

8. Kienbaum Jahrestagung

» Geschüttelt, nicht gerührt: HR-Revolution?

Märkte in ungebremster Dynamik.

Ehreshoven 2009

Ergebnisse der HR-Trendstudie



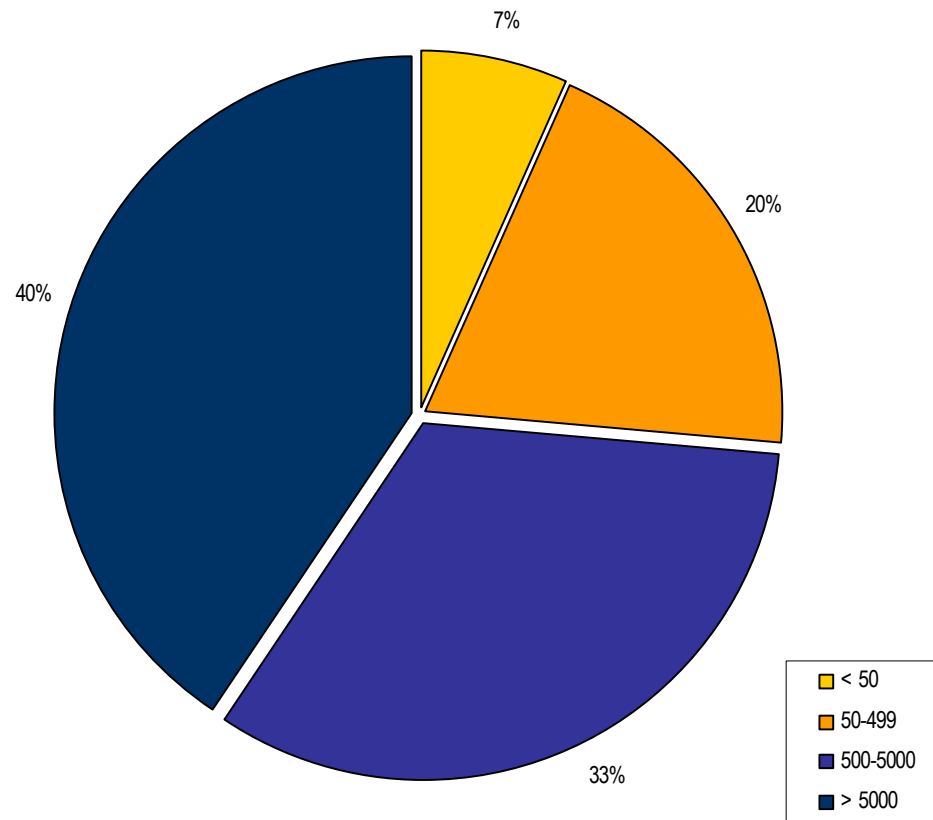
Kienbaum^K

» Allgemeine Informationen

Die HR-Trendstudie basiert auf der Befragung von 127 Personalverantwortlichen führender Unternehmen im deutschsprachigen Raum.

