

» HR Strategie & Organisation

Kienbaum-Studie 2010/2011



» Vorwort

Bereits zum fünften Mal haben wir nunmehr unsere HR Strategie- und Organisationsstudie im deutschsprachigen Raum durchgeführt. Wir blicken damit auf eine zehnjährige Tradition zurück und freuen uns, Ihnen den Ergebnisbericht der Studie 2010/2011 zur Verfügung stellen zu können!

Die Studie befasst sich mit den Herausforderungen zur Positionierung und Ausrichtung der Personalarbeit und -bereiche und liefert wesentliche Antworten auf aktuell relevante Fragestellungen:

- » Weniger als die Hälfte der Personaler sind mit ihrer Arbeit zufrieden; nur neun Prozent sehen Karrieremöglichkeiten außerhalb von HR (in manchen Branchen null Prozent). Sieht so ein attraktives Job-Profil für Top Performer und High Potentials aus?
- » Die strategische Orientierung der Personalarbeit hat sich in den letzten Jahren offensichtlich nicht signifikant verbessert; Personaler sehen hierbei mangelnde Kapazitäten und die Dominanz operativer Aufgaben als wesentliche Hürden an. Zugleich ist auffällig, dass HR^{Excellence}-Unternehmen über eine bessere Personalausstattung verfügen. Muss angesichts der immer anspruchsvolleren Sicherung der Personalressourcen für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung die Frage nach der angemessenen Ausstattung von Personalbereichen neu gestellt werden?
- » Die Weiterentwicklung der Organisation der Personalbereiche scheint ins Stocken geraten zu sein. Hinsichtlich „Kosteneffizienzsteigerung“ und „Fokussierung auf Wertschöpfung“ wird die Zielerreichung als kritisch beurteilt. Gleichzeitig bestehen die größten Umsetzungsschwierigkeiten in HR selbst: Eine unklare Definition der Schnittstellen sowie unzureichende Verhaltensänderung und Kompetenzen der Personaler bereiten die größten Probleme. Benötigt die Personalorganisation eine zweite Entwicklungsphase, die sich nicht mehr mit dem „Ob“ und „Wie“ der 3-Säulen-Organisation beschäftigt, sondern die nachhaltige Umsetzung und Befähigung der HR-Mitarbeiter fokussiert?

Da wir davon überzeugt sind, dass ein deutlich verbessertes Personalmanagement für die Personalfunktion selbst eine wesentliche Voraussetzung für die zukünftige Positionierung ist, haben wir mit „HR-Kompetenzen“ ein neues Themenfeld in unsere Studie integriert, das wir in den kommenden Jahren kontinuierlich beobachten möchten. Letztlich stellt sich die Frage, welche Typologien zukünftig in HR erfolgreich sein werden: der empathische, dienstleistungsorientierte Menschenfreund oder der business-orientierte Machertyp. So sehr diese Frage auch zugespitzt sein mag, für ein zielorientiertes Personalmanagement ist sie zwingend zu beantworten.

Falls es richtig ist, dass im Zuge von Demographie und globalem Wettbewerb die „Human Resources“ künftig ein wesentlicher Engpassfaktor für die Unternehmensentwicklung werden, ist das kommende Jahrzehnt entscheidend für die Positionierung der Personalbereiche: Entweder es gelingt die Schaffung einer „High Performance HR“ oder die Personalfunktion stellt sich selbst in Frage.

An dieser Stelle möchten wir uns ganz herzlich bei allen teilnehmenden Unternehmen bedanken und freuen uns auf eine vertiefende Diskussion zu den Ergebnissen. Wir hoffen, dass unsere Studie Ihnen eine Unterstützung bei Ihren eigenen Bemühungen bietet. Gern stehen wir auch für ein vertiefendes Benchmarking Ihrer Personalarbeit zur Verfügung.

Es bleibt eine spannende Herausforderung, HR auf die Anforderungen 2020 vorzubereiten und dafür auch neue Wege einzuschlagen. Vor dem Hintergrund der eigenen wie auch der Ansprüche der Kunden bleibt dabei das Ziel unverändert: die Positionierung von HR als strategischen Partner für den Unternehmenserfolg.

Ihr



Dr. Walter Jochmann
Vorsitzender der Geschäftsführung
Kienbaum Management Consultants GmbH



Paul M. Kötter
Mitglied der Geschäftsleitung und Partner
Kienbaum Management Consultants GmbH

» Inhalt

01 Hintergrund der Studie HR Strategie & Organisation 2010/2011	4
02 Executive Summaries	12
03 Vorstellung Kienbaum	18

01 Hintergrund der Studie HR Strategie und Organisation 2010/2011

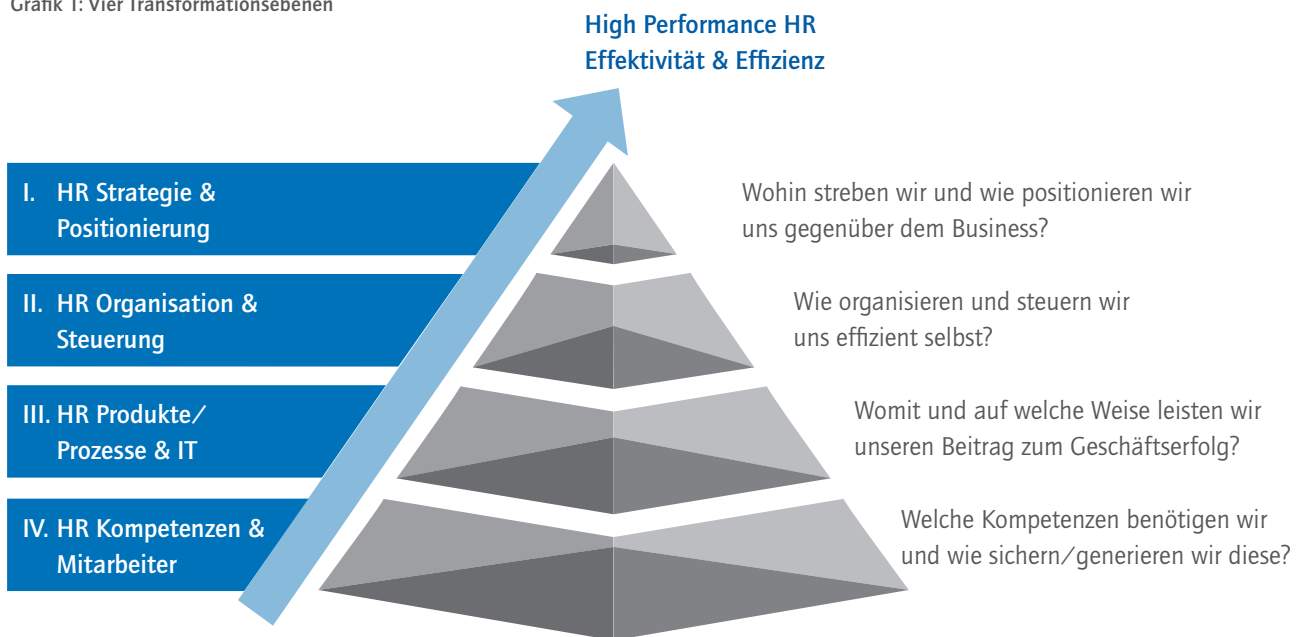
01.01 Hintergrund der Studie HR Strategie & Organisation 2010/2011

Die Studie setzt sich in diesem Jahr neben den bereits aus den vergangenen Jahren bekannten Bereichen HR-Strategie, HR-Organisation und HR-Prozesse zusätzlich mit dem Themenfeld der HR-Kompetenzen auseinander, das für die erfolgreiche Transformation von Personalbereichen eine besonders große Rolle spielt. Im Rahmen der Studie werden dabei sowohl der Status Quo betrachtet als auch Handlungsfelder abgeleitet und Empfehlungen zur Optimierung der Personalarbeit in den Unternehmen erarbeitet. Viele der Befragungsinhalte wurden bewusst aus der Studie 2008/2009 übernommen, um eine Vergleichbarkeit herstellen und den zeitlichen Verlauf

der Kernthemen darstellen zu können. Einige Inhalte wurden optimiert, um vertiefende Analysen zu ermöglichen und den bisherigen Erfolg der Studie auch 2010/2011 fortzusetzen.

