



Human Resource Management

Executive Search, Human Resource Management und Management Consulting: Unser Qualitätsmaßstab ist es, durch die erfolgreiche Umsetzung unserer Beratungskonzepte einen langfristigen und messbaren Nutzen zu realisieren und den Unternehmenswert auf Kundenseite nachhaltig zu steigern. Durch einen ganzheitlichen Beratungsansatz sichern wir gemeinsam mit unseren Kunden den optimalen

Einsatz und die Entwicklung des Erfolgsfaktors Mensch in der Organisation sowie die Konzeption und Umsetzung effizienter betriebswirtschaftlicher Strukturen.

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

» Human Resource Management

Der optimale Einsatz, die Entwicklung und die Motivation des Human Capital sichern Unternehmen Wettbewerbsvorteile und steigern die Wertschöpfung.

- » Management Audit
- » Performance Management
- » Management Development
- » Succession Management
- » HR-Strategie
- » Vergütungssysteme
- » Job Evaluation
- » Vergütungsdaten
- » Post Merger Integration
- » HR-Shared Services

» Executive Search

Der Mensch als Know-how-Träger und Treiber von Veränderung ist die entscheidende Business-Ressource im internationalen Wettbewerb.

- » Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften durch Direktansprache und über Anzeigen
- » Interim Management
- » Newplacement

» Management Consulting

Effiziente Strukturen und Prozesse sorgen für beste Ergebnisse. Unterschiedliche Branchen verlangen individuelles Know-how. Wir bieten Ihnen Kompetenz und langjährige Praxiserfahrung für

- » Energie- und Versorgungswirtschaft
- » Finanzdienstleister
- » Gesundheitswesen
- » Immobilienwirtschaft
- » Industrie
- » Information Management
- » Öffentlichen Sektor

in den Themenfeldern

- » Finanzen/Controlling
- » Restrukturierung
- » Strategie/Organisation
- » IT Business Strategy
- » IT Business Processes & Organisation
- » IT Business Evaluation
- » Marketing/Vertrieb
- » Produktion/Logistik
- » Post Merger Integration

und Outsourcing Services für

- » Kommunikation/Marketing
- » Personalwesen/Gehalt
- » Rechnungswesen/Controlling



Clockwork Orange – Veränderung ist permanent

Human Resource Management als dauerhafte strategische Aufgabe

Innovative Unternehmen in wissensintensiven Branchen befinden sich in einem ständigen Veränderungsprozess auf wirtschaftlicher, struktureller und kultureller Ebene. Nur so erlangen und sichern sie in einem dynamischen Marktumfeld nachhaltige Wettbewerbsvorteile. Manche Unternehmen sind von dieser Dynamik überfordert. Neue Geschäftsmodelle, Globalisierungs- und Konzentrationsprozesse oder technologische Innovationen verlangen einen zunehmend systematischen und nachhaltigen Aufbau von Kernkompetenzen. Zahlreiche Unternehmenskrisen und scheiternde Übernahmeveruche belegen die hohen Anforderungen an die Unternehmensführung.

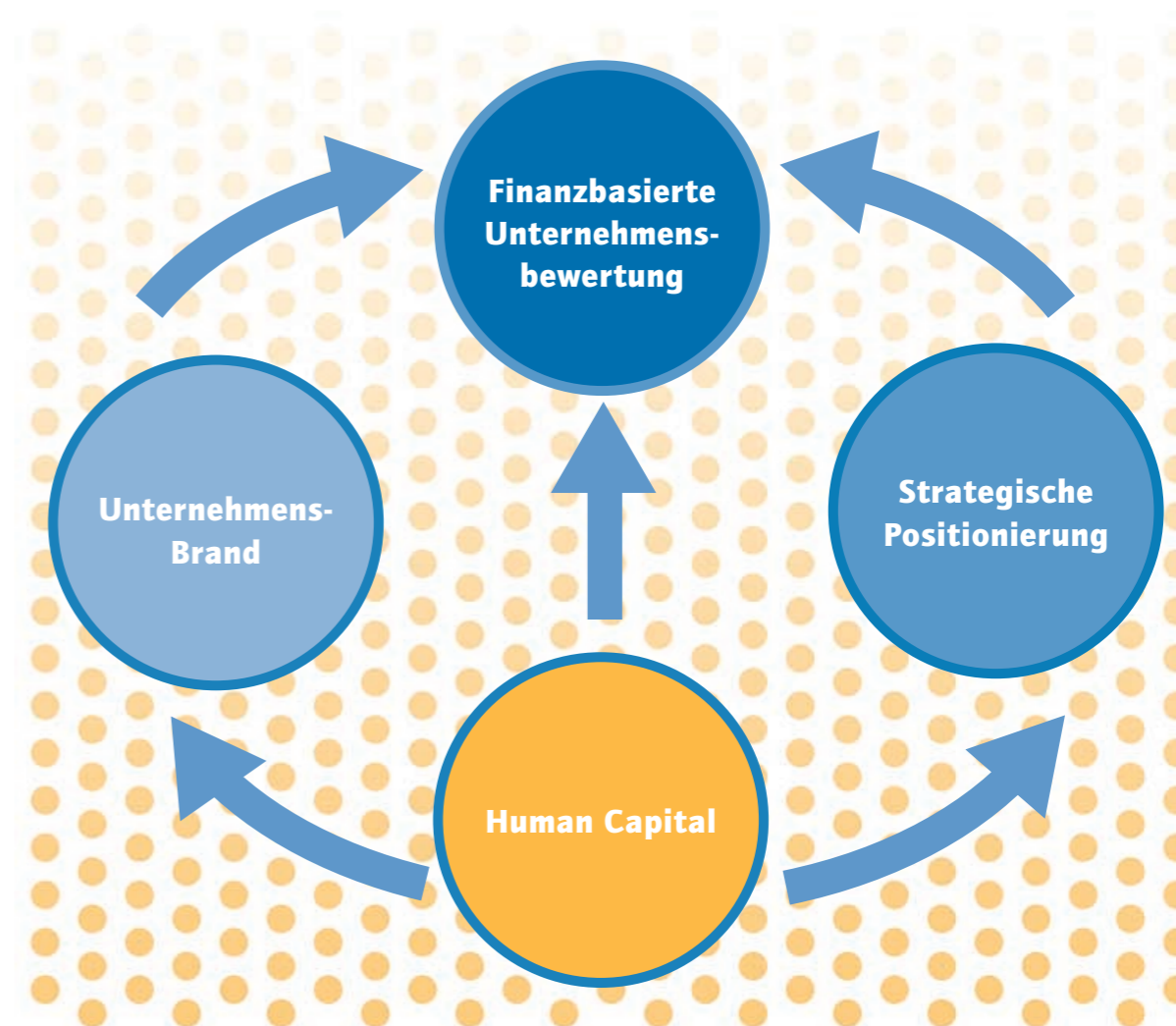
Modernes Human Resource Management begleitet Unternehmen in diesem dynamischen Prozess, sensibilisiert für Veränderungsnotwendigkeiten und erhöht die Lernfähigkeit der Organisation.