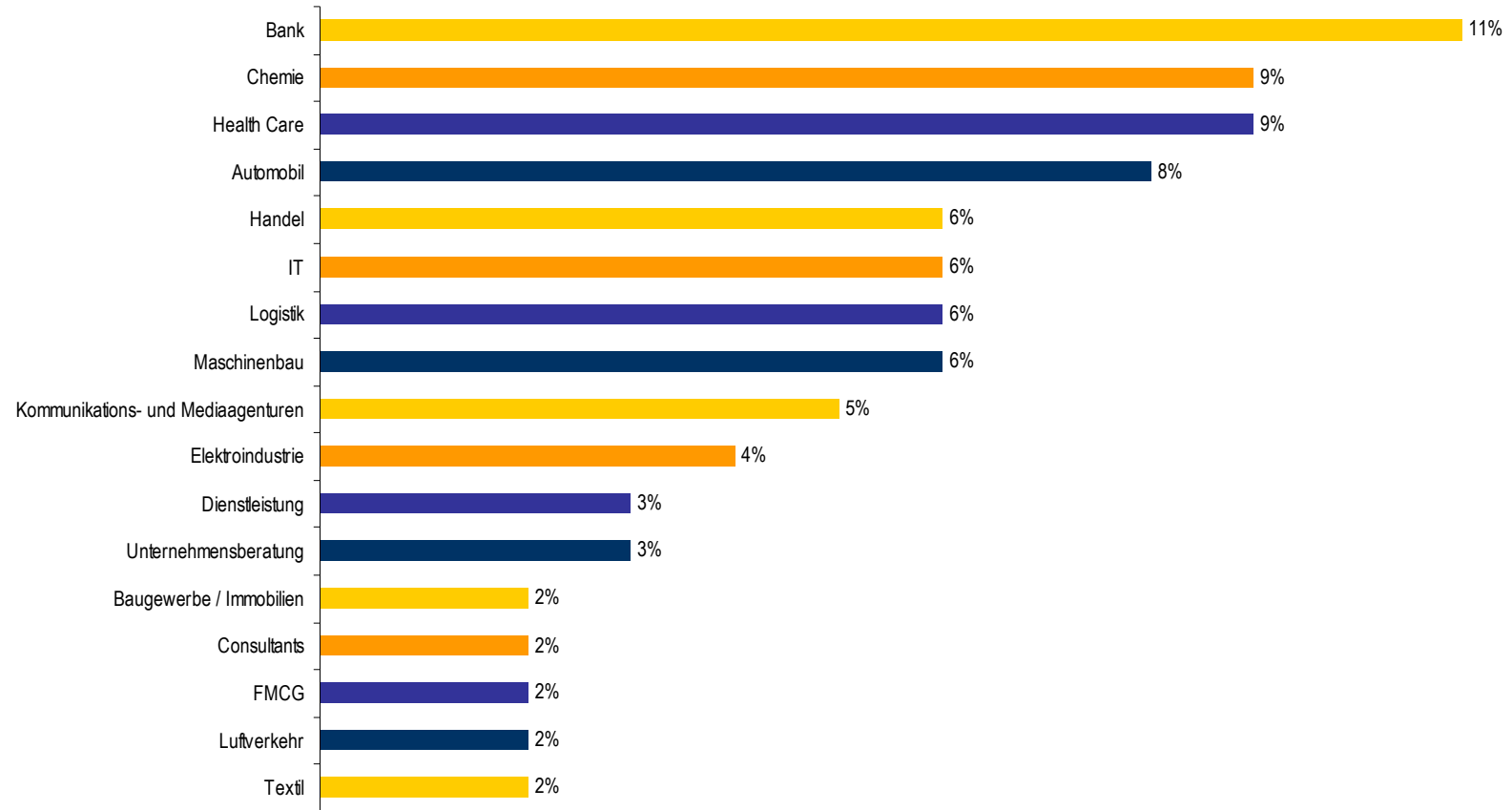
An der Studie haben Unternehmen unterschiedlicher Größe teilgenommen: Die Spanne der Mitarbeiterzahl reicht von Ein-Mann-Firmen bis zu Unternehmen mit mehr als 240.000 Mitarbeitern.

Die Hälfte der Studienteilnehmer arbeitet in einem Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeitern.