Das Thema HR-Kompetenzen werden wir in den nächsten Jahren im Rahmen der Studie fortführen und in den Block der Standardthemen aufnehmen. Alle Analysen zeigen, dass eine Entwicklung der Unternehmen zu einer High Performance HR nur funktionieren kann, wenn die notwendigen fachlichen und überfachlichen Skills vorhanden sind.

Grafik 1: Vier Transformationsebenen



Wie in jedem Jahr beschäftigt sich die Studie HR Strategie & Organisation wieder mit Spezial- bzw. HR-Trendthemen. In diesem Jahr legen wir einen Schwerpunkt auf Talent- und Learning Management, zwei aktuell sehr stark diskutierte Themen.

Die Stichprobe setzt sich aus namhaften Unternehmen verschiedener Branchen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zusammen. Primär wurden Personen in leitenden Funktionen des Personalmanagements aller Unternehmensgrößen angesprochen, aber auch Geschäftsführer und Personalvorstände. Die Erhebung erfolgte im Zeitraum zwischen Anfang Juni und Mitte Juli mittels eines umfangreichen Fragebogens.

Besonders hilfreich für die eigene Optimierung der Personalarbeit sind die Vergleiche mit den sogenannten HR^{Excellence}-Unternehmen. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie in allen Bereichen der Personalarbeit aktuell schon sehr erfolgreich sind. Diese Unternehmen haben also schon eine High Performance HR entwickeln können. Nutzen Sie die Möglichkeit: Lernen Sie von den Besten!

Wann immer möglich, werden darüber hinaus Aussagen zu Unterschieden und Gemeinsamkeiten zwischen Unternehmen verschiedener Branchen, Länder und Größen dargestellt und Zeitreihenvergleiche aufgestellt. Soviel schon vorab: Einige Entwicklungen und Auffälligkeiten sind mittlerweile seit Jahren stetig.

Nachdem wir 2008/2009 das Kienbaum-HR-Barometer als weitere Auswertungsmöglichkeit eingeführt haben, möchten wir in diesem Jahr einen besonderen Blick auf den Zusammenhang von Unternehmens-Geschäftsmodellen und dem HR-Geschäftsmodell richten. Hierzu wurde gemeinsam mit einer Studentin der Universität Maastricht eine wissenschaftliche Analyse auf Basis der Studiendaten durchgeführt, in der die Auswirkungen dreier Geschäftsmodelle (Produzent, Verleiher finanzieller Güter und Dienstleister) auf das HR-Geschäftsmodell untersucht wurden. Eine Zusammenfassung dieser Auswertungen finden Sie im Extrakapitel 3.6.

01.02 Gliederung der Studie

Kapitel 1 gibt Ihnen einen allgemeinen Überblick über die Zielsetzungen und Hintergründe der Studie. Es erläutert darüber hinaus den Aufbau und die genutzte Methodik. In diesem Abschnitt finden Sie außerdem einige allgemeine Angaben zu den Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben.

Kapitel 2 bietet Ihnen mit unseren „Executive Summaries“ zu jedem Schwerpunkt- und Trendthema einen guten Überblick der Inhalte der Detailanalysen. Kurz und prägnant werden hier die Kernresultate der Studie HR Strategie & Organisation 2010/2011 zusammengefasst. Jede Executive Summary enthält diejenigen Ergebnisse, die Sie in den darauffolgenden Kapiteln noch einmal detaillierter nachlesen können.

In den Kapiteln 3.1 bis 3.4 können Sie nach einigen Hintergrundinformationen zu jedem Schwerpunktthema die Detailergebnisse zu HR Strategie & Positionierung, HR Organisation & Steuerung, HR Produkte/Prozesse & IT und HR Kompetenzen & Mitarbeiter nachlesen. Daran anschließend finden Sie zu jedem Thema ausführliche Handlungsempfehlungen, die wir aus den Analysen und aus dem Vergleich mit den HRExcellence-Unternehmen ableiten konnten. Hier fließen auch unsere langjährigen Projekterfahrungen und insbesondere die Erkenntnisse aus unseren Expertenmeetings ein.

In Kapitel 3.5 finden Sie die detaillierten Auswertungen der Ergebnisse zu den Spezialthemen Talent- und Learning Management. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie aktuell mit diesen Trendthemen umgegangen wird und wie eine fundierte Implementierung dieser Themen in Zukunft noch weiter unterstützt werden kann. Beide Bereiche werden zunehmend wichtiger und tragen zur Unterscheidung zwischen Excellence- und übrigen Unternehmen bei.

Kapitel 3.6 bietet darüber hinaus in einer Sonderauswertung einen Einblick in die Zusammenhänge zwischen drei ausgewählten Geschäftsmodellen und den Besonderheiten der HR-Arbeit. Diese Auswertung ist im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit einer Studentin in Zusammenarbeit mit der Universität Maastricht auf Basis der Studienergebnisse entstanden und wird hier kurz zusammengefasst.

Abschließend finden Sie die Ansprechpartner und Kontaktdaten der Studienverantwortlichen, falls Sie weiterführende Fragen oder Anmerkungen haben.

01.03 Hinweis zur Methodik

Im Rahmen der Studie erfolgt, neben der allgemeinen Darstellung der Ergebnisse aller Unternehmen, eine Unterscheidung zwischen den Best Practices der HR^{Excellence}-Unternehmen und den übrigen Unternehmen. HR^{Excellence}-Unternehmen zeichnen sich durch eine klare Business-Orientierung der HR-Strategie, eine überdurchschnittliche Leistung und Wertschöpfung der Personalarbeit und durch eine hohe Gesamtzufriedenheit der Personaler aus. Dabei ist die HR-Strategie fest auf der Business-Ebene verankert. HR^{Excellence}-Unternehmen verfügen darüber hinaus über eine gut aufgestellte Personalabteilung sowie effektive und effiziente HR-Prozesse. In Bezug auf die HR-Kompetenzen zeigen sie nur eine geringe Abweichung zwischen aktuell vorhandenen und durchschnittlichen Soll-Kompetenzen. Kurz gesagt: HR^{Excellence}-Unternehmen sind in allen Bereichen exzellent.