Die Schlüsselbegriffe nachhaltigen unternehmerischen Erfolgs sind Innovationskraft, Kunden- und Serviceorientierung, Produktivitätssteigerung, Kapitalstärke und Wachstumsorientierung. Entscheidender Erfolgsfaktor und kritisches Moment ist dabei der Mensch. Er steht mit seinem Know-how, Engagement und seiner Identifikation hinter überzeugenden Produkten, einem qualifizierten Kundenmanagement und effizienten Produktions- und Infrastruktur-Prozessen. Folgerichtig verweisen internationale Benchmarks zur Unternehmensführung auf das Potenzial und die wachsende Bedeutung des Human Resource Managements als strategischen Erfolgsfaktor.

Im Mittelpunkt der HR-Planung steht die Weiterentwicklung der individuellen und strategischen Kompetenzen bei adäquatem Personaleinsatz und wettbewerbsfähigen Personalkosten.



» Merkmale erfolgreicher Unternehmensführung



» Bausteine Unternehmenswert

In vielen Zukunftsmärkten wird die Rekrutierung, Bindung und Qualifizierung von Mitarbeitern ein entscheidender Wettbewerbsfaktor sein. Während früher ein eher eindimensionales „der Mensch steht im Mittelpunkt aller Unternehmensfunktionen“ diese Bedeutung versinnbildlichte, gibt es heute evaluierte Ursache-Wirkungs-Ketten. Sie weisen unternehmensspezifisch die Wert- und Leistungstreiber-Effekte von personalwirtschaftlichen Funktionen nach. Analyseprojekte und interne Kundenbefragungen zeigen aber, dass zwischen Theorie und Praxis eine große Lücke klafft.

Der reale Stellenwert des Human Resource Managements variiert deutlich. Die Treiber moderner und effizienter Personalarbeit sind das Top-Management, die Führungskräfte und – als Strategie- und Konzeptentwickler – der Personalbereich. Kienbaum unterstützt Personalbereiche und Führungskräfte bei der Bewältigung aller Herausforderungen im Management ihres Human Capital. Wir liefern maßgeschneiderte Lösungen in allen Fragen des wertorientierten und wertschöpfenden Einsatzes der Ressource Mensch.

The Magnificent Seven – Herausforderungen an die Besten

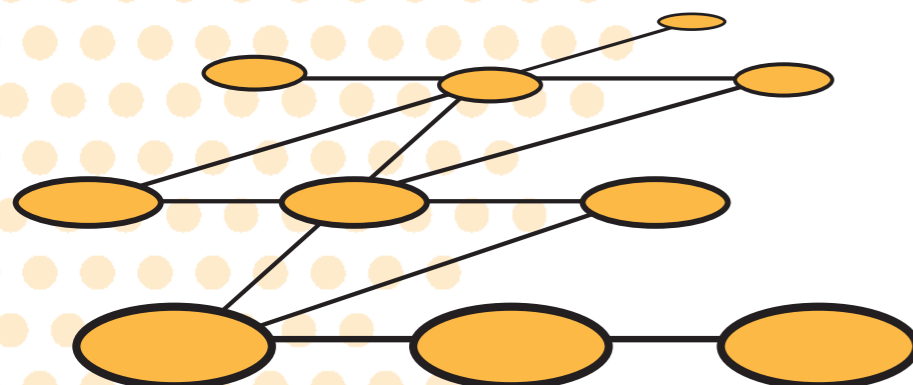
Die Verbindung von strategischer und operativer Ebene des Human Resource Managements

Das Personalmanagement agiert heute vor einem heterogenen sozio-ökonomischen Hintergrund. Steigende und teils widersprüchliche Anforderungen an das Management der Humanressourcen kennzeichnen das Umfeld der Personalarbeit. Das Human Resource Management muss den Spagat

zwischen wertschöpfender und werteorientierter Unternehmensführung meistern. Hinzu kommen Veränderungen der Einstellungen und Werthaltungen auf der Führungskräfte- und Mitarbeiterenebene. Einige Aussagen belegen dies:

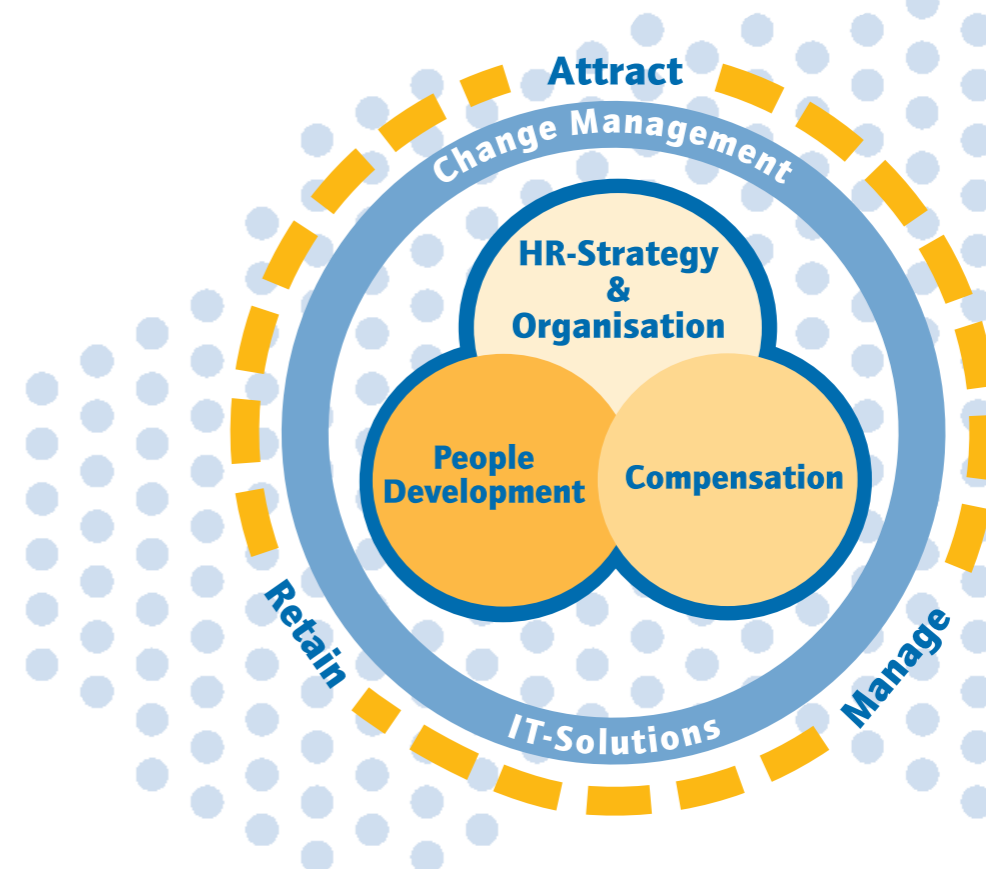
- » Nur 12 Prozent der deutschen Mitarbeiter sind emotional an ihre Unternehmen gebunden, 70 Prozent machen Dienst nach Vorschrift und 18 Prozent haben bereits innerlich gekündigt. (Gallup GmbH, 2004)
- » Trotz einer überdurchschnittlichen Arbeitslosenquote von bis zu 20 Prozent in einigen Regionen Europas gibt es schon heute einen Kandidatenmangel in technischen Ausbildungsberufen, bei Ingenieuren, Medizinern und ausgewählten Naturwissenschaftlern. (StepStone Deutschland AG, 2004)
- » In den vergangenen fünf Jahren hat die deutsche Wirtschaft ihre Produktivität im weltweiten Vergleich signifikant erhöhen können – der Abstand zu insbesondere asiatischen Herstellern bleibt dennoch enorm und führt zu Outsourcing und Offshoring. (ifo Konjunkturprognose, 2005)

- » An die Stelle von lebenslangen Beschäftigungsverhältnissen tritt zunehmend die Forderung der „Neuen Ökonomie“ nach flexiblen Mitarbeitern. Menschliches Verhalten ist allerdings grundlegend auf stabile soziale Kontakte programmiert. (Richard Sennett, 2000)
- » Der Anteil der Frauen in Führungspositionen ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen. Es gilt, die beruflichen Chancen der Frauen als auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Mütter und Väter nachhaltig zu verbessern. (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2004)
- » Kein Unternehmen kann so schwach sein, dass es durch ein gutes Management nicht wiederbelebt werden könnte. Kein Unternehmen kann so stark sein, dass es durch ein schwaches Management nicht zerstört werden könnte. (Peter Wallenberg, 2002)



Kienbaum Human Resource Management bietet Lösungen für die wesentlichen strategischen und operativen Aufgaben des Personalmanagements. Mit unserer Kompetenz und unseren Ressourcen steigern wir die Wertschöpfung beim Klienten. Unsere Leistung umfasst die Gestaltung von Personalstrategien auf der Basis sorgfältiger interner und externer Analysen (Benchmark-Datenbank), die Entwicklung von Personal- und Führungsinstrumenten sowie die Effektivitäts- und Effizienzsteigerung des Personalbereichs und seiner Prozesse. Hinzu kommt die operative Durchführung von Beurteilungs- und Qualifizierungsmaßnahmen bis hin zur Begleitung umfassender Veränderungsprozesse wie Mergers, Restrukturierungen, die

Implementierung von Unternehmensleitbildern oder die Vertriebsmobilisierung. Unser ganzheitlicher Ansatz realisiert eine qualitativ hochwertige Beratungsleistung von der Analyse über die Konzeption bis zur Umsetzung. Wir orientieren und messen uns an internen und externen Benchmarks, um Prozesse zu optimieren und ein konsequent wettbewerbsführendes und -fähiges Niveau zu gewährleisten. Wir beraten internationale Großunternehmen und mittelständische Unternehmen aller Branchen sowie Institutionen des öffentlichen Bereichs. Unsere interdisziplinären Beraterteams mit differenzierten Qualifikationsprofilen sichern eine qualitativ hochwertige Beratungsleistung.



