen erkennbar.

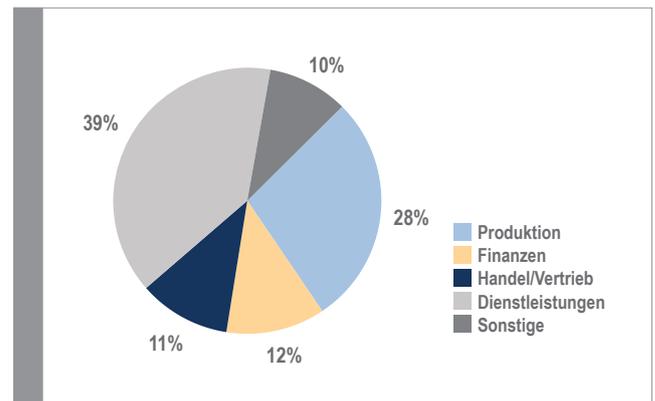
Die teilnehmenden Unternehmen stammen aus der gesamten Bandbreite der Wirtschaft, inklusive dem öffentlichen Sektor. Den größten Teilnehmeranteil nach Wirtschaftszweigen stellt der Dienstleistungssektor mit 39% der Befragten, gefolgt vom produzierenden Gewerbe mit 28%.

Unternehmen der Branchen Technology, IT & Media (13%), Industry (10%) und Energy/Utilities (10%) sind am stärksten vertreten. Danach folgen Banking, Healthcare und Retail/Consumer.

Auf Anfrage können die Ansprechpartner dieser Studie gern detaillierter Auskunft zu den branchenspezifischen Ergebnissen, auch im Benchmarkvergleich zu HR^{Excellence} Unternehmen, geben.

Die durchschnittliche Betreuungsquote (Headcount Ratio), ermittelt als Personaler pro Mitarbeiter, liegt bei den

Wirtschaftszweig



HR^{Excellence} Unternehmen bei 1:92, bei den übrigen Unternehmen bei 1:106. Dabei zeigen sich deutliche Schwankungen nach Unternehmensgrößen und teilweise auch nach Branchen.

Kienbaum[®]

02.

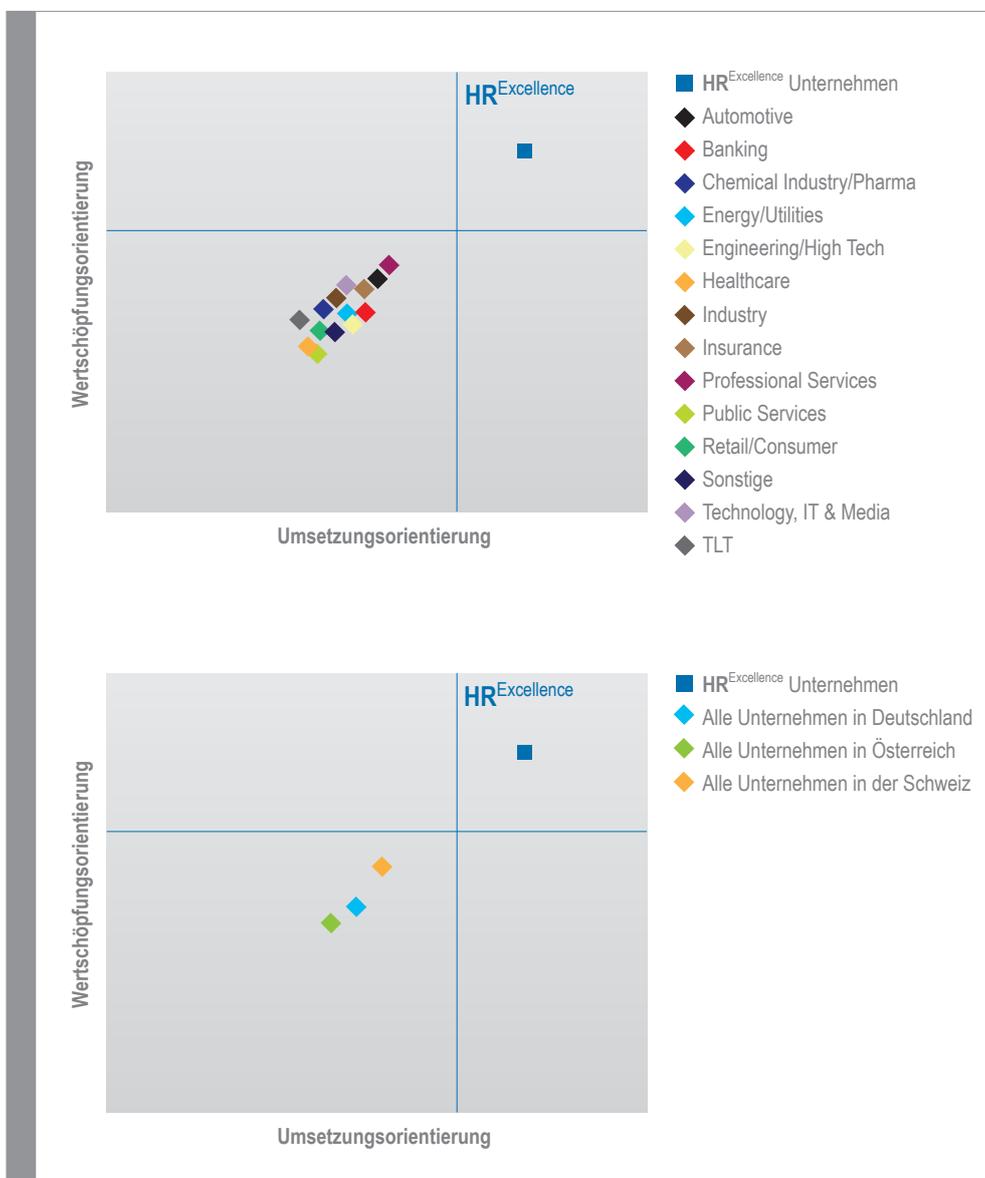
EXECUTIVE SUMMARY

2.1	HR STRATEGIE	Seite 17
2.2	HR ORGANISATION/GESCHÄFTSMODELLE	Seite 17
2.3	HR PROZESSE	Seite 18
2.4	DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG	Seite 18
2.5	ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT UND EMPLOYER OF CHOICE	Seite 18
2.6	HR WERTBEITRAG	Seite 19
2.7	FAZIT	Seite 19

2. EXECUTIVE SUMMARY

Im Folgenden werden die Kernergebnisse der diesjährigen Studie vorgestellt. Die Hauptaussagen zu den untersuchten Themenfeldern geben Ihnen einen schnellen Überblick über den Status Quo der Personalarbeit in den teilnehmenden Unternehmen sowie einen Einblick in die Best Practice-Maßnahmen der HR^{Excellence} Unternehmen.

HR Strategie- und Organisationsbarometer 2008/2009



Allgemein ist festzustellen, dass es große Unterschiede zwischen den HR^{Excellence} Unternehmen und den übrigen Unternehmen gibt und nur ein geringer Prozentsatz der teilnehmenden Unternehmen (10,4%) bereits die HR^{Excellence} Kriterien erfüllt. Dabei zeigen sich deutliche Branchenunterschiede. Erwartungsgemäß sind die Professional Service Unternehmen an der Spitze, wohingegen branchenbezogen die Public Service Firms und der Healthcaresektor die Schlusslichter in der Kriterien Erfüllung als HR^{Excellence} Unternehmen sind.

Dabei haben es in fast allen Branchen die jeweiligen Primusse in die Gruppe der HR^{Excellence} Unternehmen geschafft. Ausnahmen bilden hierbei nur die Bereiche Chemical Industry/Pharma und der Publicsektor. Ähnliches gilt für die unterschiedlichen Unternehmensgrößen. Eine exzellente Personalarbeit ist somit größen- und branchenunabhängig möglich.

Im Vergleich der drei Länder Deutschland, Österreich und Schweiz zeigt sich, dass die Schweizer Unternehmen hinsichtlich der Wertschöpfungs- und Umsetzungsorientierung der Personalarbeit tendenziell besser aufgestellt sind.

2.1 HR STRATEGIE

Eine akzeptierte und gut verankerte HR Strategie wird als zentraler Grundstein erfolgreicher Personalarbeit gesehen. Im Vergleich zu den übrigen Unternehmen besteht bei den HR^{Excellence} Unternehmen ein deutlicher strategischer Vorsprung. Dies zeigt sich besonders durch die Einbindung des Personalbereichs in den Unternehmensstrategieprozess und mündet in einer breiteren Akzeptanz auf der Führungsebene. Die Unternehmensführung dieser Firmen weist Personalthemen eine wesentlich höhere Bedeutung zu. Dabei führen die HR^{Excellence} Unternehmen einen jährlichen HR Strategieprozess durch, der für Nachhaltigkeit sorgt.

Im Kontrast zur klaren Businessorientierung der HR Themen in allen HR^{Excellence} Unternehmen, leitet sich nur bei gut jedem zweiten Unternehmen die HR Strategie überhaupt aus der Unternehmensstrategie ab. Zu geringe Kapazitäten und fehlende Kompetenzen des HR Management werden als die größten Umsetzungshindernisse der HR Strategie genannt. Dieser Sachverhalt hat sich im Vergleich zur Studie 2006 durch das wirtschaftliche Wachstum und den daraus resultierenden höheren Anforderungen an das Personalmanagement, zum Beispiel im Hinblick auf Personalaufbau und Rekrutierung, noch verstärkt. Darüber hinaus verhindert die Dominanz operativer Themen in HR oft eine stärkere strategische Einbindung.

Zur Steigerung der Akzeptanz und Bedeutung der Personalarbeit ist eine erfolgreiche Kommunikation der HR Strategie und der Leistungen des Personalbereichs notwendig.

2.2 HR ORGANISATION/GESCHÄFTS-MODELLE

Die Implementierung eines State of the Art-Geschäftsmodells mit einer klaren Rollentrennung in Business Partner, Center of Competence bzw. Center of Expertise und Shared Service Center wird von vielen Unternehmen vorgenommen.

Das One Face to the Customer-Prinzip, welches einen Business Partner als festen Ansprechpartner für den internen Kunden empfiehlt, ist als eines der Gestaltungsprinzipien moderner HR Geschäftsmodelle bei durchschnittlich einem Drittel der Befragten bereits vollständig implementiert. Bei einem weiteren Drittel wurde es bereits in Ansätzen realisiert.

HR^{Excellence} Unternehmen nehmen auch hier eine Vorreiterrolle ein. Sie haben bereits in weiten Teilen Center of Competence und Business Partner etabliert. Primäres Ziel der Anpassungen von HR Organisationsstrukturen ist dabei inzwischen nicht mehr die Kostensenkung, sondern die Qualitätssteigerung der Personalarbeit.

Das Ziel einer Wertschöpfungssteigerung der Personalarbeit rückt ebenfalls in den Fokus und wird von jedem zweiten Unternehmen durch die Erneuerung der HR Geschäftsmodelle verfolgt. Die effektive und effiziente Gestaltung neuer Organisationsformen geht dabei einher mit klar beschriebenen Prozessen und einer standardisierten HR IT-Infrastruktur.

Bei einem Großteil der Unternehmen, die Shared Service Center eingefügt haben, werden die Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie die Personaladministration dort gebündelt. Inzwischen ist die Prozessoptimierung bei der Einführung von Shared Service Centern oberstes Ziel. Auf diesem Wege sollen weitere Qualitätssteigerungen bei Produkten und Leistungen erzielt werden. Jedes dritte Unternehmen setzt bei der Überarbeitung bestehender oder der Implementierung neuer Organisationsformen und Geschäftsmodelle bereits auf spezialisierte Change Manager.

2.3 HR PROZESSE

Im Vergleich zu den Studienergebnissen 2006 sind die Prozesse Personalentwicklung, Kompetenzmanagement, Vergütung und Performance Management, Personalpolitik, Kultur- und Change Management sowie Personalcontrolling zunehmend wichtiger geworden.

Dieser neue Fokus spiegelt sich jedoch noch nicht in der wahrgenommenen Prozessqualität wider. Traditionellerweise liegen hier die Personaladministration und Abrechnung vorne, in denen noch immer ein Großteil der verfügbaren Kapazitäten des Personalbereichs gebunden ist.

Um weitere Qualitätssteigerungen zu bewirken, ist eine klare Strategieorientierung unerlässlich. Ein höheres Qualitätsniveau konnten diejenigen der teilnehmenden Unternehmen verzeichnen, die bereits ein Center of Competence für die relevanten Prozesse eingeführt haben.

Besonders in HR^{Excellence} Unternehmen wird der Prozesseffizienz eine hohe Bedeutung beigemessen. Verglichen mit den restlichen Unternehmen wickeln sie mit viel geringeren HR Kapazitäten die Personaladministration und Abrechnung ab. So können sie freigesetzte Kapazitäten für strategische HR Prozesse nutzen.

2.4 DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG

Nur etwas mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen beschäftigt sich nach eigener Aussage bereits in ausreichendem Maße mit Strategien, um der demografischen Entwicklung zu begegnen.

In HR^{Excellence} Unternehmen ist das Bewusstsein für die Notwendigkeit entsprechender Maßnahmen bereits in doppelt so hohem Maße ausgeprägt. Die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen im Rahmen eines Personalplanungsprozesses wird ebenfalls doppelt so häufig wie in den übrigen Unternehmen simuliert.

Zur Sicherung des zukünftigen Personalbedarfs und der Steuerungsfähigkeit der Belegschaft (Strategic Workforce Management) werden verstärkt Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität eingesetzt. Nahezu alle Unternehmen setzen diese bereits um bzw. planen dies zu tun. Als Trendthema hat sich die Anpassung der Personalbindungsstrategien („Retention Management“) herausgestellt.

Führende Themen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit sind in erster Linie die Überarbeitung der Personalentwicklungskonzepte, der Ausbau der qualitativen Personalplanung und die Förderung der Work-Life-Balance. Die Einführung spezieller Arbeitszeitmodelle ist zwar bei ungefähr einem Drittel der Teilnehmer in Planung, wird jedoch von ebenso vielen als nicht wirksam erachtet, um den Herausforderungen der demografischen Entwicklung zu begegnen.

2.5 ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT UND EMPLOYER OF CHOICE

Die Vorreiterrolle der HR^{Excellence} Unternehmen in HR Strategie, HR Organisation und HR Prozessen sowie in der Begegnung der aktuellen Herausforderungen der demografischen Entwicklung scheint sich sowohl intern als auch extern zu lohnen. Fast zwei Drittel dieser Unternehmen werden als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen. Unterstützend kommt hinzu, dass das Thema in mehr als der Hälfte der HR^{Excellence} Unternehmen genügend Aufmerksamkeit erhält.

Bei den übrigen Unternehmen widmet weniger als ein Drittel dem Thema ausreichend Aufmerksamkeit. Nur knapp ein Drittel transportiert relevante Alleinstellungsmerkmale in Personalmarketingbotschaften und nur wenige haben konkrete Ziele zur Steigerung ihres Arbeitgeberimages formuliert. Neben den grundsätzlichen Rahmenbedingungen ist ein Strategic Workforce Management mit klarer Businessorientierung der ausschlaggebende Unterschied, der einen Wertbeitrag zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Firma liefert. Nahezu die Gesamtheit der HR^{Excellence} Unternehmen

ist sich einig, dass eine überdurchschnittliche Arbeitgeberattraktivität den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg ihres Unternehmens wesentlich beeinflusst.

Die Notwendigkeit der Gestaltung von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität haben nicht nur die HR^{Excellence} Unternehmen erkannt. Ein erheblicher Unterschied zu den übrigen Unternehmen besteht jedoch in der konsequenten und businessorientierten Umsetzung von Maßnahmen. Als Schlüsselfaktoren der Arbeitgeberattraktivität nennen HR^{Excellence} Unternehmen die Unternehmenskultur, die Arbeitstätigkeit sowie die Qualität des Management und damit wesentliche Alleinstellungsmerkmale eines jeden Unternehmens.

2.6 HR WERTBEITRAG

HR^{Excellence} Unternehmen konzentrieren sich beim strategischen HR Management im Vergleich deutlich stärker auf die gesamten Personalressourcen und nicht nur auf die eigene Bereichssicht. Im Vordergrund stehen bei ihnen die Schaffung eines strategischen Gesamtbildes für die Personalarbeit, die Steuerung des Humankapitals und die Darstellung der Auswirkungen von Personalmaßnahmen. Obwohl das Thema bereits seit längerer Zeit aktuell ist, geben im Durchschnitt weniger als ein Fünftel der befragten Unternehmen an, sich ausreichend damit zu beschäftigen.

Der explizite Ausweis des HR Wertbeitrags ist mehr als zwei Dritteln der HR^{Excellence} Unternehmen wichtig. Trotzdem glaubt auch in diesem Themenbereich nur jedes zweite Unternehmen, sich bereits ausreichend damit zu beschäftigen.

2.7 FAZIT

Betrachtet man alle behandelten Themenfelder in der Kombination und untersucht die Abhängigkeiten und Zusammenhänge, so lässt sich folgende Gesamtaussage treffen: Unternehmen mit einer aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten HR Strategie, einem State of the Art-Geschäftsmodell und effektiven HR Prozessen haben bereits heute ein effektives und erfolgsorientiertes Strategic Workforce Management, das sich auf strategische und qualitative Themen fokussiert.

Sie sind Employer of Choice!

Um dies auch zukünftig sicherzustellen, überprüfen sie regelmäßig ihren Wertbeitrag. Dabei steht bei allen HR Aktivitäten die Businessperspektive im Vordergrund.

Alles in allem haben diese Unternehmen eine wertschöpfende Personalarbeit und die Mitarbeiter im Personalbereich werden als strategische Partner im Unternehmen angesehen. Dies zu erreichen sollte Ziel aller Aktivitäten rund um die Personalarbeit sein: zur Steigerung des heutigen und Sicherung des zukünftigen Unternehmenserfolges.

Kienbaum[®]

03.