Die Bewertung als HR^{Excellence}-Unternehmen erfolgt 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 bzw. bei einer Skala von 1 bis 4 ausnahmslos mit 4 bewertet worden (hohe Werte geben jeweils die Zustimmung an). Darüber hinaus ergibt sich in der Summe bei den HR-Kompetenzen keine gravierende (< 15 %) negative Abweichung zwischen Ist und Soll.

Die Driver-Fragen bilden dabei sowohl Effektivitäts- als auch Effizienzgesichtspunkte ab und stellen gleichzeitig auch die Basis für das HR-Strategie- und -Organisationsbarometer. Dieses stellt somit einen Überblick des aktuellen Standes der Personalarbeit im Unternehmen bezogen auf die Wertschöpfungs- und die Umsetzungsorientierung dar.

Zur Erstellung des HR-Strategie- und -Organisationsbarometers wurden nur die Angaben derjenigen Unternehmen ausgewertet, die sämtliche Fragen beantwortet haben. Die Bewertungen der einzelnen Unternehmen wurden dabei einzelsatzbezogen entsprechend festgelegter Gewichtungskriterien ermittelt und skaliert. Gegenüber der HR Strategie- und Organisationsstudie 2008/2009 wurde das Barometer um die Dimension der HR-Kompetenzen erweitert. Gleichzeitig wurden auf der Basis von statistischen Analysen die Driver-Fragen ergänzt und neu gewichtet. Alles in allem wurden die Anforderungen zur Erreichung der HR^{Excellence} damit leicht erhöht.

In die nachfolgenden Auswertungen wurden alle teilnehmenden Unternehmen einbezogen. Die Auswertungen beziehen sich in der Regel auf diejenigen Antworten mit einer hohen bzw. sehr hohen Einschätzung. Dies bedeutet bei einer 6er-Skalierung die Werte 5 und 6 sowie bei einer 4er-Skala die Werte 3 und 4. Eine Ausnahme hiervon zeigen die „Spidercharts“ im Rahmen der Positionierung der Personalarbeit in den Unternehmen. Diese geben die Verteilung der Antworten wieder. Auswertungen von Fragen im Rahmen eines Branchen-, Länder- oder Größenvergleichs erfolgen nur, sofern eine ausreichende Anzahl an Teilnehmern vorhanden ist.

Die Vorgehensweise der Sonderauswertungen im Kapitel 3.6 wird dort eingehend erläutert.

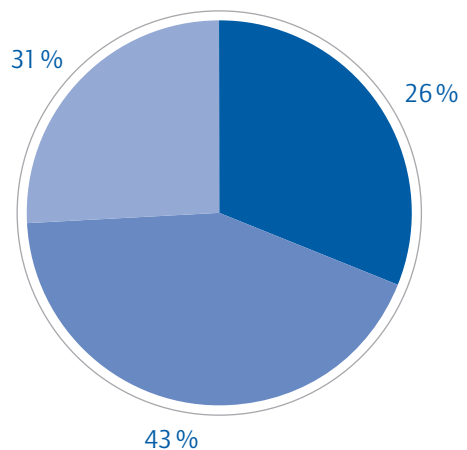
01.04 Allgemeine Angaben zu den teilnehmenden Unternehmen

An der HR Strategie- & Organisationsstudie haben insgesamt 232 Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz teilgenommen. Von den teilnehmenden Personen beantworteten 21 % den Fragebogen für ein Einzelunternehmen und 79 % für einen Konzern, davon 41 % für den Gesamtkonzern. Den größten Teilnehmeranteil haben Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 100 Mio. und 1 Mrd. Euro (43%), wobei die Verteilung grundsätzlich ausgewogen ist.

Die eigene Positionierung im Vergleich zum Wettbewerb beurteilen 57 % der teilnehmenden Unternehmen als überdurchschnittlich und 41 % als durchschnittlich. Auch wenn es sich um eine Selbsteinschätzung der Unternehmen handelt und somit relativiert werden muss, spricht diese Wahrnehmung für die hohe Qualität der teilnehmenden Unternehmen.

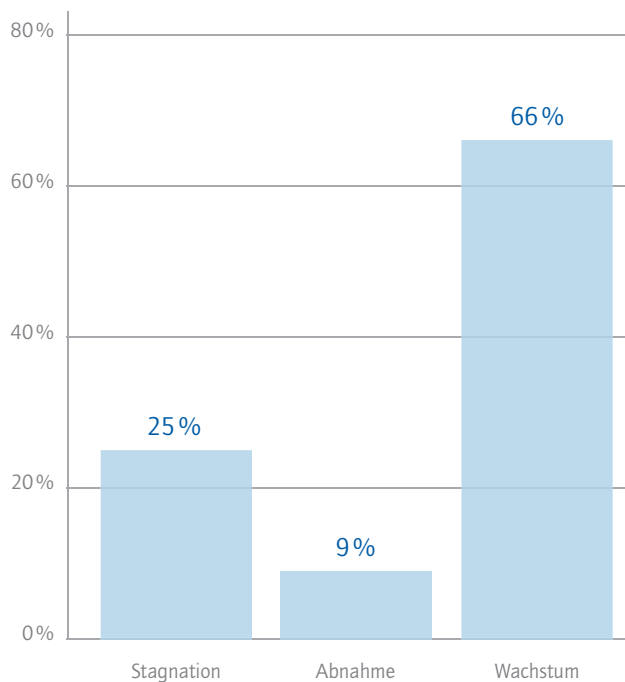
Grafik 2: Umsatz im Geschäftsjahr 2009

- bis 100 Mio. €
- 100 Mio. bis 1 Mrd. €
- 1 Mrd. bis 10 Mrd. €



Grafik 3: Unternehmenssituation (Umsatz)

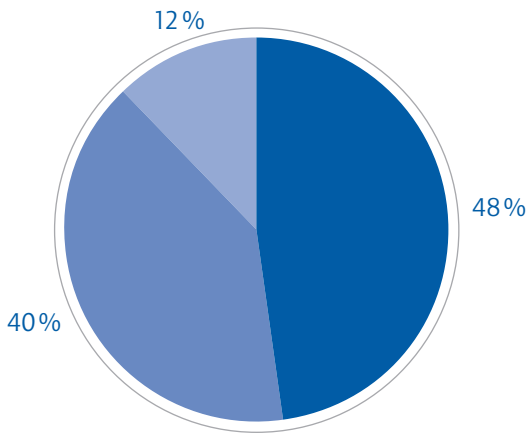
In welcher Situation befindet sich Ihr Unternehmen zurzeit – hinsichtlich Umsatz?



Die derzeitige Umsatzentwicklung nehmen 66% der teilnehmenden Unternehmen als positiv wahr; somit bestätigt sich der derzeitige wirtschaftliche Aufschwung. Einen Rückgang des Umsatzes erwarten nur 9%.