» Kompetenzen – Kienbaum Human Resource Management

How The West Was Won – Planung, Umsetzung und Ergebnisse gefragt

Erfolgskennzahlen modernen Human Resource Managements



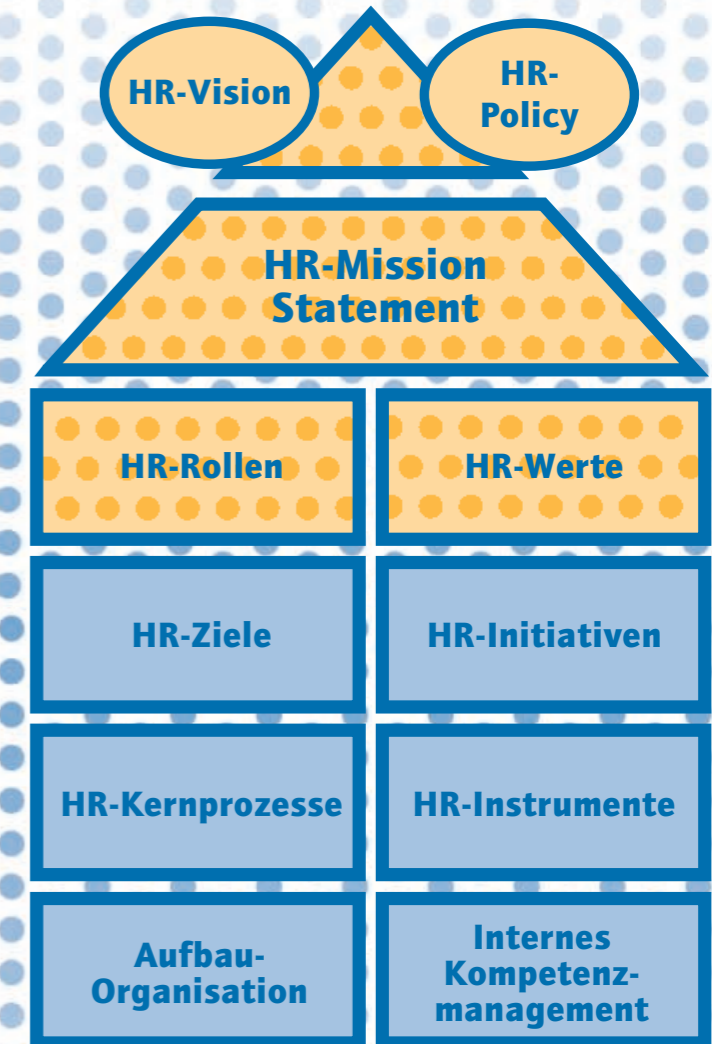
Agieren statt reagieren, gestalten statt verwalten. Mit der notwendigen engen Verzahnung von Personal- und Unternehmensstrategie einerseits und der Neupositionierung mit Blick auf Inhalte, Strukturen und Vorgaben andererseits steht das Human Resource Management vor neuen Herausforderungen: Im Fokus steht der optimale Einsatz des Menschen.

Die aus der normativen und strategischen Unternehmensführung abgeleitete Personalstrategie dokumentiert die langfristigen Zielsetzungen und Wertschöpfungshebel der Personalarbeit. Die Erfassung und Steuerung des Beitrags der Personalarbeit zum Unternehmenserfolg über ein wertschöpfungsorientiertes HR-Controlling begleitet diesen Prozess. Die HR-Strategie wird über Zielgrößen und ein integriertes Kennzahlensystem operationalisiert. Mit Hilfe der Kienbaum KPI-Datenbank werden die Kennzahlen branchenspezifisch vergleichbar. Neben der Verzahnung der Personalarbeit mit der strategischen Unternehmensführung gewinnt auch die Optimierung der Personalprozesse im Sinne einer kontinuierlichen Effizienzsteigerung zunehmend an Bedeutung. Der Aufbau von Shared-Services-Centern oder das Outsourcing einzelner Aufgabenbereiche können dazu beitragen, Kostenvorteile gegenüber Wettbewerbern zu realisieren. Erfolgsvoraussetzung ist hier jedoch eine ganzheitliche Betrachtung der Kosten-Nutzen-Relation. Kienbaum Human Resource Management berechnet dabei im HR-Business Case, ob, in welchem Umfang und wann diese Wege beschritten werden sollten. Maßstab über alle HR-Bereiche hinweg ist die Synchronisierung und Optimierung der Prozesse im Sinne eines effizienten und effektiven Human Resource Managements: von der Personalplanung und -beschaffung über die Personalentwicklung und -betreuung bis zum Personalcontrolling.

Unsere HR-Consultants liefern auf die Unternehmensstrategie abgestimmte Lösungen zur

- » Entwicklung und Umsetzung von Personalstrategien
- » Abbildung des Wertschöpfungsbeitrags in Controllinginstrumenten und im innovativen Human Capital Measurement (Balanced Scorecard, Risk Management)
- » Analyse der Effizienz der HR-Organisation (Optimierung der Kernprozesse, Etablierung einer Shared-Services-Organisation und Vorbereitung von Outsourcing-Projekten)
- » Optimierung der Aufbauorganisation mit Klärung zentraler und dezentraler Verantwortungen (für die Ebenen Holding, Corporate Center, Geschäftsbereiche, Regionen und Standorte)
- » Auswahl von Software-Lösungen für alle wesentlichen personalwirtschaftlichen Funktionen und Prozesse (Grundlage sind generische Prozessmodelle)
- » Entwicklung von fachlichen und überfachlichen Qualifizierungsstrategien für die wichtigen Job-Gruppen im Personalbereich (Stabilisierung der Rollen Business-Partner, Change Agent und Experte)

Professionelle Methodenkompetenz sowie ein umfangreicher Datenbestand nationaler und internationaler HR-Kennzahlen garantieren aussagefähige Benchmarks und zukunftsorientierte Lösungen. Die Umsetzung dieser Lösungen unterstützen wir durch fachliches Coaching und ein Kennzahlen-gestütztes Projektmanagement.