ANALYSE DER HR STRATEGIE, HR ORGANISATION UND HR PROZESSE

3.1	HR STRATEGIE	Seite 22
3.1.1	HINTERGRUNDINFORMATION	Seite 22
3.1.2	STUDIENERGEBNISSE	Seite 23
	· Qualität der Personalstrategie und des HR Strategieprozesses	
	· Umsetzung der HR Strategie	
3.1.3	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	Seite 26
3.2	HR ORGANISATION/GESCHÄFTSMODELLE	Seite 27
3.2.1	HINTERGRUNDINFORMATION	Seite 27
3.2.2	STUDIENERGEBNISSE	Seite 28
	· State of the Art-Geschäftsmodell	
	· Shared Service Center	
3.2.3	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	Seite 31
3.3	HR PROZESSE	Seite 32
3.3.1	HINTERGRUNDINFORMATION	Seite 32
3.3.2	STUDIENERGEBNISSE	Seite 33
	· Qualität und Bedeutung der Personalprozesse	
	· Kapazitäten in den HR Prozessen	
3.3.3	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	Seite 39

3. ANALYSE DER HR STRATEGIE, HR ORGANISATION UND HR PROZESSE

3.1 HR STRATEGIE

3.1.1 HINTERGRUNDINFORMATION

Der Begriff der Strategie stammt ursprünglich aus dem Griechischen und bedeutete Heeresführung. Die großen Strategen der Vergangenheit waren die Heeresführer, die ihre Truppen in die Schlachten führten. Die Hauptaufgabe der Heeresführer war es, den richtigen Einsatz bestimmter Mittel in Zeit und Raum zur Erreichung ihres Zieles, dem Sieg auf dem Schlachtfeld, sicherzustellen. Dabei wendeten sie unterschiedliche Taktiken an, um bestimmte, kurzfristigere Zwischenziele zu erreichen.

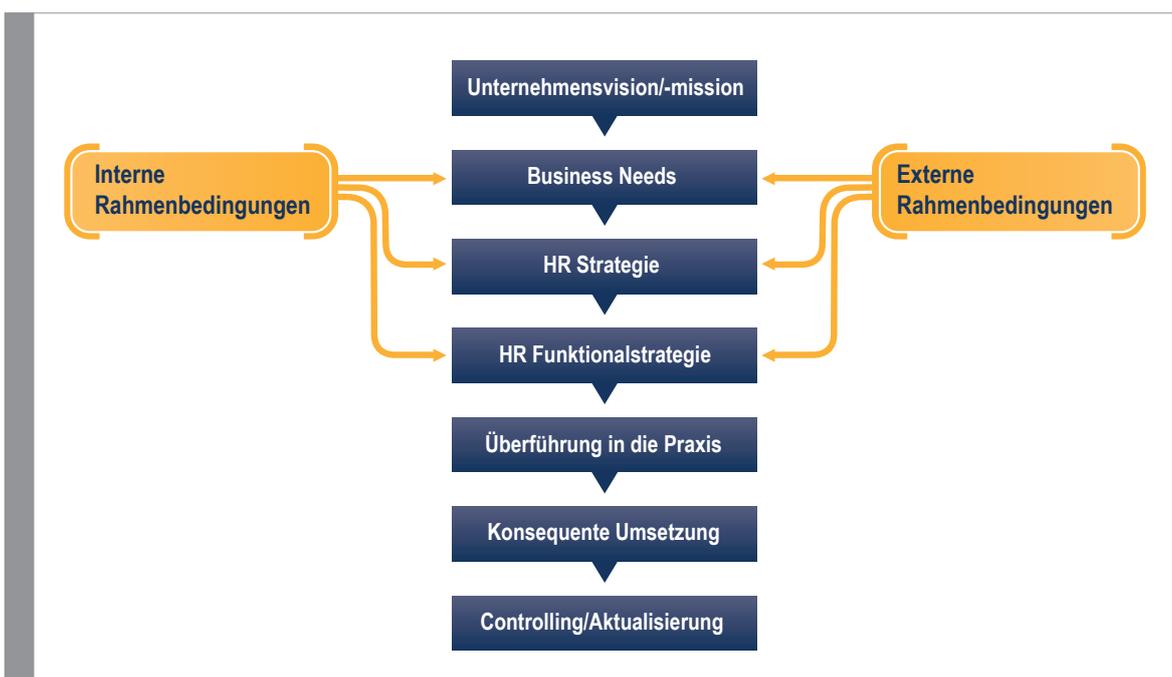
Wenn man heute über Strategie redet, denken die Wenigsten an Heeresstrategien. Vielmehr versteht man heute darunter ein längerfristig ausgerichtetes, planvolles Anstreben einer vorteilhaften Lage oder eines Unternehmensziels.

Überträgt man nun den Begriff der Strategie auf die Personalarbeit, so stellt die HR Strategie einen längerfristig an ei-

nem übergeordneten Ziel ausgerichteten, planvollen Einsatz der Personalressourcen zur Schaffung eines Wertbeitrags im Unternehmen dar. Dabei sollte sich das übergeordnete Ziel aus der Unternehmensstrategie ableiten und die HR Strategie eng mit der Unternehmensstrategie verzahnt sein. Erst dann kann es gelingen, einen wertigen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.

Erfolgreiche Unternehmen haben die strategischen Entscheidungen als Voraussetzung für die Umsetzung im Vorfeld fixiert, d.h. der Zeitpunkt, der Ort, die Mittel und das Ziel wurden bereits vorbestimmt und stehen nicht mehr zur Debatte. Man konzentriert sich ganz auf eine erfolgreiche Umsetzung. Für die Umsetzung der HR Strategie bedeutet dies, dass die gesamte Personalarbeit an der HR Strategie orientiert ist und auf das übergeordnete Ziel der Wertschöpfung im Sinne des Unternehmens ausgerichtet sein sollte. Um dies sicherzustellen, sollten die Maßnahmen zur Umsetzung im Rahmen der Strategiediskussion ebenfalls festgelegt werden. Ein permanenter Abgleich der Strategieausrichtung und -erreicherung durch klare Kennzahlen zur Erfolgsmessung sichern dabei den nachhaltigen Erfolg.

Ableitung der HR Strategie aus der Unternehmensstrategie



3.1.2 STUDIENERGEBNISSE

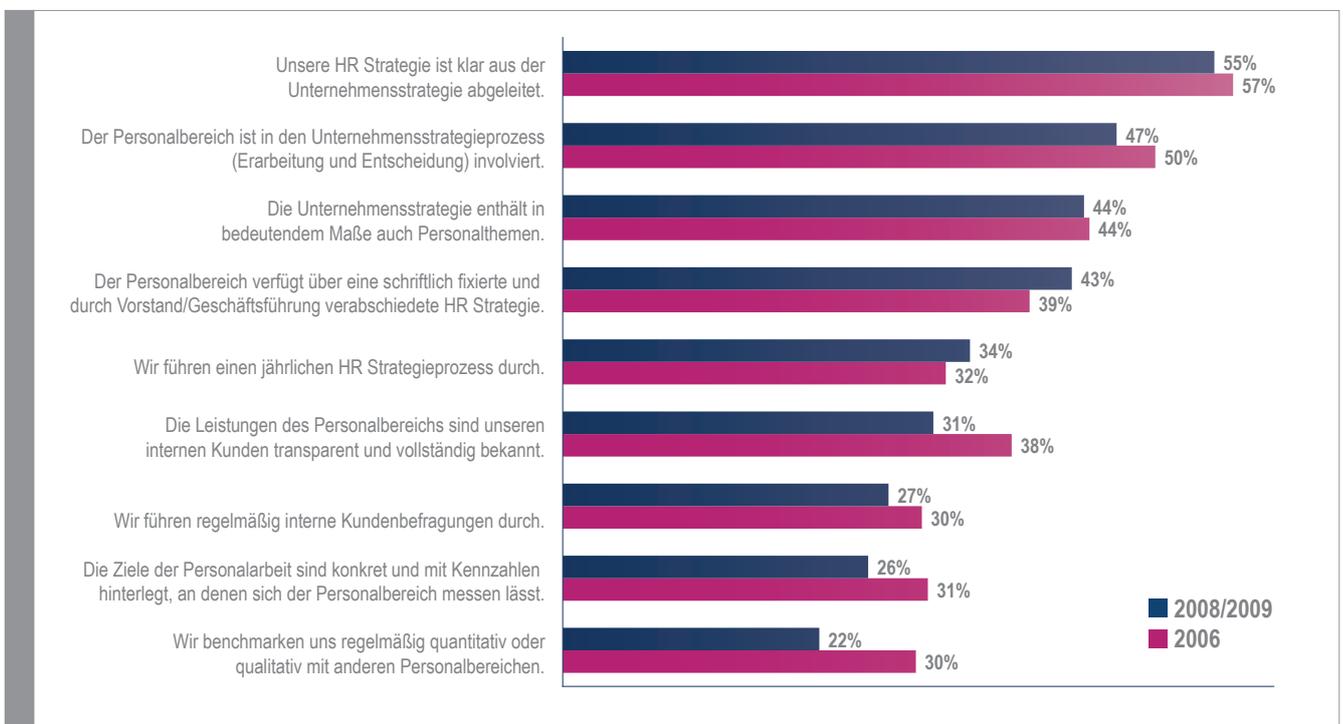
QUALITÄT DER PERSONALSTRATEGIE UND DES HR STRATEGIEPROZESSES

Bei etwas mehr als der Hälfte der an der Studie teilnehmenden Unternehmen (55%) leitet sich die HR Strategie bereits heute klar aus der Unternehmensstrategie ab. Bei 43% der Unternehmen wird sie schriftlich fixiert und durch den Vorstand oder die Geschäftsführung verabschiedet. Nur ein Drittel führt allerdings einen jährlichen HR Strategieprozess durch.

Die Leistungen der Personalbereiche sind den internen Kunden in 31% der Unternehmen vollständig transparent, wohingegen in ungefähr der Hälfte der Unternehmen dies eher nicht oder gar nicht zutrifft. Im Vergleich zur letzten Befragung in 2006 ist die Wahrnehmung der Transparenz rückläufig. Grundsätzlich scheint die Beurteilung der Qualität der Personalstrategie und des HR Strategieprozesses durch die Personaler in 2008/2009 kritischer zu sein.

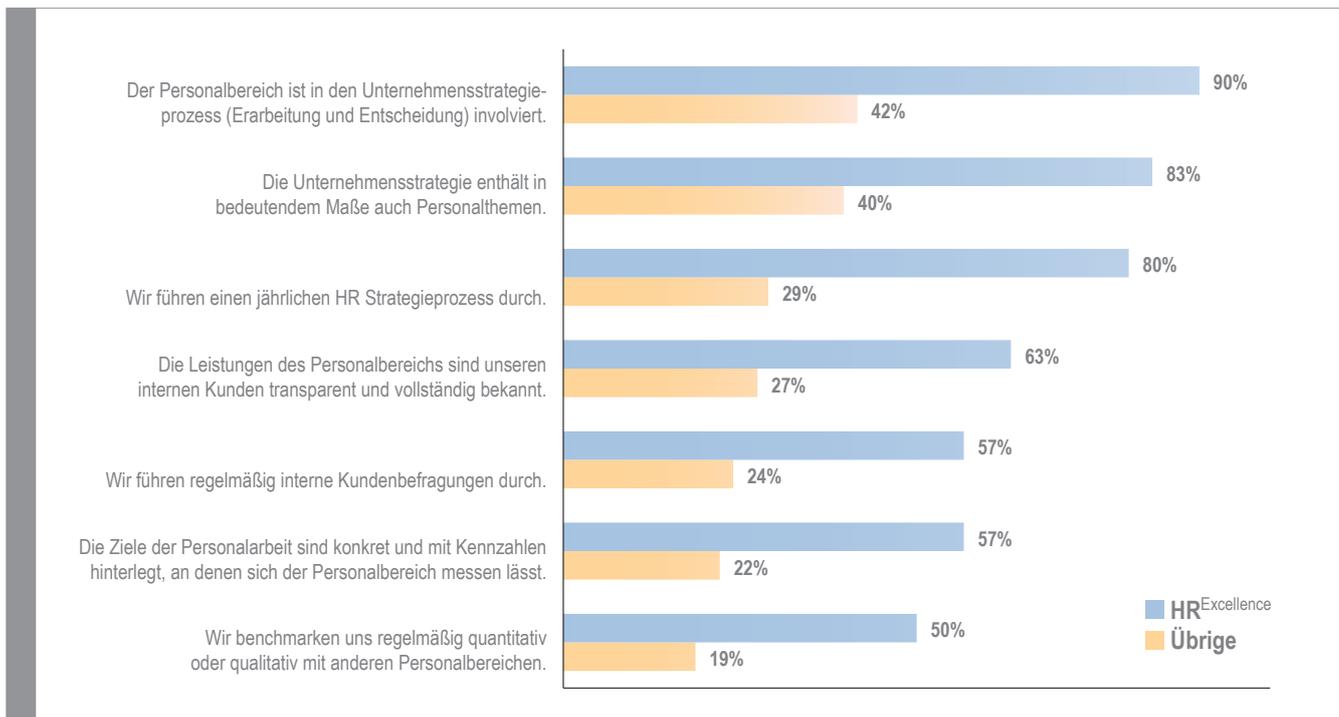
Den deutlichsten Qualitätsrückgang hat die Durchführung von Benchmarks mit anderen Personalbereichen erfahren. Hier ist ein Rückgang um 8% auf nunmehr gerade noch 22% der teilnehmenden Unternehmen zu verzeichnen.

Qualität der Personalstrategie und des HR Strategieprozesses*



* Anteil Antworten mit hoher bis sehr hoher Einschätzung der Qualität

Qualität der Personalstrategie und des HR Strategieprozesses*



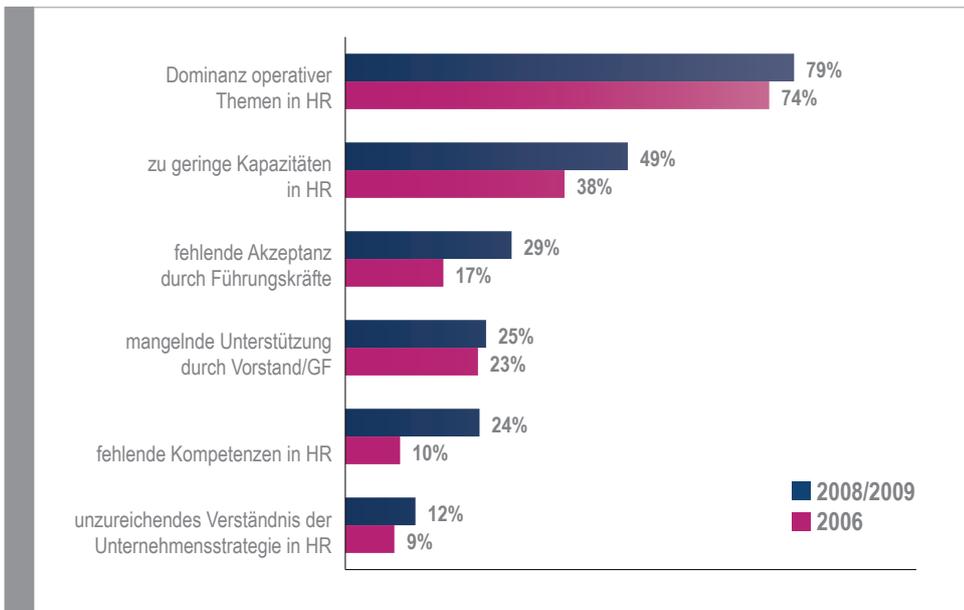
* Anteil Antworten mit hoher bis sehr hoher Einschätzung der Qualität

In den HR^{Excellence} Unternehmen liegt eine deutlich höhere Bedeutung und Akzeptanz von Personalthemen auf der Unternehmensführungsebene vor. Bei 83% der HR^{Excellence} Unternehmen (Übrige: 40%) enthält die Unternehmensstrategie in bedeutendem Maße auch Personalthemen.

Eine Einbindung des Personalbereichs in den Unternehmensstrategieprozess findet bei einem Großteil der HR^{Excellence} Unternehmen (90% vs. Übrige: 42%) statt. Um

dies sicherzustellen und zu unterstützen, haben bereits 80% der HR^{Excellence} Unternehmen (Übrige: 29%) einen jährlichen HR Strategieprozess implementiert. Gleichzeitig haben HR^{Excellence} Unternehmen eine deutlich höhere Kundenorientierung und führen regelmäßig interne Kundenbefragungen durch (57% vs. Übrige: 24%). Die Leistungen der Personalbereiche sind bei 63% der HR^{Excellence} Unternehmen (Übrige: 27%) den unternehmensinternen Kunden bekannt und vollständig transparent.

Welches sind Ihrer Meinung nach die größten Probleme bei der Umsetzung der HR Strategie?



UMSETZUNG DER HR STRATEGIE

Das größte Hindernis der HR Strategieumsetzung ist derzeit mit 79% eindeutig die Dominanz operativer Themen in den Personalbereichen. Zu geringe Kapazitäten (49% vs. 2006: 38%) und fehlende Kompetenzen (24% vs. 2006: 10%) wurden im Vergleich zur den Ergebnissen der letzten Studie deutlich öfter als Umsetzungsprobleme identifiziert. In diesen Entwicklungen zeigen sich die mit Wachstum und Personalaufbau steigenden Herausforderungen für den HR Bereich. Ein weiteres Hindernis ist die wiederholt als unzureichend wahrgenommene Akzeptanz durch Führungskräfte (29% vs. 2006: 17%).

3.1.3. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Um den Beitrag der Personalarbeit zum Unternehmenserfolg zu steigern, sind alle Aktivitäten des Personalbereiches an einer aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten HR Strategie auszurichten. Dies ist die Grundlage für eine erfolgreiche und an den Business Needs orientierte Personalarbeit.