Grafik 4: Aktuelle Mitarbeiterzahl im Gesamtunternehmen

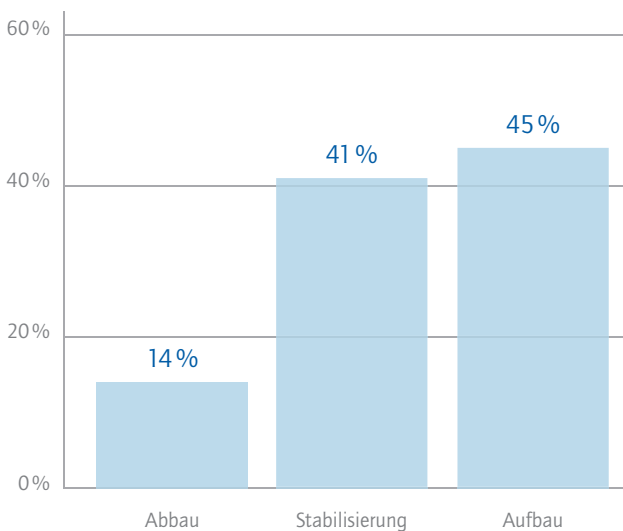
- Klein (bis 1.000 MA)
- Mittel (1.001 bis 10.000 MA)
- Groß (ab 10.001 MA)



An der Befragung haben sich Unternehmen mit durchschnittlich 9.690 Mitarbeitern beteiligt, das Maximum liegt bei 440.000 Beschäftigten. Die meisten teilnehmenden Unternehmen beschäftigen bis zu 1.000 Mitarbeiter (48%) und zwischen 1.001 und 10.000 Mitarbeiter (40%). Große Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern sind mit 12% vertreten. Somit lassen sich solide Aussagen in Bezug auf die Unternehmensgröße ableiten.

Grafik 5: Unternehmenssituation (Personal)

In welcher Situation befindet sich Ihr Unternehmen zurzeit – hinsichtlich Personal?

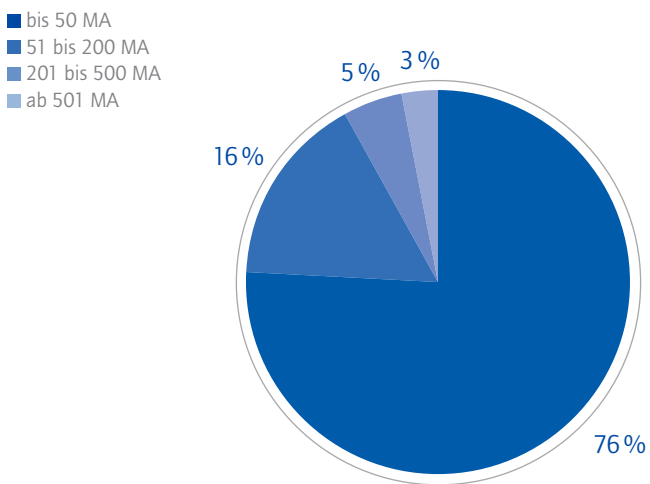


Aktuell berichten 45% der Unternehmen Personalaufbau zu betreiben. Der Anteil der Unternehmen, in denen eine Stabilisierung des Personalumfangs herrscht, hat sich im Vergleich zu 2008 um 6% erhöht und beträgt jetzt 41%. Am stärksten ist mit 10% der Anteil der Unternehmen gestiegen, die sich in einer Phase des Personalabbaus befinden. Dennoch sind diese Unternehmen mit 14% deutlich in der Minderheit.

Die Personalbereiche umfassen in 76 % der teilnehmenden Unternehmen bis zu 50 Personen. Mehr als 200 Personaler beschäftigen nur wenige Großkonzerne. Es ergibt sich eine durchschnittliche Betreuungsquote (Headcount Ratio), ermittelt aus Personaler pro Mitarbeiter, von 1:85 in den HR^{Excellence}-Unternehmen. Bei den übrigen Unternehmen liegt diese Kennzahl mit 1:107 deutlich höher. Vor dem Hintergrund der zukünftigen Anforderungen an die Personalbereiche und

den Erkenntnissen zu der Ausstattung der HR^{Excellence}-Unternehmen – ein Aspekt, der sich bereits in der Studie 2008/2009 gezeigt hat – ist die Diskussion nach den „optimalen“ Headcount Ratios für Personalbereiche noch einmal neu zu führen. Dabei sind auch die deutlichen Unterschiede entsprechend der Unternehmensgröße und Branche zu berücksichtigen.

Grafik 6: Aktuelle Mitarbeiterzahl im Personalbereich



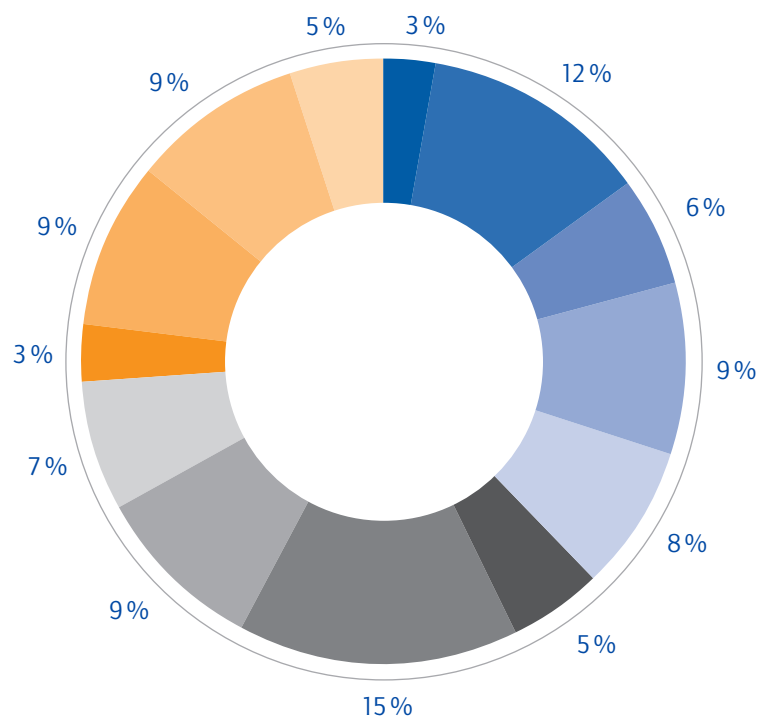
Die teilnehmenden Unternehmen stammen aus verschiedenen Branchen und Wirtschaftszweigen. Am stärksten sind Dienstleistungsunternehmen und -organisationen vertreten (41 %). 26 % der befragten Unternehmen gehören zum produzierenden Gewerbe.

Die meisten teilnehmenden Unternehmen sind in den Branchen Industry (15%) bzw. Banking (12%) tätig. Den kleinsten Anteil haben Unternehmen und Organisationen aus der Branche Public Services und Automotive (je 3 %) sowie Transport und Logistik. Die branchenspezifischen Auswertungen können in diesen drei Branchen nur einen Indikator bilden, da die Grundgesamtheit für allgemeine Aussagen nicht ausreicht.

Auf Anfrage können die Ansprechpartner dieser Studie gerne detaillierte Auskunft zu den branchenspezifischen Ergebnissen, auch im Benchmarkvergleich zu HRExcellence-Unternehmen, geben.

Grafik 7: Verteilung teilnehmende Branchen

- Automotive
- Banking
- Chemical Industry/Pharma
- Energy/Utilities
- Engineering/High Tech
- Healthcare
- Industry
- Insurance
- Professional Services
- Public Services
- Retail/Consumer
- Technology, IT & Media
- Transport & Logistic



02 Executive Summaries

Auf den folgenden Seiten 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.