» Bausteine einer HR-Strategie

The Invisible Man – Die Besten finden und entwickeln

Diagnostik – Development – Change: Erfolgreicher HR-Dreiklang

Die effektive Steuerung und der Einsatz der Humanressourcen verlangen neben einer genauen Kenntnis vorhandener Kompetenzen und Potenziale eine gezielte Entwicklung individueller Qualifikationen und Fähigkeiten. Dabei muss sowohl die Struktur, der Aufbau als auch die inhaltliche Ausgestaltung der eingesetzten diagnostischen Verfahren und übergreifenden Personalentwicklungs-Konzepte den strategisch relevanten Qualifizierungs- und Bindungszielen des Unternehmens entsprechen. Im Mittelpunkt steht häufig die Identifikation von Leistungs- und Potenzialträgern, die unternehmensweite Analyse der Management-Kompetenzen im Wettbewerbsvergleich, die Durchführung von Trainings- und Coachingmaßnahmen und die Etablierung Führungsebenen-spezifischer Entwicklungsprogramme. Wesentlicher Kernprozess in der Personalentwicklung ist dabei das strategische Kompetenzmanagement mit einem nachfolgenden operativen Qualifizierungsprozess. Hinzu kommt die Nachfolgeplanung mit unterstützenden Pool- und Platzierungskonzepten und einem Kennzahlen-gestützten Bildungsbedarfsanalyse- und Transfer-sicherungs-Prozess.

Durch eine ganzheitliche Begleitung von Veränderungsprozessen stellt Kienbaum Human Resource Management sicher, dass die Mitarbeiter in ihrer Motivation, Identifikation und Qualifikation die neu definierten Unternehmensprozesse unterstützen. Insbesondere im Rahmen von Post Merger Integrationen, von Kostensenkungsprogrammen, von Anpassungen der Vertriebsstruktur und von Umstrukturierungen in der Produktion entwickeln wir Kommunikationskonzepte, Qualifizierungsprogramme, Mitarbeiterbefragungen und Teamentwicklungsmaßnahmen. Unsere Kompetenzen zielen darauf ab, kostenintensive Fehlbesetzungen zu vermeiden, die Bindung von Leistungs- und

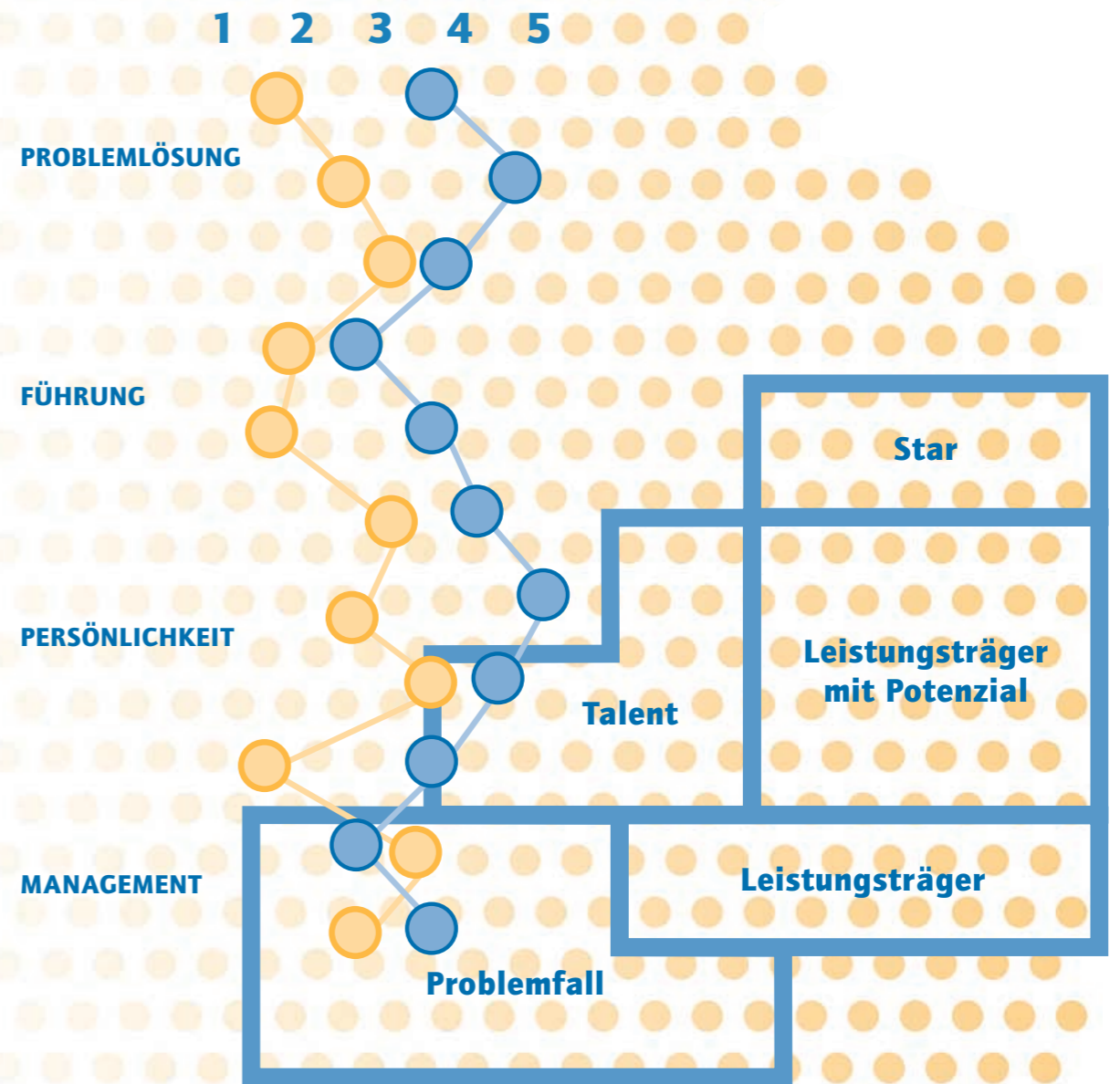
Potenzialträgern zu erhöhen und die persönlichen Entwicklungspotenziale vollständig auszuschöpfen. Wir führen akzeptierte und mobilisierende Feedback-Prozesse durch und erhöhen Umsetzungsgrad und Rentabilität von Qualifizierungsmaßnahmen.

