



# Kienbaum-HR-Strategie-Studie 2006

- » Strategie und Organisation des Human Resource Managements im deutschsprachigen Raum

# Kienbaum-HR-Strategie-Studie 2006

## » Inhaltsverzeichnis

1. Hintergrund und Gliederung der Studie	3
2. Executive Summary	5
3. Teilnehmer der Studie	8
4. Zufriedenheit und Positionierung	10
5. Personalstrategie und Selbstverständnis	13
6. Organisation der Personalarbeit	21
7. Herausforderungen der demografischen Entwicklung	29
8. Human Capital Management	35
9. Ansprechpartner	40

# Kienbaum-HR-Strategie-Studie 2006

## 1. Hintergrund und Gliederung der Studie

## 1.1 Hintergrund der Studie

Wie bereits in den vergangenen beiden Jahren haben wir auch in diesem Sommer wieder unsere HR-Strategie Studie durchgeführt, diesmal jedoch mit zwei Änderungen. Zum einen haben wir mit der Fachzeitschrift „Personalwirtschaft“ einen starken Medienpartner gewinnen können, der uns bei der Kommunikation zur Studie tatkräftig unterstützt hat. Zum zweiten haben wir den Befragungsraum noch stärker auf den deutschsprachigen Raum ausgeweitet und über unsere Büros in Wien und Zürich zahlreiche Teilnehmer aus Österreich und der Schweiz gewinnen können.

Der Wunsch nach Wertschöpfung des Personalbereichs für das Unternehmen und die Transparenz über diesen sind weiterhin hoch. Unsere jährliche Erhebung des HR-Klima-Indexes hat gezeigt, dass die Bedeutung der Personalfunktion zunimmt und dies in einem insgesamt wirtschaftlich guten Klima. Der Personalabbau der letzten Jahre scheint gestoppt. Die Rahmenbedingungen haben sich hingegen vielerorts noch nicht verbessert. Kapazitäten und Budget der Personalbereiche sind eher rückläufig. Dies heißt, dass wir der zunehmenden Bedeutung mit weniger Mitteln gerecht werden müssen und damit die Personalarbeit strategisch sinnvoller und organisatorisch effizienter gestalten müssen.

Dennoch herrscht zum Teil noch Unklarheit darüber, was eine gute und effektive Personalarbeit ausmacht, wie sich Personalbereiche strategisch ausrichten und mit welcher Organisationsstruktur die Umsetzung erfolgt. Wir haben diese jährliche Studie erneut aufgelegt, um Status Quo und zukünftige Planungen der Personaler zu erheben. Mit fast 200 teilnehmenden Unternehmen können wir auf eine sehr erfolgreiche Studie und ein breites Spektrum von Antworten

zurückblicken. Die Befragung, die sich an Personalleiter und HR-Experten im deutschsprachigen Raum richtete, konzentrierte sich auf vier zentrale Themenfelder. Dabei bildeten wie in der Vergangenheit Fragen zur Personalstrategie sowie zur Organisation der Personalarbeit den Kern der Studie. Darüber hinaus widmet sich die Studie zwei aktuellen Themen, die wir häufig mit unseren Klienten diskutieren: den Herausforderungen der demografischen Entwicklung für die Personalarbeit sowie der Auseinandersetzung mit dem Thema Human Capital Management. Darüber hinaus haben wir erneut nach der Zufriedenheit zu Positionierung, Wertschöpfung und HR-Prozessen gefragt. Die Antworten spiegeln letztlich eine Selbsteinschätzung wider, was bei der Interpretation der Ergebnisse entsprechend zu berücksichtigen ist.

## 1.2 Gliederung der Studie

Zunächst wird eine kurze Zusammenfassung für den schnellen Leser und eine Darstellung der Stichprobe gegeben. Die Detailergebnisse werden in den Abschnitten 4 bis 8 dargestellt.

Im vierten Kapitel befasst sich die Studie mit den Ergebnissen zur Strategie von Personalabteilungen. Dies beleuchtet die Frage, inwiefern überhaupt eine Personalstrategie vorhanden ist und aus welchen Quellen sie abgeleitet wird. Des Weiteren haben wir nach einer Einschätzung der aktuellen Qualität sowie der Bedeutung von HR-Kernfunktionen gefragt.

In Abschnitt 5 wird analysiert, wie die Personalarbeit organisiert und strukturell aufgestellt ist. Hintergrund ist, dass einerseits der Druck auf die Personalbereiche wächst und oftmals auch die Kapazitäten sinken, andererseits aber die HR-Organisation und HR-Prozesse noch sehr kritisch gesehen werden.

Als nächstes wird auf den demografischen Wandel eingegangen. Diese

Entwicklung wird nun schon seit längerer Zeit diskutiert und ist in anderen Wirtschaftsbereichen wie den Sozialversicherungssystemen schon akut. In Personalbereichen besteht für uns jedoch noch eher der Eindruck, dass dies bisher eher halbherzig in Maßnahmen umgesetzt wird und auch noch der klare Weg fehlt. Daher haben wir hier zunächst nach der Bedeutung des Themas und dann konkret nach Status Quo und Planung von Maßnahmen gefragt.

Ein zweites Thema, das auch in der Fachwelt häufig diskutiert wird, ist das Human Capital Management. Nicht erst seit der Auseinandersetzung mit der „Saarbrücker Formel“ steigt der Wunsch nach der Quantifizierung der Personalarbeit – zumindest in der Wissenschaft. Aber wie sehen es die Personaler? Sehen sie Bedeutung in der Berechnung eines Humankapitalwertes? Wer hat bereits einen entsprechenden Ansatz etabliert und welche Ziele werden damit verfolgt? Diese Fragen und den Stand der Berichterstattung gegenüber Externen haben wir in diesem Abschnitt untersucht.

Die Studie zeigt ein Spiegelbild der Personalarbeit im deutschsprachigen Raum in den genannten vier Themenfeldern. Die verstärkte Einbeziehung österreichischer und schweizerischer Unternehmen gab uns darüber hinaus die Möglichkeit, spezielle Länderauswertungen durchzuführen.

In den folgenden Darstellungen sind die prozentualen Anteile der Antworten angegeben. In Einzelfällen addieren sich die Prozentzahlen nicht exakt zu 100 Prozent auf, was auf Rundungsabweichungen zurückzuführen ist.



# Kienbaum-HR-Strategie-Studie 2006

## 2. Executive Summary

Wie bereits in den vergangenen beiden Jahren haben wir auch in diesem Sommer wieder unsere HR-Strategie Studie durchgeführt. Die vorliegenden Ergebnisse basieren auf den Antworten von Personalleitern und HR-Experten von knapp 200 Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum.

Die Befragung konzentrierte sich auf vier Themenfelder. Dabei bildeten wie in der Vergangenheit Fragen zur Personalstrategie sowie zur Organisation der Personalarbeit den Kern der Studie. Darüber hinaus widmet sich die Studie zwei aktuellen Themen: den Herausforderungen der demografischen Entwicklung und dem Human Capital Management. Im Folgenden werden die Kernergebnisse dargestellt (siehe auch Abb. 1).

### 2.1 Zufriedenheit und Positionierung

- » In der Hälfte aller Unternehmen ist die Geschäftsleitung mit der Wertschöpfung durch die Personalarbeit sehr zufrieden (47%).

- » Die eigene Zufriedenheit der Personaler mit ihrer Arbeit ist etwas geringer ausgeprägt (37%).
- » Deutliche Unterschiede gibt es in der organisatorischen Aufstellung. Während bei den Dienstleistungsunternehmen 49% der Personaler sich zufrieden zeigen, sind es bei den Finanzunternehmen nur 29%.
- » Mit den Personalprozessen ist nur ein Drittel der Personaler selbst zufrieden: 36% haben nach eigener Aussage ihre Personalprozesse gut im Griff.

### 2.2 Personalstrategie und Selbstverständnis

- » Die Entwicklung bzw. Überprüfung der HR-Strategie ist noch nicht als jährlicher Regelprozess etabliert (32%).
- » Die Messbarkeit der Personalstrategie ist weiterhin schwach ausgeprägt (31%). Hier sind die Top-Unternehmen deutlich weiter (59%).

- » Die Verankerung von HR in der Unternehmensstrategie ist auf einem guten Weg: HR ist in den Unternehmensstrategieprozess involviert (50%) und die Unternehmensstrategie enthält in bedeutendem Maße HR-Themen (44%).
- » Die Kundenorientierung von HR ist ausbaufähig: Nur 30% führen regelmäßig interne Kundenbefragungen durch und die Leistungen sind nur in 38% der Unternehmen den internen Kunden transparent.
- » Gut positionierte Personalbereiche zeichnen sich aus durch konkrete und messbare Ziele, transparente Leistungen gegenüber den internen Kunden, regelmäßiges Benchmarking – qualitativ oder quantitativ sowie die Verankerung von HR-Themen in der Unternehmensstrategie.
- » Die organisatorische Aufstellung der Personalbereiche verhindert die Umsetzung der Personalstrategie: In 74% der Unternehmen dominieren die operativen Themen und in 38% fehlen die Kapazitäten.

#### Personalstrategie und Selbstverständnis

- » In 74% der Unternehmen verhindert die Dominanz der operativen Themen die Umsetzung der Personalstrategie.
- » Gut positionierte Personalbereiche sind qualitativ besser in Personalstrategie und -politik, Kompetenzmanagement, Personalcontrolling und HR-IT.
- » Die Entwicklung bzw. Überprüfung der HR-Strategie ist noch nicht als jährlicher Regelprozess etabliert (32%).
- » Die Kundenorientierung von HR ist ausbaufähig: Nur 30% führen regelmäßig interne Kundenbefragungen durch.

#### Organisation der Personalarbeit

- » Die Hälfte aller teilnehmenden Unternehmen haben das One-Face-To-The-Customer Prinzip umgesetzt.
- » Nur 34% bündeln die konzeptionellen Aufgaben in einem Competence Center.
- » Gut positionierte Personalbereiche zeichnen sich durch hohe Prozessorientierung und Change Manager aus.
- » 41% der Großunternehmen haben bereits ein Shared Service Center etabliert. Kernfunktionen sind die Abrechnung, Reise/Reisekosten und Administration.

### Kienbaum- HR-Strategie-Studie 2006

#### Demographische Entwicklung

- » Nur 34% der Unternehmen beschäftigen sich bereits ausreichend mit der demografischen Entwicklung.
- » Die wenigsten Unternehmen simulieren die Entwicklung von Mitarbeiterdaten (23 %) und Berufsbildern (16%).
- » 81% entwickeln das betriebliche Gesundheitsmanagement weiter oder planen dies. Die Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter spielt nur eine untergeordnete Rolle (53%).

#### Human Capital Management

- » Zwar steuern heute erst 4% ihre Personalarbeit nach einem Human-Capital-Management-Ansatz, aber 41% planen dies.
- » Nur 14% der Unternehmen sehen einen Nutzen in der Berechnung eines Euro-Wertes für das Human Capital.
- » Es werden vor allem strategische Ziele verfolgt: Transparenz des HR-Wertbeitrags, die Schaffung eines strategischen Gesamtbildes und die Steuerung der Personalarbeit.

Abb. 1: Kernergebnisse der Kienbaum-HR-Strategie-Studie 2006

- » Die Personaler beherrschen ihren Basisprozess „Administration und Abrechnung“ sehr gut (77%).
- » Die strategische Ausrichtung von Personalbereichen ist mangelhaft. Nur 32% sind mit der aktuellen Qualität von Personalstrategie und -politik zufrieden.
- » Gut positionierte Personalbereiche sind besser in Personalstrategie und -politik, Kompetenzmanagement, Personalcontrolling und HR IT.
- » Die bedeutendsten HR-Prozesse sind aus Sicht der Personaler Kompetenzmanagement (70%), Vergütung und Performance Management (69%) und Personalplanung (66%).

### 2.3 Organisation der Personalarbeit

- » Die Hälfte aller teilnehmenden Unternehmen hat das One-Face-To-The-Customer Prinzip umgesetzt und die Rollen des Service-Centers (50%) und des Business Partners (49%) organisatorisch abgebildet.
- » Nur 34% bündeln die konzeptionellen Aufgaben in einem Competence Center.
- » Gut positionierte Personalbereiche zeichnen sich durch hohe Prozessorientierung und Change Manager aus.
- » Die geringsten HR-Kapazitäten sind in den Aufgabenfeldern „Tarife und Vergütung“ sowie Personalstrategie, -politik und -controlling (jeweils 13%) eingesetzt.
- » Shared Service Center sind in der Entstehung. 41% der Großunternehmen haben bereits ein Shared Service Center etabliert.

- » Fast alle Shared Service Center haben die Lohn- und Gehaltsabrechnung als Basisfunktion (84%), gefolgt von Reise/ Reisekosten (61%) und Personaladministration (55%).
- » Der persönliche Kontakt zum Mitarbeiter hat nach wie vor Bedeutung: Nur 30% bzw. 20% der Shared Service Center haben ein HR-Portal bzw. ein HR-Call-Center eingerichtet.
- » Oberstes Ziel bei der Errichtung eines Shared Service Centers ist die Kostenreduzierung (80%).

### 2.4 Demografische Entwicklung

- » HR muss weiterhin Überzeugungsarbeit bei Vorstand/ Geschäftsführung leisten. Nur 50% sind sich der Herausforderung der demografischen Entwicklung bewusst.
- » Nur 34% der Unternehmen beschäftigen sich bereits im ausreichenden Maße mit Strategien, um der demografischen Entwicklung zu begegnen.
- » Der Blick in die Zukunft fehlt noch häufig. Nur 23% der Unternehmen simulieren die Entwicklung von Mitarbeiterdaten und nur 16% prognostizieren die Entwicklung der Berufsbilder.
- » Personaler fokussieren sich auf den Erhalt der physischen Arbeitskraft. 81% entwickeln das betriebliche Gesundheitsmanagement weiter oder planen dies.
- » Die Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter spielt nur eine untergeordnete Rolle (53%).
- » Die Rekrutierung fokussiert sich auf junge Mitarbeiter (63%). Strategien zum veränderten Arbeitsmarktangebot wie die Rekrutierung ausländischer Spezialisten (31%) und älterer Mitarbeiter (25%) finden weniger Berücksichtigung.

### 2.5 Human Capital Management

- » Das Human Capital Management hat in der Unternehmenspraxis noch nicht die Bedeutung wie in der Wissenschaft. Nur 30% geben an, dass der Begriff in ihrem Unternehmen Bedeutung hat.
- » Erhöhten externen Informationsbedarf verspüren vor allem Großunternehmen. 31% der Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern bestätigen dies.
- » Nur 14% der teilnehmenden Unternehmen sehen einen Nutzen in der Berechnung eines Euro-Wertes für das Human Capital.
- » Zwar steuern heute erst 4% ihre Personalarbeit nach einem Human-Capital-Management-Ansatz, aber 41% planen dies.
- » Die Großunternehmen sind schon weiter in der Etablierung: 17% steuern bereits nach einem Human-Capital-Management-Ansatz und 38% planen dies.
- » Mit dem Human Capital Management werden vor allem strategische Ziele verfolgt: das Transparentmachen des HR-Wertbeitrags (63%), die Schaffung eines strategischen Gesamtbildes (63%) und die Steuerung der Personalarbeit (55%).

Im Folgenden werden diese Kernaussagen der vorliegenden Studie mit weiterführenden Informationen, graphischen Darstellungen der Befragungsergebnisse und Detailanalysen vertieft hinterlegt und um weitere Resultate ergänzt. Zusätzlich werden wir bei ausgewählten Fragestellungen die Ergebnisse auf Basis aktueller Projekterfahrungen diskutieren und Beispiele von Best-Practise-Unternehmen zur näheren Erläuterung hinzufügen.

# Kienbaum-HR-Strategie-Studie 2006

## 3. Teilnehmer der Studie

### 3.1 Eckdaten der Studie

Zum dritten Mal führte Kienbaum die HR-Strategie-Studie durch. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Anzahl der teilnehmenden Unternehmen verdreifacht. Insgesamt haben 198 Unternehmen verschiedener Größe und aus verschiedenen Branchen im deutschsprachigen Raum an dieser Studie, die zu den größten und umfassendsten Studien ihrer Art gehört, teilgenommen. Die empirische Untersuchungsmethode basiert auf Online- und papiergestützten Fragebögen, die von Personalverantwortlichen der befragten Unternehmen ausgefüllt werden. Die Befragung umfasst den Zeitraum vom August bis zum September 2006.

### 3.2 Struktur der Stichprobe

Die Befragung richtete sich an das Human Resource Management der Unternehmen, speziell an Personen in leitenden Funktionen. Dies bietet eine bestmögliche Grundlage für die Bewertung der vier Themenfelder der vorliegenden Studie.

Ähnlich wie die vorjährige Studie herrscht bezüglich des Wirtschaftszweigs, in dem die befragten Unternehmen agieren, eine Ausgewogenheit zwischen Dienstleistungs- und Produktionssektor. Insbesondere diese beiden Branchen waren mit einer Reihe namhafter Unternehmen vertreten. Einen kleineren Anteil stellten mit knapp 9 Prozent die Vertreter aus der Finanzbranche (Abb. 2) dar.

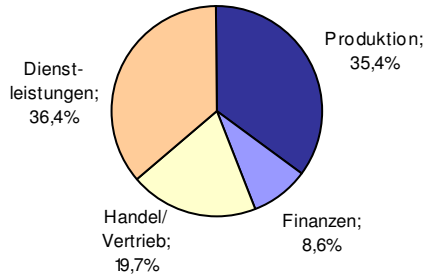


Abb. 2: Wirtschaftszweig

Die unterschiedlichen Größenklassen der befragten Unternehmen werden in Abbildung 3 genau aufgezeigt. Der Stichprobenumfang der Großunternehmen mit 10.000 oder mehr Mitarbeitern beträgt 17 Prozent. Im Vergleich dazu handelt es sich bei 47 Prozent der Studienteilnehmer um Firmen mit 1.000 oder weniger Beschäftigten. Um eine signifikante und repräsentative Bewertung zu ermöglichen, wurden die befragten Unternehmen nach unterschiedlichen Größenklassen in ausgewählten Fragestellungen getrennt ausgewertet.

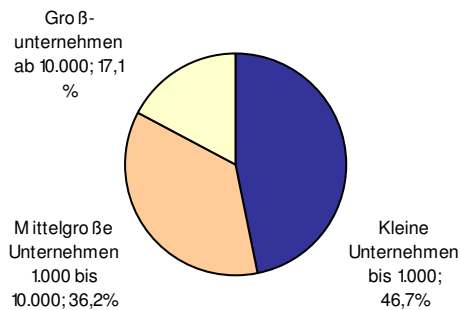


Abb. 3: Größenklasse der befragten Unternehmen

Hinsichtlich der Unternehmenssituation der Studienteilnehmer waren am stärksten die Firmen, die sich im Moment in der Wachstumsphase befinden, mit insgesamt 61 Prozent vertreten. Dies bestätigt das allgemein positive Geschäftsklima im deutschsprachigen Raum. Die Antworten sind auch unter diesen positiven Rahmenbedingungen zu bewerten. Nennenswerte Unterschiede in den Antworten gab es auf Grund der Unternehmenssituation jedoch kaum.

Durch einen starken Zuwachs von Studienteilnehmern aus Österreich und der Schweiz konnten zum ersten Mal separate und repräsentative Auswertungen für die drei deutschsprachigen Länder erstellt werden. Insgesamt haben 20 Unternehmen aus der Schweiz und 31 österreichische Firmen an der diesjährigen HR-Strategie-Studie teilgenommen.

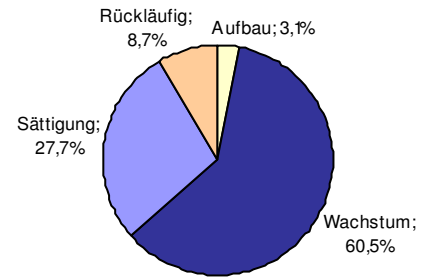


Abb. 4: Unternehmenssituation



# Kienbaum-HR-Strategie-Studie 2006

## 4. Zufriedenheit und Positionierung

Nachdem die Teilnehmer die Fragen zu den vier Themenfeldern Personalstrategie, Organisation, Demografie und Human Capital Management beantwortet hatten, wurden sie noch nach einem abschließenden Gesamturteil zur Zufriedenheit und Positionierung gebeten. Die Ergebnisse sind im Folgenden dargestellt.