Es ist allgemein erkennbar, dass sich die als HR^{Excellence}-Unternehmen identifizierten Studienteilnehmer nahezu ausnahmslos sehr deutlich von den übrigen Befragten abheben. Gleichmaßen schafft es nur ein Bruchteil der Unternehmen (7,3 %) die dargestellten Kriterien, die exzellentes HR-Management kennzeichnen, zu erfüllen. Zudem zeigt sich, dass sich die HR^{Excellence}-Unternehmen in nahezu jeder der teilnehmenden Branchen wiederfinden, obgleich die Branchenergebnisse untereinander von hohen Qualitätsunterschieden

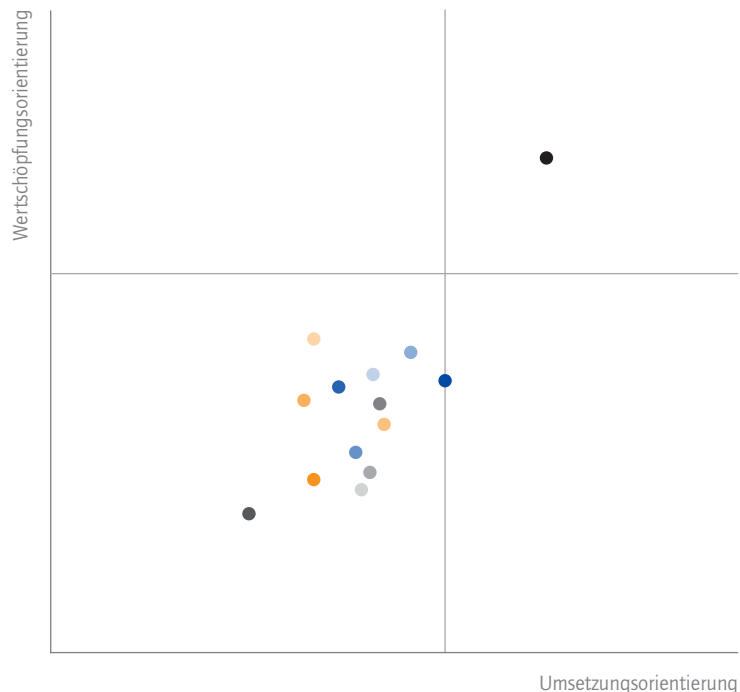
geprägt sind. Ähnliches gilt für die unterschiedlichen Unternehmensgrößen. Eine exzellente Personalarbeit ist somit größen- und branchenunabhängig möglich.

Weiterhin deutlichen Aufholbedarf in der Wertschöpfungs- und Umsetzungsorientierung hat der Healthcare-Sektor. Dass dies nicht per se der Fall sein muss, spiegelt sich darin wider, dass es auch ein Vertreter der Branche Healthcare in das Feld der HR^{Excellence}-Unternehmen geschafft hat.

Während im Ländervergleich eher geringere Unterschiede bei der Umsetzungsorientierung erkennbar sind, kristallisiert sich eine deutlich größere Kluft bei der Wertschöpfungsorientierung heraus. Hier schneiden die Personalbereiche deutscher Unternehmen im Gesamtvergleich deutlich schlechter ab.

Grafik 8: HR^{Excellence}-/Branchenvergleich

- HR^{Excellence}-Unternehmen
- Automotive
- Banking
- Chemical Industry/Pharma
- Energy/Utilities
- Engineering/High Tech
- Healthcare
- Industry
- Insurance
- Professional Services
- Public Services
- Retail/Consumer
- Technology, IT & Media
- Transport & Logistic



02.01 HR Strategie & Positionierung

Provokant könnte man sagen, die Personalabteilungen vieler Unternehmen führen ein Eigenleben, bei dem die strategische Ausrichtung auf das Unternehmen häufig vernachlässigt wird. So hat z. B. nur jeder zweite Studienteilnehmer die HR-Strategie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet bzw. nur 43 % der Unternehmen haben eine schriftlich fixierte und durch Vorstand/Geschäftsführung verabschiedete HR-Strategie. Dabei zeigt gerade die hohe Korrelation zwischen einem guten HR-Strategieprozess und exzellenter HR-Arbeit mit effektiven und effizienten Prozessen bei den HR^{Excellence}-Unternehmen die Wichtigkeit einer zielgerichteten HR-Strategie.

Die Hindernisse auf dem Weg zu einem strategischer agierenden HR-Bereich sind seit Jahren dieselben. Immer noch stehen die Dominanz operativer Themen und zu geringe Kapazitäten in HR einem mehr business-orientierten Auftreten entgegen. Diese Umsetzungsschwierigkeiten unterscheiden sich im Vergleich der HR^{Excellence}-Unternehmen mit den übrigen Unternehmen kaum. Eine deutlich bessere Einschätzung erfolgt lediglich bei der Frage nach den eigenen Kompetenzen in HR – hier sehen sich exzellente Unternehmen im Vergleich besser aufgestellt.

Entsprechend der häufig vernachlässigten strategischen Ausrichtung sehen sich viele HR-Bereiche vielmehr in der Position eines Lieferanten administrativer Services. Diese Rolle wird von den Befragten nach eigener Einschätzung durchaus erfolgreich wahrgenommen. Sie sehen sich aber selber nicht in der Position strategische Ziele zu unterstützen. Nur jeder dritte Personaler gibt an, für eine Anpassungsfähigkeit der Organisation an neue Herausforderungen zu sorgen. Noch weniger sehen sie sich derzeit in der Rolle, die Mitarbeiter auf die zukünftigen Herausforderungen vorzubereiten. Immerhin mehr als die Hälfte glaubt, die Linienmanager in ihrer Zielerreichung zu unterstützen, wengleich die wenigsten systematisch nach den Bedarfen ihrer Kunden fragen.

Auch der Nachweis der allgemein meist guten Personalarbeit wird vielfach vernachlässigt. Durchaus kritisch zu betrachten ist die noch geringe Quote an Personalabteilungen, die ihre Arbeit mit konkreten Kennzahlen hinterlegen. Gerade einmal jeder vierte Personalverantwortliche kann behaupten, dass die Leistungen des Personalbereichs den internen Kunden bekannt sind. Ganz anders machen dies die HR^{Excellence}-Unternehmen, die bereits in 94 % aller Fälle die eigene Arbeit messbar machen und so den Nutzen der eigenen Leistung den Entscheidungsträgern kommunizieren können.

Alles in allem wird die Wahrnehmung des HR-Bereichs in Unternehmen nach wie vor von den Personalern eher als kritisch angesehen. Nur jeder Dritte geht davon aus, dass die internen Kunden mit den Leistungen des Personalbereichs zufrieden sind.

02.02 HR Organisation & Steuerung

Die Organisation der Personalbereiche befindet sich auf dem Stand von vor zwei Jahren. 72 % der Unternehmen verfügen bereits über HR Business Partner und 53 % bündeln konzeptionelle Aufgaben in einem Competence Center. Jedoch wurde bislang nur in jedem dritten Unternehmen eine Einheit von Change Managern bzw. ein eigener Steuerungs- und Projektbereich etabliert. Die Organisation der Personalbereiche hat sich somit in den vergangenen zwei Jahren kaum weiter entwickelt. Während die Unternehmen im langfristigen Zeitverlauf eine Verbesserung der Personalorganisation feststellen konnten, untermauern die Werte der diesjährigen Studie vielmehr die Einschätzungen der vergangenen Jahre. Grundsätzlich ist jedoch der Trend zur Organisation des Personalbereichs mit einem Geschäftsmodell mit klarer Rollentrennung eindeutig erkennbar.