Unsere HR-Consultants unterstützen bei der objektiven Bewertung und Förderung Ihrer Humanressourcen durch

- » Management Audits zur strukturierten und objektiven Stärken-Schwächen-Analyse vorhandener Managementkompetenzen und -potenziale
- » Einzel- und Gruppen-Assessments zur Erfassung von Stärken und Potenzialen über die Simulation erfolgsnotwendiger Aufgaben
- » Transferorientierte Qualifizierungsmaßnahmen mit dem Fokus Führung, Vertrieb, Kommunikation, Management-Skills, Persönlichkeit und Arbeitstechniken sowie integrierte Entwicklungsprogramme für obere Managementebenen und Potenzialkreise
- » Executive Coachings
- » Projekte zur Leitbildentwicklung und -umsetzung
- » Kompetenzmodelle und Job-Gruppen-spezifische Anforderungsprofile
- » Prozessbeschreibung und Instrumentenunterstützung im Succession Management und in der Personalplanung

Die von uns eingesetzten Verfahren sind nach strengen psychologischen Gütekriterien validiert und haben sich in der Praxis vielfach bewährt. Mit etwa 500 Management Audits, 1.000 Assessments und 5.000 Trainingstagen im Jahr verfügen wir über ein umfangreiches und konzentriertes Erfahrungs-

potenzial. Unsere HR-Consultants verbindet lang-jährige Erfahrung mit einem hohen Maß an Professionalität und Sensibilität in der Durchführung von Feedback- und Coachingprozessen auf allen Unternehmensebenen.



» Kompetenzbasiertes Portfolio-Management

Take The Money And Run – Geld allein macht nicht glücklich

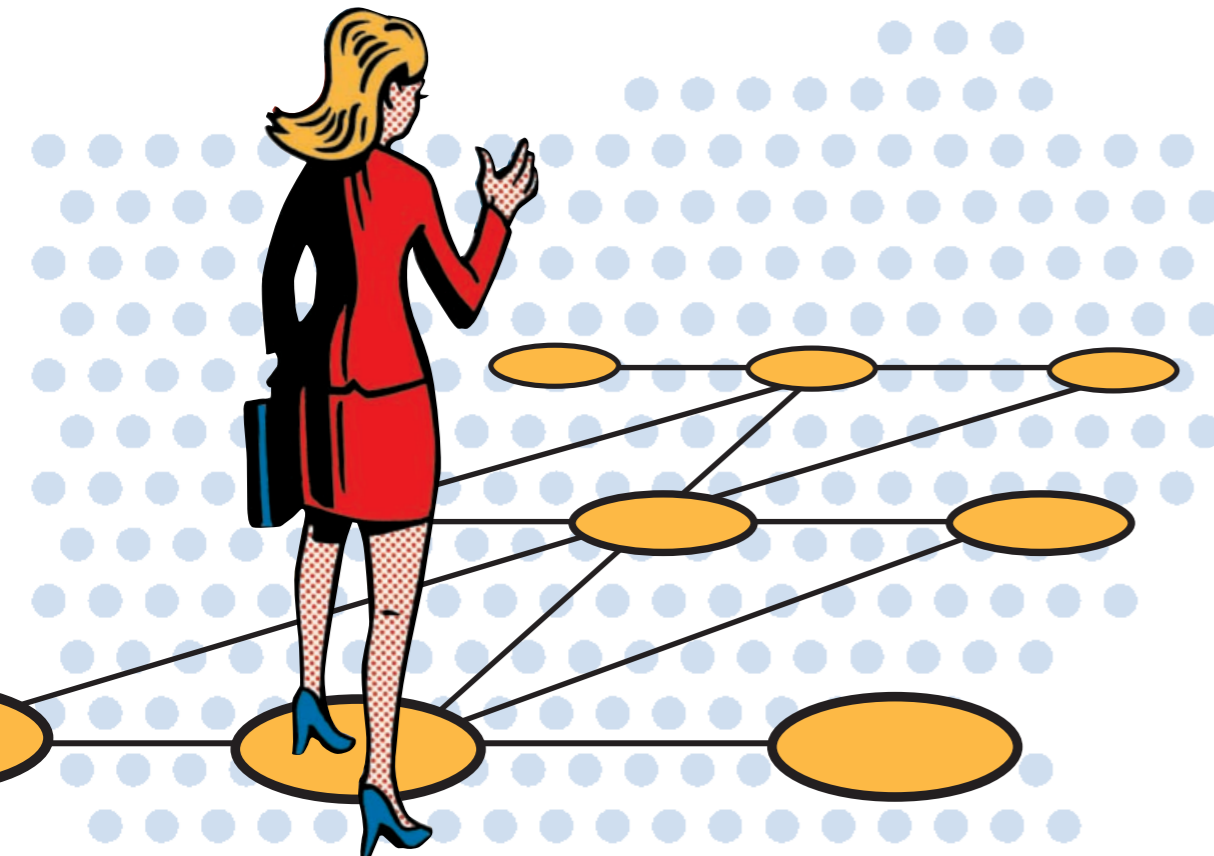
Warum intelligente Compensation-Modelle motivieren und führen

Im Fokus moderner Compensation Policy stehen die Konzeption und Umsetzung unternehmensweit konsistenter wert- und erfolgsorientierter Vergütungssysteme. Nicht nur die Diskussion um Leistungsorientierung im öffentlichen Dienst zeigt: Die Vergütung wird vom bloßen Kostenfaktor zum zentralen Steuerungs- und Anreizsystem. Die Kopplung individueller Entwicklungsziele mit anspruchsvollen operativen und strategischen Unternehmenszielen macht Vergütungssysteme zum zentralen Instrument des Performance Managements.