Die meisten der HR^{Excellence} Unternehmen führen zu diesem Zweck einen jährlichen HR Strategieprozess durch. In der Strategieentwicklung sollten die Einflussfaktoren für die HR Strategie detailliert diskutiert und hinsichtlich ihrer jeweiligen Bedeutung für den zukünftigen Unternehmenserfolg analysiert werden.

Zur Erreichung der Ziele der HR Strategie sollte eine konkrete Planung für die Personalarbeit formuliert werden. Im Rahmen der HR Funktionalstrategie gilt es, das Selbstverständnis der Personalbereiche mit einer klaren Vision und Mission festzulegen. Die abzuleitenden strategischen Ziele

und Handlungsfelder sind der konkrete Umsetzungsfahrplan für den darauffolgenden Mittelfristzeitraum.

Im Rahmen der Überführung in die Praxis sind, neben einer konkreten Projektplanung und klaren Verantwortlichkeiten, Key Performance Indicators (KPIs) zur Ermittlung des Umsetzungsstandes der HR Strategie festzulegen.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der HR Strategie ist eine effiziente, organisatorische Aufstellung der Personalbereiche, um ausreichende Kapazitäten sicherzustellen. Dabei sind die strategischen Kompetenzen im HR Bereich weiter auszubauen.

Neben einer Kommunikation der HR Strategie und der Leistungen der Personalbereiche, unterstützen dabei insbesondere interne Kundenbefragungen und mittels Kennzahlen konkret messbare Ziele die Akzeptanz und Bedeutung der Personalarbeit im Unternehmen.

3.2 HR ORGANISATION/ GESCHÄFTSMODELLE

3.2.1 HINTERGRUNDINFORMATION

Im Rahmen eines State of the Art-Geschäftsmodells besteht eine Aufgabenteilung in der Organisation des Human Resource Management in Business Partner (BP), Center of Expertise (CoE) bzw. Center of Competence (CoC) und Shared Service Center (SSC).

Dabei werden den (zumeist drei) Teilen des State of the Art-Geschäftsmodells folgende Aufgaben bzw. Rollen zugewiesen:

- **Business Partner:**
HR Manager, die als individuell Ansprechpartner für Führungskräfte in allen HR Fragen fungieren (One Face to the Customer-Prinzip).
- **Center of Expertise/Center of Competence**
Spezialisten in der Entwicklung von HR Kernprozessen und der Bearbeitung von unternehmensweit standardisierten Grundsatzfragen.
- **Shared Service Center:**
Zentrale Servicedienstleister, insbesondere für alle standardisierten, administrativen und unterstützenden Prozesse.

Die Zuordnung der HR Aufgaben zu den Säulen des State of the Art-Geschäftsmodells kann dabei inhaltlich variieren. Wichtig ist, dass die Schnittstellen der Shared Service Center und der CoE/CoC möglichst überlappungsfrei gestaltet sind. Ebenso sind die Aufgaben der Business Partner unternehmensspezifisch eindeutig festzulegen. Die Art und Weise dieser Konfigurationen hängt im Wesentlichen von der Größe des Unternehmens, der jeweiligen Unternehmens- und HR Strategie, der Möglichkeit von Prozessstandardisierungen sowie dem Einsatz von Technologien (HR IT) ab.

Standardisierte Prozesse können beispielsweise in ESS-Szenarien (Employee Self Service) und MSS-Szenarien (Manager Self Service) überführt sowie automatisiert werden und sind dann in der Regel Teil der Shared Service Center.

In der Ausgestaltung der Rollen innerhalb der Säulen kann es ebenfalls Unterschiede oder Abstufungen geben. Die Rolle des Business Partners kann beispielsweise hierarchisch in Senior BP und Junior BP, funktionaler BP oder regionaler BP unterteilt werden. Aus Sicht eines Linienmanagers gibt es jedoch, abhängig von Hierarchieebene oder organisationaler Verortung, nur einen einzigen Ansprechpartner, ganz im Sinne des One Face to the Customer-Prinzips.

Aus der Analyse vieler Beratungsprojekte zeigt sich, dass der Einsatz von Change Managern in der Umstellung auf ein neues State of the Art-Geschäftsmodell einen schnellen Implementierungserfolg unterstützt.

3.2.2 STUDIENERGEBNISSE

STATE OF THE ART-GESCHÄFTSMODELL

Beinahe drei Viertel aller teilnehmenden Unternehmen haben das One Face to the Customer-Prinzip durch die Etablierung von Business Partnern bereits vollständig oder in Ansätzen realisiert.

59% bündeln konzeptionelle Aufgaben bereits in einem CoE/CoC, davon 21% vollständig und 38% in Ansätzen. Eine Analyse der HR Prozesse im Vergleich der Unternehmen mit bzw. ohne CoE/CoC zeigt dabei, dass die Einführung zu Verbesserungen in der Qualität der relevanten Prozesse führt. Die Einführung von Shared Service Centern haben mittlerweile 37% der Unternehmen vorgenommen, weitere 11% planen dies.

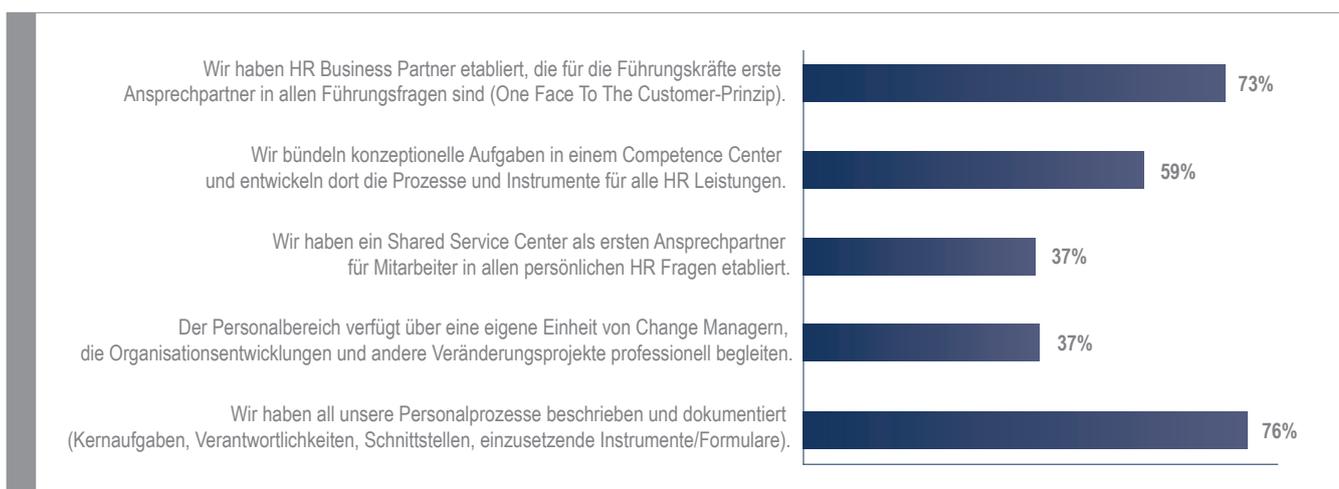
Dabei zeigen sich Unterschiede entsprechend der Unternehmensgrößen. Separate Shared Service Center scheinen erst ab einer bestimmten Unternehmensgröße sinnvoll und ren-

tabil für die Unternehmen zu werden, denn 64% der Unternehmen unter 1000 Mitarbeitern sehen keine Implementierung von SSC vor, wohingegen es bei den Unternehmen ab 10.000 Mitarbeitern nur 16% sind.

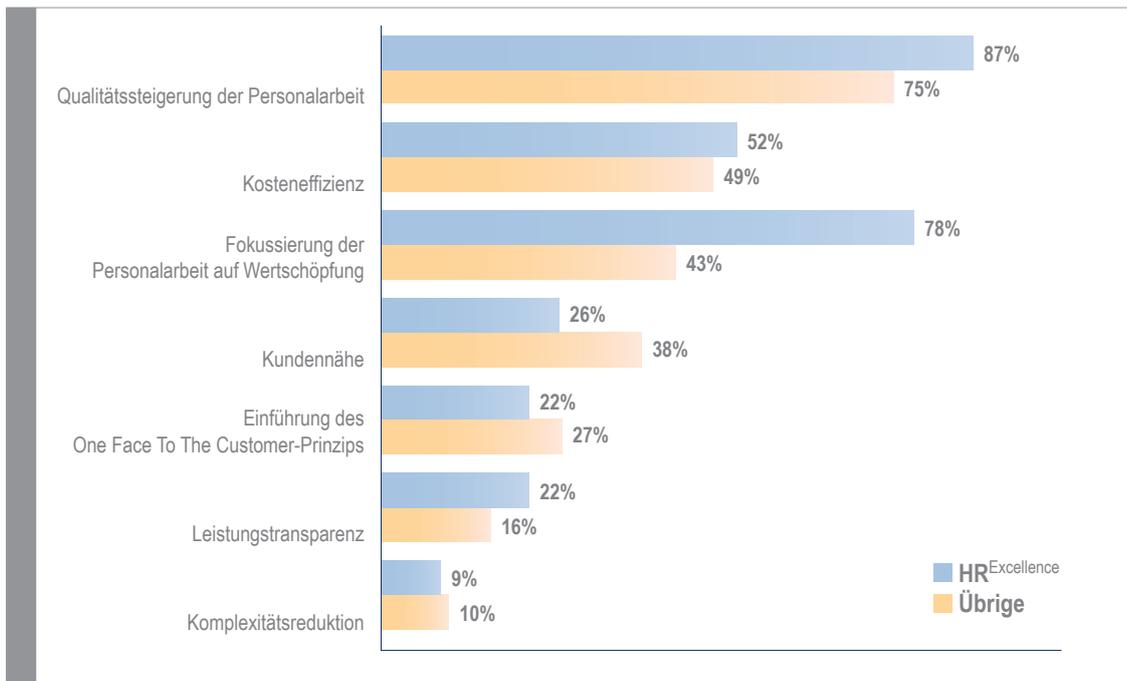
Die HR^{Excellence} Unternehmen sind im Implementierungsgrad des State of the Art-Geschäftsmodells den übrigen Unternehmen zeitlich voraus. Sie haben bereits in hohem Maße – jeweils zu 87% – Business Partner und Competence Center teilweise oder vollständig implementiert. 57% der HR^{Excellence} Unternehmen sehen das Shared Service Center als ersten Ansprechpartner für Mitarbeiter in allen persönlichen HR Fragen.

Eine effiziente und effektive Arbeit der Service Center, Competence Center und Business Partner wird in zunehmendem Maße durch klare Prozessbeschreibungen und standardisierte Tools zur Vorgehensweise in Projekten ermöglicht. Bereits 76% der Unternehmen haben eine Beschreibung aller Personalprozesse zumindest in Ansätzen realisiert.

Organisation der Personalbereiche 2008/2009



Zielsetzungen der Einführung eines State of the Art-Geschäftsmodells



Die Top-Zielsetzung der Implementierung des State of the Art-Geschäftsmodells bei den HR^{Excellence} Unternehmen ist die Qualitätssteigerung der Personalarbeit (87% vs. Übrige: 75%).

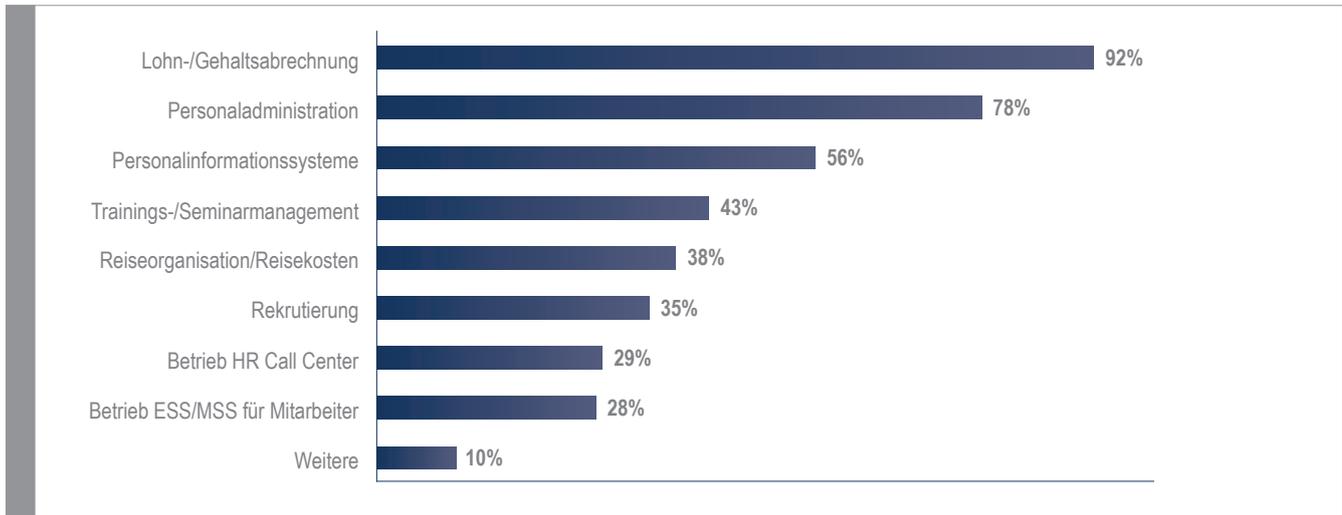
Besonders interessant im Vergleich von HR^{Excellence} und übrigen Unternehmen sind jedoch die folgenden Unterschiede: Im Gegensatz zu den übrigen Unternehmen folgt mit zweiter Priorität die Fokussierung der Personalarbeit auf die Wertschöpfung (78% vs. Übrige: 43%). Kosteneffizienz (52% vs. Übrige 49%) ist in der Wertung der Unternehmensgruppen nahezu gleich priorisiert, jedoch bei den übrigen Unternehmen im Rang höher angesiedelt.

SHARED SERVICE CENTER

Fast alle Shared Service Center haben die Lohn- und Gehaltsabrechnung als Basisfunktion (92%), personaladministrative Aufgaben (78%) und die Bereitstellung von Personalinformationssystemen (56%) folgen.

Drei Viertel der Shared Service Center der teilnehmenden Unternehmen arbeiten als Cost Center ausschließlich für interne Kunden. Es besteht dabei überwiegend Kontrahierungszwang zur Nutzung der Leistungen des SSC.

Welche HR Aufgaben werden 2008/2009 durch Shared Service Center wahrgenommen?

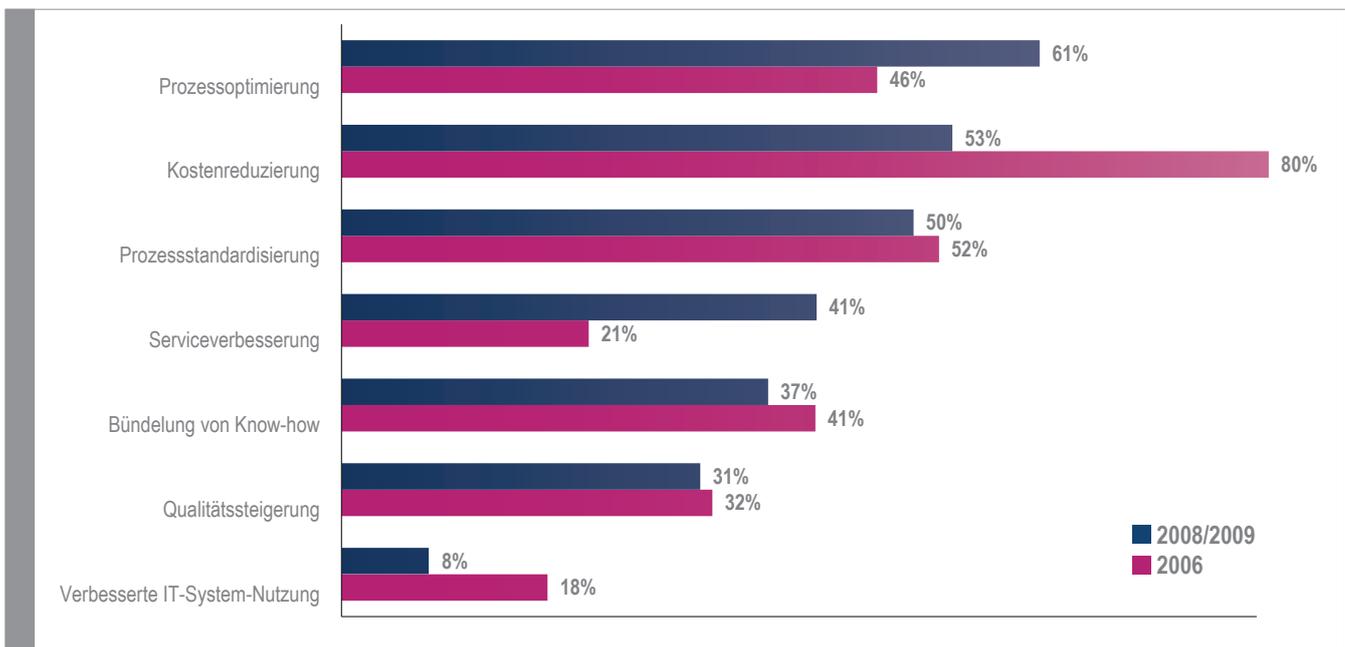


Oberstes Ziel der teilnehmenden Unternehmen bei der Errichtung eines Shared Service Centers ist, im Gegensatz zur letzten Studie, mittlerweile die Prozessoptimierung.

Das in 2006 noch mit Abstand am häufigsten genannte Ziel der Kostenreduzierung ist 2008/2009 mit 53% zwar immer noch priorisiert, verliert jedoch bedeutend an Stellenwert. Stattdessen steht die Serviceverbesserung bei doppelt so vie-

len Unternehmen als in 2006 auf der Agenda. Die HR^{Excellence} Unternehmen nennen als oberste Ziele der Einführung von Shared Service Centern die Prozessstandardisierung (63%) und Prozessoptimierung (56%). Kostenreduzierung wird nur bei 38% der HR^{Excellence} Unternehmen als Ziel verfolgt. Diese Unternehmen konzentrieren sich mehr auf die Qualitätssteigerung der Personalarbeit.