**4.1 Zufriedenheit und Positionierung**

*In der Hälfte aller Unternehmen ist die Geschäftsleitung mit der Wertschöpfung durch die Personalarbeit sehr zufrieden.*

47 Prozent der Teilnehmer stimmen der Aussage klar zu, dass die Geschäftsleitung mit der Wertschöpfung durch die Personalarbeit sehr zufrieden ist (Abb.5). Dies ist letztlich nur eine vermutete Einschätzung der Personaler, deutet aber darauf hin, dass jeder zweite Personalbereich noch Handlungsbedarf hat oder ihn zumindest durch die Geschäftsleitung signalisiert bekommt. Des Weiteren stellt die Angabe der Unternehmen mit hoher Zufriedenheit noch keinen Garant dafür dar, dass der Nachweis über die Höhe des Wertbeitrags tatsächlich erbracht wird.

*Die eigene Zufriedenheit der Personaler mit ihrer Arbeit ist etwas geringer ausgeprägt.*

Die Selbsteinschätzung fällt sogar noch kritischer aus. Nur 37 Prozent sind mit ihrer Personalarbeit alles in allem zufrieden. Dies kann ein Signal für eine besonders selbstkritische Betrachtung sein, zeigt aber auch ein klares Verbesserungspotenzial.

Interessant ist hier der Branchenvergleich. Besonders gut schätzen sich Finanz- und Dienstleistungsunternehmen ein, während sich Vertriebs-/ Handelsunternehmen

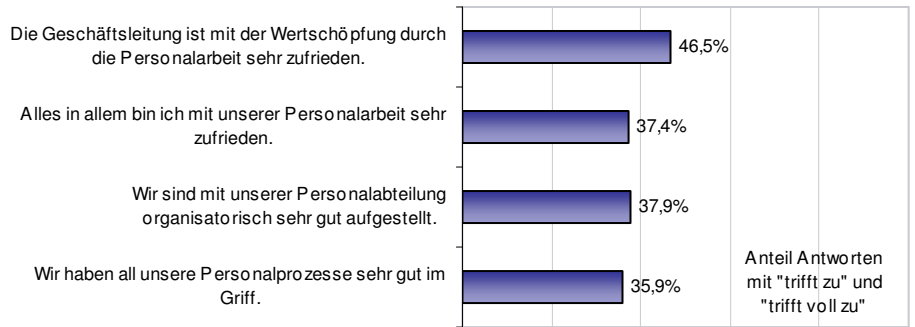


Abb. 5: Aussagen zur Zufriedenheit und Positionierung (alle Unternehmen)

schwächer sehen (Abb.6). Aber selbst in diesem Unternehmen geht die Zufriedenheit nicht über 42% hinaus.

**Dienstleistungsunternehmen sind Vorreiter bei der organisatorischen Aufstellung.**

Deutliche Unterschiede in den Branchen gibt es in der organisatorischen Aufstellung. Während sich bei den Dienstleistungsunternehmen 49% der Personaler zufrieden zeigen, sind es bei den Finanzunternehmen nur 29%. In der Tat erleben wir in Dienstleistungsunternehmen schon häufiger die kundenorientierte Aufstellung von Personalbereichen nach dem Prinzip „one face to the customer“ und auch die Etablierung von Shared Service Centern scheint weiter voran geschritten zu sein.

**Mit den Personalprozessen ist nur ein Drittel der Personaler zufrieden**

36% haben nach eigener Aussage ihre Personalprozesse gut im Griff. Dies spiegelt sich auch in der im folgenden Abschnitt dargestellten Qualität der Personalfunktionen wider. Dabei handelt es sich allerdings weniger um Basisprozesse der Administration und Abrechnung. Häufig erleben wir bei unseren Klienten die Schwierigkeit in der Vernetzung der unterschiedlichen Personalprozesse bzw. den internen Kunden transparent zu machen, wie die Instrumente (z.B. Mitarbeitergespräche, Förderprogramme und Nachfolgeplanungen) miteinander verknüpft sind. Diese übergreifenden Angaben zur Zufriedenheit der teilnehmenden Unternehmen haben wir auch im Folgenden weiter genutzt.

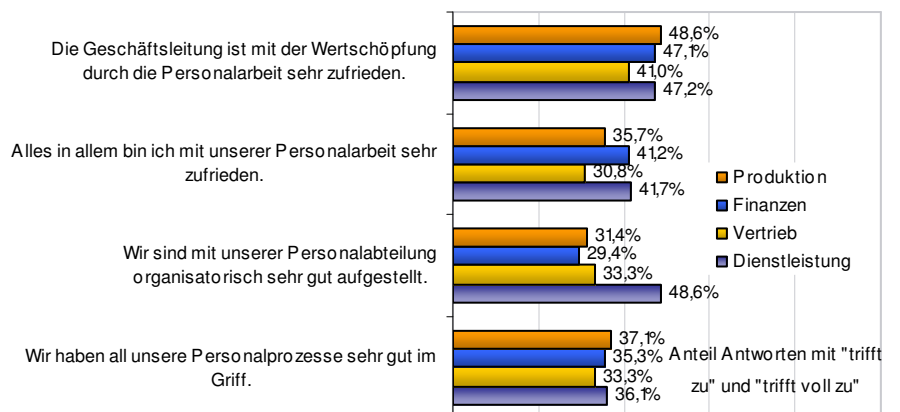


Abb. 6: Aussagen zur Zufriedenheit und Positionierung (Branchenvergleich)

So haben wir die Unternehmen, die allen vier Aussagen klar zugestimmt haben, in einer Gruppe ‚Top-Unternehmen‘ zusammen gefasst. Ziel ist es, diese in den weiteren Abschnitten detaillierter zu untersuchen und deutliche Unterschiede und ggf. auch Erfolgsfaktoren gegenüber den übrigen Unternehmen herauszufinden. Sicherlich ist bei der Selbsteinschätzung dieser Unternehmen eine allgemeine „Rechtsschiefe“ der Antworten nicht auszuschließen. Interessant ist aber vor allem, in welcher Aussage deutlich Unterschiede zu erkennen sind und in welcher die Antworten auf etwa gleiche Niveau liegen.

#### 4.2 Drei-Länder-Vergleich

##### **Die Zufriedenheit der Personaler mit ihrer Arbeit ist in Österreich klar am stärksten ausgeprägt.**

Während sich in Deutschland und der Schweiz jeweils nur 35% sehr zufrieden zeigen, sind es in Österreich über die Hälfte (Abb.7). 52% beantworten die Frage nach der eigenen Zufriedenheit positiv. Dies sind genauso viele, die auch sagen, dass die Geschäftsleitung zufrieden ist. Die oben festgestellte Diskrepanz zwischen Selbsteinschätzung und Wahrnehmung des Managements gilt also für Österreich nicht.

##### **Die Schweizer Personalbereiche sind am wenigsten von ihrer organisatorischen Aufstellung überzeugt.**

Die insgesamt schwachen Ergebnisse zur Organisation des Personalbereichs fallen in der Schweiz mit 30% besonders schlecht aus. Dies korrespondiert allerdings nur teilweise mit den Detailergebnissen zur Aufbau- und Ablauforganisation im Abschnitt 6.

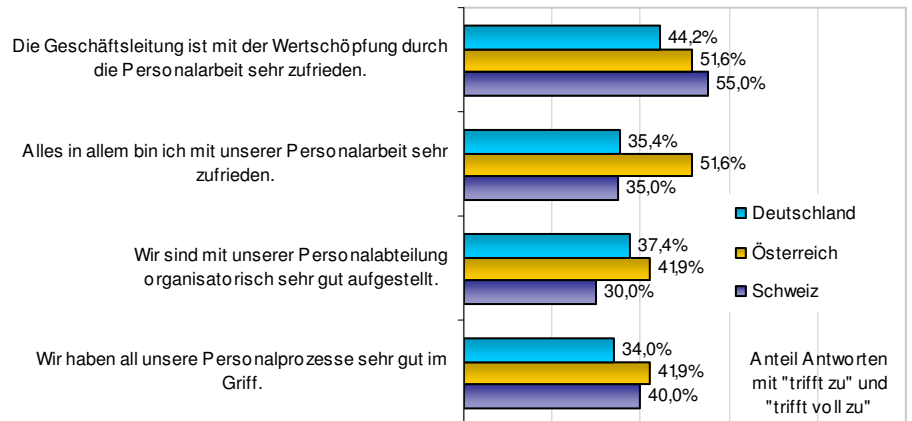


Abb. 7: Aussagen zur Zufriedenheit und Positionierung (Ländervergleich)



# Kienbaum-HR-Strategie-Studie 2006

## 5. Personalstrategie und Selbstverständnis

## 5.1 Personalstrategie und Positionierung

### 5.1.1 Qualität der Personalstrategie und des Strategieprozesses

**Die Personalstrategie leitet sich häufig aus der Unternehmensstrategie ab, ist aber seltener schriftlich fixiert.**

Bei 3 von 5 Unternehmen leitet sich die Personalstrategie aus der Unternehmensstrategie ab (57%, siehe Abb. 8). Eine schriftliche Fixierung und Verabschiedung durch Vorstand / Geschäftsführung nehmen jedoch nur 39% vor. Mit Blick auf die anhaltende Diskussion über die Rolle Business Partner ist diese Zahl überraschend gering. Ein Kennzeichen einer solchen Positionierung ist u. a. die Verwendung von Instrumenten der klassischen Strategieplanung wie sie von anderen Unternehmensfunktionen selbstverständlich genutzt werden. Es fehlt häufig noch die strategische Ausrichtung der Personalarbeit.

**Die Messbarkeit der Personalstrategie ist weiterhin schwach.**

Wie bereits im letzten Jahr ist die Messbarkeit der Personalstrategie weiterhin schwach ausgeprägt. Nur 31% der teilnehmenden Unternehmen geben an, dass sie ihre Ziele an Hand von Kennzahlen konkretisieren. Hier sind die Top-Unternehmen deutlich weiter (siehe Abb. 9). Während 59% der Top-Unternehmen ihre Ziele mit Kennzahlen konkretisieren und sich daran messen, sind es bei den übrigen Unternehmen nur 23%. Die Personalbereiche müssen weg von gut klingenden, aber wenig messbaren Zielen. Aus unserer Sicht ist ein Ziel erst dann wirklich vollständig, wenn es durch Kennzahlen beschrieben wurde, an denen fixiert werden kann, ob das Ziel wirklich erreicht wird. Dies führt einerseits zu einer Messbarkeit der Personalfunktion durch Vorstand und Ge-

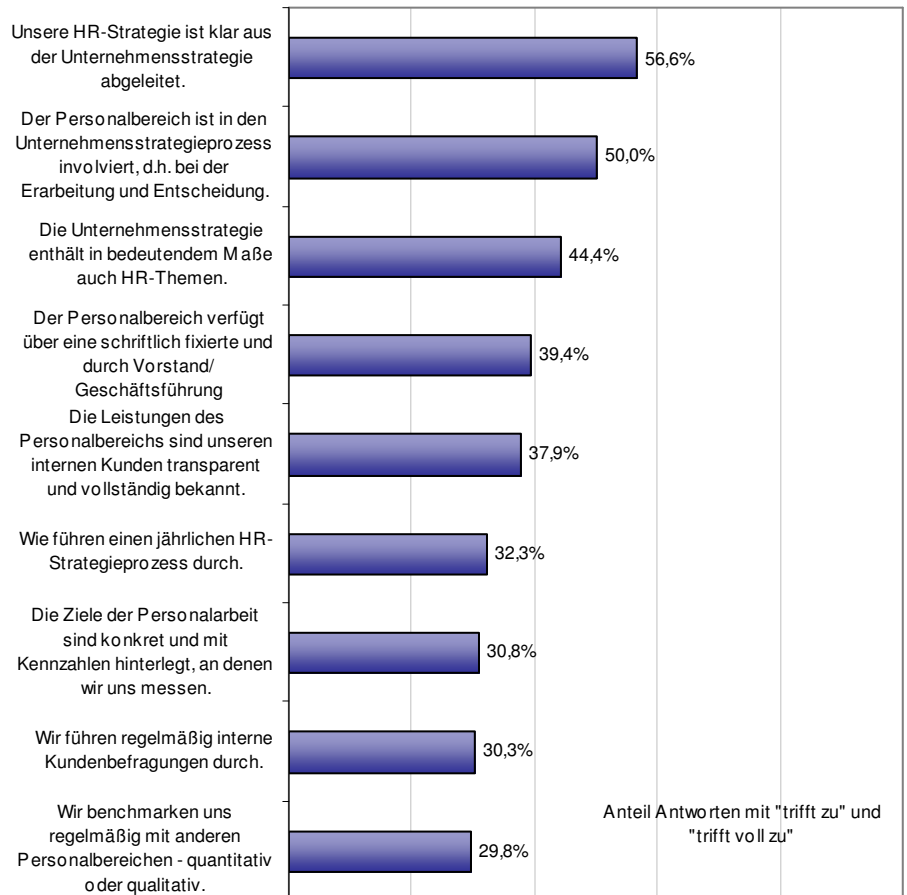


Abb. 8: Qualität der Personalstrategie und des Strategie-Prozesses (alle Unternehmen)

schäftsführung und erleichtert andererseits die Kaskadierung der Ziele auf Führungskräfte und Mitarbeiter im Personalbereich.

**Die Entwicklung bzw. Überprüfung der HR-Strategie ist noch nicht als jährlicher Regelprozess etabliert.**

Ebenfalls nur ein knappes Drittel führt einen jährlichen HR-Strategieprozess durch. Sicherlich ist die komplette Definition einer Personalstrategie nicht als jährlicher Prozess sinnvoll. Nachdem einmal ein solcher, auch etwas aufwendigerer Prozess inkl. detaillierter Analyse einmal durchgeführt wurde, ist eine jährliche Überprüfung im Rahmen der Budgetierung auf jeden Fall zu empfehlen. Es muss geprüft werden, ob sich etwas an den Rahmenbedingungen (unternehmensextern- oder intern) verändert hat, ob es neue strategische Stoßrichtungen auf Unternehmensebene gibt

oder was aus der kritischen Analyse der eigenen Arbeit im abgelaufenen Jahr abzulesen und in die HR-Strategie zu integrieren ist.

**Die Verankerung von HR in der Unternehmensstrategie ist auf einem guten Weg.**

Immerhin die Hälfte der Personaler ist zufrieden mit ihrem Einbegriff in den Unternehmensstrategieprozess und in 44% der Antwortenden enthält die Unternehmensstrategie in bedeutendem Maße HR-Themen.

Stärker sind allerdings die gut positionierten Unternehmen auch hier (Abb. 9): 64% der Personalbereiche sind in den Unternehmensstrategieprozess (d.h. bei der Erarbeitung und Entscheidung) involviert. Als Resultat enthält die Strategie dieser Unternehmen auch in bedeutenderem Maße HR-Themen (64%). Gerade letzteres ist bei den übrigen Unternehmen weniger der Fall (39%). Hier

wird die Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit aufgezeigt. Während in der Fachpresse inzwischen schon vom „strategischen“ Business Partner gesprochen wird, ist in der Praxis für viele Personalbereiche schon die Etablierung als „einfacher“ Geschäftspartner schwierig. Erfolgsanzeigender Indikator auf diesem Weg ist die Präsenz und Rolle von HR in den unternehmerischen Kernprojekten oder in Geschäftsführungs- oder Divisionsgremien.

### **Die Kundenorientierung von HR ist ausbaufähig.**

Nur 30% führen regelmäßig interne Kundenbefragungen durch und die Leistungen sind nur in 38% der Unternehmen den internen Kunden transparent. Während auf Unternehmensebene die Bewertung der Leistungen durch die externen Kunden ein gängiges Vorgehen ist, findet eine systematische Einholung eines Feedbacks relativ selten in Personalbereichen statt. In unseren Strategieprojekten, bei denen ein Bestandteil häufig Interviews mit Linienmanagern sind, lassen sich eine Reihe konkreter Ansatzpunkte finden, die nah am Business sind. Nicht selten hören wir dort das Feedback, dass solche Interviews und gemeinsame Gespräche zur Erörterung von HR-Bedarfen viel öfter gewünscht werden. In diesem Punkt sind die Teilnehmer aus Österreich und der Schweiz laut eigener Auskunft weiter (siehe Abschnitt 5.1.2).

### **Benchmarking wird wenig genutzt.**

Ein markanter Unterschied zwischen den gut positionierten und den übrigen Unternehmen besteht im Benchmarking. Bei aller Schwierigkeit bei der Interpretation von HR-Kennzahlen gehört der regelmäßige Vergleich mit anderen Personalbereichen zum Instrument-

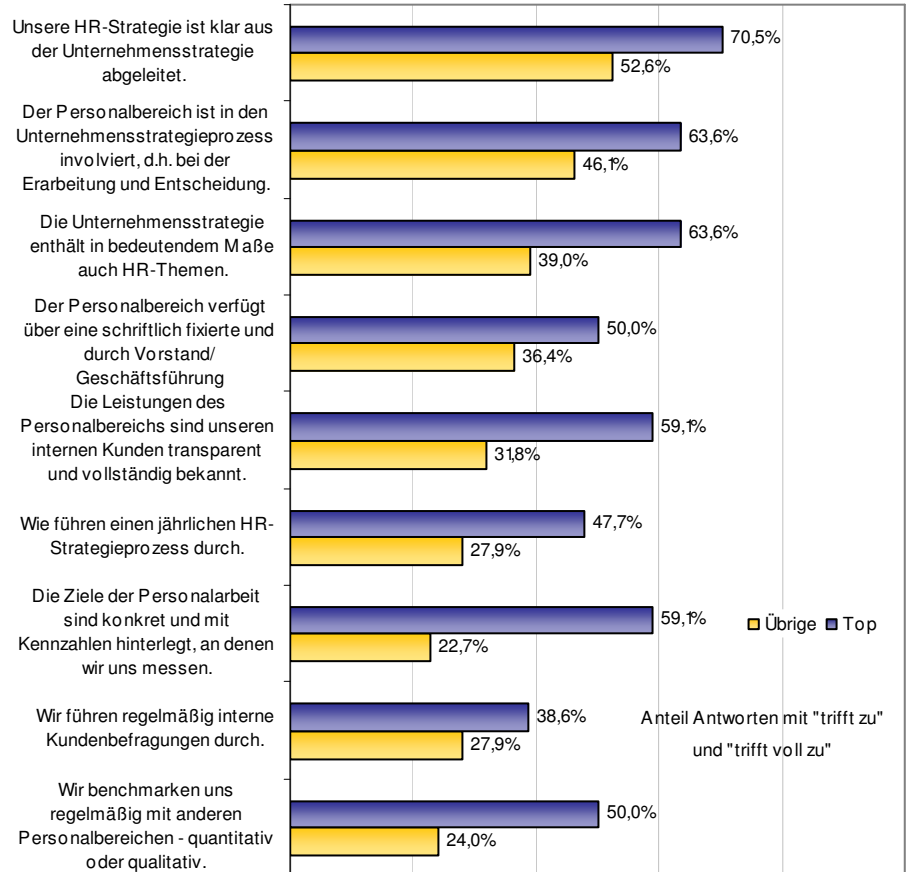


Abb. 9: Qualität der Personalstrategie und des Strategie-Prozesses (Top- und übrige Unternehmen)

enkasten. Hier sind die Top-Unternehmen weiter (50% vs. 24%). Wichtiger noch als die Interpretation von Kennzahlen aus Benchmarkreports, die häufig nur schwierig vergleichbar sind, ist das qualitative Benchmarking. Dies beinhaltet die laufende Überprüfung von HR-Prozessen, -Instrumenten und -Organisation mit Blick auf Effizienz- oder Effektivitätspotenziale.

### **Kennzeichen gut positionierter Personalbereiche.**

Erkennbar sind deutliche Unterschiede bzgl. des Reifegrades im deutschsprachigen Raum. Dazu haben wir uns angeschaut, was kennzeichnet eigentlich gut positionierte Unternehmen (siehe Abbildung 9). Vier Kernunterschiede sind zu Tage getreten:

Gut positionierte Personalbereiche<sup>1</sup> zeichnen sich aus durch:

- » ... konkrete und messbare Ziele (Top: 59% vs. Übrige: 23%).
- » ... transparente Leistungen gegenüber den internen Kunden (Top: 59% vs. Übrige: 32%).
- » ... regelmäßiges Benchmarking – qualitativ oder quantitativ (Top: 50% vs. Übrige 24%).
- » ... Verankerung von HR-Themen in der Unternehmensstrategie (Top: 64% vs. Übrige: 39%).

<sup>1</sup> Die Gruppe der Top-Unternehmen sind definiert als die Unternehmen, die eine hohe Wertschöpfung und Zufriedenheit sowie sehr gute Organisation und Prozesse aufweisen.

### 5.1.2 Drei-Länder-Vergleich

#### Deutsche Personalbereiche liegen in der Kundenorientierung zurück.

Die Antworten der deutschen Teilnehmer liegen meist im Mittelfeld. Besser ausgeprägt ist die Frage nach der Personalstrategie. 41% verfügen über eine durch Vorstand/ Geschäftsführung verabschiedete Dokumentation der strategischen Ausrichtung. Schwächer ist die Kundenorientierung. Nur 27% führen regelmäßige Kundenbefragungen durch und nur 36% sind mit der Transparenz der Leistungen gegenüber den internen Kunden zufrieden.