Die befragten Unternehmen verbinden mit einer solchen Einführung meist ähnliche Ziele, die vor allem in der Qualitätssteigerung, erhöhter Kosteneffizienz und einer Konzentration auf Wertschöpfung gesehen werden. Die mit der Umsetzung angestrebten Veränderungen stimmen aber vielfach mit den tatsächlich eingetretenen Verbesserungen nicht überein. Als wesentliche Verbesserungen, die mit der Einführung eines Geschäftsmodells mit Rollentrennung einher gehen, nennen die Befragten: verbesserte Kundenorientierung, Qualitätssteigerung der Personalarbeit und Standardisierung. Grundsätzlich erkennen aber Unternehmen aller Größen und Branchen

einen Nutzen durch die Einführung eines Geschäftsmodells mit klarer Rollenteilung. Die erzielten Ergebnisse variieren jedoch branchen- und größenspezifisch teils erheblich.

Auch wurden die Personalverantwortlichen nach den Gründen der teils mangelhaften Zielerreichung bzw. etwaig erkennbaren Umsetzungsschwierigkeiten gefragt. Die Ergebnisse offenbaren, dass die erfolgreiche Umsetzung häufig an HR selbst scheitert. Eine fehlende Verhaltensänderung der HR-Mitarbeiter und fehlende notwendige Kompetenzen der HR-Mitarbeiter gehören zu den häufigsten Gründen. Als größtes Problem wird jedoch die häufig unklare Definition der Schnittstellen genannt.

Gerade die Etablierung eines zentralen Steuerungs- und Projektcenters sowie eine Ausdifferenzierung der Business-Partner-Rolle erscheint bei der Ausrichtung des zukünftigen HR-Geschäftsmodells besonders erfolgskritisch. Einige Unternehmen haben als Reaktion auf die Umsetzungsprobleme die Business Partner-Rolle weiterentwickelt. Diese wird bislang jedoch engagierter von den HR^{Excellence}-Unternehmen vorangetrieben, die den übrigen Unternehmen einen deutlichen Schritt voraus sind. Sie rekrutieren verstärkt aus Linienfunktionen für die Business Partner-Positionen und setzen spezifische Qualifizierungsprogramme ein. Grundsätzlich stellt sich immer wieder heraus, dass eine spezifische Anpassung des HR-Geschäftsmodells an die Unternehmenssituation wichtig ist.

02.03 HR Produkte/Prozesse & IT

Die Bedeutung der einzelnen Personalprozesse wird sehr differenziert betrachtet. Erwartungsgemäß wird den HR-Kernprozessen die tendenziell größte Bedeutung zugerechnet. Darunter gelten die Prozesse Performancemanagement, Rekrutierung & Onboarding sowie Karriere & Nachfolgemangement bzw. Compensation & Benefits als die bedeutendsten. Bei den großen Unternehmen ist neben Compensation & Benefits das Kompetenzmanagement der wichtigste Prozess, während für Unternehmen mit weniger als 10.000 Mitarbeiter (klein und mittelgroß) die Prozesse Personaleinsatz & Arbeitszeitmanagement, Personaladministration & Abrechnung, (strategische) Personalplanung & HR Controlling und Rekrutierung & Onboarding bedeutungsvoller sind.

Große Unterschiede gibt es beim Gesundheitsmanagement. Bei einigen wenigen Branchen ist es bereits sehr bedeutsam (z. B. Engineering/High Tech, Automotive oder insbesondere

Transport & Logistic). Für viele andere spielt es (noch) eine untergeordnete Rolle.

Wenngleich die teilnehmenden Unternehmen die Qualität der Personalprozesse sehr unterschiedlich einschätzen, kann man grundsätzlich sagen, dass die Qualität der Bedeutung der einzelnen Prozesse nicht gerecht wird. Abgesehen von den HR^{Excellence}-Unternehmen offenbaren sich teils große Differenzen, wobei die Qualität meist hinter der beigemessenen Bedeutung zurück bleibt. Die größten Qualitätsdefizite offenbaren sich im Kompetenzmanagement, dem Change Management oder der HR-Strategie. Eine im Vergleich höhere Qualität als Bedeutung wird lediglich in der Personaladministration (und -abrechnung), dem Mitbestimmungs- und Gremienmanagement sowie dem HR-Berichtswesen gesehen, wobei dies bei den beiden letztgenannten nicht signifikant ist.

Fast ein Viertel aller HR-Mitarbeiter sind alleine in der Personaladministration und -abrechnung tätig. In HR^{Excellence}-Unternehmen sind es fünf Prozentpunkte weniger. Gerade einmal etwa 8% aller Kapazitäten entfallen auf die echten Steuerungsprozesse HR-Strategie sowie (strategische) Personalplanung & Controlling. Insgesamt entfallen 45% aller Kapazitäten auf die Kernprozesse, wobei hier ein Fokus auf Beschaffung und Einsatz und der Entwicklung von Mitarbeitern liegt. Überraschenderweise beschäftigen sich mittlerweile 7% aller Kapazitäten mit dem Thema Change Management. Die Unternehmensgröße wirkt sich auf die Verteilung der personellen HR-Kapazitäten in den Managementprozessen kaum aus, wohingegen in den Kern- und Supportprozessen teils deutliche Unterschiede erkennbar sind. Die HR^{Excellence}-Unternehmen machen hier kleine, aber feine Unterschiede, jedoch ist es vielfach eher die Qualität der geleisteten Arbeit, die den Unterschied ausmacht.

Ein gutes Zusammenspiel mit den Führungskräften und internen Kunden sowie klare Rollendefinitionen gelten in den Unternehmen als Erfolgsfaktoren für effiziente und effektive Personalprozesse. Wenngleich in fast allen Branchen die Einbindung der Führungskräfte als der wichtigste Erfolgsfaktor für effiziente und effektive Personalprozesse angesehen wird, gibt es doch einige branchenspezifische Unterschiede. Automotive oder Utilities sehen den größten Erfolgsfaktor in der klaren Beschreibung von Prozessen, während für Transport & Logistic-Unternehmen die IT-Unterstützung am erfolgskritischsten ist. Unterschiedlich wahrgenommen wird die Wichtigkeit der Einbindung der Führungskräfte als Erfolgsfaktor im Größenvergleich. Kleine und mittelgroße Unternehmen gewichten diesen Faktor deutlich höher als die Großunternehmen. Die mittelgroßen Unternehmen sehen eine größere Bedeutung der Kundenorientierung – gegenüber den großen und kleinen Unternehmen. Für die Großunternehmen ist die Definition von Prozessverantwortlichen das erfolgskritischste Merkmal.