Ziele und Erwartungen an Shared Service Center



3.2.3 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Durch die Implementierung eines State of the Art-Geschäftsmodells zur Organisation der Personalarbeit können Unternehmen sowohl die Qualität der Personalarbeit, als auch deren Effizienz erhöhen. Dabei sind Unternehmensspezifika und -größe ebenso zu beachten wie wesentliche Erfolgsfaktoren in der Umsetzung.

Eindeutig geklärte, funktionsfähige und belastbare Schnittstellen zwischen Business Partnern, Competence Centern (CoE bzw. CoC) und dem Shared Service Center (SSC) sind maßgeblich für reibungslose, überlappungsfreie Prozessabwicklungen in der HR Arbeit. Darüber hinaus sind die strategischen Kompetenzen der HR Business Partner sicherzustellen. Sie bestimmen neben der qualitativ hochwertigen Arbeit innerhalb der anderen Säulen der HR Organisation auch die Außendarstellung gegenüber den internen Kunden.

Zum reibungslosen Ablauf der HR Prozesse ist die benötigte IT Infrastruktur auf Grundlage der erweiterten Anforderungen des neuen Organisations- und Prozessmodells be-

reitzustellen. Die offene und zeitnahe Kommunikation von Veränderungen muss durch ein Change Management-Team im Implementierungsprozess gestaltet werden. Dabei ist die Doppelrolle von HR als Veränderungsmanager einerseits und Betroffener andererseits zu bedenken und in der Balance zu halten.

Eine rein aus Beweggründen der Kostenreduktion durchgeführte Implementierung von Business Partner-Rollen, Competence Centern und Shared Service Centern birgt die Gefahr, negativ auf die Qualität der Personalarbeit zu wirken.

Möglichkeiten zur Qualitätssteigerung liegen in der Beschreibung der notwendigen, effektiven und effizienten HR Prozesse und einer klaren Zuordnung dieser in die Zuständigkeiten innerhalb des State of the Art-Geschäftsmodells. So können die allgemeinen, fachlichen und funktionalen Kompetenzanforderungen und Ausgestaltungen in den Säulen bzw. Rollen definiert, angepasst und schließlich erfüllt werden.

3.3 HR PROZESSE

3.3.1 HINTERGRUNDINFORMATION

Die Implementierung von eindeutigen Prozessen im Unternehmen dient der Sicherstellung von reibungslosen Abläufen, einer gesicherten Qualität des Outputs und einer Kosten- und Wertschöpfungseffizienz. Entsprechend dem in der Wissenschaft gängigen St. Galler Management Modell unterscheidet man dabei Managementprozesse, Geschäftsprozesse und Unterstützungsprozesse. Übertragen auf HR Prozesse, bedeutet dies, dass es neben den strategischen HR (Steuerungs-)prozessen und den HR Kernprozessen, rund um den Erwerbslebenszyklus eines Mitarbeiters im Unternehmen, auch HR Supportprozesse gibt.

Für eine optimale Ausgestaltung/Implementierung sind einige wesentliche Faktoren erfolgskritisch:

- Selbsterklärende und detaillierte Prozessbeschreibungen mit einem klaren (Teil)Prozessanfang und -ende sowie definierten In- und Outputs.
- Effiziente und redundanzfreie Prozessgestaltung mit eindeutigen Verantwortlichkeiten, passend zur HR Strategie und Organisation.
- Berücksichtigung des Kommunikations- und Change Management-Aufwands bei der Implementierung bzw. Optimierung von HR Prozessen.
- Fokussierung auf wenige, aussagekräftige Kennzahlen zur Prozessteuerung entlang der HR Strategie.
- Sicherstellung der notwendigen IT Unterstützung.

Dabei sind die HR Prozesse unternehmensspezifisch zu gestalten.

3.3.2 STUDIENERGEBNISSE

QUALITÄT UND BEDEUTUNG DER PERSONALPROZESSE

Die HR Prozesse Vergütung und Performance Management (69%), Personalentwicklung bzw. Kompetenzmanagement (66%) sowie Personalplanung (59%) haben bei den teilnehmenden Unternehmen die höchste Bedeutung.

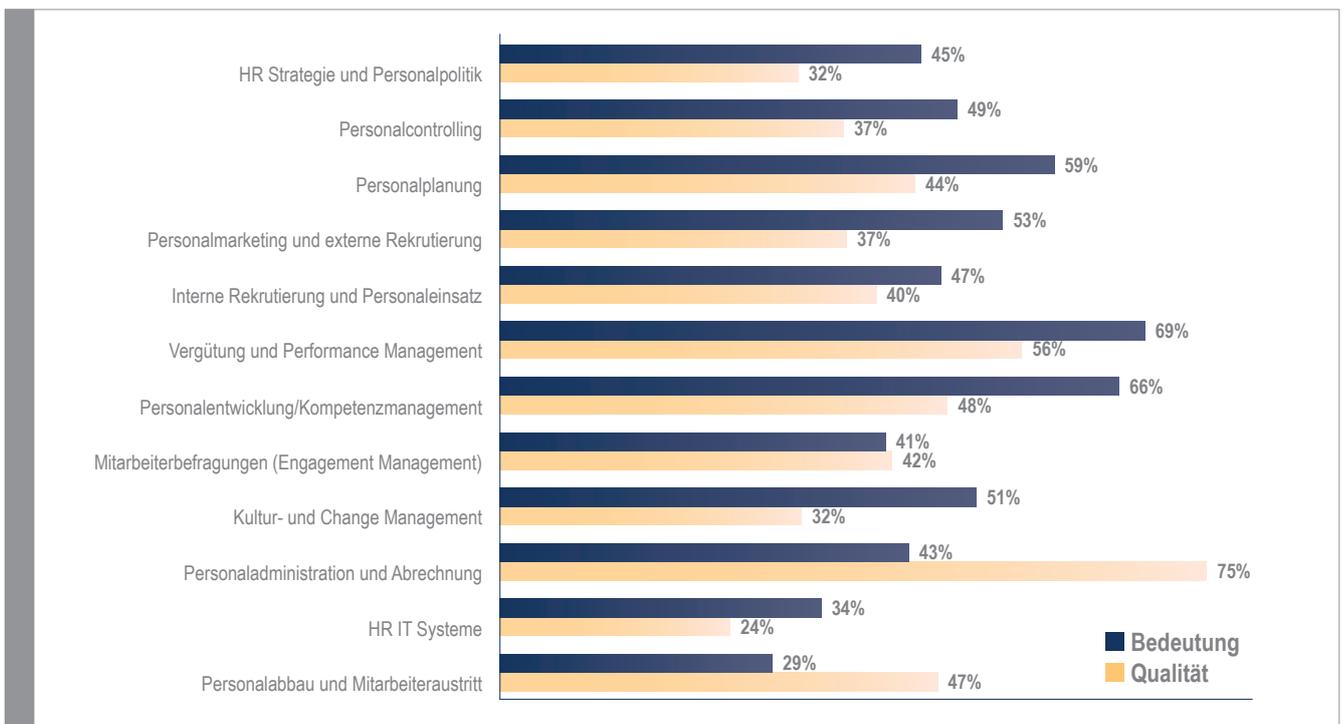
Die höchste Qualität erzielen die HR Prozesse Personaladministration und Abrechnung (75%), gefolgt von Vergütung und Performance Management (56%), Personalentwicklung/Kompetenzmanagement (48%) sowie Personalabbau und Mitarbeiteraustritt (47%).

Im Vergleich zu 2006 haben die Prozesse Personalentwicklung / Kompetenzmanagement (+19%), Vergütung und Performance Management (+18%), HR Strategie und Personal-

politik (+15%) und Kultur- und Change Management (+14%) an Bedeutung gewonnen. Einen deutlichen Bedeutungs-rückgang mussten hingegen die Personaladministration und Abrechnung (-26%) sowie das Themenfeld Personalabbau und Mitarbeiteraustritt (-40%) erfahren. Der Rückgang der Bedeutung der Personalplanung gegenüber 2006 korreliert mit der deutlich geminderten Qualität des Prozesses. Dies erscheint verständlich, denn viele der Unternehmen befanden oder befinden sich in einer Wachstumsphase, die eine Personalplanung erschwert.

Die Dokumentation der Personalprozesse ist weiterhin verbesserungsbedürftig. Nur ein Viertel aller Unternehmen hat die gesamten HR Prozesse beschrieben und dokumentiert. Allerdings planen nahezu alle Befragten die Aufnahme der Prozesse oder haben dies bereits in Ansätzen realisiert. Diesbezüglich steht somit für die Mehrzahl der Unternehmen in nächster Zeit die operative Umsetzung an.

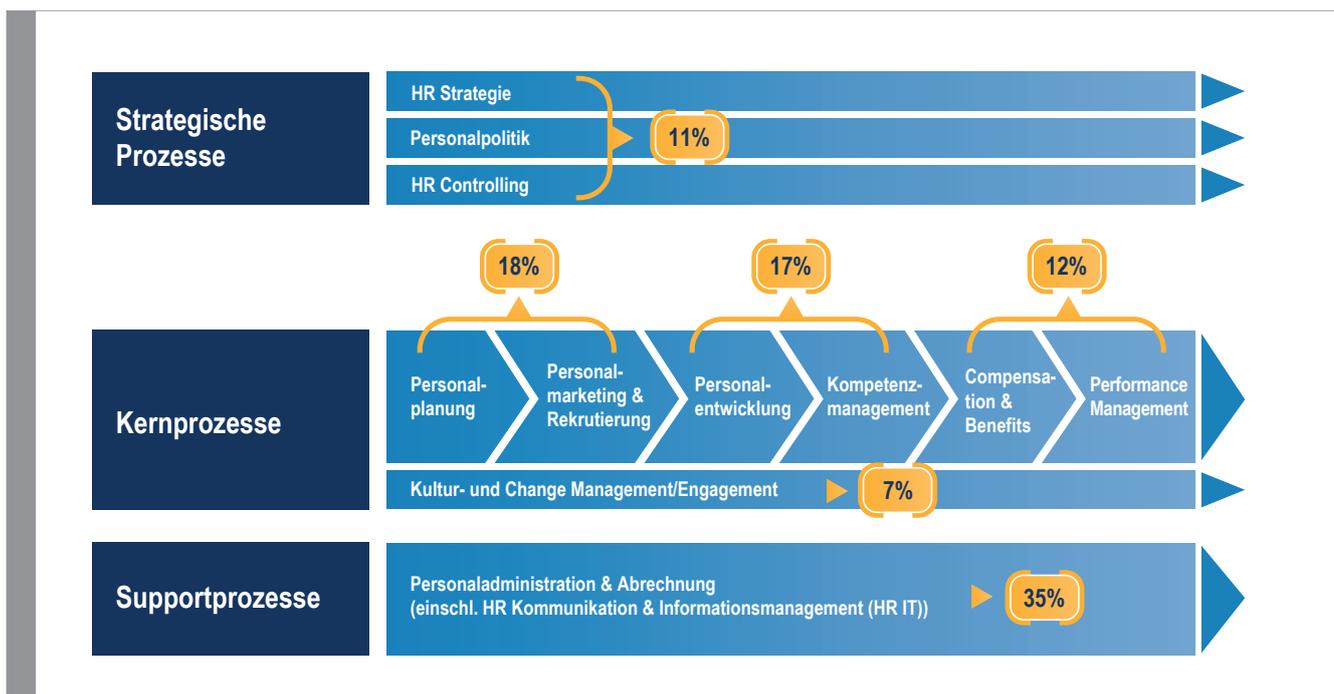
Qualität und Bedeutung der Personalprozesse 2008/2009*



*Anteil Antworten mit hoher bis sehr hoher Einschätzung

KAPAZITÄTEN IN DEN HR PROZESSEN

HR Prozesse – Kapazitäten 2008/2009



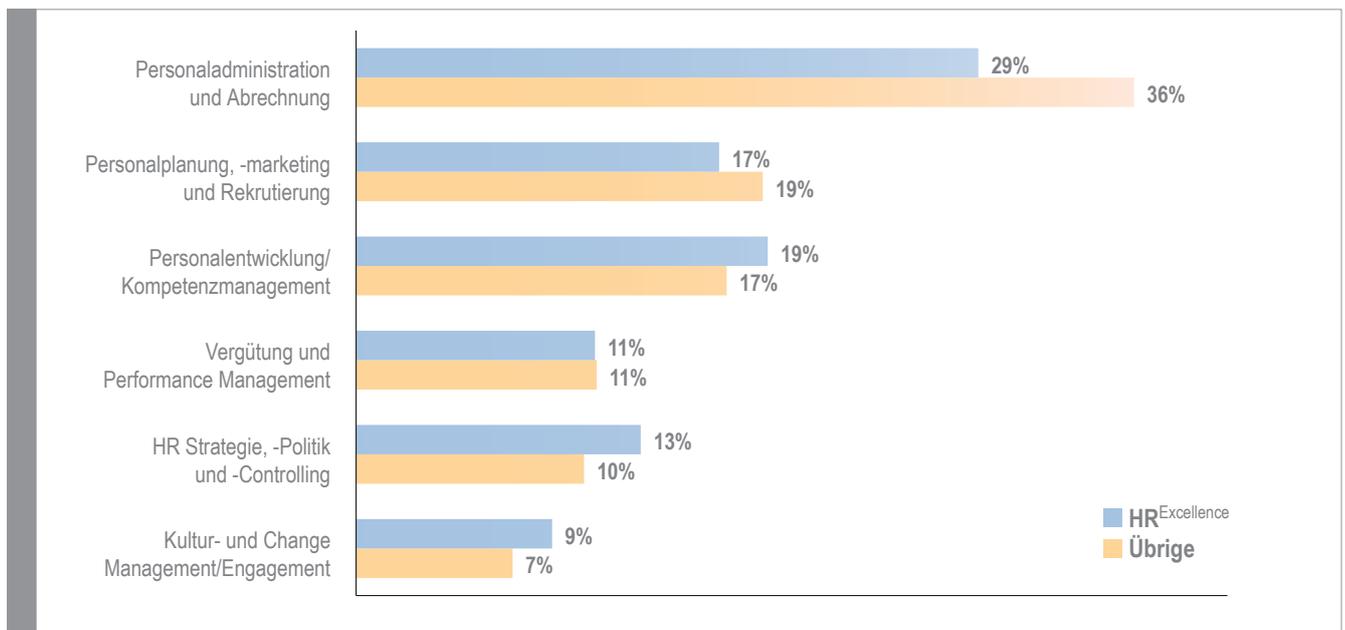
Einen Großteil der Kapazitäten binden, wie schon in der Studie 2006, die unterstützenden, aber wenig wertschöpfenden HR Prozesse Personaladministration und Abrechnung, gefolgt von den HR Kernprozessen. 11% aller Kapazitäten fließen mittlerweile in die strategischen Prozesse.

Der aktuellen Diskussion in den Medien zur demografischen Entwicklung und Engpässen am Arbeitsmarkt entsprechend,

binden bei den Kernprozessen die Personalplanung und das Personalmarketing & Rekrutierung mit 18% die meisten Kapazitäten.

In vielen erfolgreichen Unternehmen geht man derzeit bereits dazu über, die Personalplanung im Sinne eines Strategic Workforce Planning als strategischen Prozess anzusehen.

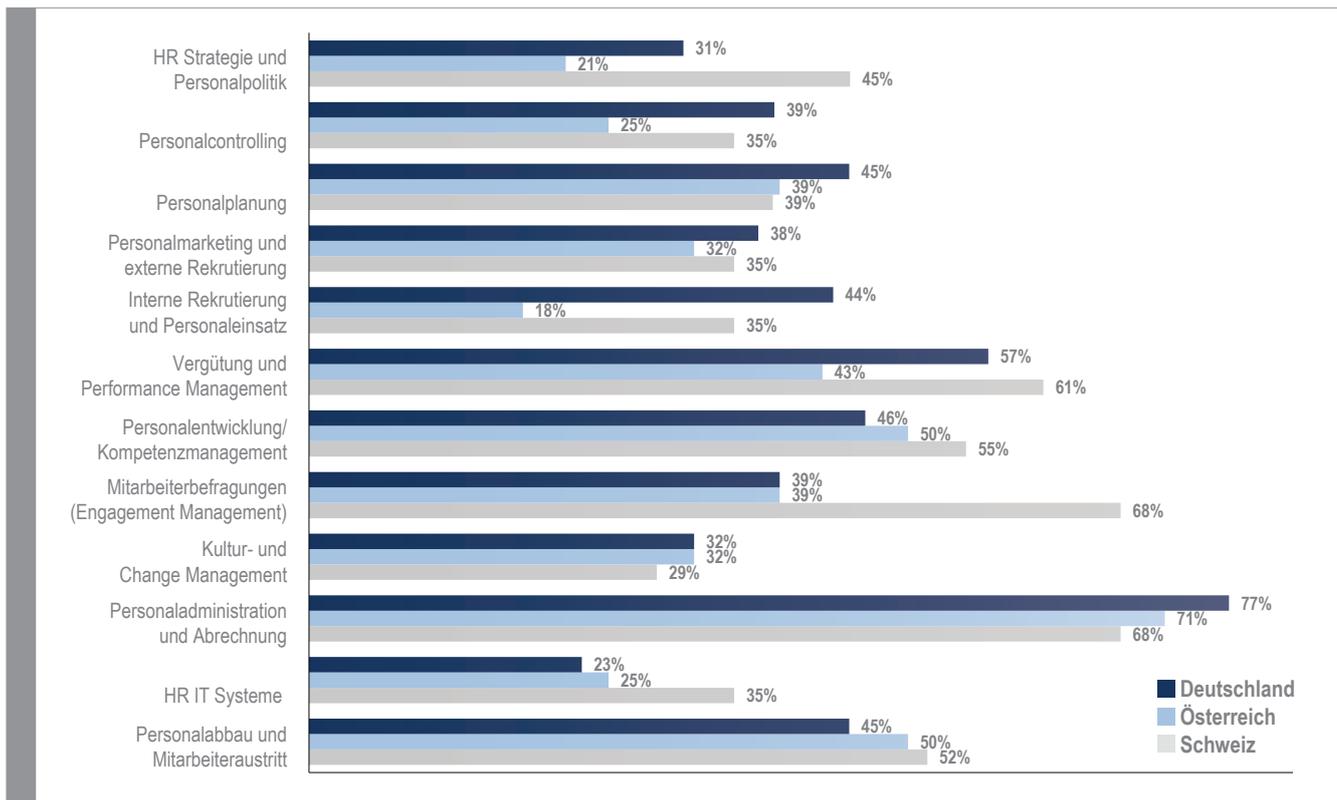
Kapazitäten in den HR Prozessen



Die HR^{Excellence} Unternehmen sind in der Entwicklung bereits einen Schritt weiter. Im Vergleich zu den übrigen Unternehmen haben sie mit 29% (Übrige: 36%) deutlich geringere Kapazitäten in den Supportprozessen gebunden. Dies korreliert mit der den Prozessen zugemessenen, geringeren Bedeutung. Die HR^{Excellence} Unternehmen fokussieren eher die qualitativen und wertschöpfenden Personalthemen und -prozesse. Darüber hinaus nutzen sie, relativ gesehen, weniger Kapazitäten für den Prozess Personalplanung. Dies lässt,

in Kombination mit den deutlich besseren Ergebnissen in der Bewältigung der demografischen Herausforderungen und der Maßnahmengestaltung zur Arbeitgeberattraktivität, auf einen zielorientierten und effektiven Prozess des Personalmarketing und der Rekrutierung sowie eine einfachere Beschaffung geeigneter Kandidaten schließen. Kapazitätsverschiebungen zu Gunsten der strategischen HR Prozesse, die wirksam zu einer Steigerung der Qualität der Personalarbeit führen, können dadurch realisiert werden.