#### Die Personalbereiche in der Schweiz sind strategisch besser positioniert.

Die Teilnehmer bewerten ihre Arbeit in fast allen Punkten besser als diejenigen aus den Nachbarländern. Die Schweizer Personalere sind deutlich stärker in den Prozess der Unternehmensstrategie involviert (65%) und verankern dort folglich mehr HR-Themen (55%). Leicht zurück liegen sie im Benchmarking. Nur ein Viertel führt regelmäßig ein Benchmarking durch – quantitativ oder qualitativ.

#### Österreichische Unternehmen verfügen selten über eine Personalstrategie.

Die Ergebnisse der Befragten aus Österreich bewegen sich zumeist im mittleren Bereich. Etwas besser als in Deutschland und der Schweiz, aber trotzdem auf insgesamt niedrigem Niveau sind die Angaben zur Messbarkeit der Ziele (39%) und zum Benchmarking (32%). Die schriftliche Fixierung und Verabschiedung der Personalstrategie ist hingegen vergleichsweise hinterher. Mit nur 29% besteht hier der größte Nachholbedarf.

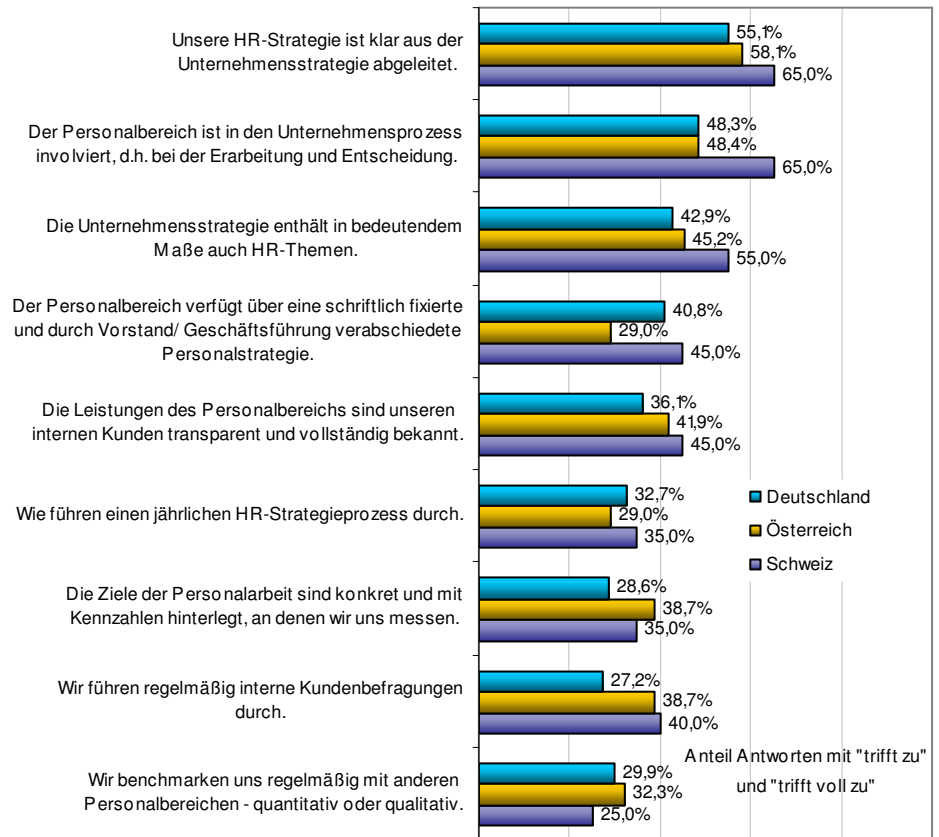


Abb. 10: Qualität der Personalstrategie und des Strategie-Prozesses (Ländervergleich)

### 5.1.3 Umsetzungshürden für die Personalstrategie

#### Die organisatorische Aufstellung der Personalbereiche verhindert die Umsetzung der Personalstrategie.

Die aktuelle Studie zeigt zwei Kernprobleme bei der Umsetzung der Personalstrategie (Abb. 11). Zum einen ist es die Dominanz der operativen Themen (74%) und zum anderen sind es die fehlenden Kapazitäten (38%) – beides Punkte, die in der Organisation des Personalbereichs begründet sind. Die häufig fehlende Trennung von administrativen und strategischen Themen führt dazu, dass die dringenden operativen Themen zuerst abgearbeitet und die konzeptionellen, strategisch relevanten Fragestellungen hinten an gestellt werden. Zeitgleich werden zu geringe Kapazitäten im HR-Bereich bemängelt. Die Analyse der Betreuungsquote HR (Mitarbeiter des Personalbereichs zu Mitarbeiter des

Unternehmens) weist jedoch eine enorme Streuung in Personalbereichen auf und deutet an, dass es enorme Effizienzunterschiede gibt. Die Konsequenz ist, dass Personalbereiche sich einerseits inhaltlich auf die wirklich wert treibenden Themen fokussieren und andererseits Personalprozesse möglichst effizient gestalten müssen. Standardprozesse, wie die Abrechnung und Administration, werden vor allem über die kostengünstige Abwicklung bei Erfüllung der Mindestleistungen gesteuert. Dies führt zu folgenden, in Best-Practice-Unternehmen bewährten Prinzipien einer guten HR-Organisation:

1. Die Rollen des Personalbereichs (Business Partner, Service Center, Competence Center und Change Manager) werden auch in der Aufbauorganisation berücksichtigt, d.h. die einzelnen Organisationseinheiten nehmen eine bestimmte Rolle wahr.

2. Der Personalbereich verfolgt eine konsequente Kundenorientierung und setzt das One-Face-To-The-Customer-Prinzip um. Dies beinhaltet, dass die Kunden des Personalbereichs für alle Anliegen nur einen Ansprechpartner haben.

Außer diesen Erstgenannten werden noch Unterstützungs- und Akzeptanzprobleme genannt – bei Vorstand und Geschäftsführung (23%) sowie beim Linienmanagement (17%). Im Personalbereich selber werden die Probleme weniger gesehen.

**5.2 Qualität und Bedeutung der HR-Prozesse**

Neben den Fragen zur Personalstrategie haben wir die Personalleiter um eine Einschätzung ihrer Prozesse gebeten – der aktuellen Qualität der Leistung sowie der Bedeutung aus Sicht des Top- und Linienmanagements.

**5.2.1 Qualität der HR-Prozesse**

**Die Personaler beherrschen ihren Basisprozess „Administration und Abrechnung“ sehr gut.**

Das erste und sicherlich nicht überraschende Ergebnis ist, dass die Personaler ihren Basisprozess „Administration und Abrechnung“ sehr gut beherrschen. 77% stimmten dieser Aussage zu (siehe Abb. 12). An zweiter Stelle rangiert Personalabbau und Mitarbeiteraustritt. Dies ist sicherlich eine Folge der letzten Jahre, in denen dies im Fokus stand. Inzwischen scheint der Personalabbau in den meisten Unternehmen gestoppt. Dementsprechend wird auch die Bedeutung inzwischen geringer eingeschätzt (siehe Abschnitt 5.2.3).

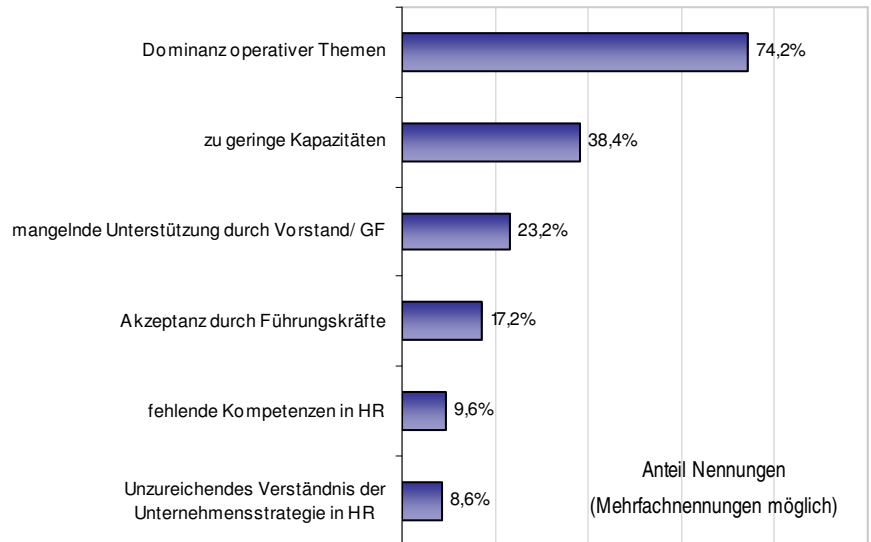


Abb. 11: Welche Probleme sehen Sie bei der Umsetzung der Personalstrategie?

**Die strategische Ausrichtung von Personalbereichen ist mangelhaft.**

Nur 32% sind mit der aktuellen Qualität von Personalstrategie und -politik zufrieden. Neben dem jährlichen Personalstrategieprozess haben wir darunter die Richtlinien der Personalpolitik sowie die Steuerung des HR-Bereichs, der HR-Projekte und des HR-Budgets verstanden. Dieser schlechte Wert deckt sich klar mit dem oben heraus gearbeiteten Ergebnis und offenbart, dass hier der größte Handlungsbedarf besteht. Von den zwölf abgefragten HR-Prozessen fällt die Qualitätsbewertung bei Personalstrategie und -politik am schwächsten aus. Eine Kernursache ist sicherlich die Dominanz operativer Themen. Es

gilt, einen jährlichen Regelprozess zur Entwicklung bzw. Überprüfung der Personalstrategie zu etablieren, die Ziele mit Kennzahlen und Maßnahmen zu konkretisieren und die eigene Arbeit durch regelmäßiges Feedback der internen Kunden oder externes Benchmarking zu evaluieren – ein Idealvorgehen, das bisher erst bei einem Drittel der Personalbereiche der Fall ist.

**Defizite bestehen auch in aktuellen Trendthemen.**

Ebenfalls schlechte Werte haben die HR-Prozesse Kultur- und Change-Management (32% Zufriedenheit) und Engagementmanagement/ Mitarbeiterbefragungen (35%) erhalten.

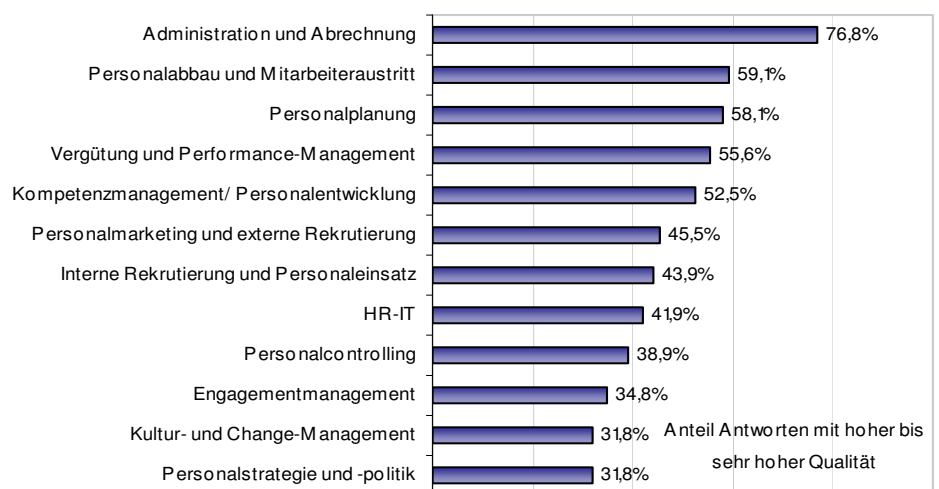


Abb. 12: Qualität der HR-Prozesse (alle Unternehmen)

Zu Kultur- und Change-Management haben wir Themen wie Führungsleitlinien, Unternehmensleitbild, Kulturanalysen und -management sowie die Begleitung von Veränderungsprojekten zusammengefasst. Unter Engagementmanagement verstehen wir Mitarbeiterbefragungen sowie die folgende Maßnahmenableitung zur Steuerung des Engagements. Dies beides sind Themenfelder, deren Bedeutung erkannt wurde, die häufig aber in deutschsprachigen Unternehmen noch nicht ausreichend durch entsprechende Instrumente systematisch bearbeitet werden.

Wir stellen aber aktuell verstärkt die Nachfrage, insbesondere nach Mitarbeiterbefragungen fest. Dabei geht es nicht mehr rein um die Erhebung eines Zufriedenheitswertes für die Mitarbeiter, sondern vielmehr um die Bestimmung des Mitarbeiterengagements – ein Wert der deutlich verhaltensorientierter und damit relevanter für die Personalarbeit ist. Qualitätsindikator ist ebenso, ob daraus ein regelmäßiger Prozess entsteht, der nicht nur die Messung, sondern vor allem die Diskussion der Ergebnisse und die Ableitung von Maßnahmen zum Ziel hat.

**Personalstrategie, Kompetenzmanagement und Personalcontrolling machen den Unterschied.**

Auch hier hat die Analyse der gut positionierten Personalbereiche Unterschiede aufgezeigt. Deutlich besser sind diese Unternehmen in den Prozessen Personalstrategie und -politik (Top: 61% vs. Übrige: 23%), Kompetenzmanagement (82% vs. 44%) und Personalcontrolling (66% vs. 31%). Die starke Diskrepanz im Kompetenzmanagement ist sicherlich auch damit zu erklären, dass wir hierunter nicht nur die Ausbildung, Qualifizierung

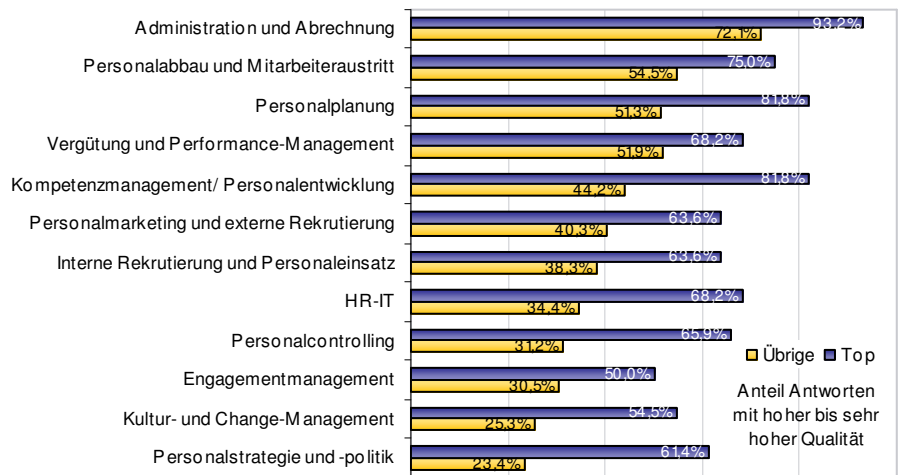


Abb. 13: Qualität der HR-Prozesse (Top- und übrige Unternehmen)

und Weiterbildung subsumiert haben, sondern auch die Führungskräfteentwicklung sowie Karriere- und Nachfolgeplanung. Gerade letzteres ist in deutschsprachigen Personalbereichen sehr unterschiedlich weit entwickelt.

**5.2.2 Drei-Länder-Vergleich**

**Deutsche Personalbereiche liegen vorn im Kultur- und Changemanagement.**

In dem insgesamt noch schwach ausgeprägten Feld Kultur- und Changemanagement sind die deutschen Personaler schon weiter. Die aktuelle Qualität wird zwar nur bei 35%

gesehen, dies ist aber deutlich besser als in den Nachbarländern (Abb. 14). Schwächer sind sie im Personalmarketing und der externen Rekrutierung. Während Schweiz und Österreich einen Zufriedenheitsgrad von etwa 60% erreichen, sind es in Deutschland nur 40%.

**Die Schweizer haben die Prozesse zu Personalbewegungen am besten im Griff.**

Bei der Betrachtung der Schweizer Unternehmen fallen drei Aspekte auf: Das Thema Personalabbau liegt in allen drei befragten Ländern auf relativ hohem Niveau, in der Schweiz

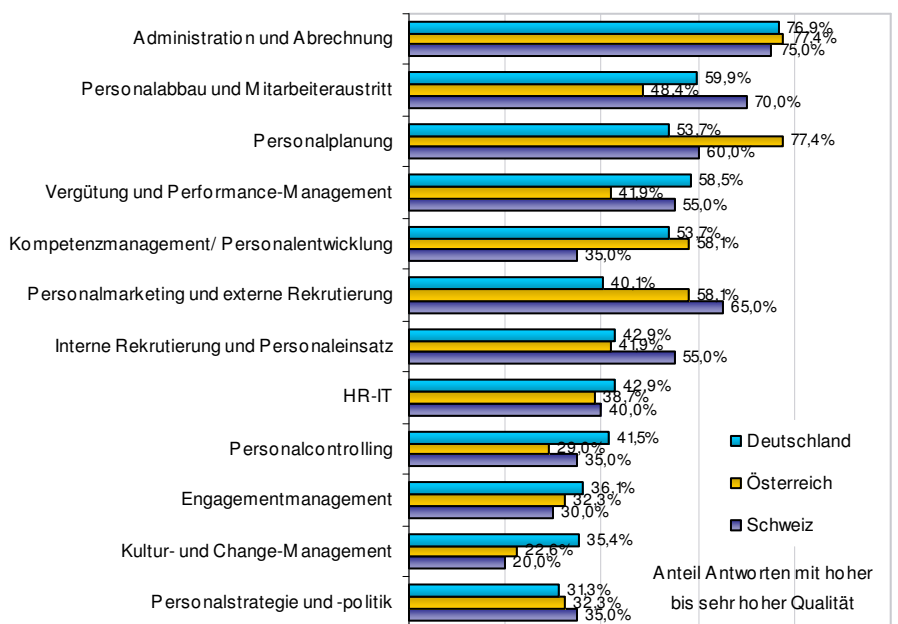


Abb. 14: Qualität der HR-Prozesse (Ländervergleich)

jedoch noch etwas höher als in Deutschland und Österreich. Grund ist u.a. die in der Schweiz weniger stark vorhandene betriebliche Mitbestimmung. Eine Stärke Schweizer Unternehmen ist die interne Rekrutierung und der Personaleinsatz. Eine Schwäche stellen Kompetenzmanagement und Personalentwicklung dar, was in Österreich und Deutschland deutlich besser bewertet wird. Insbesondere in der Karriere- und Nachfolgeplanung scheinen hier die Unterschiede zu liegen.

**Österreicher sind stark in der Personalplanung.**

Bestnoten erhält der Prozess der Personalplanung. 77% der österreichischen Teilnehmer sind von der Qualität dieses Prozesses überzeugt. Insgesamt stellen wir auch in unseren Projekten fest, dass die quantitative Personalplanung meist ein ausgereifter Prozess ist. Schwierigkeiten bestehen eher bei der qualitativen Personalplanung. Vergleichsweise schwach schneiden Personalabbau und vor allem Vergütung und Performance Management ab. Letzteres liegt mit 42% Zustimmung deutlich unter den anderen Werten.

**5.2.3 Bedeutung der HR-Prozesse**

*Die bedeutendsten HR-Prozesse sind Kompetenzmanagement, Vergütung/ Performance Management und Personalplanung.*

Mit großem Abstand sind Kompetenzmanagement (70%), Vergütung und Performance Management (69%) sowie Personalplanung (66%) die bedeutendsten HR-Prozesse aus Sicht der Personaler.