02.04 HR Kompetenzen & Mitarbeiter

Bislang dominieren langfristige HR-Karrieren den Background der Personaler. Die durchschnittliche Verweildauer eines Mitarbeiters in der Personalabteilung liegt bei knapp elf Jahren. Dieser Wert liegt deutlich höher als in anderen Unternehmenseinheiten. Gestützt wird diese Aussage durch die Tatsache, dass nur ca. 30% der HR-Mitarbeiter zuvor in einer anderen Unternehmenseinheit tätig waren. Darüber hinaus bestehen relativ wenige Möglichkeiten zur Weiterentwicklung außerhalb der HR-Abteilung. Anders sieht es bei den HR^{Excellence}-Unternehmen aus: Die Karrierechancen der HR-Mitarbeiter im Personalbereich oder auch in anderen Unternehmensfunktionen werden dort fast dreimal so hoch wie in sonstigen Unternehmen eingeschätzt.

Die HR-Abteilung wird in vielen Unternehmen noch immer als ausschließlich kostenproduzierende Geschäftseinheit angesehen, die eine reine Dienstleistungsfunktion zu erfüllen hat. Diese Fremdsicht scheint sich auch in der Selbstwahrnehmung vieler HR-Abteilungen niederschlagen (wobei nicht klar bestimmt werden kann, wie sich die eher pessimistische Selbstwahrnehmung auf die Außendarstellung der Personalabteilung auswirkt). Aktuell werden typische Dienstleistungskompetenzen als in den Personalabteilungen in großem Maße vorhanden beschrieben. Darunter fallen primär Integrität/Commitment, Kundenorientierung, Fachkompetenz, Diversity/

Internationalisierung und Kooperation und Einfühlungsvermögen.

Besonders HR^{Excellence}-Unternehmen haben erkannt, dass sich HR-Abteilungen zukünftig stärker strategisch und damit als eigenständige Geschäftseinheit positionieren sollten. Damit gehen veränderte Herausforderungen und neue notwendige Kompetenzen der Personalmitarbeiter einher. Einen besonders großen Entwicklungsbedarf sehen die HR^{Excellence}-Unternehmen vor allem in den Bereichen Kreativität und Innovationskraft, Strategiekompetenz und unternehmerisches Denken.

Dabei fehlt es beim „Gesicht zum Kunden“, dem Business Partner, noch am Geschäftsbezug, an Standing und Change Management-Kompetenzen. Durchgängig verstanden werden die Geschäfte bzw. Geschäftsprozesse der zu betreuenden Bereiche nur in der Hälfte der Unternehmen. Deutliche Defizite sehen die teilnehmenden Unternehmen auch in der Kommunikation der HR Business Partner bzw. Personalreferenten mit den Führungskräften – selten findet diese auf Augenhöhe statt. Defizite werden vor allem aber auch bezüglich der Unterstützung in Change-Prozessen gesehen. Hier gilt es, die Business Partner-Rolle noch einmal zu überdenken und weiter ausdifferenzieren.

Für viele Unternehmen stellt das eigene Personal das größte Kapital dar. Verantwortlich für die (strategische) Beratung und Unterstützung bei beispielsweise Bedarfsplanung, Auswahl, Aus- und Weiterbildung sowie bei der Betreuung sind die Mitarbeiter der Personalabteilungen. Doch fehlt es teilweise gerade an business-orientierten Kompetenzen, um die heutigen und zukünftigen Herausforderungen zu adressieren

und zu meistern. Aus diesem Grund müssen die HR-Mitarbeiter dringend qualifiziert sowie durch Entwicklungsperspektiven innerhalb und außerhalb des Personalmanagements motiviert und durch Mitarbeiter aus Nicht-HR-Funktionen ergänzt werden. HR^{Excellence}-Unternehmen tun dies bereits in deutlich gesteigerter Form und schaffen so interessante Arbeitsplätze für High Potentials und Top Performer.

02.05 HR Leistungen – Talent Management

Die Bedeutung von Talent Management nimmt weiter zu. In mehr als der Hälfte der Unternehmen ist die interne Bedeutung in den letzten zwei bis drei Jahren deutlich gestiegen. Dieser Trend geht weiter. Das lässt sich daran erkennen, dass sich die Unternehmen mit dem derzeitigen Status quo oftmals nicht zufrieden geben und aktiv an der Effektivität und Effizienz ihres Talent Managements arbeiten. Dabei unterscheiden sich HR^{Excellence}-Unternehmen besonders positiv von den übrigen Unternehmen: Sie haben in vielen Fällen bereits heute ein angemessenes Budget für das Talent Management zur Verfügung und lassen ihr Top Management einen signifikanten Anteil seiner Zeit in die Entwicklung von Potenzialträgern investieren.

Die Gewinnung, Entwicklung und Bindung hochqualifizierter Fach- und Führungskräfte nimmt immer stärker an Bedeutung zu. HR^{Excellence}-Unternehmen konzentrieren sich dabei verstärkt auf die internen Zielgruppen der High Potentials und der Führungsnachwuchskräfte.

Bisher wird das Talent Management von vielen Unternehmen aber nicht als ganzheitlicher Prozess verstanden. Wenn Unternehmen dem demografischen Wandel und der fortschreitenden Globalisierung erfolgreich begegnen wollen, müssen sie Talent Management nicht nur thematisch eine hohe Priorität einräumen, sondern auch ganzheitliche Talent Management-Systeme entwickeln und konsequent in der organisationalen Praxis umsetzen. Talent Management sollte dabei noch stärker als umfassender Prozess verstanden werden, der stringent aus der Unternehmens- und HR-Strategie abgeleitet wird und mit klar definierten Kriterien sowie messbaren Zielen hinterlegt ist. Dies ist bisher noch nicht der Fall.

Viele Unternehmen erreichen ihre gesteckten Ziele in Bezug auf ihr Talent Management deshalb nur unzureichend oder gar nicht. Dabei fehlt es den meisten Unternehmen vor allem an einer nachhaltigen Unterstützung durch die Unterneh-

menführung. Darüber hinaus fokussieren sich die meisten Talent Management-Prozesse oftmals noch zu einseitig auf Potenzialträger und High Potentials und lassen die Potenziale von Fach- und Führungskräften weitestgehend außer Acht. Zudem werden sie in vielen Fällen nicht durch ein einheitliches und effektives IT-System unterstützt. Letztendlich ist in der Entwicklung und Umsetzung eines konsistenten Gesamtkonzeptes die größte Herausforderung zu sehen.

02.06 HR Leistungen – Learning Management

Eine konsequente Orientierung des Learning Managements an der Unternehmensstrategie ist bei den allermeisten Unternehmen nicht die oberste Maxime, an der sich Learning Management-Geschäftsmodelle sowie Aufbau- und Ablauforganisation ausrichten. Ebenso sind anerkannte Steuerungsmodelle noch lange nicht hinreichend implementiert. Die Strategieorientierung ist eindeutig entwicklungsbedürftig.

Vor diesem Hintergrund erscheint es logisch, dass das Einverständnis des Top Managements mit dem Learning Management nicht hoch ist und dass das Weiterbildungsbudget bei fast allen Unternehmen nicht auf die hohen selbstgesteckten Ziele abgestimmt ist. Die allermeisten Unternehmen können das Qualifizierungsangebot in enger Kooperation mit den Geschäftseinheiten erstellen, sind jedoch aufgrund unzulänglicher organisatorischer und prozeduraler Kompetenzen nicht in der Lage, auf Seiten der Kunden eine hohe Zufriedenheit zu sichern. Auffallend ist, dass HR^{Excellence}-Unternehmen auf dem Weg zur leistungsstarken Organisation sehr viel weiter sind als die anderen untersuchten Unternehmen. Sie erzielen deutlich höhere Zustimmungsraten beim Top Management und klagen sehr viel seltener über zu geringe Ressourcen.