Qualität der Personalprozesse (Ländervergleich)*

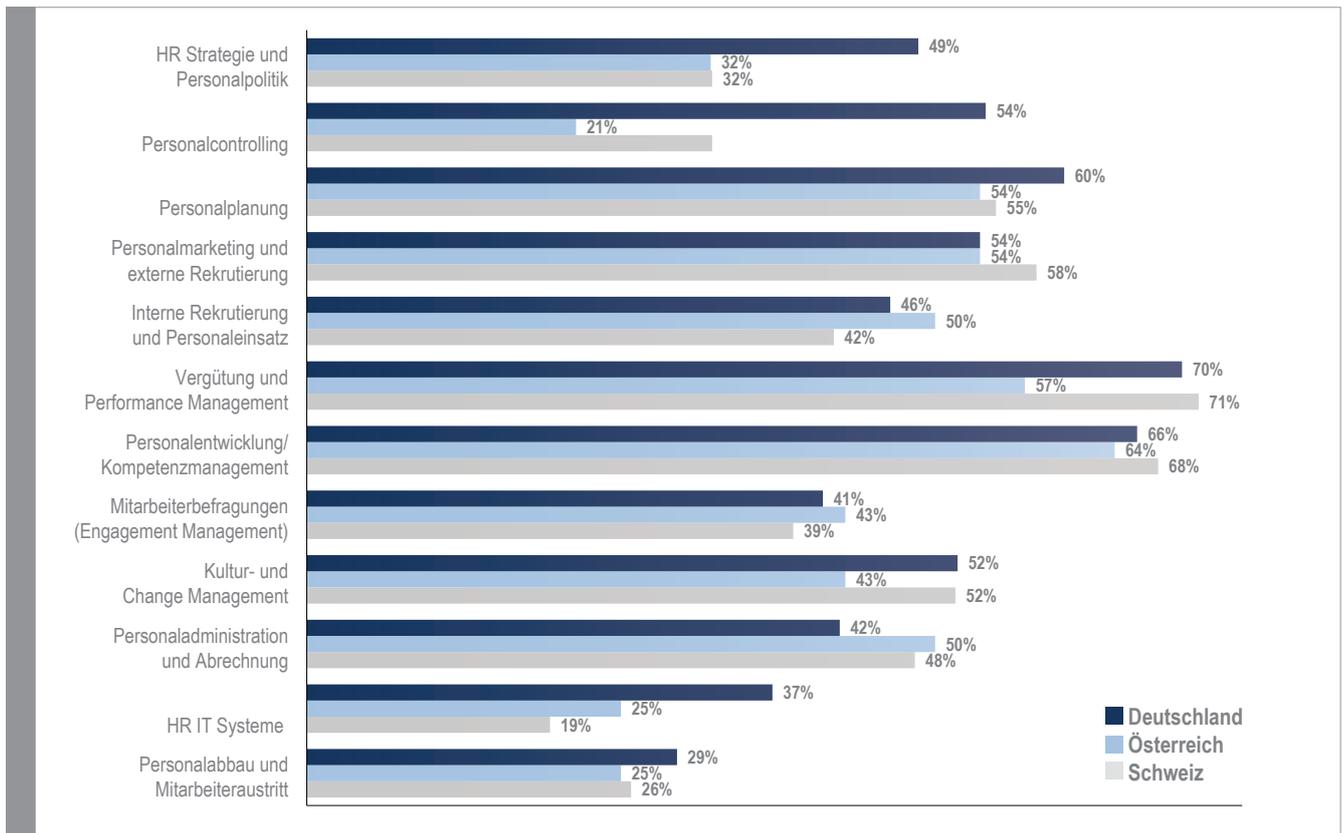


* Anteil Antworten mit hoher bis sehr hoher Einschätzung der Qualität

Im Vergleich zwischen den drei Ländern Deutschland, Österreich und Schweiz zeigt sich ein umgekehrtes Verhältnis zwischen Bedeutung und Qualität bei den Prozessen rund um die HR IT Systeme. In den deutschen Unternehmen herrscht die geringste Qualität bei höchster Bedeutung, Schweizer Unternehmen hingegen messen diesem Prozess die geringste Bedeutung zu und erzielen dennoch die höchste Qualität.

Grundsätzlich ist festzustellen, dass die Prozesse rund um die Mitarbeiterbefragung in der Schweiz eine sehr hohe Qualität haben.

Bedeutung der Personalprozesse (Ländervergleich)*

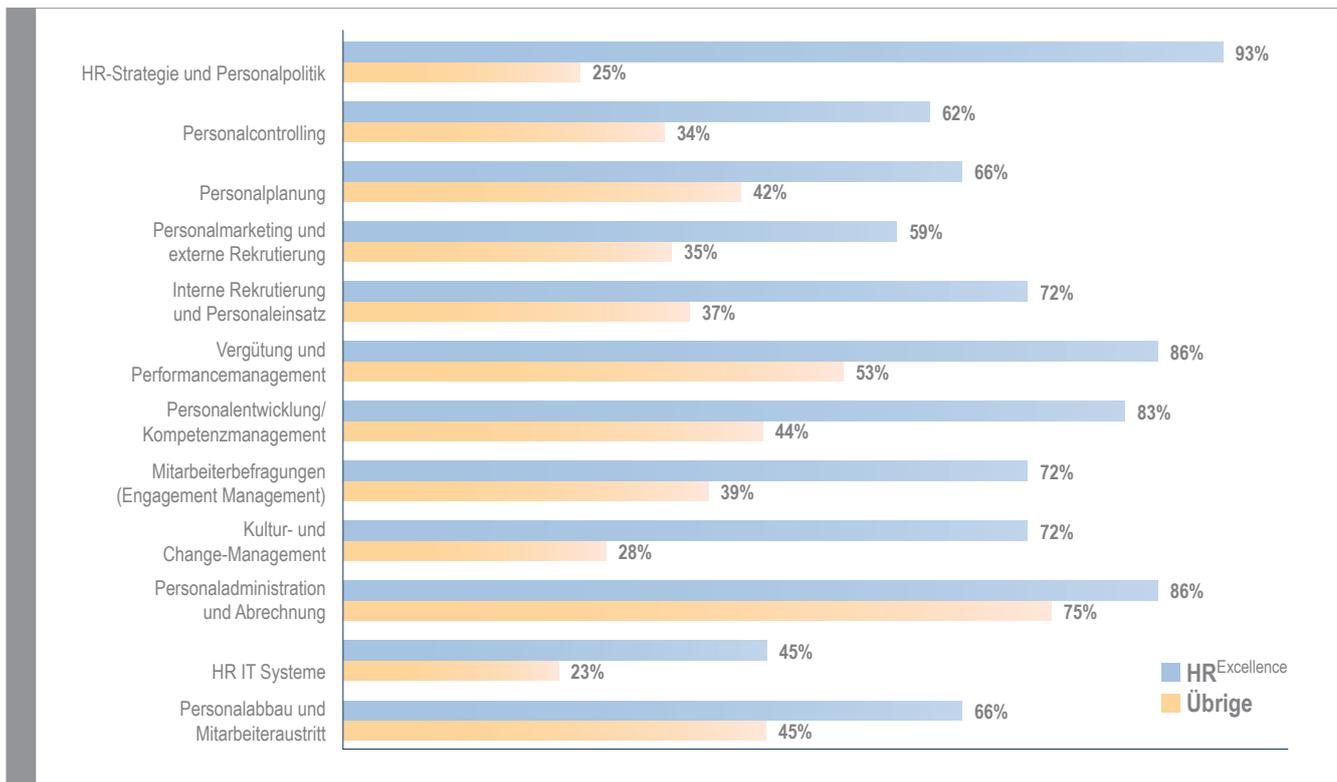


* Anteil Antworten mit hoher bis sehr hoher Einschätzung der Bedeutung

In Österreich hat der Prozess Vergütung und Performance Management eine deutlich geringere Bedeutung und Qualität als in den beiden anderen Ländern. Der Prozess der internen Rekrutierung und des Personaleinsatzes ist bei gleicher Bedeutung in Österreich deutlich schlechter als in den anderen beiden Ländern.

Die Prozesse HR Strategie und Personalpolitik sowie Personalcontrolling haben in Deutschland eine deutlich höhere Bedeutung als in der Schweiz und Österreich. Grundsätzlich zeigen sich trotz der räumlichen Nähe einige Unterschiede in den drei Ländern.

Qualität der Personalprozesse*



* Anteil Antworten mit hoher bis sehr hoher Einschätzung der Qualität

Die HR^{Excellence} Unternehmen erreichen eine durchweg höhere Qualität der Prozesse. Hier zeigt sich der Vorsprung am deutlichsten. Die HR^{Excellence} Unternehmen haben in den letzten Jahren ihre Effizienz sukzessive gesteigert und eine deutlich höhere Bedeutung der Personalarbeit erreicht.

3.3.3 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die Qualität der HR Prozesse und damit der Produkte sowie Dienstleistungen des Personalbereichs, kann und sollte in den Unternehmen deutlich gesteigert werden. Mit zunehmender Qualität erhöht sich auch die Akzeptanz, die der jeweilige HR Prozess und damit die Personalarbeit im Unternehmen hat.

Zur Steigerung der Qualität in den HR Prozessen ist eine klare Strategie- und Kundenorientierung sinnvoll. Durch ein State of the Art-Geschäftsmodell mit klaren Verantwortlichkeiten und Reduzierung von Doppelarbeit ergeben sich

neben einer Qualitätssteigerung in der Regel noch zusätzliche Kapazitäts- und Kosteneinsparungen. Die gewonnenen Kapazitäten sollten dabei in wertschöpfende HR Prozesse transformiert werden. Im Rahmen der Qualitätssteigerung ist eine Fokussierung auf diejenigen Prozesse sinnvoll, die im Gegensatz zu ihrer Qualität eine relativ gesehen deutlich höhere Bedeutung haben (siehe Grafik).

Zur nachhaltigen Steigerung der Qualität und Bedeutung der HR Prozesse sollten ein turnusmäßiges, systematisches Prozessmanagement sowie eine kontinuierliche Messung und Steuerung mittels eines HR Controllings eingeführt werden.

Qualität und Bedeutung der Personalprozesse



Kienbaum[®]

04.

ANALYSE DER MITARBEITERSITUATION

4.1	DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG	Seite 42
4.1.1	HINTERGRUNDINFORMATION	Seite 42
4.1.2	STUDIENERGEBNISSE	Seite 42
	· Mitarbeiterstrukturdaten	
	· Maßnahmen bezüglich der demografischen Entwicklung	
4.1.3	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	Seite 47
4.2	ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT UND EMPLOYER OF CHOICE	Seite 48
4.1.1	HINTERGRUNDINFORMATION	Seite 48
4.1.2	STUDIENERGEBNISSE	Seite 48
	· Aussagen zur Arbeitgeberattraktivität und Employer of Choice	
	· Faktoren mit messbaren Auswirkungen auf die Arbeitgeberattraktivität	
4.1.3	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	Seite 51

4. ANALYSE DER MITARBEITERSITUATION

4.1 DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG

4.1.1 HINTERGRUNDINFORMATION

Expertenvoraussagen sprechen eine deutliche Sprache: Die Zahl der Erwerbspersonen wird in den nächsten Jahrzehnten insgesamt deutlich zurückgehen. Knapper werden vor allem Arbeitskräfte jüngeren und mittleren Alters. Die Zahl der älteren Arbeitnehmer wird hingegen steigen.

Für die Unternehmen bedeutet dies, dass der Wettstreit um qualifiziertes Personal härter wird. Dabei ist es zum einen schon heute in vielen Branchen und Regionen schwierig, qualifizierte Fachkräfte zu finden. Zum anderen werden die Mitarbeiter in Zukunft im Schnitt deutlich älter sein als heute.

Auf den Erfahrungsschatz älterer Mitarbeiter werden die Betriebe in Zukunft noch viel weniger verzichten können als gegenwärtig. Deshalb sollten sich Unternehmen und Beschäftigte schon heute auf ältere Belegschaften und längere Lebensarbeitszeiten einstellen. Gleichzeitig werden sich aufgrund der allgemeinen Bevölkerungsentwicklung künftig mehr ältere und weniger junge Fachkräfte auf offene Stellen bewerben.

Die optimierte, unternehmensspezifische Kombination von Maßnahmen sowohl zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter durch die Förderung von intellektuellen, motivationalen und integrativen Fähigkeiten sowie Potenzialen, als auch zur Sicherung des Personalstandes/-bedarfes sowie der Steuerungsfähigkeit der Organisation, sind die zentralen Handlungsfelder eines Strategic Workforce Management.

Dabei gilt es, eine Entwicklung der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen ebenso zu sichern, wie ein motivierendes Umfeld einschließlich einer positiven Unternehmenskultur zu schaffen. Angemessene Personalkosten und flexibler Personaleinsatz durch gezielte Human Investments sind als zentrale HR Werttreiber optimal aufeinander abzustimmen.

Das Zusammenspiel von zielgerichteter Rekrutierung und der Steigerung von Bindungsaktivitäten ermöglicht die Abstimmung und vermindert Dequalifikationsrisiken der Unternehmen.

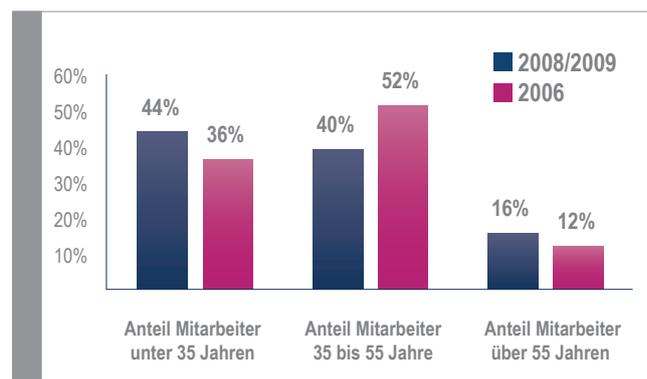
4.1.2 STUDIENERGEBNISSE

MITARBEITERSTRUKTURDATEN

Die Mitarbeiterstrukturdaten der teilnehmenden Unternehmen waren im Jahr 2006 noch durch einen starken Mittelbau als Anteil der Mitarbeiter zwischen 35 und 55 Jahren charakterisiert.

In diesem Jahr stellt sich das Bild anders da. Die teilnehmenden Unternehmen haben einen höheren Anteil von Mitarbeitern unter 35 Jahren beschäftigt. Mitarbeiter über 55 Jahre sind mit 16% ebenfalls stärker als in 2006 vertreten. Der Mittelbau ist somit kleiner geworden. Dies zeugt bereits von

Mitarbeiterstrukturdaten



einer erfolgreichen Rekrutierungspraxis bezüglich jüngerer Mitarbeiter bei gleichzeitig verstärkter Bindung Älterer.

Das Durchschnittsalter liegt sowohl in diesem Jahr (47%) als auch in 2006 (43%) im Großteil der Unternehmen zwischen 41 bis 45 Jahren.