Die gut positionierten Personalbereiche sehen die gleichen Prozesse an oberster Stelle. Unterschiede in der Bedeutung bestehen vor allem

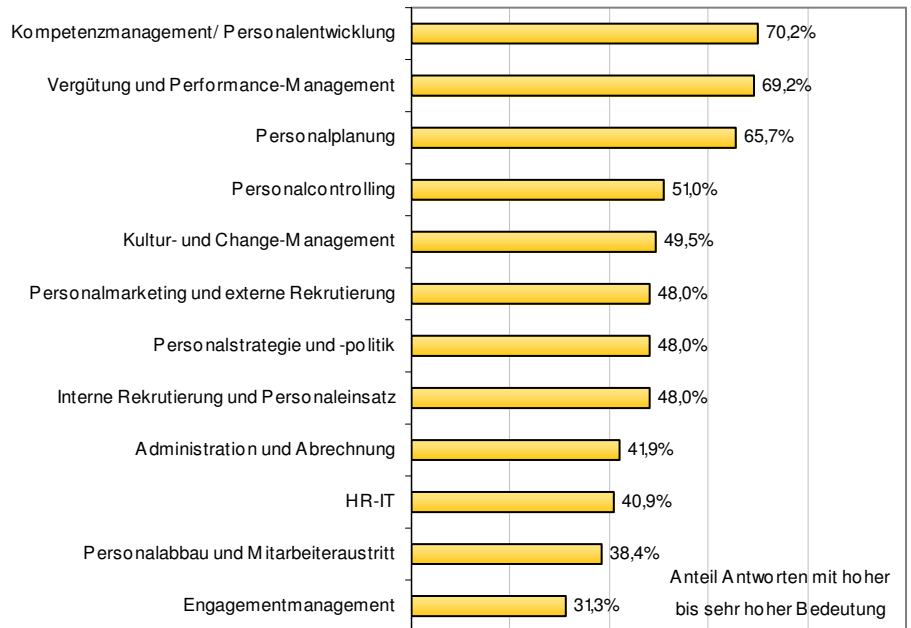


Abb. 15: Bedeutung der HR-Prozesse (alle Unternehmen)

in HR-IT, Personalcontrolling und Interne Rekrutierung/ Personaleinsatz. Die größte Diskrepanz besteht im Feld HR-IT. Während die Top-Unternehmen diesem zu 75% eine hohe Bedeutung beimessen, sind es bei den übrigen Unternehmen nur 31%. Eine gut funktionierende, effiziente und integrierende IT-Systemlandschaft wird zunehmend zum Erfolgsfaktor. Neue Entwicklungen wie Shared Service Center werden teilweise erst dadurch ermöglicht. Weitere Unterschiede in der Prioritätensetzung sind im Personal-

controlling (77% vs. 44%) und in der internen Rekrutierung/ Personaleinsatz (68% vs. 42%) erkennbar. Beim Personaleinsatz haben wir Themen wie die Einsatzplanung, die Rückkehr aus der Elternzeit, das Personalleasing (intern und extern) und Expatriat Management abgefragt. Gerade die Arbeit mit temporären Arbeitskräften wird mit Blick auf eine Flexibilisierung der Personalkosten zukünftig noch mehr an Bedeutung gewinnen.

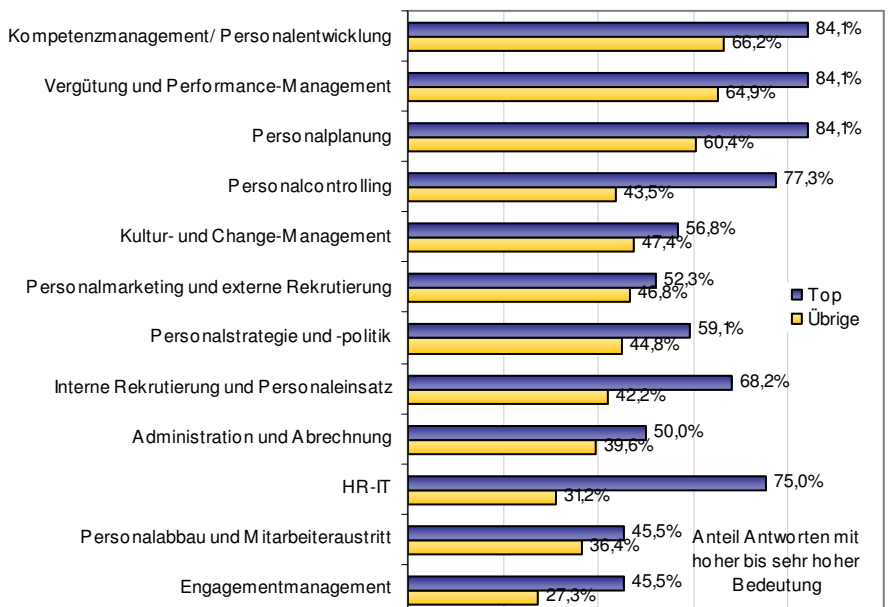


Abb. 16: Bedeutung der HR-Prozesse (Top und übrige Unternehmen)

### 5.2.4 Passung von Qualität und Bedeutung der HR-Prozesse

Interessant ist vor allem der Vergleich von Qualität und Bedeutung: Wird in den bedeutendsten Personalprozessen auch eine entsprechende Qualität erzielt? Dies haben wir in Abbildung 17 dargestellt.

#### **Administration und Abrechnung ist relativ übergewichtet.**

Während 77% der Unternehmen eine hohe Qualität angeben, sehen nur 42% darin eine hohe Bedeutung. Natürlich ist und bleibt die Abrechnung ein Kernprozess der Personalarbeit und einen Qualitätsmangel können sich Personaler nicht leisten. Für die angestrebte Positionierung innerhalb des Unternehmens ist dies sicherlich aber nicht der entscheidende Prozess und die eingesetzten Kapazitäten und Ressourcen sind zu hinterfragen.

#### **Qualitätssteigerung ist vor allem im Kompetenzmanagement, Kultur- und Changemanagement sowie bei Personalstrategie und -politik erforderlich.**

In Relation zur Bedeutung ist die stärkste Qualitätssteigerung bei Kultur- und Changemanagement erforderlich. Qualitativ wird dieses Themenfeld gemeinsam mit Personalstrategie und -politik am schlechtesten eingeschätzt (32%). Die Bedeutung wird hingegen bei 50% sehr hoch gewichtet. Dies entspricht einer eher mittleren Priorisierung. Dies hängt eng mit der Frage zusammen, inwiefern Personaler sich überhaupt in der Rolle des Change Agents sehen. Trends zeigen, dass die Veränderungsgeschwindigkeit in Unternehmen zunimmt, Produktzyklen werden kürzer. Die Fristigkeit strategischer Planungen wird kürzer und auch die Fluktuation im Top-Management steigt. Dies zeigt

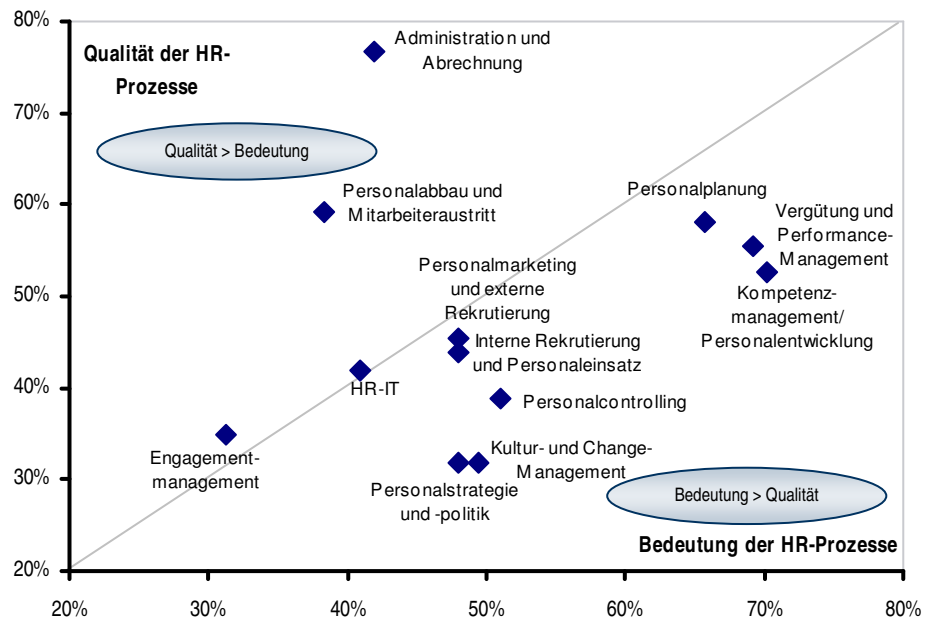


Abb. 17: Bedeutung und Qualität der HR-Prozesse

einen erhöhten Bedarf, den Wandel professionell zu begleiten – eine Chance für die Positionierung des Personalbereichs, aber auch eine Bedrohung, wenn nicht die entsprechende Qualität geliefert wird.

Der bedeutendste Prozess – Kompetenzmanagement und Personalentwicklung – ist qualitativ im Mittelfeld (53% Zufriedenheit). In dieser Einschätzung spiegelt sich sicherlich wider, dass der Turnusprozess der Personalentwicklung/ Weiterbildung in den meisten Personalbereichen sicherlich schon sehr gut funktioniert. Ausbaufähig ist eher das strategische Kompetenzmanagement, die Führungskräfteentwicklung sowie die Karriere- und Nachfolgeplanung. Hier bestimmen Fragestellungen nach dem Bedarf zukünftiger Fach- und Führungskräfte, veränderter Jobprofile und Kompetenzen oder ganz neu entstehende Jobklassen die Diskussion.

Ein weiteres Handlungsfeld ist die Personalstrategie und -politik. Aus der aktuell schlechten Einschätzung (32%) im Abgleich der steigenden Bedeutung folgt die Notwendigkeit zur Verbesserung. Eine Reihe von Ansatzpunkten wurden oben beschrieben.

Im Sinne einer strategischen und wertschöpfenden Positionierung der Personalfunktion ist hier wohl noch die größte Lücke vorhanden, die es zu schließen gilt.

# Kienbaum-HR-Strategie-Studie 2006

## 6. Organisation der Personalarbeit

## 6.1 Aufbau- und Ablauforganisation

### 6.1.1 Best-Practise-Organisation von Personalbereichen

Wie in Abschnitt 5.1.3 dargestellt, haben sich in Best-Practice-Unternehmen zwei Prinzipien einer guten HR-Organisation bewährt: Zum einen ist es die Berücksichtigung der Rollen des Personalbereichs in der Aufbauorganisation und zum anderen die konsequente Kundenorientierung durch das One-Face-To-The-Customer-Prinzip.

Die rollenbasierte Aufbauorganisation geht von den vier Grundrollen des Personalbereichs aus. Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass verschiedene Jobtypologien innerhalb des Personalbereichs bestehen und damit differierende Anforderungen an die Mitarbeiter des Personalbereichs gestellt werden. So muss ein Business Partner eher ein Generalist sein, der in allen Themen der Personalarbeit einen Sparringspartner gegenüber der beratenen Führungskraft darstellt. Die Rolle des Service Centers ist die effiziente Abwicklung von HR-Basisprozessen wie der Abrechnung und der Bearbeitung von Standard-Mitarbeiterfragen. Die HR-Experten im Competence Center hingegen müssen sich tief in eine spezielle Materie einarbeiten können, dort die unterschiedlichen Markttrends und Konzepte kennen und innovative Personalinstrumente und -prozesse entwickeln. Die Rolle des Change Agents ist die des Begleiters von Veränderungen in unterschiedlichen Projekten bei den internen Kunden vor Ort. Aus diesen Rollen resultiert die in Abbildung 18 dargestellte aufbauorganisatorische Umsetzung.

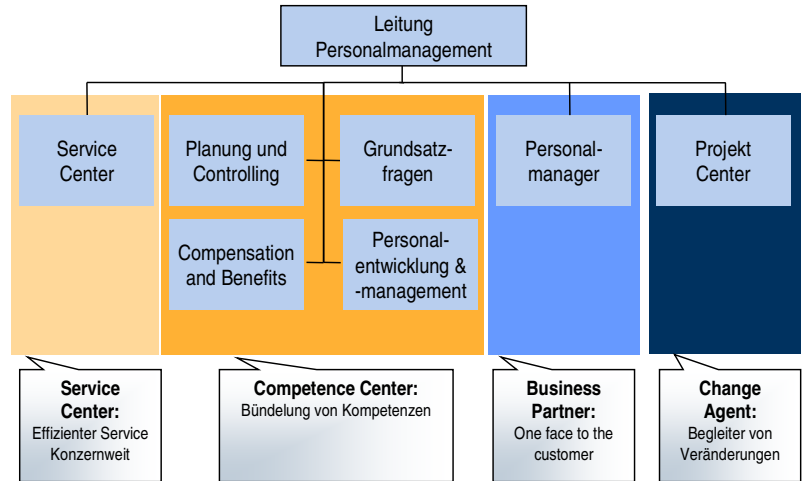


Abb.18: Umsetzung der Rollen in der Aufbauorganisation

Bisherige Personalbereiche, die funktional organisiert waren, hatten Experten für unterschiedliche Fragestellungen (Altersversorgung, Abrechnung, Mutterschutz, Personalentwicklung etc.) mit der Folge, dass die Kunden mehrere Ansprechpartner hatten. Die moderne HR-Organisation geht hingegen davon aus, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter jeweils einen ersten Ansprechpartner haben. Für die Führungskräfte ist es der HR-Business Partner und für die Mitarbeiter ist es das HR-Service Center – ähnlich wie in Vertriebsorganisationen oftmals Key Account Manager und Call Center etabliert sind. Dieses Grundmodell ist in Abbildung 19 abgebildet. Dadurch können die Kundenzufriedenheit und das

Vertrauen der internen Kunden erhöht werden. Außerdem können erst dadurch die oben beschriebenen Rollen gelebt werden. Des Weiteren wird durch die unterschiedliche Ansprache der Kunden auch eine Segmentierung vorgenommen, die zu Effizienzpotenzialen führt.

Wie weit die Personalbereiche in der Etablierung dieser Organisation sind, haben wir in diesem Teil der Studie abgefragt.

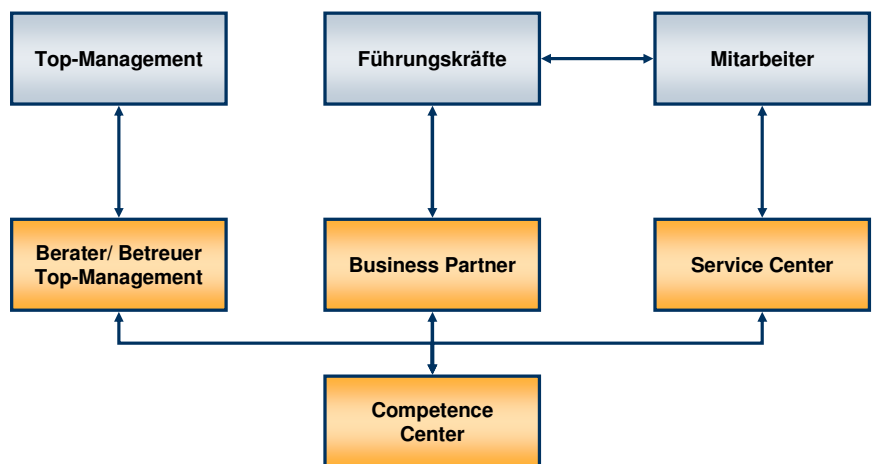


Abb.19: Kundensegmentierung durch die HR-Aufbauorganisation

### 6.1.2 Aussagen zur Organisation der Personalbereiche

#### **Die Hälfte der Unternehmen haben das One-Face-To-The-Customer Prinzip umgesetzt.**

Jedes zweite Unternehmen hat die Rollen des Service-Centers und des Business Partners organisatorisch abgebildet, indem sie eine eigene Einheit oder Funktion dafür etabliert haben (Abb. 20).

Idealtypisch ist der Business Partner in allen Fragestellungen (Rekrutierung, Beurteilung, Vergütung, Personalentwicklung etc.) der erste Ansprechpartner für die Linienmanager und kann erst so zu einem wahren Sparringspartner werden. Dies heißt nicht, dass er alle Fragen vollständig beantworten können muss. Als Faustregel gilt, dass er 80 Prozent der Fragen direkt beantworten kann und für weitergehende Fragen einen Experten hinzuzieht, um seiner Beratungsaufgabe gerecht zu werden. Um diese Rolle als Ansprechpartner für alle Beratungsfragen wahrnehmen zu können, muss er das Geschäft des betreuten Bereiches sehr gut verstehen. Er ist ein Generalist, der bis zu einem gewissen Grad in allen Themen Kenntnisse hat, ggf. aber auch Experten integriert. Mit einer hohen Kundenorientierung muss er auch die Führungskräfte persönlich weiterentwickeln.

Ähnlich wie der Business Partner sind die Mitarbeiter des Service Centers Ansprechpartner für die Mitarbeiter in allen Personalfragestellungen (Abrechnung, Stammdatenänderungen, personalwirtschaftliche Fragen wie Mutterschutz, Direktversicherung o.ä.). Auch hier gilt die Faustregel, dass 80 Prozent der Fragen direkt beantwortet werden sollten und für weitergehende Fragen Experten hinzugezogen werden. Allerdings ist das Service Center nicht der

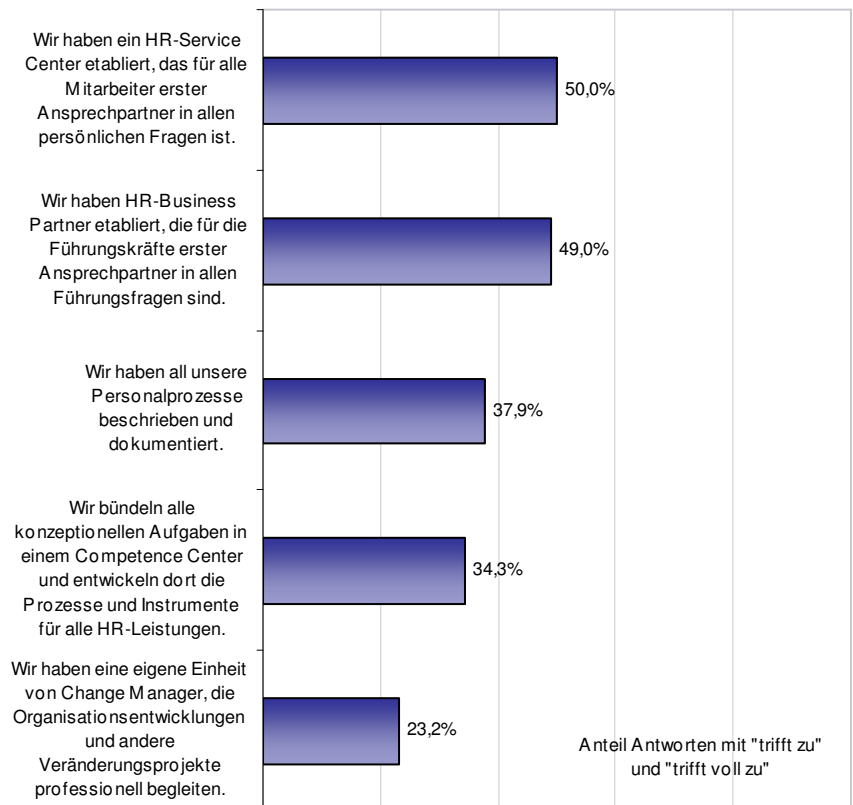


Abb. 20: Aussagen zur Organisation des Personalbereichs (alle Unternehmen)

alleinige Ansprechpartner für die Mitarbeiter. Vielmehr soll die Führungsaufgabe der Linienmanager gestärkt und auch stärker eingefordert werden. So sind Fragen der persönlichen Entwicklung, Laufbahn und PE-Maßnahmen vor allem mit den direkten Vorgesetzten zu besprechen. Für die Wahrnehmung dieser Aufgabe bedarf es eines entsprechenden Rollenbildes der Führungskräfte, die darin durch die Business Partner unterstützt werden.

Eine weitere Ausbaustufe des Service Centers ist das Shared Service Center, in dem die HR Services für mehrere Standorte an einem oder wenigen Standorten gebündelt werden, vorrangig mit dem Ziel der weiteren Prozessoptimierung, um Effizienzpotenziale zu heben. Dies haben wir im Rahmen der Studie im Abschnitt 6.3 detaillierter untersucht.

#### **Competence Center und Change Manager haben sich noch nicht als eigene Organisationseinheit durchgesetzt.**

Die Abbildung der Rolle Competence Center (34%) in einer eigenen Organisationseinheit ist deutlich weniger ausgeprägt. Nach dem oben beschriebenen Modell wird im Competence Center Spezial Know How gebündelt. Sowohl Business Partner als auch Service Center haben nicht die Expertise in Spezialfragen als Aufgabe, sondern das breite Wissen über alle HR-Prozesse im Fokus. Für die Klärung von Detailfragen und die Entwicklung und Evaluierung von HR-Konzepten ist das Competence Center verantwortlich. Hier wird Know How zu Themen wie Vergütung und Performance Management, Kompetenzmanagement, Arbeitsrecht, Personalcontrolling und personalpolitischen Grundsatzfragen gebündelt. Kernaufgabe dieser Mitarbeiter ist die Entwicklung von Konzepten zur Vergütung, zur Mitarbeiterbindung

und -förderung, Rekrutierung, Mitarbeiterbeurteilung etc. sowie der Transfer von Expertenwissen auf Linienmanagement und Business Partner. Neben Top-Expertenwissen erfordert dies hohe Analyse- und Konzeptionsfähigkeiten sowie die Fähigkeit, dieses Wissen zu vermitteln. Die Mitarbeiter, die diese Aufgabe wahrnehmen, sind ganz andere ‚Typen‘ als die Business Partner oder die Service-Center-Mitarbeiter.