Die komplexen Anforderungen der globalisierten Märkte erfordern eine businessorientierte und strategiekonforme Vergütungspolitik. Voraussetzung hierfür ist eine effektive Vernetzung von Vergütungssystem, Unternehmenssteuerung und Personalmanagement-Instrumenten. Eine intelligente Compensation Policy optimiert Wertbeiträge, motiviert und bindet Leistungsträger. Diese Anforderung

unterstützen wir durch differenzierte Benchmarking-Instrumente, unseren wertorientierten Ansatz beim Job Grading und einen integrativen Performance-Management-Ansatz. Die enge Kopplung des Vergütungssystems an das Wert- und Prozessmanagement des Unternehmens ermöglicht eine optimale Unterstützung der Unternehmensziele und leistet somit einen entscheidenden Beitrag zu Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit.

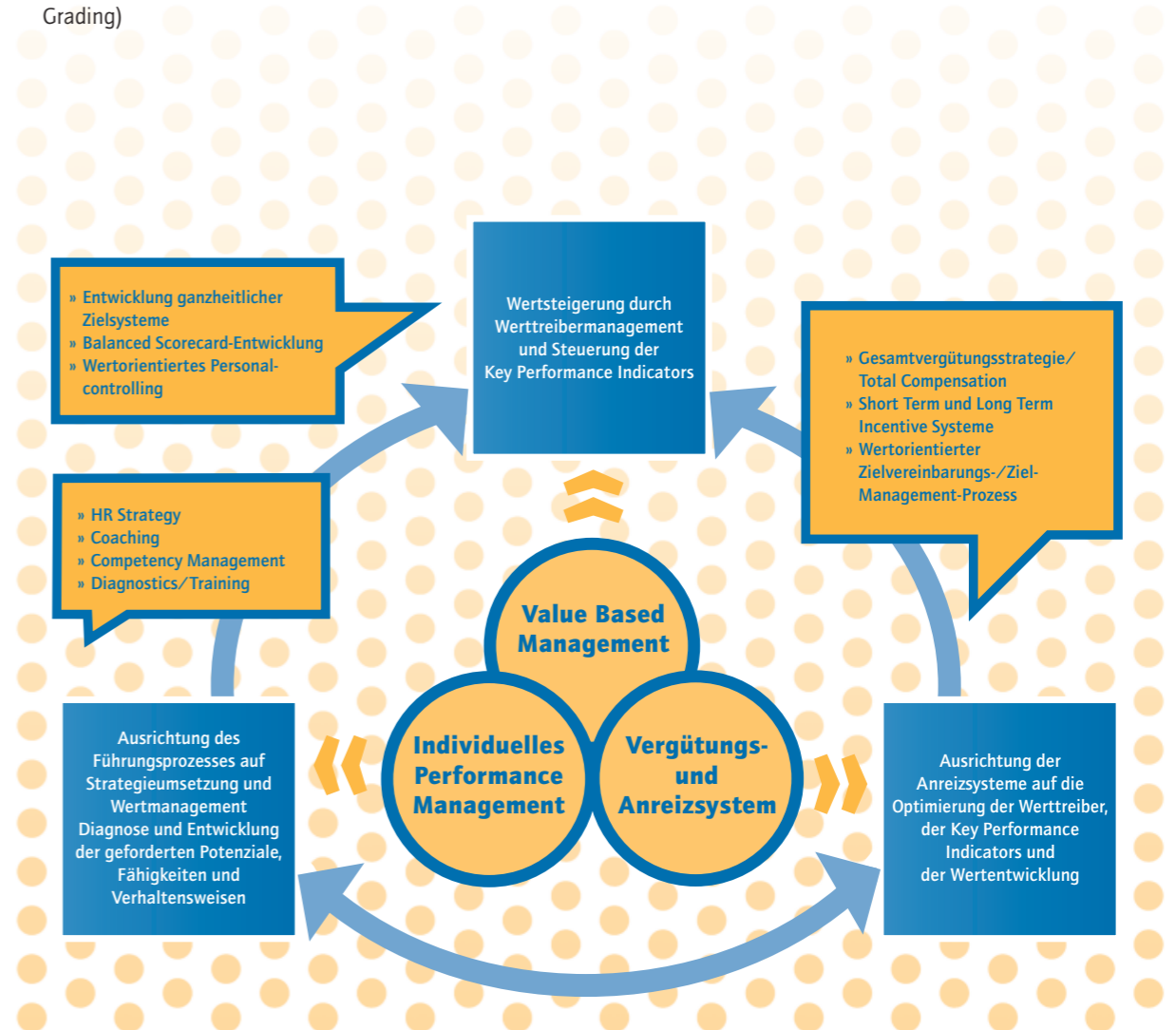
Regelmäßig durchgeführte nationale und internationale Studien garantieren eine permanente Komplettierung und Aktualisierung unserer Vergütungsdatenbank. Im deutschsprachigen Raum verfügt Kienbaum seit vielen Jahren über die umfangreichste Gehaltsdatenbank im Markt. Unsere professionelle Trainings- und Coaching-Kompetenz garantiert ebenso wie unser Kommunikations- und Marketingansatz eine erfolgreiche Implementierung aller Vergütungssysteme.