Ausstehend ist immer noch die notwendige enge Verzahnung von Learning- und Talent Management. Die gezielte Entwicklung strategischer Kompetenzen findet zu selten statt. Wenngleich auch im Talent Management mit Kompetenzmodellen, Stellen- und Mitarbeiterprofilen sowie Entwicklungsgesprächen die entsprechende Basis gelegt wird, nutzt das Learning Management diese Chance zu selten, um Konzepte für eine bedarfsgerechte Qualifizierung zu entwickeln und zu implementieren.

Auch wenn die ganze (Internet-) Welt vom Web 2.0 redet, klafft in der Wirklichkeit der Weiterbildung eine riesige Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Effizientere Lernformen sind noch lange nicht hinreichend eingeführt, technologisch hinken die allermeisten Unternehmen weit hinter ihren Möglichkeiten her. Wenn auch HR^{Excellence}-Unternehmen einen riesigen technologischen und konzeptionellen Vorsprung haben, bleibt der Weg zum Next Generation Learning und damit zur Integration von formellem und informellem Lernen noch steinig.

Einen wesentlichen Handlungsbedarf konnte unsere Studie im Bildungscontrolling ausmachen: Zufriedenheitsabfragen mit geringem Aussagewert dominieren das Zahlenwerk im Learning Management. Eine Steuerung über Kennzahlen steht immer noch aus. Der Blick über den Tellerrand wird viel zu selten gewagt, um im Benchmark von den Erfolgen anderer

zu lernen. Wissenstests zur Messung kognitiver Lernerfolge sind die Ausnahme. Dieses insgesamt erschreckende Bild korrespondiert mit dem Studienergebnis, dass fehlende Steuerungsmodelle mit niedrigerem Commitment und geringeren Bildungsbudgets bestraft werden.

03 Vorstellung Kienbaum

Kienbaum berät Unternehmen, Institutionen und Verbände über die gesamte Wertschöpfungskette:

Executive Search | Management Consulting | Communications

Kienbaum verbindet hohe Kompetenz in allen HR-Fragen mit einer tiefen Expertise im Bereich der klassischen Managementberatung. Diese einzigartige Kombination erlaubt es uns, für unsere Klienten die richtigen Antworten auf aktuelle Herausforderungen zu geben.

Wir gehören zu den Branchenführern der Beratung in Europa. Unsere Kernkompetenzen sind Executive Search, Management Consulting und Communications. In Deutschland sind wir Marktführer bei der Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften (Executive Search) und der Personalentwicklung inklusive der Vergütungsberatung (Human Resource Management) und gehören zu den führenden Managementberatungen.

Als kompetenter und innovativer Partner mit einem kooperativen Beratungsansatz integrieren wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Kunden in unsere Beratungsprozesse und -instrumente. Wir beteiligen sie an der Entwicklung von Problemlösungen und legen auf diese Weise Kreativitätspotenziale frei. Diese Human Resource-Orientierung ist der entscheidende Faktor für unseren Beratungserfolg.

Wir unterstützen Unternehmen auf ganzer Breite – wir beraten, besetzen, vergüten und evaluieren die Top-Ebene in den Unternehmen. So steigern wir messbar und nachhaltig den Wert unserer Kundenunternehmen.



Kienbaum^K

Management Consultants (KMC)

- » Asset Management
- » Business Technology Management
- » Change Management
- » Compensation & Benefits
- » Corporate Finance
- » Corporate Performance
- » HR Strategy & Organisation
- » Human Resource Development
- » Marketing/Sales
- » Organisational Effectiveness
- » Post Merger Integration
- » Process Excellence
- » Revenue Growth
- » Strategy

Communications (KC)

- » **Communication & PR**
 - » Corporate Communication
 - » Change Communication
- » **Employer Branding & Personalmarketing**
 - » Arbeitgebermarken-Analyse und -Aufbau
 - » Personalmarketing- & Recruiting-Strategien
 - » Umsetzung in externe und interne Maßnahmen
- » **Online & Interactive**
 - » Online-Strategien und -Maßnahmen für Recruiting und Employer Branding
 - » Karrierewebsites
 - » Web 2.0-Aktivitäten und Social Media-Strategien
 - » SEO, SEM etc.
- » **Personalanzeigen-Management**
 - » Beratung und Betreuung von zentralen und dezentralen Personalanzeigen-Etats
 - » Mediale Planung und Abwicklung in Print und Online

- » Effizienzprüfung
- » Anforderungsprofile
- » Besetzung

- » Vergütung
- » Kommunikation

- » Handel
- » Health Care
- » Industrie/Maschinen- & Anlagenbau
- » Konsumgüter
- » Öffentlicher Sektor/Non-Profit-Sektor

- » Oil & Gas
- » Professional Services
- » Telekommunikation/IT
- » Transport/Verkehr/Logistik

» Internationale Standorte

- » Brasilien
- » China
- » Finnland
- » Frankreich
- » Japan
- » Kroatien

- » Luxemburg
- » Niederlande
- » Österreich
- » Polen
- » Rumänien
- » Russland
- » Schweden

- » Schweiz
- » Singapur
- » Thailand
- » Tschechien
- » Ungarn
- » USA

Gesamtverantwortung



Dr. Walter Jochmann

Vorsitzender der Geschäftsführung

KMC Geschäftsführung

Kienbaum Management Consultants GmbH

Fon +49 2261 703-550

Fax +49 2261 703-658

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

Senior Consultant

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



Johannes Sattler

Consultant

HR Strategie & Organisation

Kienbaum Management Consultants GmbH

Fon +49 30 88 01 98-70

Fax +49 30 88 01 98-66

johannes.sattler@kienbaum.de

2. Auflage (Dezember 2010)

Unser besonderer Dank gilt in diesem Jahr Jürgen Eckert, der uns im Rahmen seines Praktikums bei der Vorbereitung und Erstellung der Studie hervorragend unterstützt hat! Daneben möchten wir uns bei unseren Kollegen und Experten für das Thema Talent- und Learning-Management Matthias M. Graf und Horst-Dieter Bruhn bedanken, die mit all ihrem Know-how die Analyse der Trendthemen unterstützt haben. Nicht zuletzt möchten wir auch den Mitarbeitern von Kienbaum Communications danken, die uns kommunikativ begleitet und die Gestaltung des Ergebnisberichtes verantwortet haben. Abschließend gilt der Dank Nadine Berkowski und Nico Bödeker, die uns insbesondere im Rahmen der Vorbereitung der Studie tatkräftig unterstützt haben.

Deutschland

Kienbaum Management Consultants GmbH
Potsdamer Platz 8
10117 Berlin
Fon: +49 30 88 01 98-0
hr-strategiestudie@kienbaum.com

Österreich

Kienbaum Beratungen GmbH Wien
Tuchlauben 8
1010 Wien
Fon: +43 1 533 51 88-22
vienna@kienbaum.com

Schweiz

Kienbaum AG
Leutschenbachstrasse 95
8050 Zürich
Fon: +41 44 386 40-40
zurich@kienbaum.ch