Ein Grund für die relativ kleine Zahl an Unternehmen mit einem Competence Center ist sicherlich die Unternehmensgröße. Die häufig in kleineren Personalbereichen etablierte Matrixorganisation wird diesem Modell aber kaum gerecht. Die Übertragung von Expertenaufgaben auf die Personalreferenten in der Form, dass ein Referent neben seinem Betreuungsbereich noch Experte für z.B. Auswahlinstrumente ist, führt genau zu diesem Rollenkonflikt in einer Person. Letztendlich dominiert dann wieder die operative Betreuungsarbeit und verhindert die strategisch-konzeptionelle Arbeit.

Change Manager sind bisher nur selten als eigene Einheit etabliert (23%). Ihre Kernaufgabe ist es, Organisationsentwicklungen und andere Veränderungsprojekte professionell zu begleiten. Sie haben wegen des Projektcharakters nicht so eine klar umrissene Aufgabe wie die anderen drei Einheiten und sind auch nicht zwangsläufig im Personalbereich angesiedelt. Oft sind sie Bestandteil von internen Unternehmensberatungen. Gerade aber mit der Zunahme von Veränderungen in Unternehmen wird ihre Rolle zukünftig wichtiger und Business Partner allein können dies oftmals nicht leisten. Hier bedarf es spezieller Fachkenntnisse (wie im Competence Center), aber es ist keine dauerhaft etablierte Funktion.

Die Change Manager müssen neben einer breiten Erfahrung im Projekt- und Changemanagement sowie der Kenntnis der gängigen Instrumente der Kommunikation vor allem ein Gespür für Organisation und Mitarbeiter haben.

**Die Prozessorientierung in Personalbereichen ist weiterhin verbesserbar.**

Nur 38% der Unternehmen haben ihre Personalprozesse beschrieben und dokumentiert. Gerade im Service Center ist die Standardisierung und Optimierung des „Mengengeschäftes“ erforderlich, um entsprechend effizient sein zu können. Die Beschreibung und Dokumentation der Prozesse ist ein erster wichtiger Schritt dazu. In vielen Unternehmen wird dies von der Unternehmensseite getrieben – sei es aus gesamtunternehmerischen Optimierungsprojekten oder aus dem Qualitätsmanagement kommend.

**Kennzeichen gut positionierter Personalbereiche.**

Bei der Analyse der gut positionierten Personalbereiche werden folgende Unterschiede augenfällig. Sie zeichnen sich insbesondere durch eine höhere Prozessorientierung aus. Während 57% der Top-Unternehmen ihre Prozesse beschreiben und dokumentieren, sind es bei den übrigen Unternehmen nur 33%.

Weiter sind die guten Unternehmen auch bei der Etablierung von Service Centern (64% vs. 46%) und Change Managern (36% vs. 20%) als eine eigene Organisationseinheit.

Hingegen ist bei der Bündelung der konzeptionellen Aufgaben in einem Competence Center kaum ein Unterschied festzustellen. Auch in unseren Projekten ist oftmals hier der Handlungsbedarf – insbesondere in Großunternehmen, in denen „das Rad oft an mehreren Stellen neu erfunden wird“.

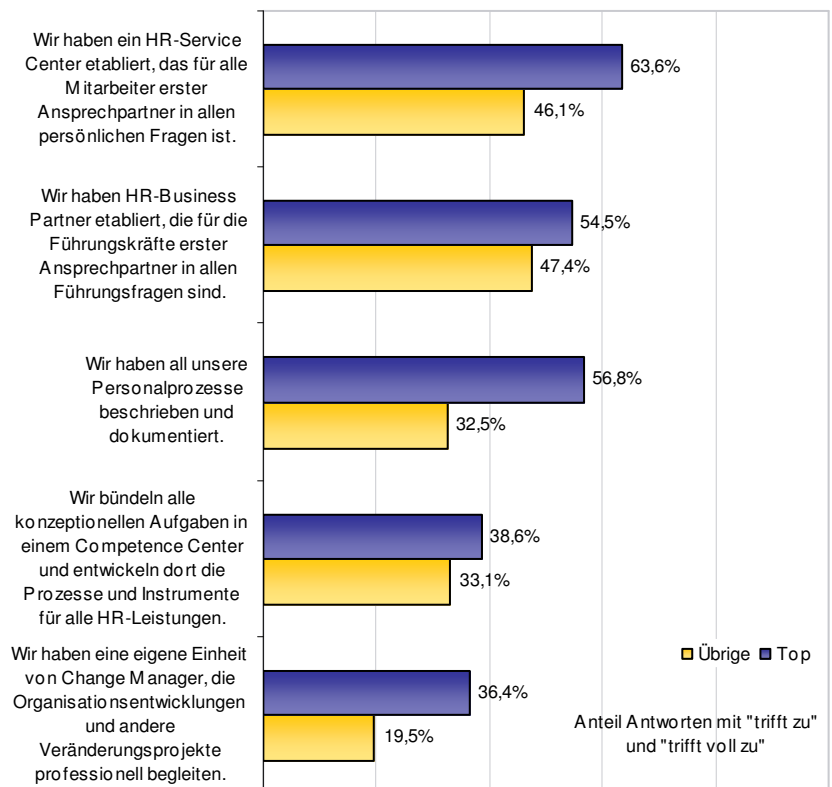


Abb. 21: Aussagen zur Organisation des Personalbereichs (Top- und übrige Unternehmen)

### 6.1.3 Drei-Länder-Vergleich

**Deutschland liegt zurück bei der Bündelung der konzeptionellen Aufgaben.**

Während die Ergebnisse der deutschen Personalbereiche zu den meisten Aussagen im mittleren Bereich zu finden sind, wird eine klare Schwäche bei den Competence Centern gesehen (Abb. 22). Nur 31% haben eine eigene Einheit für die Entwicklung von Konzepten, Prozessen und Instrumenten für alle HR-Leistungen. Damit zeigt sich, dass hier am stärksten die Gefahr besteht, dass die strategischen Initiativen durch operative Themen dominiert werden.

**Die Schweiz ist Vorreiter bei der Etablierung von HR Business Partnern.**

Die Teilnehmer aus der Schweiz haben bereits zu 70% Business Partner für die Linienmanager als ersten Ansprechpartner in allen Führungsfragen implementiert. Dieser Wert ist deutlich höher als in den Nachbarländern und für eine Reihe von HR-Organisationsprojekten können wir dies auch bestätigen. Eine zweite Stärke ist die Bündelung der HR-Kompetenzen. 50% verfügen über ein Competence Center. Hingegen spielen Change Manager eine untergeordnete Rolle (15%). Ein starker Unterschied ist auch in der Beschreibung und Dokumentation von Personalprozessen erkennbar.

**Österreich ist führend bei der Etablierung des HR Service Centers.**

Mit 61% haben deutlich mehr Unternehmen aus Österreich ein Service Center installiert, das für alle Mitarbeiter erster Ansprechpartner in allen persönlichen Fragen ist. Hingegen gelingt wenigen Personalern die Positionierung von Business Partnern.

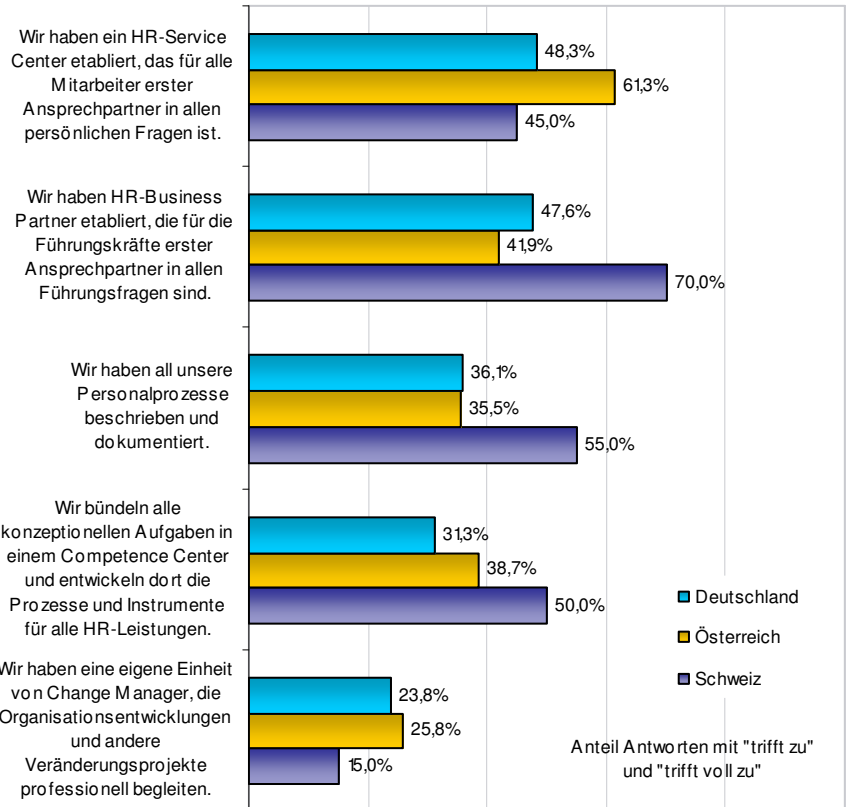


Abb. 22: Aussagen zur Organisation des Personalbereichs (Ländervergleich)

### 6.2 HR-Kapazitäten

#### 6.2.1 Kapazitäten in den HR-Prozessen

In dem Feld der HR-Organisation haben wir auch nach den Kapazitäten gefragt. Hierbei ging es uns weniger um die Betreuungsquote von Perso-

nalern zu Mitarbeiter des gesamten Unternehmens, sondern um die Verteilung auf unterschiedliche Aufgabenfelder. Wir haben dazu die Teilnehmer gebeten, den Anteil der aktuellen Kapazitäten für die in Abbildung 23 aufgelisteten Prozesse zu benennen.

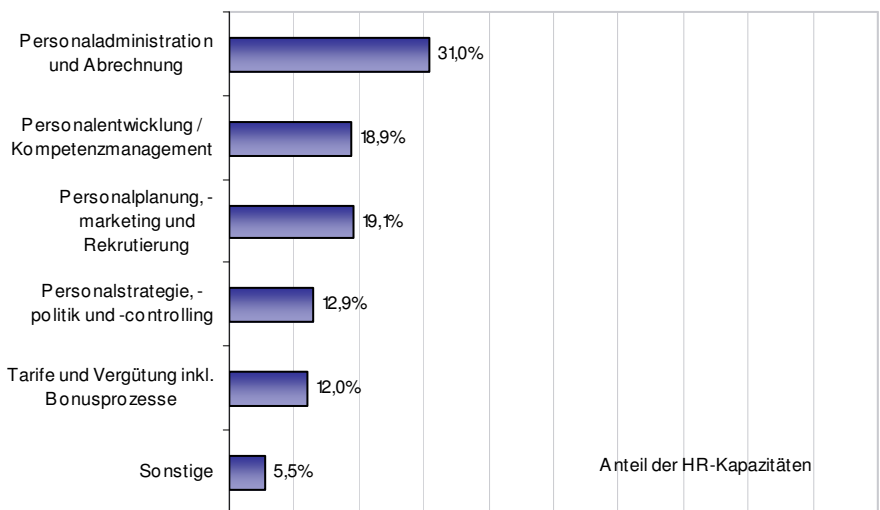


Abb. 23: Welcher Anteil Ihrer aktuellen HR-Personalkapazitäten entfällt auf die nachfolgenden Aufgabenfelder? (alle Unternehmen)

**Personaladministration und Abrechnung binden einen Großteil der HR-Kapazitäten.**

Fast ein Drittel der Kapazitäten des Personalbereichs werden in Personaladministration und Abrechnung gebunden. Verglichen mit den im fünften Kapitel dargestellten Ergebnissen zu Bedeutung und Qualität der HR-Prozesse verstärkt sich die Aussage, dass die sehr gute Qualität in dieser HR-Funktion mit hohen Kapazitäten „erkauft“ wird. Dem bedeutendsten Aufgabenfeld Personalentwicklung/ Kompetenzmanagement werden dagegen nur mittlere Kapazitäten (19%) zur Verfügung gestellt.

**Kapazitätsmangel besteht in den Themen Vergütung sowie Personalstrategie, und -controlling.**

Die geringsten HR-Kapazitäten sind in den Aufgabenfeldern „Tarife und Vergütung“ sowie Personalstrategie, -politik und -controlling (jeweils 13%) eingesetzt. Insbesondere bei Personalstrategie und -controlling besteht ein Mangel. Hier stehen schlechte Qualitätseinschätzungen geringen Kapazitäten gegenüber.

**6.2.2 Drei-Länder-Vergleich der Kapazitäten**

Der internationale Vergleich zeigt ein leicht differenziertes Bild.

**Kapazitäten und Qualität in Personalplanung und Rekrutierung gehen in den Ländern auseinander.**

Für die deutschen Teilnehmer fällt vor allem ein Aspekt auf. In Relation zu den anderen Ländern werden weniger Kapazitäten für Personalplanung, -marketing und Rekrutierung eingesetzt. Dies geht einher mit einer schwachen Qualitätsbewertung (siehe Abschnitt 5.2.2). Bei dem derzeit wieder zunehmenden War for Talents, der für ausgewählte Berufsgruppen inzwischen auch

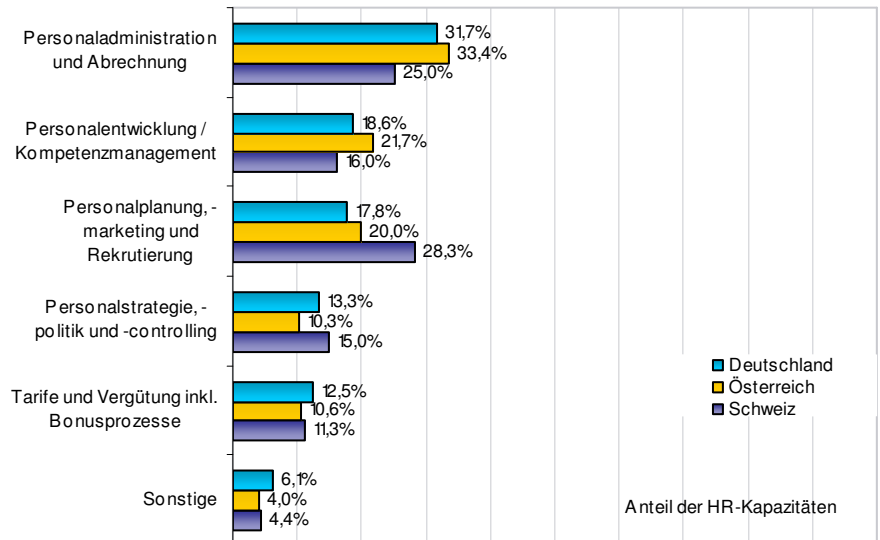


Abb. 24: Welcher Anteil Ihrer aktuellen HR-Personalkapazitäten entfällt auf die nachfolgenden Aufgabenfelder? (Ländervergleich)

international besteht, ist dies ein klarer Wettbewerbsnachteil. Die Antworten aus der Schweiz zeigen genau den gegenläufigen Effekt. Mit 28% der Kapazitäten legen die Schweizer Personalbereiche ein deutlich höheres Gewicht auf dieses Aufgabenfeld und erzielen nach eigener Einschätzung zumindest für Personalmarketing und externe Rekrutierung eine höhere Qualität.

**Personalbereiche in der Schweiz benötigen weniger Kapazitäten in Administration und Abrechnung.**

Personaladministration und Abrechnung binden in der Schweiz nur 25% der Kapazitäten. Die gewonnenen Ressourcen kommen mehr wertschöpfenden Prozessen der

Personalplanung und der Rekrutierung zu Gute. Dieser Transfer der Kapazitäten ist auch in unseren Projekten ein erklärtes Ziel. Durch die Transformation im Personalmanagement soll der Wertschöpfungsbeitrag erhöht werden. Es findet eine Verlagerung von administrativen hin zu strategischen Prozessen statt (siehe Abbildung 25). Nicht-wertschöpfende Prozesse, die heute noch häufig dominieren, sollen effizienter gestaltet und der Anteil für strategische Arbeiten und für die Beratung der Linienmanager in HR-Kernprozessen erhöht werden.

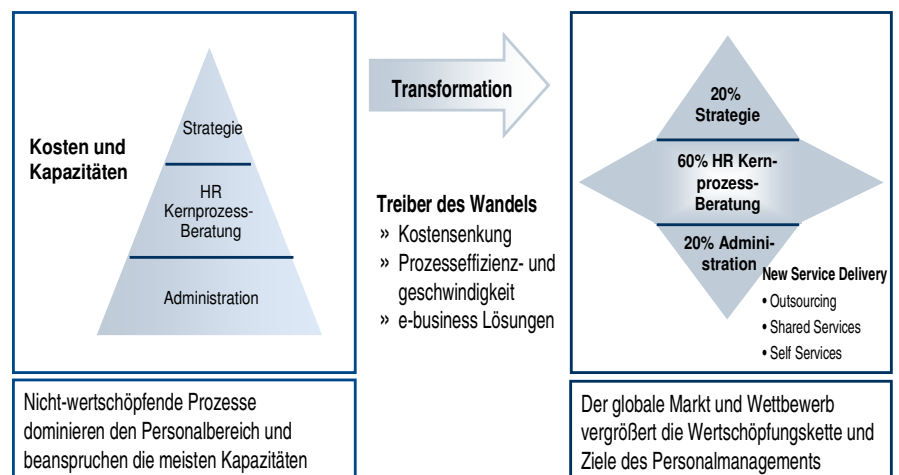


Abb. 25: Effizienz HR-Organisation – Reorganisation von Personalbereichen

### 6.3 Shared Service Center

Mit Blick auf die oben dargestellte Zielsetzung, die administrativen, nicht-wertschöpfenden Prozesse effizienter zu gestalten wird eine Möglichkeit häufig in der Errichtung von Shared Service Centern gesehen. HR Shared Service Center bündeln die Erstellung von HR-Leistungen für den Gesamtkonzern in einer zentralen Organisationseinheit und an einem oder wenigen Standorten. Die Frage in unserer Studie war dementsprechend, wie weit diese etabliert und wie sie ausgestaltet sind – insbesondere bei den Großunternehmen (mehr als 10.000 Mitarbeiter), für die eine besondere Relevanz besteht.

**Shared Service Center sind in der Entstehung.**

41% der Großunternehmen stimmen der Aussage voll zu, dass sie für bestimmte Teilleistungen ein Shared Service Center etabliert haben (Abb. 26). Weitere 28% geben an, dass dies teilweise zutrifft. Gerade in großen Konzernen mit vielen Einzelgesellschaften bieten sich durch die Bündelung von standardisierbaren, in großen Fallzahlen auftretenden HR-Services für mehrere Unternehmensbereiche große Effizienzpotenziale. Gleichzeitig ist genau in solchen Unternehmen diese Zusammenlegung sehr komplex und häufig mit hohen IT-Investitionen verbunden.

**Oberstes Ziel bei der Errichtung eines Shared Service Centers ist die Kostenreduzierung.**

Der Blick auf die Ziele, die mit der Implementierung eines Shared Service Centers verfolgt werden, zeigt, dass die Kostenreduzierung im Fokus steht. 80% der Unternehmen, die ein Shared Service Center eingeführt haben oder planen, geben dieses Ziel an (Abb. 27). Es folgt die Verbesserung der

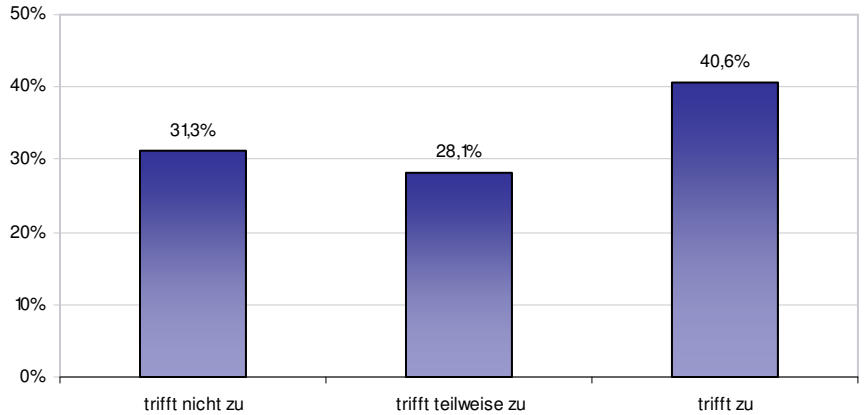


Abb. 26: Wir haben für bestimmte Teilleistungen ein Shared-Service-Center etabliert, in dem HR-Services für mehrere Unternehmensbereiche gebündelt sind.