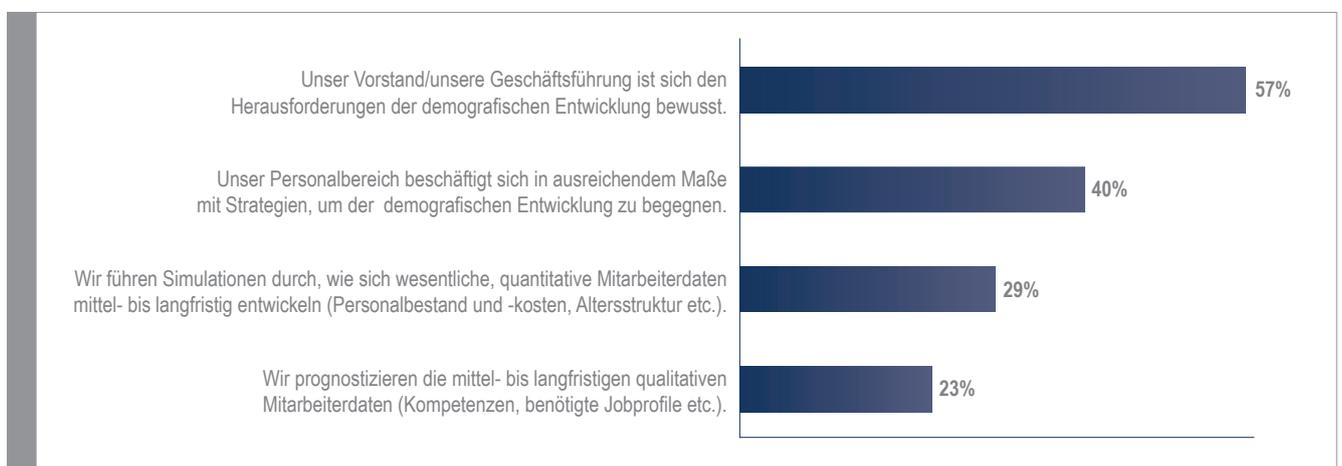
HR^{Excellence} Unternehmen haben den geringsten prozentualen Anteil von Mitarbeitern über 55 Jahren. Ihr Altersdurchschnitt liegt im Vergleich zu den übrigen Unternehmen auffällig oft zwischen 36 und 40 Jahren oder sogar darunter. Dies ist ein Indiz dafür, dass diese Unternehmen bereits erste Erfolge aus ihren Bemühungen zur Begegnung der demografischen Entwicklung erzielen konnten.

MASSNAHMEN BEZÜGLICH DER DEMOGRAFISCHEN ENTWICKLUNG

Nur 57% der Vorstände oder Geschäftsführungen sind sich den Herausforderungen der demografischen Entwicklung bewusst. 40% der Unternehmen beschäftigen sich bereits in ausreichendem Maße mit Strategien um der demografischen Entwicklung zu begegnen.

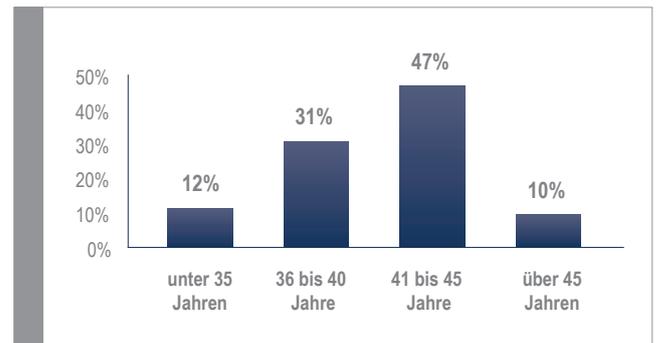
Der konkrete Blick in die Zukunft fehlt in den teilnehmenden Unternehmen dennoch häufig. Gerade einmal 29% der Unternehmen simulieren quantitative Mitarbeiterdaten und nur 23% prognostizieren qualitative Mitarbeiterdaten. Erfahrungsgemäß liegt dies vielfach an der fehlenden Qualität

Aussagen zur Demografie*



* Anteil Antworten mit hoher bis sehr hoher Einschätzung

Durchschnittsalter der Belegschaft

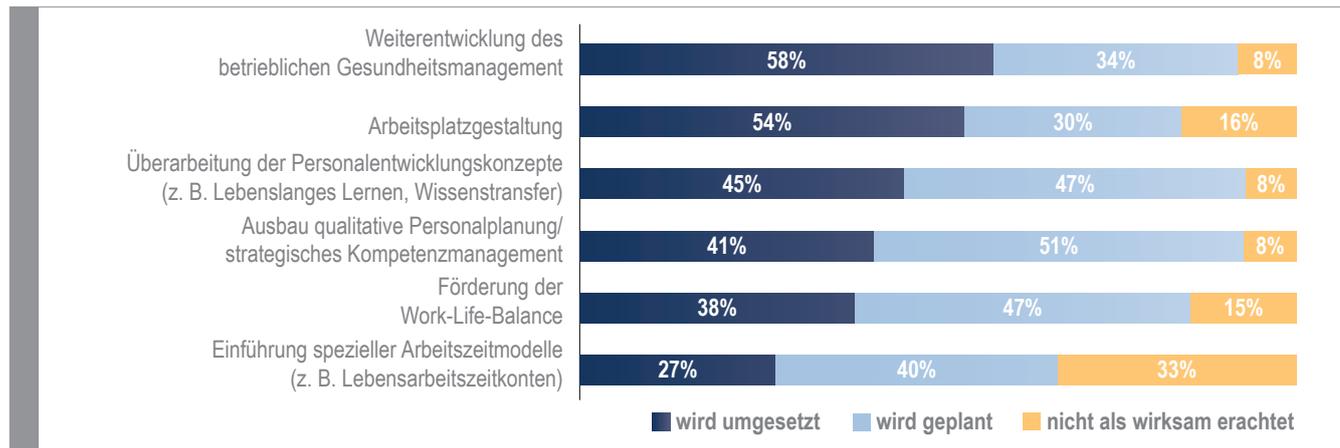


der Datengrundlage und dem fehlenden Handwerkszeug zur Umsetzung der aktuellen Strategie.

HR^{Excellence} Unternehmen beschäftigen sich in bedeutend höherem Maße mit der demografischen Entwicklung als die übrigen Unternehmen (80% vs. Übrige: 31%) und simulieren verstärkt die Entwicklung des Mitarbeiterstamms (50% vs. Übrige: 24%). Aus den Ergebnissen der Simulation und Prognosen in die Zukunft waren sie bereits in der Lage, Maßnahmen zur Begegnung der demografischen Entwicklung abzuleiten. Diese zielen auf die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und die Steuerungsfähigkeit von Personalbedarf und -bestand gleichermaßen ab.

Welche Maßnahmen werden bezüglich der demografischen Entwicklung ergriffen?

Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter



In der Gestaltung von Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit stellt sich folgendes Bild dar: Die HR Abteilungen der Unternehmen setzen weiterhin auf den Erhalt der physischen Arbeitskraft (58% setzen bereits um, 34% planen die Umsetzung) und entwickeln das betriebliche Gesundheitsmanagement weiter. Als Trendthema zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit sind die Überarbeitung der Personalentwicklungskonzepte bei 45% bereits umgesetzt und bei 47% der Unternehmen in Planung. Der Ausbau der

qualitativen Personalplanung ist als Zukunftsthema bei 51% der Unternehmen geplant.

An zwei weiteren Trendthemen scheiden sich jedoch die Geister: Die Förderung der Work-Life-Balance halten 15% der Unternehmen für nicht wirksam, 47% planen jedoch die Einführung diesbezüglicher Maßnahmen. Die Einführung spezieller Arbeitszeitmodelle ist bei 40% in Planung, wird jedoch auch von 33% als nicht wirksam erachtet.

Welche Maßnahmen werden bezüglich der demografischen Entwicklung ergriffen?
Sicherung des Personalbedarfes/-bestandes und der Steuerungsfähigkeit



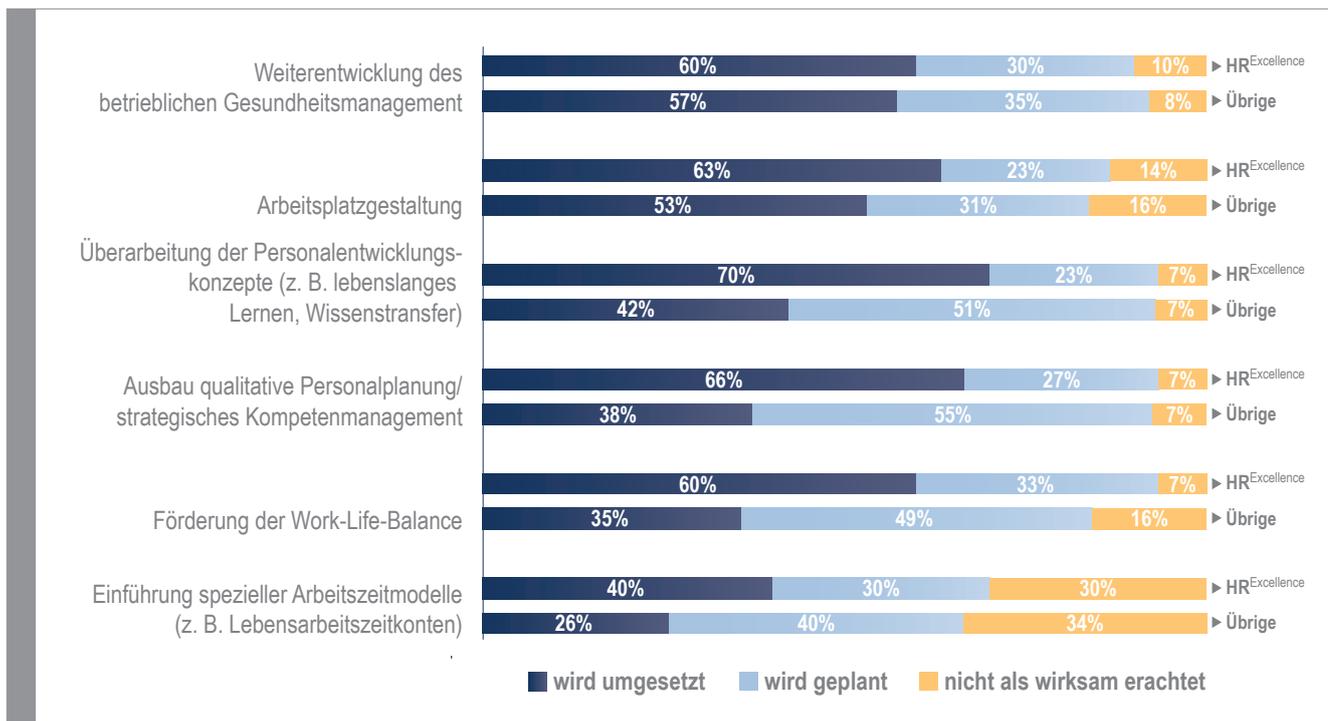
Die zentralen Themen zur Sicherung des Personalbedarfes/-bestandes und der Steuerungsfähigkeit sind sowohl die Maßnahmengestaltung zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität (56% setzen um, 40% planen) als auch die Nachfolgeplanung (49% setzen um, 45% planen).

Ein besonderes Trendthema in diesem Bereich ist die Anpassung der Personalbindungsstrategien (Retention Management). Schon 38% der Unternehmen setzen Maßnahmen dazu um, 53% planen die operative Umsetzung.

Zur Sicherung des Personalbedarfes/-bestandes und der Steuerungsfähigkeit setzen 90% der HR^{Excellence} Unternehmen bereits heute Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität um. Im Gegensatz zu den übrigen Unternehmen, die sich derzeit um Themen der Einführung einer systematischen Nachfolgeplanung für Top- und Schlüsselpositionen (49%) und der Erschließung neuer Rekrutierungskanäle kümmern, priorisieren sie als zweites die Personalbindungsstrategien (70%).

Welche Maßnahmen werden bezüglich der demografischen Entwicklung ergriffen?

Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter (Vergleich HR^{Excellence} mit übrigen Unternehmen)



HR^{Excellence} Unternehmen haben die Trendmaßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit bereits zu großen Teilen umgesetzt. 70% überarbeiten bereits die Personalentwicklungskonzepte, 66% bauen die qualitative Personalplanung aus und 60% fördern die Work-Life-Balance. Sie investieren in allen Bereichen weiterhin in den Ausbau der Maßnahmen.

Die übrigen Unternehmen sind nur in der Weiterentwicklung des Gesundheitsmanagement mit den HR^{Excellence} Unternehmen auf einer Höhe. Die von 51% der übrigen Unternehmen geplante Überarbeitung der Personalentwicklungskonzepte sowie das Vorhaben zum Ausbau der qualitativen Personalplanung bzw. des strategisches Kompetenzmanagement (55%) signalisieren Aufholbedarf gegenüber den HR^{Excellence} Unternehmen.

4.1.3 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Für den erfolgreichen Umgang mit den demografischen Auswirkungen auf die Unternehmen bedarf es eines gesamtheitlichen Strategic Workforce Management. Dies beinhaltet die Sicherung des Personalbedarfes und der Steuerungsfähigkeit sowie die Aufrechterhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter entlang der Unternehmensstrategie.

Das Strategic Workforce Management sollte ein fester Bestandteil im Rahmen der Unternehmenssteuerung durch Vorstand oder Geschäftsführung und, daraus abgeleitet, der Personalarbeit werden. Die Aufgabe der Personaler ist weiterhin, verstärkte Aufmerksamkeit auf den Führungsetagen zu schaffen und Argumentationshilfen für die Brisanz des Themas, beispielsweise durch Simulationen des quantitativen und qualitativen Personalbestandes in Verbindung mit Prognosen des Personalbedarfes im Rahmen einer strategieorientierten Planung, zu entwickeln.

Ausgehend von der mittel- bis langfristigen Bedarfs- und Bestandsplanung ist neben einer an den Geschäftserfordernissen ausgerichteten Rekrutierungsstrategie zunehmend auch die Personalbindung zu fokussieren.

Der Hauptfokus des Rekrutierungsmanagement lag bisher in der Gruppe der Erwerbspersonen unter 40 Jahren. Eine erfolgreiche Rekrutierung hochqualifizierter Mitglieder dieser Altersgruppe bleibt weiterhin Grundstein des erfolgreichen Strategic Workforce Management. Allerdings wird dieses „Gut“ zunehmend knapper. Eine Ausweitung der Rekrutierungsmaßnahmen auf bisher vernachlässigte Zielgrup-

pen (zum Beispiel ältere oder spezielle Gruppen weiblicher Erwerbspersonen) und innovative Kanäle (zum Beispiel in Form von Hochschulkooperationen) sorgt für zusätzliche Möglichkeiten der Sicherung des Personalbestands.

Personalbindungsmaßnahmen sollten mit ebensolcher Priorität gestaltet werden. Es heißt für die Unternehmen stärker denn je, die Mitarbeiter langfristig an sich zu binden, denn niedrige Fluktuationsquoten schaffen Planungssicherheit. Dieser Weg hat zudem eine höhere Kosteneffizienz, als sich den Unsicherheiten des Arbeitsmarktes in der Rekrutierungspraxis auszusetzen.

Neben der Vergütung als Anreiz zum Verbleib im Unternehmen, tragen umfassende, unternehmensspezifische Möglichkeiten zur Kompetenzentwicklung in Verbindung mit Karriere- und Entwicklungspfaden zur Bindung der hochqualifizierten Mitarbeiter und zu einer positiven Unternehmenskultur bei.

Basis dafür sind leistungs- und zukunftsorientierte Personalentwicklungssysteme, die eine bedarfsgerechte Weiterbildung der Mitarbeiter im Sinne eines strategischen Kompetenzmanagement ermöglichen.

Genauso haben erfolgreiche Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität eine positive Auswirkung, sowohl auf die Rekrutierungsergebnisse als auch auf die Motivation und das Engagement und damit die Bindung der bestehenden Belegschaft. Sie leisten einen positiven Beitrag zu einem umfassenden Strategic Workforce Management.

4.2 ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT UND EMPLOYER OF CHOICE

4.2.1 HINTERGRUNDINFORMATION

In der zukünftig weiter abnehmenden Erwerbsbevölkerung gewinnt das Thema Arbeitgeberattraktivität verstärkt an Relevanz. Auf dem hart umkämpften Arbeitsmarkt für qualifizierte Erwerbspersonen spielt die positive Darstellung des eigenen Unternehmens gegenüber potenziellen Nachwuchskräften eine nicht mehr zu unterschätzende Rolle. Zudem verschärft die rückläufige Anzahl von Absolventen und Berufseinsteigern den Wettbewerb um qualifizierte Humanressourcen. Dieser zumindest in Teilbereichen befürchtete Nachwuchskräfteengpass zwingt nicht nur große Unternehmen, dem strategischen Erfolgsfaktor Arbeitgeberattraktivität mehr Aufmerksamkeit zu schenken.

Das Ergebnis dieser Entwicklung kann aus der Perspektive aller Bewerber, ob erfahrene Fachkräfte oder Berufseinsteiger, mit dem Phänomen „Employer of Choice“, der Suche und Auswahl des Wunscharbeitgebers beschrieben werden.

Um sich potenziellen Mitarbeitern als möglichst attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, sollten Unternehmen ihre Außendarstellung bewusst gestalten, ohne jedoch die Beachtung der Innensicht zu vernachlässigen. Unternehmensgröße und -reputation haben zwar Gewicht, reichen allein jedoch nicht mehr aus, um Innovationskraft und Leistung erfolgreich im Unternehmen zu halten und die neu gewonnenen oder be-

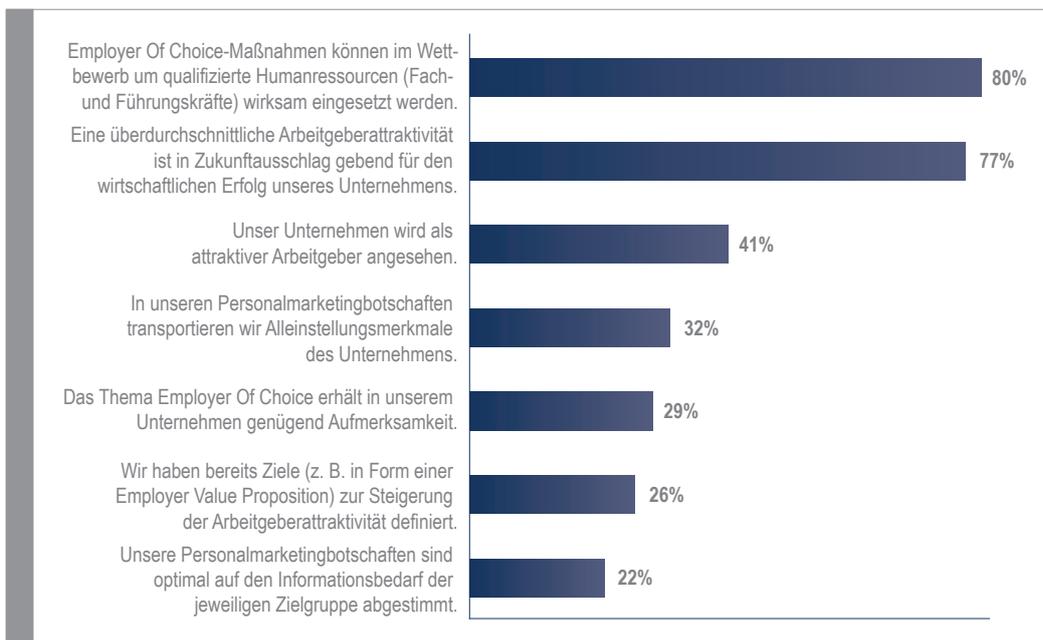
reits vorhandenen Talente im Unternehmen zu binden. Die richtigen Maßnahmen sowie medienwirksames Personalmarketing werden somit maßgeblich für den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg. Den entscheidenden Unterschied können vor allem firmenindividuelle Alleinstellungsmerkmale ausmachen, die sich von den üblichen Darstellungen der Firmenprofile abheben. Die Veranschaulichung dieser Merkmale in der Kommunikation sowohl gegenüber der eigenen Belegschaft als auch zu potentiellen Bewerbern macht ein Unternehmen einzigartig und positioniert es unverwechselbar und attraktiv im Vergleich zur Konkurrenz.