Unsere HR-Consultants entwickeln auf das jeweilige Unternehmen abgestimmte Lösungen zu Compensation-Fragestellungen wie

- » Branchen- und funktionspezifische Vergütungsdaten in deutschen und allen internationalen Märkten (Club-Benchmarks, Marktanalysen, Vergütungsstudien)
- » Einstufung der Positionen anhand ihrer Beiträge zur Wertschöpfung (Kienbaum Value Based Job Grading)

- » Konzeption und Implementierung von erfolgs- und leistungsorientierten Vergütungssystemen (Kienbaum Performance Management System)
- » Unterstützung bei Anpassungen und Neukonzeption von Tarifsystemen
- » Unterstützung des HR-Bereichs bei Compensation- und Performance Management durch IT-Lösungen (Kienbaum PROVari)



» Wertschaffung durch integriertes Performance Management

The Ten Commandments: Wofür wir stehen

An folgenden Prinzipien und Werthaltungen lassen wir uns in der Beratungspraxis messen:

- » Generierung eines Wertschöpfungsbeitrages für unseren Klienten, der deutlich über den Beratungsinvestitionen liegt – realisiert durch Kompetenz und Spezialisierung, punktgenaue Ressourcen-Verfügbarkeit, Neutralität und Moderationskompetenz, Überzeugungskraft und Einfühlungsvermögen
- » hohe Klientenzufriedenheit – durch kompetente und sensible Bedarfsanalyse, maßgeschneidertes Design der Beratungsleistung, Zuteilung persönlich passender Berater-Persönlichkeiten, professionelles Projektmanagement und permanente Klienten-Kommunikation
- » wirkungsvolle Unterstützung aller Veränderungsprozesse – durch intensive Zielgruppen-Kommunikation, Qualifizierungskonzepte, change-unterstützende Personalinstrumente, Identifikation und Qualifizierung überzeugender Veränderungsträger

Diese Beratungsprinzipien werden gestützt durch die zentralen Werte der Kienbaum-Gruppe:

- » Kompetenz – verstanden als Flexibilität im Denken und Handeln und der Bereitschaft, ein Leben lang zu lernen. Ein Höchstmaß an Qualität und Wertschöpfung ist der Imperativ unserer Arbeit
- » Partnerschaftlichkeit – zeigt sich in einem fairen, offenen und vertrauensvollen Umgang mit unseren Kunden. Wir setzen konsequent auf die aktive Einbeziehung unserer Kunden und deren MitarbeiterInnen in wesentliche Entscheidungsprozesse

- » Innovation – bedeutet die permanente Weiterentwicklung der Personalkonzepte und Instrumente und das Aufspüren internationaler Trends und Best Practice Solutions. Wir setzen auf die Spezialisierung unserer Berater und nutzen ein Datenbank-gestütztes Knowledge-Management-System

Unsere interne Führungsarbeit wird analog zu unserem Verständnis erfolgreicher Unternehmensführung geprägt durch:

- » klare Verantwortungen für Projektmanager und Vertriebsmanager, für Führungskräfte und Produktentwickler
- » eine sehr sorgfältige Auswahl, Einarbeitung und Qualifizierung aller Beraterstufen (transparente Werdegangsmodele mit kontinuierlicher Portfolio-Überprüfung und Nachfolgeplanung)
- » die regelmäßige Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit und die Realisierung entsprechender Maßnahmen zur Entwicklung von Mitarbeiterzufriedenheit und -identifikation, von Führungs- und Unternehmenskultur
- » die ausführliche Beschreibung unserer Geschäftsprozesse mit resultierenden Qualifizierungs- und Feedback-Maßnahmen und den Einfluss von Projekterfolgen und Klientenzufriedenheit auf Vergütung und Entwicklungsperspektiven

Kienbaum ist eine Beratungsgruppe, die ihren Ursprung und Geschäftskern im deutschsprachigen Europa hat. In den vergangenen 20 Jahren haben wir darüber hinaus zahlreiche europäische und außereuropäische Niederlassungen etabliert. Um unsere großen Klienten mit globalen Aufgabenstellungen adäquat unterstützen zu können, kooperieren wir im Feld der Human Resource Management-Beratung weltweit mit Hewitt Associates, einem führenden amerikanischen Beratungsunternehmen.



Kienbaum-Standorte – weltweit

AMSTERDAM

BANGKOK

BERLIN

BUDAPEST

DRESDEN

DÜSSELDORF

ERFURT

FRANKFURT

GUMMERSBACH

HAMBURG

HANNOVER

KARLSRUHE

KÖLN

LONDON

LUXEMBURG

MOSKAU

MÜNCHEN

PARIS

PRAG

ROSTOCK

SÃO PAULO

SHANGHAI

SINGAPUR

STUTTGART

WARSCHAU

WIEN

ZAGREB

ZÜRICH

Kontakt

Gummersbach:

Kienbaum Management Consultants GmbH

Ahlefelder Straße 47

51645 Gummersbach

Fon +49 (22 61) 703 735

Fax +49 (22 61) 703 658

Berlin:

Grolmanstraße 36

10623 Berlin

Fon +49 (30) 88 01 98 10

Fax +49 (30) 88 01 98 66

Düsseldorf:

Georg-Glock-Straße 8

40474 Düsseldorf

Fon +49 (2 11) 96 59 0

Fax +49 (2 11) 96 59 489

München:

Innere Wiener Straße 17, II

81667 München

Fon +49 (89) 45 87 78 63

Fax +49 (89) 45 87 78 10

www.kienbaum.de

hrm@kienbaum.de