Prozesse. Jeder zweite gibt an, dass eine Standardisierung bzw. Optimierung der Prozesse angestrebt wird.

**Qualitative Verbesserungen stehen weniger im Fokus.**

Neben dem Kostenargument wird häufig die Qualitätsverbesserung als Erfolg von Shared Service Centern genannt. Bei dieser Studie waren diese Punkte jedoch nur zweitrangig. 32% streben oder strebten eine Qualitätssteigerung und 21% eine Verbesserung der Services an. Erfahrungsberichte von Unternehmen, die bereits erfolgreich ein Shared Service Center etabliert haben, zeigen jedoch auch auf der qualitativen Ebene eine Verbesserung – z.B. bei der Standardisierung der Zeugnisse. Dass es bei Shared

Service Centern nicht nur um Größendegressionseffekte geht, verdeutlicht die Aussage zur Know-How-Bündelung. 41% verfolgen oder verfolgten dieses Ziel. Das Knowledge Management ist ein zwingender Bestandteil von Shared Service Centern. Aufgetretene Spezialfragen werden bei ausreichend hohen Fallzahlen in Prozessroutinen integriert und sind somit schneller und leichter beantwortbar.

Die verbesserte IT-System-Nutzung spielt eine überraschend geringe Rolle.

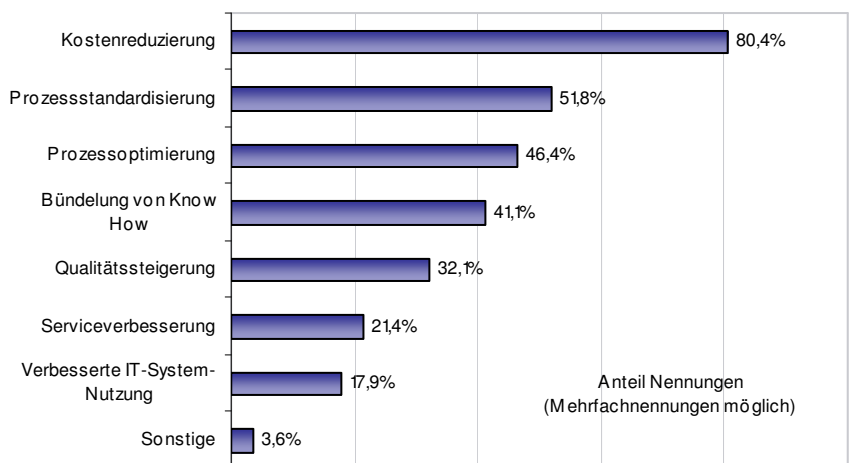


Abb. 27: Mit welchen Zielen und Erwartungen wurde bzw. wird das Shared-Service-Center eingerichtet?

**Fast alle Shared Service Center haben die Lohn- und Gehaltsabrechnung als Basisfunktion.**

84% der Shared Service Center haben als Basisfunktion die Lohn- und Gehaltsabrechnung (Abb. 28). Dies ist meist der erste Schritt für eine Bündelung von Personaldienstleistungen. Weitere Kernfunktionen sind die Aufgabenfelder Reise / Reisekosten (61%), Personaladministration (55%) und Personalinformationssysteme (52%). Diese „klassischen“ HR-Services sind ebenfalls relativ leicht zentral an einem Standort zu bündeln. Schwieriger wird häufig die Unterstützung der Rekrutierung gesehen. Immerhin 39% lassen zumindest Teilschritte über das Shared Service Center laufen. Das Bewerbermanagement aber auch eine an Hand von klaren Kriterien standardisierte Vorauswahl können die Business Partner enorm entlasten und somit Freiraum für die Beratung der Linienmanager schaffen.

**Der persönliche Kontakt zum Mitarbeiter hat nach wie vor Bedeutung.**

Nur 30% bzw. 20% der Shared Service Center haben ein HR-Portal bzw. ein HR-Call-Center eingerichtet. Eine häufig genannte Gefahr bei der Errichtung von Shared Service Centern ist der Verlust des persönlichen Kontaktes und ein dadurch entstehendes „Betreuungsvakuum“. Dies mag auch die geringen Implementierungsgrade für HR-Portal und Call Center erklären. Mit Blick auf Standardisierung und Effizienzpotenziale ist die Zusammenlegung der Kapazitäten natürlich ein klarer Hebel. Dies wird man aber sicherlich nicht um jeden Preis realisieren wollen. Es gibt jedoch Unternehmen, die in dieser Entwicklung schon weiter sind und sogar Mitarbeiter unterschiedlicher Länder durch ein Call Center betreuen.

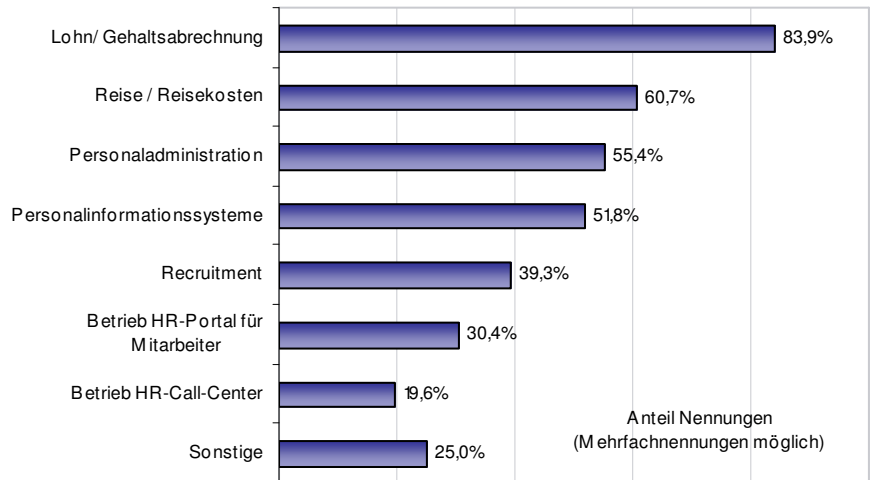


Abb. 28: Welche HR-Aufgaben werden durch das Shared-Service-Center wahrgenommen?

**Shared Service Center arbeiten fast nur für interne Kunden.**

Nur 14% der implementierten Shared Service Center bieten ihre Leistungen externen Kunden an, 13 weitere Prozent planen ein externes Angebot. I.d.R. sind die Einheiten als Profit Center organisiert. Daraus entsteht natürlich auch die Option durch Leistungen für Externe die Ergebnissituation zu verbessern. Aus den Ergebnissen wird deutlich, dass dies aber nur eine untergeordnete Rolle spielt.

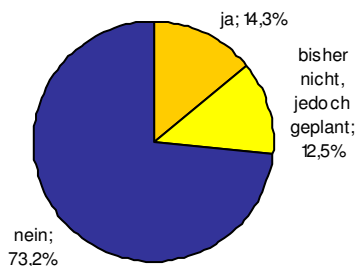


Abb. 29: Werden die Leistungen des Shared-Service-Center auch für Unternehmensexterne angeboten?

**Es besteht überwiegend Kontrahierungszwang.**

Bei der entgegen gesetzten Frage, inwiefern externe Konkurrenz zugelassen wird, zeigt sich ein ähnliches Bild. Bei 63% der Unternehmen besteht ein Kontrahierungszwang zur Nutzung der Leistungen des Shared Service Centers durch die internen Kunden und nur 5 Prozent planen eine Aufhebung dessen. Immerhin ein Drittel der Befragten bestätigen jedoch den Konkurrenzdruck durch externe Anbieter, indem kein Kontrahierungszwang besteht.

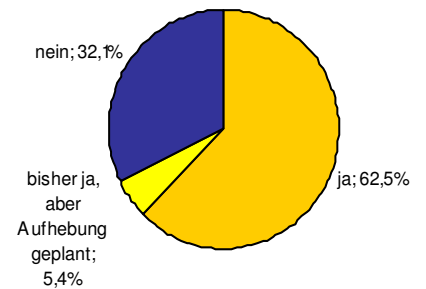


Abb. 30: Existiert ein Kontrahierungszwang im Unternehmen zur Nutzung der Angebote des Shared-Service-Center?



# Kienbaum-HR-Strategie-Studie 2006

## 7. Herausforderungen der demografischen Entwicklung

**7.1 Bedeutung und Status Quo der demografischen Entwicklung**

**7.1.1 Die demografische Entwicklung**

Die demografische Entwicklung und ihre Folgen für die Volkswirtschaft ist eines der meist diskutierten Themen in Fachzeitschriften. Diese Veränderung der Altersstruktur ist nicht wirklich neu und überraschend, sondern seit Jahren absehbar. Trotzdem scheint das Thema in den Personalbereichen erst jetzt aktueller zu werden. Wir haben dies zum Anlass genommen, den Status Quo in dieser Studie abzubilden.

Zunächst stellt sich die Frage, welche Auswirkungen diese gesamtwirtschaftlichen Veränderungen für die Einzelunternehmen haben. In Abbildung 31 sind beispielhaft für Deutschland die aktuelle Alterspyramide und die Prognosen für 2025 und 2050 dargestellt. Die dargestellte Umkehrung der Struktur ist hinlänglich bekannt, aber was heißt dies für den Arbeitsmarkt? In den kommenden Jahren tritt die „Baby Boomer“ Generation aus dem Arbeitsmarkt aus. Folglich sinkt der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter bis ins Jahr 2050 deutlich.

Für das Jahr 2050 bedeutet dies, dass

- » das Erwerbspersonenpotential um 10,3 Mio. Personen sinkt,
- » die Bevölkerung insgesamt um 15% abnimmt,
- » ein Drittel der Bevölkerung über 65 Jahre alt ist (heute ist es ein Sechstel).

Auf die Personalarbeit kommen damit drei wesentliche Herausforderungen zu. Zum ersten gilt es, die Beschäftigungsfähigkeit für ältere Mitarbeiter sicherzustellen. Während noch vor wenigen Jahren der Trend war, ältere Mitarbeiter immer früher in den Ruhestand zu verabschieden, wird sich dies umkehren. Es muss ein Umdenken im Personalbereich, aber auch bei den Mitarbeitern erfolgen. Durch den nahenden Ruhestand wurden und werden oft keine zusätzlichen Anstrengungen für die Karriere oder die eigene Personalentwicklung vorgenommen.

Ein zweites Handlungsfeld ist die Etablierung einer Nachfolgeplanung. Einfache Kennzahlen wie der Anteil der Mitarbeiter, die in den nächsten 5 Jahren altersbedingt ausscheiden, können gravierende Handlungsbedarfe aufzeigen. In einem unserer Projekte wurde bei einer Analyse offenbar,

dass in den nächsten 15 Jahren 50% der Mitarbeiter in Pension gehen werden. Es geht dabei nicht nur um das Auffüllen von resultierenden Vakanzen, sondern auch um die Absicherung eines reibungslosen Übergangs und den Know-How-Transfer.

Die dritte Herausforderung ist der wiederkehrende War for Talents. Nach dem knappen Arbeitsmarkt vor sechs bis acht Jahren kam eine auch durchaus gesunde Gegenbewegung. Inzwischen stellen wir wieder eine Verknappung, zumindest in hoch qualifizierten Jobs fest. Dies verstärkt sich einerseits durch den zunehmenden internationalen Wettbewerb und der steigenden Zahl an Hochschulabsolventen, die ihre berufliche Karriere oder Promotion im Ausland starten – dem so genannten Brain Drain. Andererseits liegt vor allem Deutschland mit etwa 21% Studienabgängern deutlich hinter dem OECD Durchschnitt von knapp 35%.

Vor diesem Hintergrund haben wir nach Bedeutung und Status Quo in deutschsprachigen Personalbereichen gefragt.

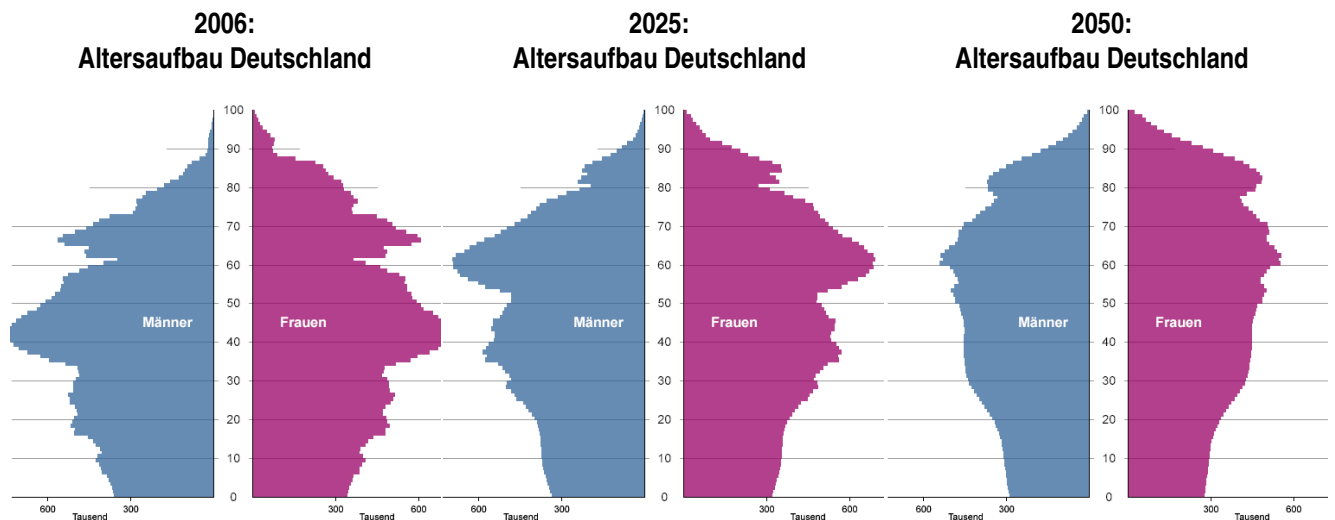


Abb. 31: Veränderung der Arbeitsmarktstrukturen bis 2050

Quellen: Destatis (2005), Statistisches Bundesamt (2004) und Institut der deutschen Wirtschaft (2004)

**7.1.2 Die Bedeutung der demografischen Entwicklung in Unternehmen**

**HR muss weiterhin Überzeugungsarbeit bei der Geschäftsleitung leisten.**

Nur 50% der Teilnehmer geben an, dass ihr Vorstand / ihre Geschäftsleitung sich der Herausforderung der demografischen Entwicklung bewusst ist (Abb. 32). Die innerbetrieblichen Folgen wie Nachfolgeprobleme und steigende Personalkosten sind offensichtlich noch nicht in allen Unternehmen in ausreichendem Maße diskutiert worden.

**Auch in den Personalbereichen herrscht noch Nachholbedarf.**

Nur 34% der Personalbereiche beschäftigen sich nach eigener Angabe bereits im ausreichenden Maße mit Strategien, um der demografischen Entwicklung zu begegnen. In diesem Punkt sind die gut positionierten Unternehmen deutlich weiter. 57% von ihnen sehen sich bereits auf einem guten Weg (Abb. 33). Was dies konkret in Maßnahmen bedeutet, beleuchten wir in Abschnitt 7.2.

**Der Blick in die Zukunft fehlt noch häufig.**

Nur 23% der Unternehmen simulieren die Entwicklung von Mitarbeiterdaten. Dabei geht es nicht nur um die reine Simulation der Altersentwicklung. Vielmehr sind im Rahmen einer demografieorientierten Personalplanung z.B. folgende Fragen spannend:

- » Welchen Einfluss hat die demografische Entwicklung auf die internen Personalkosten?
- » Wie hoch ist die Zahl meiner Potenzialträger bei gleich bleibenden Indikatoren in den nächsten Jahren? (Engagement, interne Besetzungs-

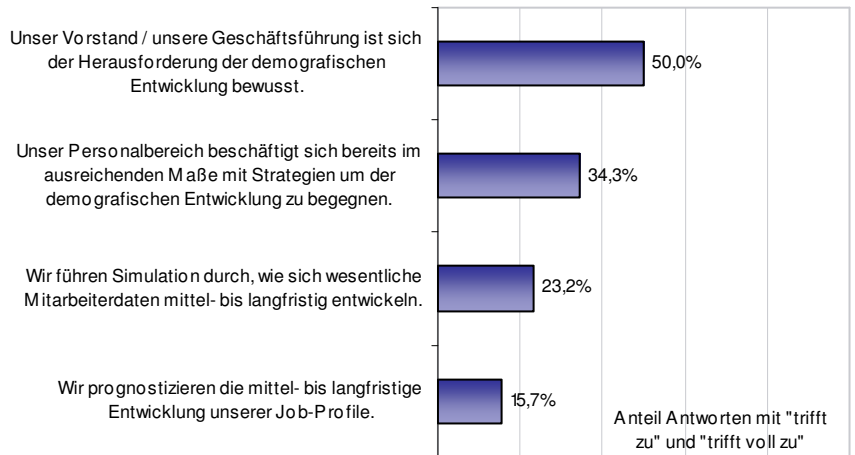


Abb. 32: Aussagen zur Demografie (alle Unternehmen)

quote, Fluktuationsquote, Altersstruktur etc.)

- » Für welche speziellen Qualifikationsprofile sind besondere Kostenentwicklungen zu erwarten (War for Talents)?
- » Wie entwickeln sich die Bewerberzahlen für bestimmte Berufsbilder in den nächsten Jahren? (Absolventenzahlen, Zu- und Abwanderer, Arbeitgeberimage etc. in bestimmten Berufsgruppen)
- » Welche Qualifikationsträger sind besonders erfolgreich? (Performance, Zielerreichung)

In diesem Punkt sind die gut positionierten Personalbereiche zwar deutlich besser, aber mit 39% auch verbesserungsbedürftig. Kernproblematik ist sicherlich die Verfügbarkeit der entsprechenden Daten.

Die Entwicklung der Job-Profile prognostizieren erst sehr wenige Unternehmen (16%). Hier sind u.a. folgende Fragen von besonderem Interesse:

- » Welche Berufsgruppen werden zukünftig neu entstehen und sind dementsprechend auszubilden/ zu entwickeln?
- » Welche Positionen werden demnächst weniger oder gar nicht mehr gebraucht werden?
- » Wie entwickeln sich die Anforderungen für die bestehenden Job-Profile?
- » Welche Positionen sind Entwicklungspositionen (Stelleninhaber machen häufig funktionsübergreifende Aufstiege) und welche stellen Senken dar (Stelleninhaber entwickeln sich in der Regel nicht mehr weiter)?

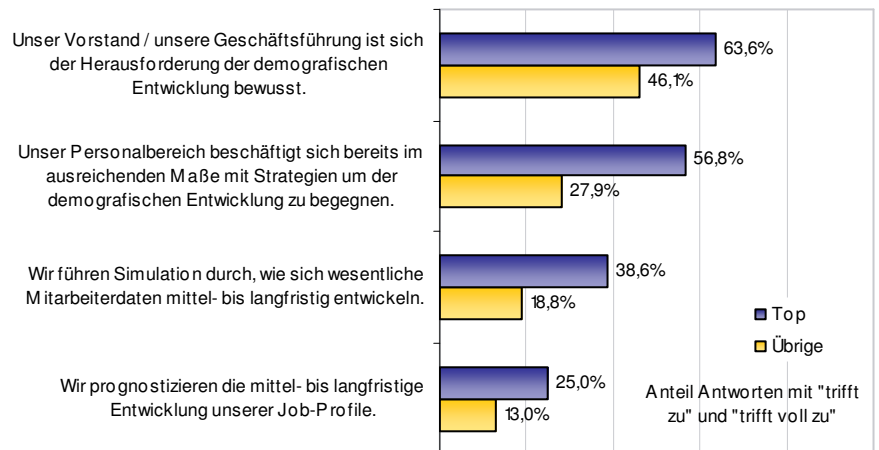


Abb. 33: Aussagen zur Demografie (Top und übrige Unternehmen)

### 7.1.3 Bedeutung und Status Quo in den drei Ländern

#### Die Schweizer Unternehmen liegen im Umgang mit der demografischen Entwicklung etwas zurück.

Zum einen herrscht weniger Bewusstsein auf der Ebene Vorstand/ Geschäftsführung (40%). Zum anderen werden weniger Simulationen durchgeführt, wie sich die wesentlichen Mitarbeiterdaten entwickeln. Sehr große Unterschiede sind auf dieser allgemeinen Ebene jedoch nicht auszumachen. Klarer werden die Differenzen bei den Maßnahmen.

### 7.2 Maßnahmen zur demografischen Entwicklung

Nach den allgemeinen Fragen zu Bedeutung und Status Quo haben wir die Maßnahmen des Personalbereichs unter die Lupe genommen. Dafür haben wir für ein vorgegebenes Maßnahmenset um eine Antwort gebeten – von „Ja, setzen wir bereits um“ über „Nein, planen wir aber“ bis zu „Nein, halten wir nicht für sinnvoll“.