4.2.2 STUDIENERGEBNISSE

AUSSAGEN ZUR ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

Rund 80% der teilnehmenden Unternehmen sind sich der Relevanz und Wirksamkeit von Employer of Choice-Maßnahmen im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte bewusst. Mit 77% Zustimmung ist sich der Großteil der teilnehmenden Unternehmen ebenfalls einig, dass der zu-

Aussagen zu Arbeitgeberattraktivität und Employer Of Choice*



* Anteil Antworten mit hoher bis sehr hoher Einschätzung

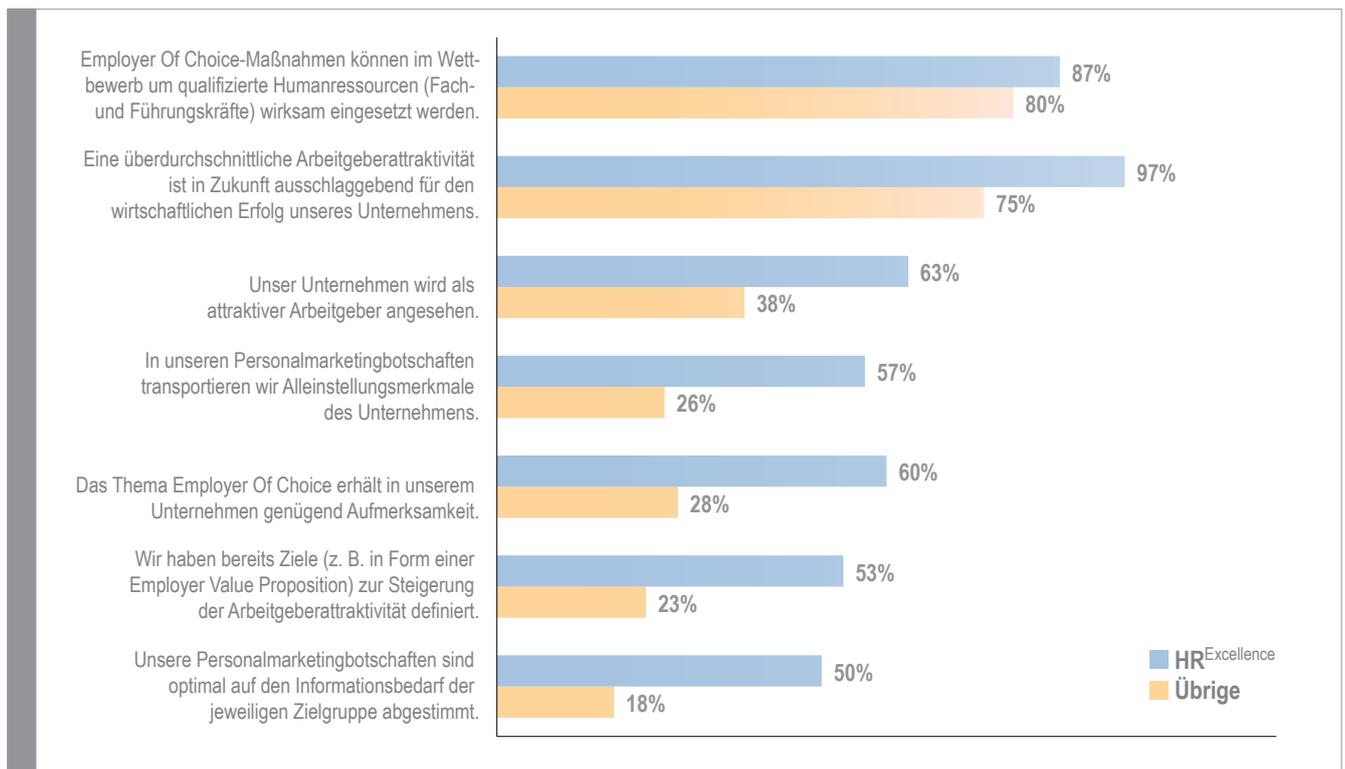
künftige wirtschaftliche Erfolg ihres Unternehmens stark von der Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber abhängig ist. Denn um qualifizierte Mitarbeiter erfolgreich im Unternehmen zu binden, ist eine positive Wahrnehmung des Unternehmens unerlässlich.

Auffallend ist jedoch die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis: mit nur 41% Zustimmung sehen sich weniger als die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber. Die Ursache dieser Lücke scheint in der fehlenden Umsetzung von Maßnahmen zu liegen. Nur ein Drittel der Firmen widmet dem Thema nach eigener Einschätzung genügend Aufmerksamkeit, lediglich jedes vierte Unternehmen hat strategische Ziele zur Steigerung seiner Arbeitgeberattraktivität formuliert.

Ebenfalls transportiert nur knapp jedes dritte Unternehmen seine Alleinstellungsmerkmale erfolgreich in den Personalmarketingbotschaften; der Inhalt dieser ist zudem selten optimal auf den Informationsbedarf relevanter Zielgruppen abgestimmt.

Fast alle HR^{Excellence} Unternehmen (97% vs. Übrige: 75%) halten den Wettbewerbsfaktor Arbeitgeberattraktivität für relevant und effektiv für die Sicherung des zukünftigen Unternehmenserfolges. Diese strategische Weichenstellung wird im Vergleich zu den übrigen Unternehmen konsequenter gelebt: die Umsetzungsquoten der oben genannten Maßnahmen in Bezug auf Kommunikation von Alleinstellungsmerkmalen, zielgruppendifferenziertes Personalmarketing und strategische Zieldefinitionen sind bei den HR^{Excellence} Unternehmen mehr als doppelt so hoch. Dies ist ein wesentlicher Faktor dafür, dass 63% (Übrige: 38%) der Unternehmen bereits als Employer of Choice wahrgenommen werden.

Aussagen zu Arbeitgeberattraktivität und Employer Of Choice*



* Anteil Antworten mit hoher bis sehr hoher Einschätzung

FAKTOREN MIT MESSBAREN AUSWIRKUNGEN AUF DIE ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

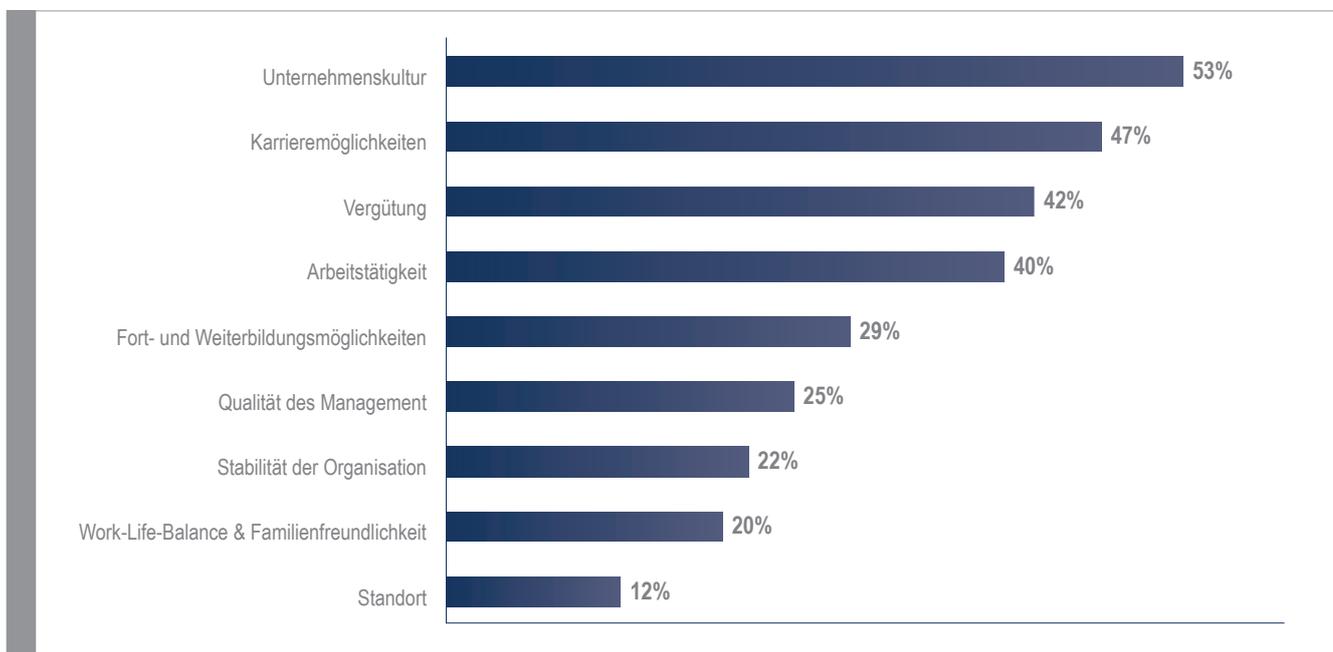
Bei den wichtigsten Einflussgrößen auf die Arbeitgeberattraktivität gibt es eine klare Rangfolge: Platz eins belegt die Unternehmenskultur gefolgt von Karrieremöglichkeiten und Vergütung. Neben den typischen „harten“ Fakten ist mit der Unternehmenskultur somit ein „weicher“ Faktor unter den Top drei. Diese Entwicklung scheint mit der zunehmenden Bedeutung von Alleinstellungsmerkmalen zu korrelieren.

Ein Drittel der teilnehmenden Unternehmen zählt die angebotenen Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten (29%), jedes vierte Unternehmen die Qualität des Management zu

den wichtigsten Einflussfaktoren auf die Arbeitgeberattraktivität. Für 20% gehört das Thema Work-Life-Balance & Familienfreundlichkeit zu den entscheidenden Kriterien.

Der Vergleich mit den HR^{Excellence} Unternehmen zeigt, dass diese seltener auf Karrieremöglichkeiten (43% vs. Übrige: 48%), Work-Life-Balance & Familienfreundlichkeit (13% vs. Übrige: 21%) und den Unternehmensstandort (0% vs. Übrige: 14%) setzen. Stattdessen wird neben Arbeitstätigkeit (43% vs. Übrige: 40%) sowie Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen (33% vs. Übrige: 28%) besonders die Qualität des Management (33% vs. Übrige: 24%) als größter Stellhebel gesehen.

Welche Faktoren haben 2008/2009 die größten positiven Auswirkungen auf die Arbeitgeberattraktivität?



4.2.3 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Es ist nötiger als je zuvor, die eigene Arbeitgeberattraktivität glaubwürdig zu steigern. Der qualifizierte Nachwuchs wird zunehmend knapper.

Kern erfolgreicher Maßnahmen zur Arbeitgeberattraktivität ist die strategische Verankerung der Ziele des Personalmarketing in der Unternehmensstrategie. Dies sollte die Grundlage für attraktivitätsteigernde Maßnahmen, passende Kommunikationsstrategien sowie Veränderungsinitiativen im Unternehmen bilden und in den Führungsetagen genügend Unterstützung erhalten.

Es reicht für Unternehmen nicht mehr aus, nur zu kommunizieren wer sie sind und was sie machen, um im Sinne eines Strategic Workforce Management die richtigen und passenden Mitarbeiter zu rekrutieren und zu binden.

Unternehmen müssen sich vielmehr die Frage nach ihrer Identität und ihren Werten stellen. Die heutige Positionierung, Messung und damit Steuerung des Erfolges der Employer of Choice-Maßnahmen bedarf einer Employee Value Proposition (EVP), eines „Versprechens“ an Mitarbeiter und Bewerber. Entscheidende Fragen bei der Erarbeitung der EVP sind: Was ist das Unternehmen? Wofür steht es und was macht es als Arbeitgeber einzigartig? Wer passt kulturell in das Unternehmen?

Botschaften, die aus Worthülsen bezüglich der Vielfalt der Aufgaben, Aufstiegschancen oder Arbeitsklima bestehen, sollten nicht zu Kernbotschaften der Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität werden, da sie keine Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens transportieren. Vielmehr sollten diese Hülsen ausgefüllt werden, zum Beispiel durch die Konkretisierung spezifischer Tätigkeiten oder Qualitätsansprüche der Produkte sowie Dienstleistungen, die das Unternehmen anbietet und hat.

Kernaufgabe des Personalmanagement ist dabei, HR und Marketing zu vernetzen, sich der Wettbewerber am Arbeitsmarkt bewusst zu sein, ein einzigartiges Selbstbild zu vermitteln und eine eigene Arbeitgeberpositionierung in den Rekrutierungspraktiken zu entwickeln.

Nicht zu vernachlässigen ist dabei, Erfolgsfaktoren zu definieren sowie deren Messbarkeit zu ermöglichen. Im Sinne einer umfassenden Personalbindungsstrategie sind die Botschaften der EVP ebenfalls nach innen zu transportieren. Vorhandene Talente zu identifizieren, zu fördern und zu binden muss erstes Ziel eines attraktiven Arbeitgebers sein.

Mit diesem Verständnis einer sich auf Rekrutierung und Bindung beziehenden Maßnahmengenerierung zu Arbeitgeberattraktivität kann der Personalbereich einen wesentlichen Wertbeitrag zum zukünftigen Unternehmenserfolg leisten.

Kienbaum[®]

05.

AUSWEIS DES HR WERTBEITRAGS

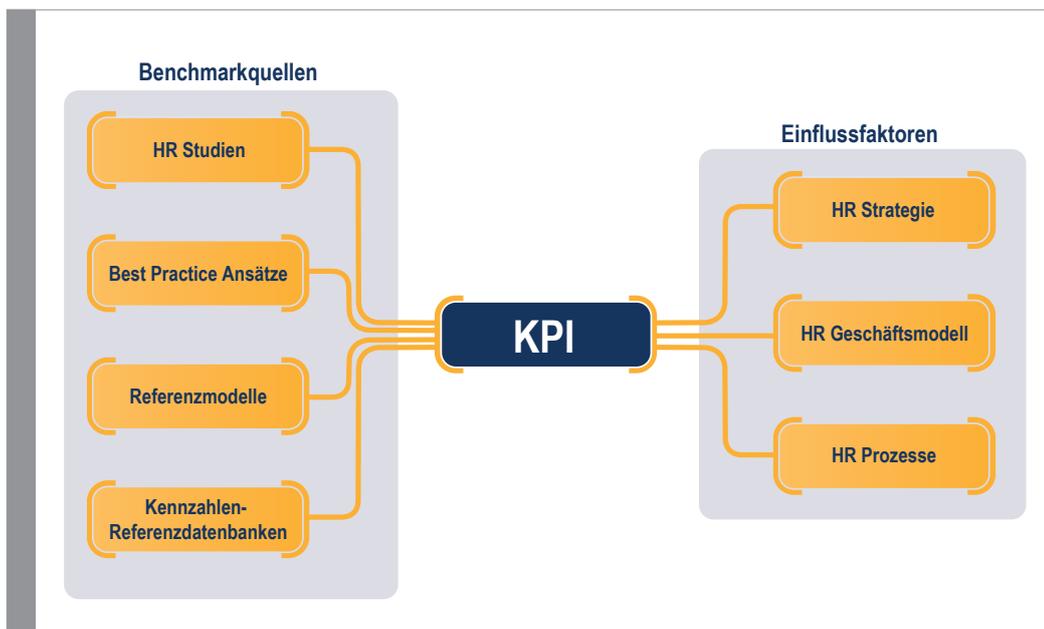
- | | | |
|------------|--|----------|
| 5.1 | HINTERGRUNDINFORMATION | Seite 54 |
| 5.2 | STUDIENERGEBNISSE <ul style="list-style-type: none">• Aussagen zur Positionierung des HR Management• Ziele eines Strategischen HR Managementansatzes | Seite 55 |
| 5.3 | HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN | Seite 57 |

5. AUSWEIS DES HR WERTBEITRAGS

5.1 HINTERGRUNDINFORMATION

Im derzeit stattfindenden Wandel von der Produktions- zur Wissensgesellschaft verlieren bisher ausschlaggebende materielle Faktoren zunehmend an Wert, da sie aufgrund ihrer Austauschbarkeit zunächst für alle Unternehmen gleich wertvoll sind und somit per se nicht zur notwendigen Differenzierung beitragen. Andere Faktoren werden dementsprechend immer wichtiger.

Bewertung von Key Performance Indikatoren (KPI)



Immer mehr Top-Manager sind sich darüber im Klaren, dass das intellektuelle Kapital ihrer Unternehmung der kritische Faktor für einen langfristigen Unternehmenserfolg ist. Dieses neue Bewusstsein – und das ist durchaus als positiv zu werten – hat die Personalressourcen zunehmend ins Rampenlicht gerückt.