#### 7.2.1 Prioritäre Maßnahmen (bereits umgesetzt oder geplant)

##### Personaler fokussieren sich auf den Erhalt der physischen Arbeitskraft.

Die Maßnahme mit dem höchsten Zustimmungsgrad war die Weiterentwicklung des betrieblichen Gesundheitsmanagements. 81% haben dies bereits umgesetzt oder planen es. Hier geht es vor allem um die physische Beschäftigungsfähigkeit – sicherlich eine Voraussetzung für eine längere Integration von älteren Arbeitnehmern. Die Erwerbsquote bei älteren Mitarbeitern ist in Deutschland besonders schlecht. Nur 41% der 55- bis 64jährigen sind aktuell in Beschäftigung während 77% bis zum Errei-

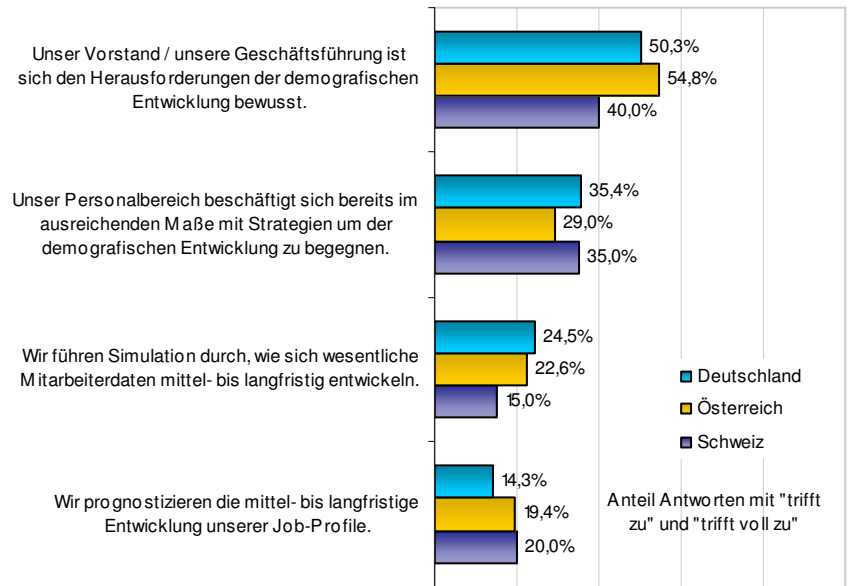


Abb. 34: Aussagen zur Demografie (Ländervergleich)

chen des Renteneintrittsalters arbeiten wollen.<sup>2</sup> Um eine Erhöhung zu erreichen, ist mit Blick auf die sich ändernden beruflichen Anforderungen die physische Arbeitskraft nur zweit-rangig.

#### Die Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter spielt nur eine untergeordnete Rolle.

Bedeutender ist die fachliche Beschäftigungsfähigkeit. Die gezielte

und verstärkte Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter haben aber nur 53% der Befragten auf der Agenda. Kennzahlen wie Trainingstage pro Mitarbeiter dieser Altersgruppe sind oft erschreckend gering. Dies setzt oftmals bereits bei über 50-jährigen ein, da durch die frühzeitige Pensionierung das Ende des Berufslebens bereits in absehbarer Zukunft liegt. Es geht auch nicht nur um die Verstärkung der PE- Maßnahmen für diese

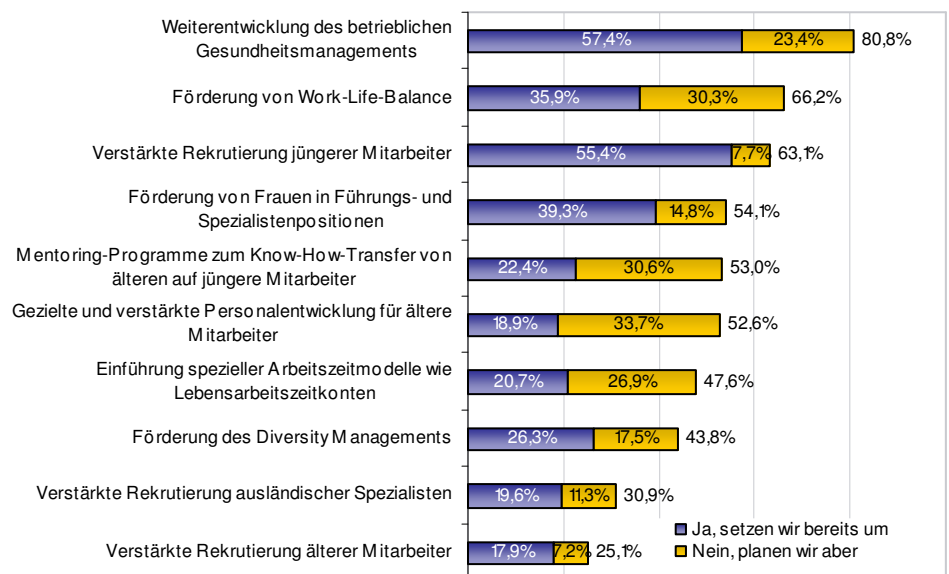


Abb. 35: Welche Maßnahmen werden bezüglich der demografischen Entwicklung ergriffen bzw. planen Sie? (alle Unternehmen)

<sup>2</sup> Quelle: Bertelsmann Stiftung

Mitarbeitergruppe, sondern durch- aus auch um spezielle PE- Maßnahmen bzgl. der Inhalte aber auch der Methodik. Hier werden Potenziale verschenkt.

### **Die Rekrutierung fokussiert sich auf junge Mitarbeiter.**

63% der Personalbereiche antwor- ten mit einer verstärkten Rekrutie- rung jüngerer Mitarbeiter auf die demografische Entwicklung. Strate- gien zum veränderten Arbeits- marktangebot wie die Rekrutierung ausländischer Spezialisten (31%) und älterer Mitarbeiter (25%) finden weniger Berücksichtigung. Mit dieser Fokussierung auf jüngere Mitarbeiter begeben sich Personaler besonders in den wieder auf- kommenden War for Talents. Andere Unternehmen berücksichti- gen bereits heute das relativ große Angebot gut qualifizierter und vor allem erfahrener älterer Mitarbeiter und sind mit dieser Nischenstrate- gie gegenüber Unternehmen mit einem bekannteren Namen erfolg- reich. Natürlich wird man die gezielte Rekrutierung in bestimmten Altersgruppen bei Berücksichtigung des Gleichstellungsgesetzes nicht vollständig realisieren können.

### **7.2.2 Maßnahmen, die bereits heute umgesetzt werden**

**Neben dem Gesundheitsmana- gement sind die Rekrutierung junger Mitarbeiter und die Förde- rung von Frauen schon gut etabliert.**

Das betriebliche Gesundheitsma- nagement ist nicht nur die prioritäre Maßnahme, sondern wird auch bereits heute in 57% der Unter- nehmen weiter entwickelt. Daneben ist auch die verstärkte Rekrutierung jüngerer Mitarbeiter in 55% der Unternehmen nach eigener Angabe etabliert. An dritter Stelle bzgl. der Implementierung steht die Förde- rung von Frauen in Führungs- und

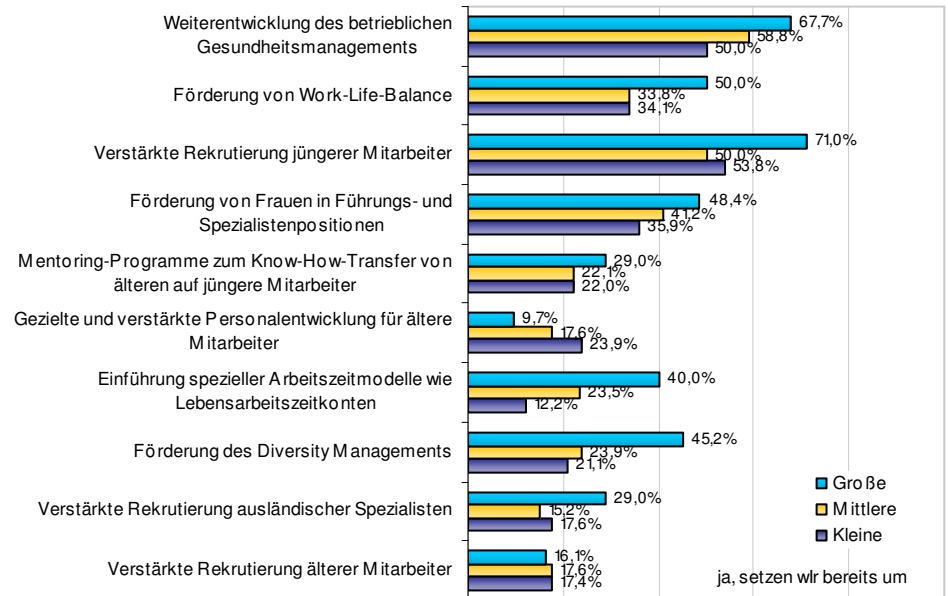


Abb. 36: Maßnahmen bezüglich der demografischen Entwicklung (nach Unternehmensgröße)

Spezialistenpositionen. In 39% der Unternehmen ist dies nach eigener Angabe etabliert. Der Erfolg dieser Bemühungen ist an Hand von Besetzungsquoten noch zu überprüfen. Auch wenn es insgesamt scheinbar eine positive Entwicklung gab, so ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen häufig noch sehr gering.

**In Großunternehmen sind Work-Life-Balance, Diversity Management und spezielle Arbeitszeitmodelle schon weiter entwickelt.**

Innerhalb der Studienteilnehmer sind klare Unterschiede bzgl. der Unternehmensgröße zu erkennen. Dass die Großunternehmen aufgrund höherer Kapazitäten in den meisten Maßnahmen bereits weiter sind, ist zunächst nicht überraschend. Interessant ist aber, in welchen Punkten sie einen klareren Vorsprung haben und wo sie sogar auch zurück liegen.

Am stärksten sind die Großunterneh- men bei der verstärkten Rekrutierung jüngerer Mitarbeiter (71%) und dem betrieblichen Gesundheitsmanage- ment (68%). Beide Items sind aber auch bei den kleineren und mittleren Unternehmen stark ausgeprägt. Auffällig sind drei andere Maßnah- men, die schon weiter entwickelt sind:

die Förderung von Work-Life-Balance (50%), die Förderung des Diversity Managements (45%) und die Einfüh- rung spezieller Arbeitszeitmodelle (40%).

### **7.2.3 Für die Zukunft geplante Maßnahmen**

**Work-Life-Balance, Mentoring-Programme und Personalent- wicklung älterer Mitarbeiter sollen zukünftig ausgeweitet werden.**

Jeweils etwa ein Drittel der Unter- nehmen planen eine Verstärkung dieser Maßnahmen, um auf die demografische Entwicklung zu reagie- ren. Alle drei Maßnahmen haben die Nutzung der Potenziale älterer Mitar- beiter im Fokus und sind sicherlich der richtige Weg. In Unternehmen sind häufig vier grundsätzliche Strate- gien zur Integration älterer Mitarbeiter implementiert:

#### 1. Arbeitszeitmanagement:

- » Teilzeitmodelle, z.B. im Rahmen des Altersteilzeitgesetzes
- » Arbeitszeitkonten, in Form von Langzeit- oder sogar Lebensarbeitszeitkonten (Work-Life-Balance)

» Kurze Verweildauer an belastungsintensiven Arbeitsplätzen

2. Gezielte Nutzung von Kompetenzen und Erfahrung:

- » Seniorship-Programme (Beratungsrolle für erfahrene Führungskräfte und Spezialisten)
- » Sicherung des Know-hows, Altersgemischte Teams, Tandem-Modelle (Patent, Mentoren, Coaches)

3. Personalentwicklung:

- » Paradigmenwechsel der Lernbiographien: Lebenslanges Lernen
- » Rahmenbedingungen ändern: Lernanreize am Arbeitsplatz und im Arbeitsprozess (z.B. Rotation)

4. Gesundheitsmanagement:

- » Gesundheit ist die Basis für Leistungs- und Einsatzfähigkeit
- » vielseitige Tätigkeiten (verhindern Verschleißerscheinungen und chronisch-degenerative Erkrankungen)

7.2.4 Ländervergleich für die Maßnahmen

**Deutsche Personaler sind weiter in der Einführung spezieller Arbeitszeitmodelle.**

Die Einführung spezieller Arbeitszeitmodelle wie Lebensarbeitszeitkonten ist in allen drei Ländern noch auf geringem Niveau. Immerhin 24% der deutschen Teilnehmer haben so ein Modell aber bereits implementiert und sind damit deutlich vor den Nachbarländern. Relativ schwach ist die verstärkte Rekrutierung ausländischer Spezialisten ausgeprägt (13%).

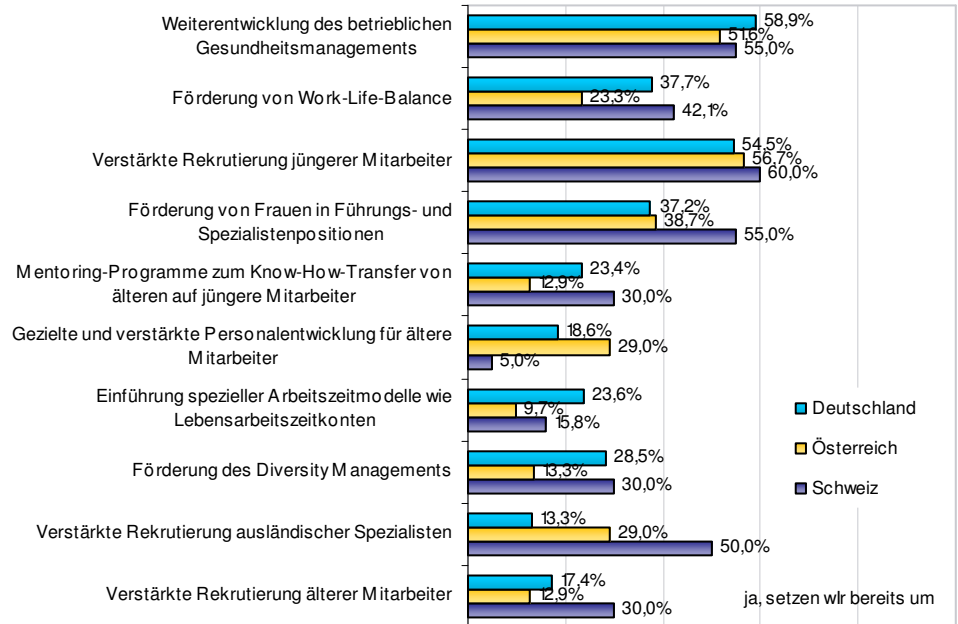


Abb. 37: Maßnahmen bezüglich der demografischen Entwicklung (Ländervergleich)

**Schweizer Personalbereiche sind vorbildlich bei der Förderung von Frauen und der Rekrutierung ausländischer Spezialisten.**

Deutlich weiter sind die Teilnehmer aus der Schweiz nach eigenen Angaben in der Umsetzung von zwei Maßnahmen. Zum einen fördern sie mit 55% in stärkerem Maße Frauen in Führungs- und Spezialistenpositionen. Zum anderen setzen sie deutlich stärker auf die Rekrutierung ausländischer Spezialisten bei der Deckung ihrer Personalbedarfe (50%). Hingegen hat fast kein Unternehmen eine gezielte und verstärkte Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter (5%).

**Die Unternehmen aus Österreich entwickeln am stärksten ältere Mitarbeiter weiter.**

Mit 29% haben die Österreicher die gezielte Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter am weitesten vorangetrieben. In Relation zu den Nachbarländern besteht noch Entwicklungsbedarf in der Förderung von Work-Life-Balance (23%), der Etablierung von Mentoring-Programmen zum Know-How-Transfer von älteren auf jüngere

Mitarbeiter (13%) und in der Förderung des Diversity Managements (13%).



# Kienbaum-HR-Strategie-Studie 2006

## 8. Human Capital Management

### 8.1 Die Debatte um das Humankapital

Die Diskussion um das Humankapital ist alles andere als neu. Bereits in den 70er Jahren findet sich mit dem Human Resource Accounting der konkrete Versuch den Wert bzw. Wertbeitrag des „Produktionsfaktors Arbeit“ zu beziffern. Auch in den 80er Jahren, in denen der Begriff des Intellectual Capital massiv an Bedeutung gewann, rückte das Humankapital als Teilkomponente des immateriellen Vermögens eines Unternehmens verstärkt in den Blickpunkt. Dieses Interesse an den so genannten Intangible Assets nahm in den 90er Jahren noch zu, was vor allem dem stetigen Ansteigen der ‚market to book‘- Ratio (also dem Verhältnis des Marktwertes eines Unternehmens zu seinem Buchwert) geschuldet war. Einen traurigen Höhepunkt erlangte der Begriff schließlich mit der Wahl zum Unwort des Jahres 2004, bei der verkannt wurde, dass der Begriff die Mitarbeiter eines Unternehmens gerade nicht zu einem reinen Kostenfaktor degradiert sondern es vielmehr von dieser Sichtweise löst.

Trotz dieser langen Historie ist die Diskussion um das Humankapital bis heute immer mehr eine theoretische denn eine durch die Praxis getriebene Auseinandersetzung geblieben. Dies ist nicht zuletzt darin begründet, dass es bisher keinen hinreichend zielführenden und in der Praxis verbreiteten Ansatz zur Bewertung und Steuerung des Humankapitals gab. So lassen Ansätze der Bezifferung des Humankapitals in € (die saubere Wertermittlung einmal unterstellt) oft die notwendige Handlungsorientierung vermissen. Zudem gewinnt man den Eindruck, dass bisherige Bewertungsansätze oftmals den spezifischen Charakter des Humankapitals nicht ausreichend

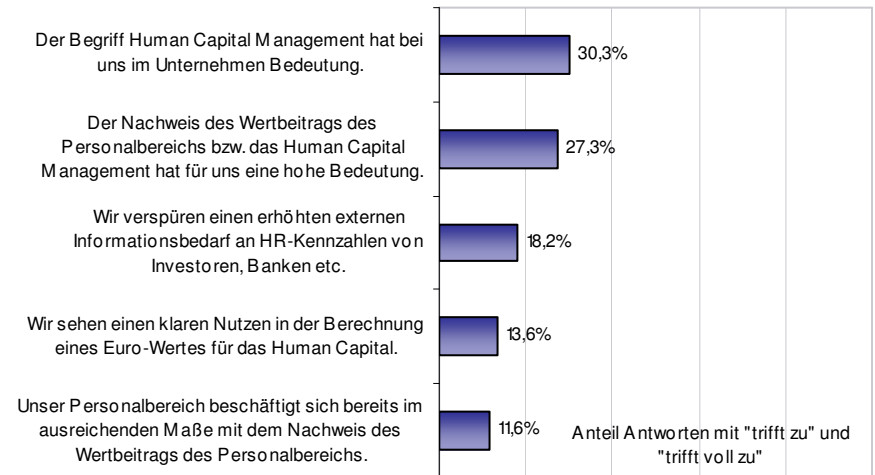


Abb. 38: Aussagen zum Human Capital Management (alle Unternehmen)

berücksichtigen. So bestehen beim Humankapital, anders als bei anderen ‚immaterielle Vermögensarten‘ z.B. Lizenzen, Patente oder Marken, keine vergleichbaren Eigentumsrechte. Vertragliche Verpflichtungen finden im Arbeitsrecht enge Grenzen und der Arbeitsvertrag allein garantiert nicht Engagement und Performance. Bewertungsansätze, die auf monetäre Größen abstellen, sind zwangsläufig vergangenheitsorientiert; Humankapital hat aber in besonderem Maße einen Potenzialcharakter.

In der Gesamtbewertung der methodischen Probleme zur Bestimmung des Humankapitals wird nachvollziehbar, warum bisher eine praktische Relevanz nicht erreicht werden konnte. Trotzdem oder gerade

deshalb sollte und wird die Diskussion um geeignete Konzepte und Methoden weitergehen. Hierzu sollen auch die Ergebnisse der vorliegenden Studie beitragen.

### 8.2 Bedeutung und Status Quo des Human Capital Managements

**Das Human Capital Management hat in der Unternehmenspraxis noch nicht die Bedeutung wie in der Wissenschaft.**

Nur 30% aller Befragten geben an, dass der Begriff Human Capital Management (HCM) in ihrem Unternehmen Bedeutung hat. Signifikante Unterschiede in der Unternehmensgröße lassen sich dabei nicht feststellen. Differenzierter fällt das Ergebnis bei der Frage nach dem Nachweis

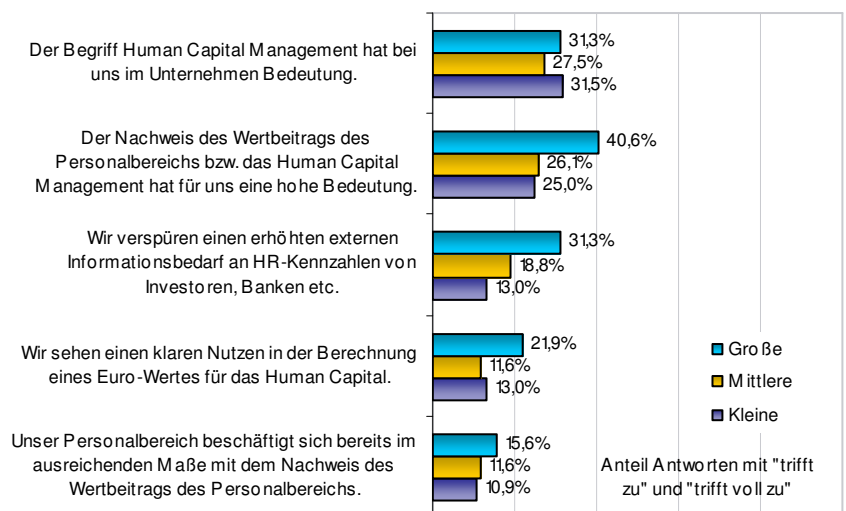


Abb. 39: Aussagen zum Human Capital Management (nach Unternehmensgröße)

des Wertbeitrages der Personalarbeit aus: Während zwei Fünftel der Großunternehmen dieser Ermittlung eine hohe Bedeutung zumessen, sind dies bei kleinen und mittleren Unternehmen nur ein Viertel.

### **Erhöhten externen Informationsbedarf verspüren vor allem Großunternehmen.**

Differenziert man die Ergebnisse nach der Unternehmensgröße so sind es vor allem die Großunternehmen, die sich einem erhöhten Informationsbedarf an HR-Kennzahlen durch Investoren, Banken und anderer Stakeholdern ausgesetzt sehen. Mit 31 Prozent liegt der Anteil der Großunternehmen, die sich stärker in die Auskunftspflicht genommen fühlen, doppelt so hoch wie bei den kleinen und mittelgroßen Unternehmen. Vor dem Hintergrund, dass kleine und mittlere Unternehmen deutlich seltener börsennotiert und somit einem bedeutend geringeren Investorenkreis ausgesetzt sind, überrascht dieses Ergebnis nicht. Jedoch werden auch diese Unternehmen bspw. durch die im Rahmen von Basel II entstandenen Ratinganforderungen zunehmend zur Ermittlung spezifischer HR-Kennzahlen (bspw. zum Nachfolgemanagement) verpflichtet. Dass daneben aber auch bei börsennotierten Großunternehmen die Berichterstattung zum Human Capital noch ausbaufähig ist, hat die gerade erschienene Kienbaum-Studie ‚HCM Berichterstattung in DAX 30 Unternehmen‘ aufgezeigt.<sup>3</sup>

### **Nur 14% der teilnehmenden Unternehmen sehen einen Nutzen in der Berechnung eines Euro-Wertes für das Human Capital.**

<sup>3</sup> Weitere Informationen finden Sie unter: [http://www.kienbaum.de/cms/de/geschaeftsfeder/human\\_resource\\_management/hr\\_strategy/human\\_capital\\_management.cfm](http://www.kienbaum.de/cms/de/geschaeftsfeder/human_resource_management/hr_strategy/human_capital_management.cfm)

Die von uns einleitend erwähnten Vorbehalte gegen die Ermittlung eines monetären Wertes des Humankapitals werden auch in der Praxis geteilt. Mit 22% wird der Nutzen eines solchen Euro-Wertes am ehesten noch von den Großunternehmen gesehen, was sich auch durch die an sie gestellte Informationsbedarfe erklären lässt. Neben den methodischen Problemen der Ermittlung ist auch die Interpretation eines solchen Wertes und seiner Veränderung äußerst unklar. Was ist für ein Unternehmen der ‚richtige‘ Wert? Wenn z. B. das Humankapital in € von einem Bilanzstichtag zum nächsten um 10% fällt, ist dies positiv im Sinne einer geringeren Kapitalbindung (oder auch geringerer Personalkosten) zu werten oder negativ, weil z. B. ungewollte Fluktuation von Top-Leistungsträgern stattgefunden hat? Darüber hinaus erteilen auch die aktuellen Bilanzierungsrichtlinien einer generellen Aktivierung des Humankapitals, für die ein Euro-Wert notwendig wäre, eine klare Absage. In unserem Ansatz zielen wir folglich auch stärker auf das Human Capital Management, statt das Human Capital Measurement zu fokussieren. Es geht mehr um die Strategie der Personalarbeit als um die Berechnung eines konkreten Wertes.

### **Der Nachweis des Wertbeitrags des Personalbereichs ist aktuell noch mangelhaft.**

Nur 12% der Unternehmen beschäftigen sich nach eigener Aussage bereits in ausreichendem Maße damit, den Wertbeitrag der Personalarbeit sichtbar zu machen. Berücksichtigt man die bereits vergleichsweise geringe Bedeutung die dieser Ermittlung zugemessen wird, deutet dies deutlich auf Handlungsbedarfe innerhalb der Personalbereiche hin. Die Ermittlung des Wertbeitrages ist zum einen Voraussetzung für eine effektive Steuerung der Personalarbeit (*you can't manage what you can't measure*) und unterstützt die Perso-

nalverantwortlichen zum anderen in ihrer Rolle als strategischer Gestalter ‚auf Augenhöhe‘ mit dem Management zu agieren.

### **8.3 Ansätze und Ziele des Human Capital Managements**

#### **Der heute noch geringe Anteil der Unternehmen, die nach einem HCM-Ansatz steuern, wird in Zukunft deutlich zunehmen.**

Erst 4% der Befragten steuern schon heute ihre Personalarbeit nach einem HCM-Ansatz. Eine Vorreiterrolle nehmen hier die Großunternehmen ein, bei denen sich dieser Anteil bereits auf 17% beläuft.

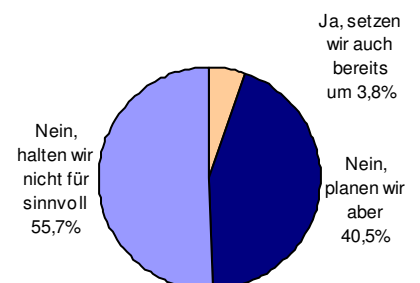


Abb. 40: Steuern Sie bereits nach einem Human-Capital-Management-Ansatz? (Alle Unternehmen)

Mit 41% planen jedoch zwei Fünftel der Unternehmen die Einführung eines solchen Steuerungsansatzes. Gut der Hälfte der befragten Unternehmen erscheint ein HCM Ansatz zur Steuerung ihrer HR-Arbeit jedoch als nicht sinnvoll. Die Gründe hierfür



Abb. 41: Steuern Sie bereits nach einem Human-Capital-Management-Ansatz? (Großunternehmen)

dürften zumindest teilweise auch in der noch immer diffusen Begrifflichkeit zu suchen sein. Zeigt sich doch, dass die mit dem HCM-Ansatz verfolgten Ziele bereits seit längerem auf der Agenda vieler Personalbereiche stehen:

**Es sind vor allem strategische Ziele, die mit dem Human Capital Management verfolgt werden.**

Transparenz über den HR-Wertbeitrag zu erlangen sowie die Schaffung eines strategischen Gesamtbildes für die Personalarbeit sind für knapp zwei Drittel der Unternehmen die Intentionen, die mit einem HCM-Ansatz verfolgt werde. Gut die Hälfte der Befragten plant mit dem HCM Ansatz die Personalarbeit zu steuern. Im Fokus von HCM stehen somit klar übergeordnete Themen mit einer gesamthaften Perspektive auf den Personalbereich. Die von vielen Ansätzen verfolgte Berechnung eines Wertes für das Human Capital steht nur für ein Viertel der Unternehmen im Blickpunkt. So gut wie keine Bedeutung hat die Bedienung externer Anfragen durch einen HCM Ansatz.

**8.4 HCM Berichterstattung gegenüber Externen**

**Die externe Berichterstattung ist vor allem in Bezug auf strategisch relevante Größen ausbaufähig.**

Daten zu Personalbestand und Mitarbeiterstruktur sowie zu den Personalkosten werden von fast allen Unternehmen gegenüber Externen berichtet. Dies hängt natürlich unmittelbar mit den Berichtspflichten zusammen. Die Aussagekraft dieser Daten über Qualität, strategischer Ausrichtung oder geleisteten Wertbeitrag der Personalarbeit sind jedoch vergleichsweise gering.

Informationen zu entscheidenden Größen wie der Führungsqualität, der Nachfolgeplanung oder den

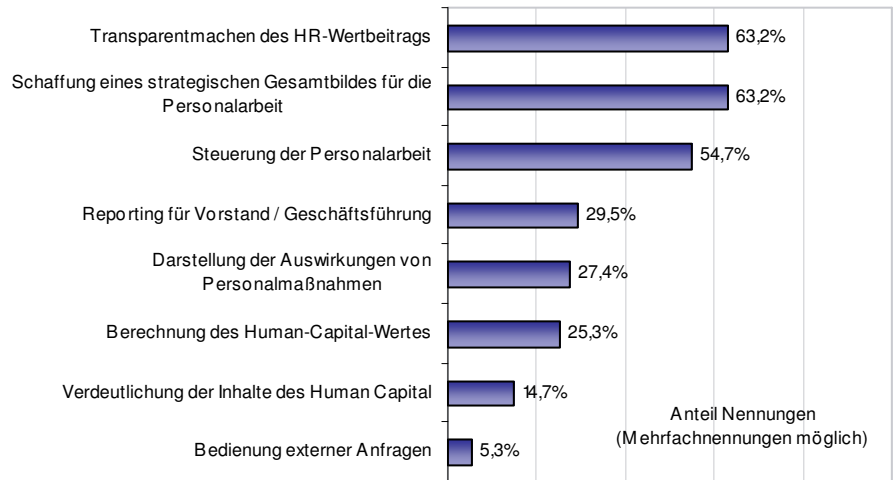


Abb. 42: Welche der folgenden Ziele verfolgen Sie bzw. würden Sie mit einem Human-Capital-Management-Ansatz verfolgen?

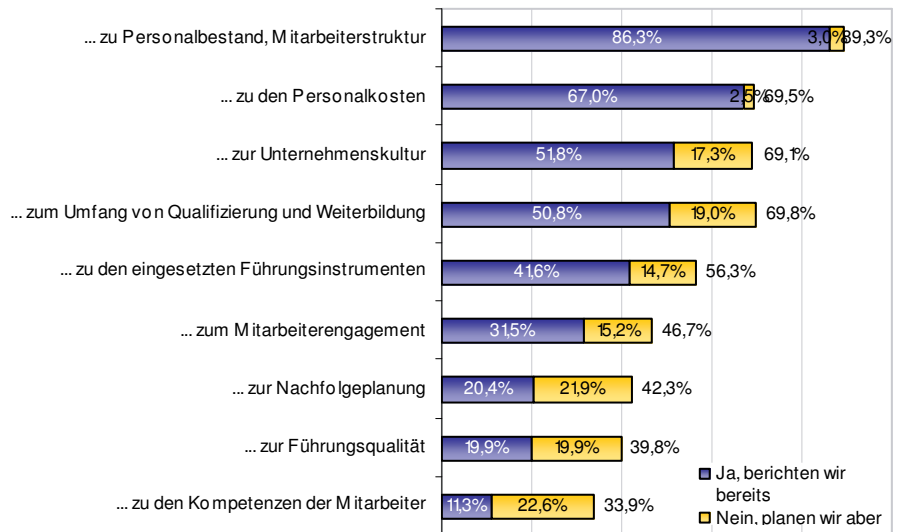


Abb. 43: Welche der folgenden Informationen berichten Sie gegenüber Externen?

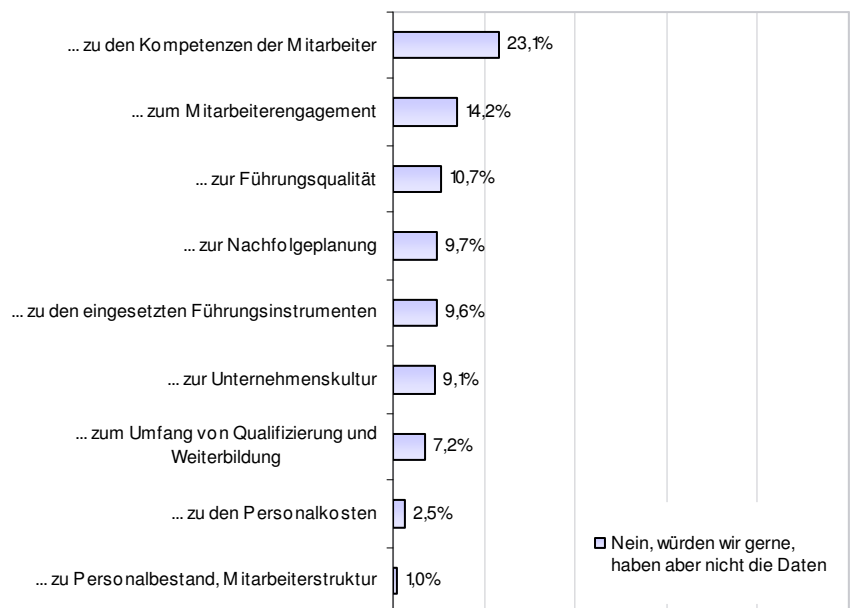


Abb. 44: Welche der folgenden Informationen berichten Sie gegenüber Externen?

Kompetenzen der Mitarbeiter werden bisher noch selten nach außen präsentiert. Gerade in diesen Themen, die zentral auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens abzielen, planen jedoch gut ein Fünftel der Befragten eine Berichterstattung. Teilweise sehen sich die Unternehmen schon heute nur durch das Fehlen entsprechender Daten an einem Ausweis personalwirtschaftlicher Kenngrößen gehindert. Die Verfügbarkeit vorausgesetzt würden knapp ein Viertel der Befragten bereits zu den Kompetenzen, rund 14% zum Engagement ihrer Mitarbeiter berichten. Durch einen systematischen HCM Ansatz kann es Unternehmen nicht nur gelingen, diese relevanten Informationen zu erfassen, sondern vor allem auch entsprechende Handlungsbedarfe zu ermitteln.

**8. 5 Human Capital Management im Ländervergleich**

In der Auseinandersetzung mit dem Human Capital Management sind Schweizer Unternehmen führend. Mit 45% geben fast die Hälfte aller Befragten an, dass der Begriff in ihrem Unternehmen Bedeutung hat, 15% steuern bereits nach einem solchen Ansatz und lediglich 30% der Schweizer Unternehmen halten die Steuerung durch HCM für nicht sinnvoll.

Bedeutend skeptischer gegenüber dem Thema HCM sind die Unternehmen in Österreich eingestellt. Zwar befinden sich hier im Vergleich zu Deutschland mit 7% knapp doppelt so viele Unternehmen bereits in der Umsetzung, mit 32% planen jedoch deutlich weniger Unternehmen in Österreich die Einführung eines HCM Ansatzes. Drei Fünftel der Unternehmen in Österreich halten einen solchen Ansatz gar für nicht sinnvoll.

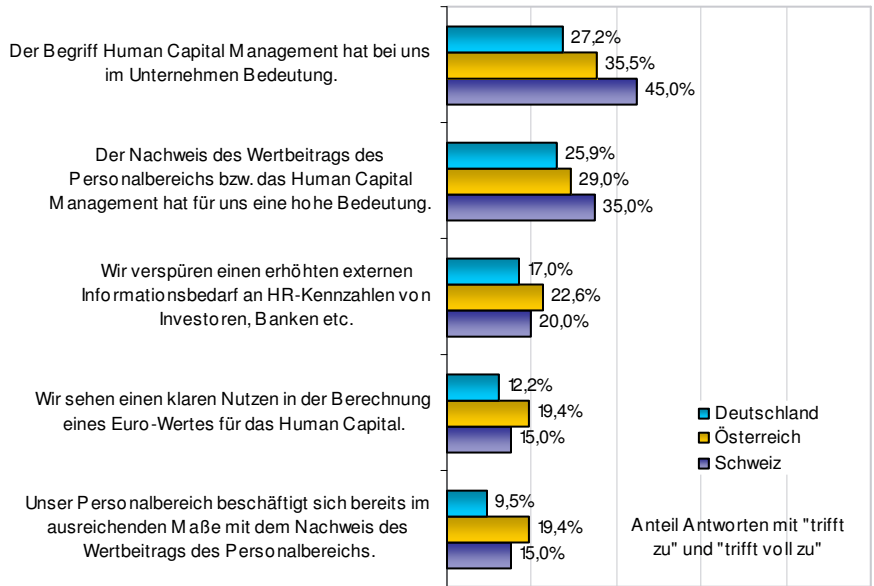


Abb. 45: Aussagen zum Human Capital Management (Ländervergleich)

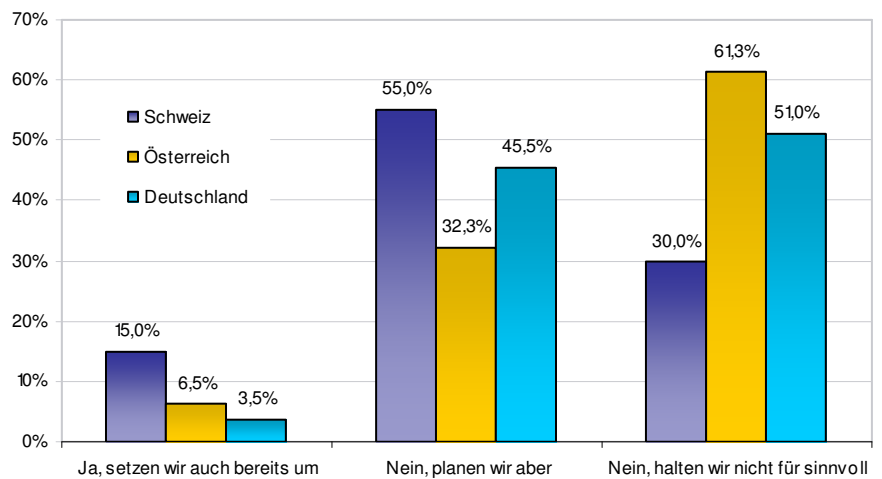


Abb. 46: Steuern Sie bereits nach einem Human-Capital-Management-Ansatz? (Ländervergleich)



# Kienbaum-HR-Strategie-Studie 2006

## 9. Ansprechpartner

Wir danken allen Teilnehmern der Studie  
für ihre freundliche Unterstützung!

### Ansprechpartner

Dr. Walter Jochmann  
Vorsitzender der Geschäftsführung  
[walter.jochmann@kienbaum.de](mailto:walter.jochmann@kienbaum.de)  
Tel. +49 (22 61) 7 03-550

Dr. Alexander v. Preen  
Geschäftsführer (CH, A)  
[alexander.vonpreen@kienbaum.com](mailto:alexander.vonpreen@kienbaum.com)  
Tel. +41 (0) 44 386 40-40  
Tel. +43 (1) 533 51 88-22

Paul Kötter  
Mitglied der Geschäftsleitung  
HR-Strategie und Organisation  
[paul.koetter@kienbaum.de](mailto:paul.koetter@kienbaum.de)  
Tel. +49 (30) 88 01 98-25

### Kontakt

#### Deutschland

Kienbaum Management Consultants GmbH  
Grolmanstraße 36  
D-10623 Berlin  
[hrm@kienbaum.de](mailto:hrm@kienbaum.de)  
Tel. +49 (30) 88 01 98-0

#### Schweiz

Kienbaum AG  
Leutschenbachstrasse 95  
CH-8050 Zürich  
[zurich@kienbaum.ch](mailto:zurich@kienbaum.ch)  
Tel. +41 (0) 44 386 40-40

#### Österreich

Kienbaum Beratungen GmbH Wien  
Tuchlauben 8  
A-1010 Wien  
[vienna@kienbaum.com](mailto:vienna@kienbaum.com)  
Tel. +43 (1) 533 51 88-22

### Projektteam der Kienbaum-HR-Strategie-Studie 2006

#### Projektleiter

Robert Girbig  
Seniorberater  
[robert.girbig@kienbaum.de](mailto:robert.girbig@kienbaum.de)  
Tel. +49 (30) 88 01 98-60

#### Projektteam

Britta von Wurstemberger (Schweiz)  
Yasmin El-Ganady (Österreich)  
Dirk Ruppel  
Yaobang Chen