Gleichzeitig nimmt der Kosten- und Effizienzdruck auf die Personalorganisation weiter zu und die Personalabteilungen geraten immer mehr unter Nachweisdruck, welchen Wert schöpfungsbeitrag sie für den Unternehmenserfolg leisten.

Es muss den Personalbereichen gelingen, aufzuzeigen, dass eine gute Personalarbeit maßgeblich zum Unternehmenserfolg und zur Minimierung zukünftiger Risiken beisteuert.

Häufig führt die Frage nach der Höhe des Beitrags oder „dem richtigen Wert“ für eine HR Kennzahl zu dem Wunsch nach Benchmarks. Dabei wird vielfach übersehen, dass die Personalarbeit ein komplexes System ist, dessen Wert von vielen Faktoren abhängt. Die bloße Gegenüberstellung zweier vermeintlich vergleichbarer, aber dennoch unterschiedlicher

Werte führt häufig zu Irrtümern und Fehlentscheidungen.

Für eine umfassende Beurteilung eines Key Performance Indicators (KPI) sind neben der Berücksichtigung der HR Strategie, dem gewählten HR Geschäftsmodell und der Qualität der HR Prozesse möglichst unterschiedliche Perspektiven einzunehmen und viele Quellen heranzuziehen.

In diesem Zusammenhang sind strategische Entscheidungen über die unternehmensspezifischen Zielgrößen notwendig. Beispielsweise können Unternehmen entscheiden, wie viele Potenzialträger die Organisation haben will und wie viele Vakanzen auf Ebene der Schlüsselpositionen intern durch ein erfolgreiches Nachfolgemanagement besetzt werden sollten. Dies sind Grundsatzentscheidungen, die das Management treffen muss. HR muss diese Entscheidungen sachgerecht vorbereiten und einfordern. Hier hilft ein umfassendes HR Controlling, um die einzelnen Faktoren und deren Zusammenhänge abzubilden, zu analysieren und zielgruppengerecht zur Verfügung zu stellen.

5.2 STUDIENERGEBNISSE

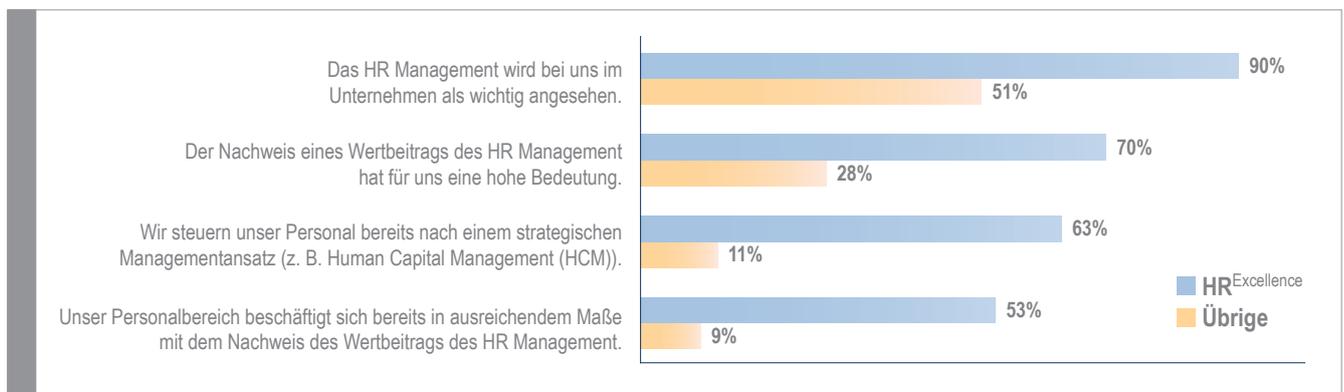
AUSSAGEN ZUR POSITIONIERUNG DES HR MANAGEMENT

In knapp mehr als der Hälfte aller teilnehmenden Unternehmen wird das HR Management als wichtig angesehen. Der Nachweis des Wertbeitrags hat lediglich für ein Drittel der Unternehmen eine hohe Bedeutung und nur wenige der HR Abteilungen steuern ihre Personalressourcen über einen strategischen Managementansatz. Dennoch sind sich fast alle Firmen der mangelnden Beachtung des Nachweises des HR Wertbeitrags bewusst: Eine Minderheit beschäftigt sich laut Selbsteinschätzung bereits ausreichend mit dem Themenkomplex.

Besonders aussagekräftig in diesem Themengebiet ist die Gegenüberstellung der HR^{Excellence} mit den übrigen Unternehmen. Dabei wird das Personalmanagement bei 90% der HR^{Excellence} Unternehmen uneingeschränkt als wichtig angesehen und bereits bei 63% anhand eines strategischen Managementansatzes gesteuert. 70% der HR^{Excellence} Unternehmen ist es wichtig, den Wertbeitrag des HR Management nachzuweisen. Allerdings glaubt auch nur jedes zweite HR^{Excellence} Unternehmen, sich bereits ausreichend mit dem Thema zu beschäftigen.

Die übrigen Unternehmen weichen in bedeutender Weise von den Bewertungen der HR^{Excellence} Unternehmen ab.

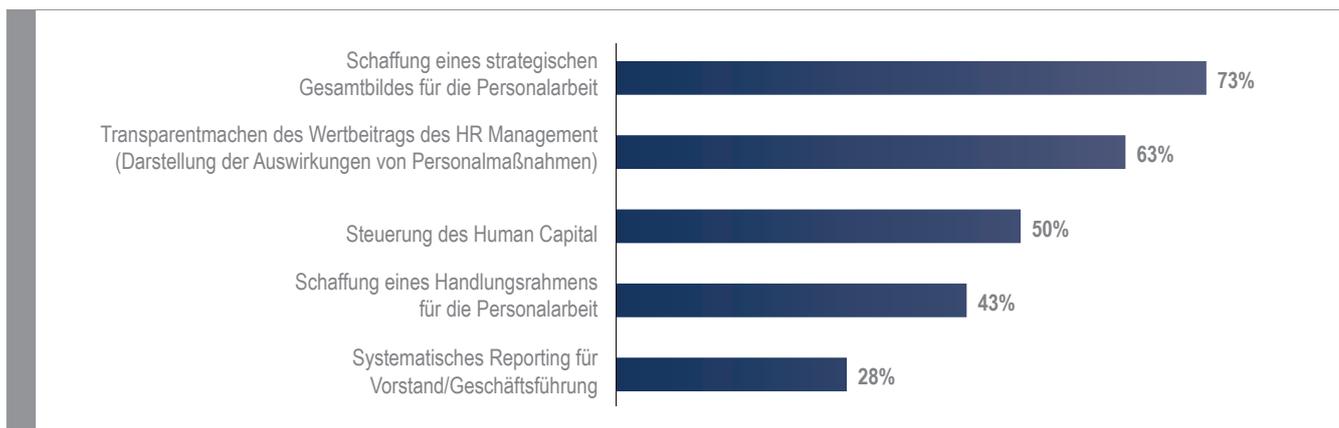
Positionierung des HR Management*



*Anteil Antworten mit hoher bis sehr hoher Einschätzung

ZIELE EINES STRATEGISCHEN HR MANAGEMENTANSATZES

Welche der folgenden Ziele verfolgen Sie bzw. würden Sie mit einem strategischen HR Managementansatz (z. B. HCM) verfolgen?



Ein strategisches Gesamtbild für die Personalarbeit zu schaffen wird mit 73% Zustimmung am häufigsten als Zielsetzung der Einführung eines strategischen Managementansatzes genannt. Mit 63% folgt das Transparentmachen des HR Wertbeitrags als Sekundärziel. Jedes zweite Unternehmen erhofft sich durch die Einführung eines solchen Konzepts eine effiziente Steuerung des Humankapitals.

Im Vergleich zu den übrigen Unternehmen konzentrieren sich HR^{Excellence} Unternehmen deutlich stärker auf die gesamten Personalressourcen und nicht nur auf die eigene Personalbereichsperspektive. Im Vordergrund der Einführung steht bei diesen Unternehmen häufiger die Schaffung eines strategischen Gesamtbildes (77% vs. Übrige: 72%) und die Steuerung des Humankapitals (63% vs. Übrige: 48%).

5.3 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Sinnvoll ist die Einführung eines HR Controlling als Unterstützung für alle Personalaktivitäten, das die Steuerung des Personalmanagement mit der Steuerung aller Personalressourcen verbindet und den Wertbeitrag des HR Management ausweist.

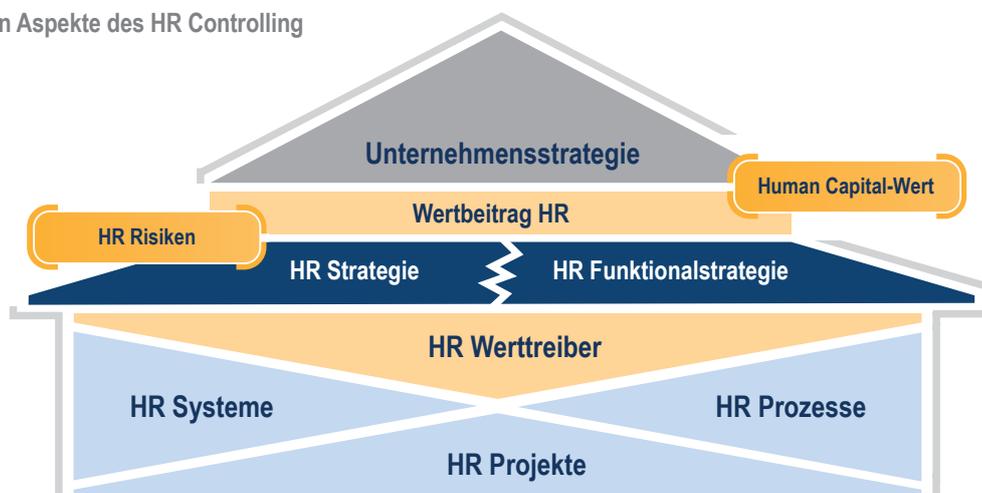
Durch die Betrachtung aller Aspekte liefert das HR Controlling ein umfassendes Bild der aktuellen Situation und zukünftiger Entwicklungen. Gleichzeitig dient es als Frühwarnindikator für mögliche Risiken und ist Leitlinie für die gesamte Personalarbeit. Es stellt eine optimale Grundlage für strategische und operative Entscheidungen dar.

Beginnend bei der Ableitung der HR Strategie aus der Unternehmensstrategie, über die Optimierung der HR Organisation, bis hin zu einem kontinuierlichen und systematischen Prozessmanagement sollte das HR Controlling die relevanten Informationen berücksichtigen. Darauf aufbauend sind die HR Werttreiber als wesentliche Steuerungsgrößen messbar zu machen.

Entscheidend ist es, wenige, aber aussagekräftige Kennzahlen individuell für das jeweilige Unternehmen zu identifizieren und entlang der HR Strategie Zielwerte hierfür festzulegen. Anhand der Zielwerte können unterjährig Abweichungs- und Erfolgsanalysen erfolgen, die im Sinne eines Frühwarnsystems eventuelle Risiken auf dem Weg der Erreichung der Unternehmensziele direkt und ohne Zeitverzögerung aufdecken. Bei einer umfassenden HR Controllingssystematik können darüber hinaus bereits Handlungsempfehlungen auf Basis verlässlicher Kennwerte abgeleitet werden.

Der Hauptfokus des HR Controlling muss dabei auf der Steuerung aller Personalressourcen liegen und die Business-sicht unterstützen. Die Kennzahlen des Human Resource Management (HR Prozesse, HR Systeme und HR Projekte) liefern die Informationen über die Stellhebel zur Verbesserung der HR Werttreiber und damit des HR Wertbeitrags. Ein expliziter Ausweis des HR Wertbeitrags fördert dabei die Akzeptanz und Bedeutung der Personalarbeit. Für diejenigen Unternehmen, die über den Ausweis eines Human Capital-Wertes nachdenken ist es darüber hinaus erforderlich, das HR Controlling als Basis und Steuerungsinstrument auszugestalten und im Sinne einer ganzheitlichen Lösung zu implementieren.

Die wesentlichen Aspekte des HR Controlling



Kienbaum[®]

06.

UNTERNEHMENS- UND BEREICHSVORSTELLUNG

- | | |
|---|----------|
| 6.1 DIE KIENBAUM MANAGEMENT CONSULTANTS GMBH | Seite 60 |
| 6.2 DER GESCHÄFTSBEREICH HR STRATEGIE UND ORGANISATION | Seite 61 |
| 6.3 ANSPRECHPARTNER UND KONTAKT | Seite 62 |

6. UNTERNEHMENS- UND BEREICHSVORSTELLUNG

6.1 DIE KIENBAUM MANAGEMENT CONSULTANTS GMBH

Seit der Gründung der Kienbaum Management Consultants GmbH im Jahr 1945 haben wir für unsere Kunden mehr als 60.000 Beratungsprojekte erfolgreich umgesetzt. Wir beraten sowohl international tätige Konzerne als auch mittelständische Unternehmen aus den unterschiedlichsten Industriezweigen und Branchen sowie supranationale Organisationen, Bund, Länder und Gemeinden.

Die Geschäftsbereiche der Kienbaum Gruppe sind Executive Search, Management Consulting & Human Resource Management sowie Communication & Employer Branding. Mit dieser Struktur positioniert sich Kienbaum mit einem einmaligen Kompetenzmix aus Managementberatung und Beratung in allen Facetten des Human Resource Management.

Im Jahr 2007 hat Kienbaum mit über 700 Beschäftigten einen Umsatz von rund 117 Mio. € erwirtschaftet. Die Kienbaum Executive Consultants GmbH ist in Deutschland Marktführer bei der Suche von Fach- und Führungskräften (Personalberatung).

Allein in Deutschland sind wir an 14 Standorten präsent. Im Bereich Human Resource Management beraten wir seit über 25 Jahren Unternehmen in allen strategischen und operativen Aufgaben des Personalmanagement und gehören in Europa zu den führenden HR Anbietern. Wir erhöhen die Effektivität und Effizienz des Personalbereichs und seiner Prozesse, gestalten Personalstrategien auf der Basis sorgfältiger Analysen und externer Benchmarks, entwickeln Personal- und Führungsinstrumente, führen Beurteilungs- und Qualifizierungsmaßnahmen durch und begleiten umfassende Veränderungsprozesse.

Struktur der Kienbaumgruppe



6.2 DER GESCHÄFTSBEREICH HR STRATEGIE UND ORGANISATION

Der Geschäftsbereich HR Strategie und Organisation begleitet mit einem Team spezialisierter Beraterinnen und Beratern Klienten auf dem Weg zum strategischen HR Business Partner. Wir entwickeln gemeinsam mit unseren Klienten



unternehmensspezifische Konzepte zur inhaltlichen und organisatorischen Aufstellung von HR Bereichen und begleiten umfassend Transformationsprozesse in HR.

Darüber hinaus sind Themen der strategischen und demografieorientierten Personalplanung, HR Controlling inkl. eines umfassenden Strategic Workforce Management und HR Risk Management sowie Due Diligence Kernkompetenzen in unserem Team. Engagement Management als strategisches Steuerungsinstrument, Konzepte rund um die Arbeitgeberattraktivität sowie HR IT Strategien runden das Portfolio des Bereiches HR Strategie und Organisation ab. Dabei begleiten wir bei allen Themenstellungen sowohl die Konzeption als die Implementierung.

DIE THEMEN IM EINZELNEN:

HR Strategie

- Personalpolitik
- Personalstrategie
- Human Capital Management

HR Organisation

- HR Geschäftsmodelle / HR Transformation
- Shared Services
- HR Outsourcing

HR Prozesse

- Optimierung HR Prozesslandkarte sowie einzelner HR Prozesse
- Governancekonzepte und Schnittstellenoptimierung

HR IT

- Entwicklung HR IT Strategie
- Optimierung HR Prozessunterstützung
- Systemauswahl und Einführungsbegleitung

HR Planung und -Controlling

- Strategic Workforce Management
- HR Risk Management
- Steuerungskonzepte (HR BSC, Cockpit)

Engagement Management

- Erhebung des Engagements von Fach- und Führungskräften
- Ableitung von Treibern und Einflussfaktoren

6.3 ANSPRECHPARTNER UND KONTAKT

DEUTSCHLAND

Kienbaum Management Consultants GmbH

Potsdamer Platz 8

D-10117 Berlin

Tel. +49 (30) 88 01 98-0

hr-strategiestudie@kienbaum.com

ÖSTERREICH

Kienbaum Beratungen GmbH Wien

Tuchlauben 8

A-1010 Wien

Tel. +43 (1) 533 51 88-22

vienna@kienbaum.com

SCHWEIZ

Kienbaum AG

Leutschenbachstrasse 95

CH-8050 Zürich

Tel. +41 (0) 44 386 40-40

zurich@kienbaum.ch

GESAMTVERANTWORTUNG

Dr. Walter Jochmann

Vorsitzender der Geschäftsführung

KMC Geschäftsführung

Kienbaum Management Consultants GmbH

Fon +49 (22 61) 7 03-550

Fax +49 (22 61) 7 03-658

walter.jochmann@kienbaum.de



Paul Kötter

Director & Partner

HR Strategie & Organisation

Kienbaum Management Consultants GmbH

Fon +49 (30) 88 01 98-25

Fax +49 (30) 88 01 98-66

paul.koetter@kienbaum.de



VERFASSER DER STUDIE

René Werthschütz

Seniorberater

HR Strategie & Organisation

Kienbaum Management Consultants GmbH

Fon +49 (30) 88 01 98-25

Fax +49 (30) 88 01 98-66

rene.werthschuetz@kienbaum.de



Christian Siemen

Consultant

HR Strategie & Organisation

Kienbaum Management Consultants GmbH

Fon +49 (30) 88 01 98-68

Fax +49 (30) 88 01 98-66

christian.siemens@kienbaum.de



Ein besonderer Dank gilt Katharina Quandt, die maßgeblich an der Auswertung der Rohdaten und Erstellung dieses Ergebnisberichts beteiligt war.