» Allgemeine Informationen

Teilnahme nach Branchen



Sonstige Branchen 14 Prozent

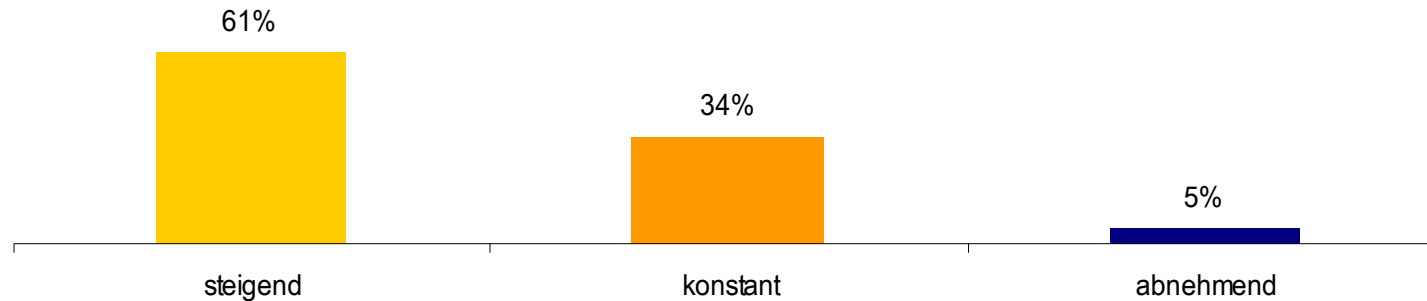
» Allgemeine Informationen

Teilnahme nach Branchen

Der Großteil der Befragten ist in der Bankbranche tätig (elf Prozent). Personalchefs aus den Sektoren Health Care und Chemie sind jeweils mit neun Prozent vertreten. Darüber hinaus haben Mitarbeiter aus den Branchen Automobilindustrie (acht Prozent), IT, Maschinenbau, Bankwesen und Handel (jeweils sechs Prozent) an der Umfrage teilgenommen.

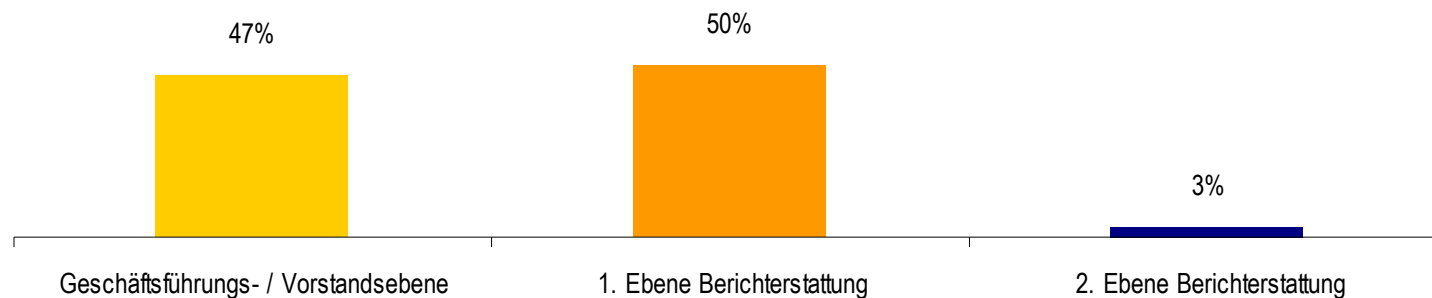
Weitere Teilnehmer kamen aus den Branchen Bildung, Wissenschaften, Verlag und Kosmetik und wurden unter dem Überbegriff „Sonstige Branchen“ (14 Prozent) zusammengefasst.

»» Wie beurteilen Sie die Entwicklung der Positionierung und der Bedeutung des HRM in Ihrem Unternehmen?



Positionierung und Bedeutung des Human Resource Management innerhalb des Unternehmens werden in diesem Jahr etwas zurückhaltender bewertet als 2008: Waren es im Vorjahr noch 68 Prozent, welche die Entwicklung positiv beurteilten, sank der Wert 2009 auf 61 Prozent. Rund ein Drittel der Befragten schätzt die Entwicklung der Positionierung des HRM im Unternehmen als konstant ein; 2008 waren dies nur 26 Prozent.

» Auf welcher Ebene ist in Ihrem Unternehmen die HR-Verantwortung angesiedelt?



Gaben im Vorjahr noch 56 Prozent der Befragten an, dass die HR-Verantwortung auf der Geschäftsführungs- bzw. Vorstandsebene angesiedelt ist, sind dies in diesem Jahr nur noch 47 Prozent. Stattdessen ist die HR-Verantwortung 2009 in jedem zweiten Unternehmen auf der 1. Ebene unterhalb der Geschäftsführung angesiedelt. Der Trend zu einer Verankerung der HR-Verantwortung auf einer höheren Hierarchieebene scheint gestoppt.

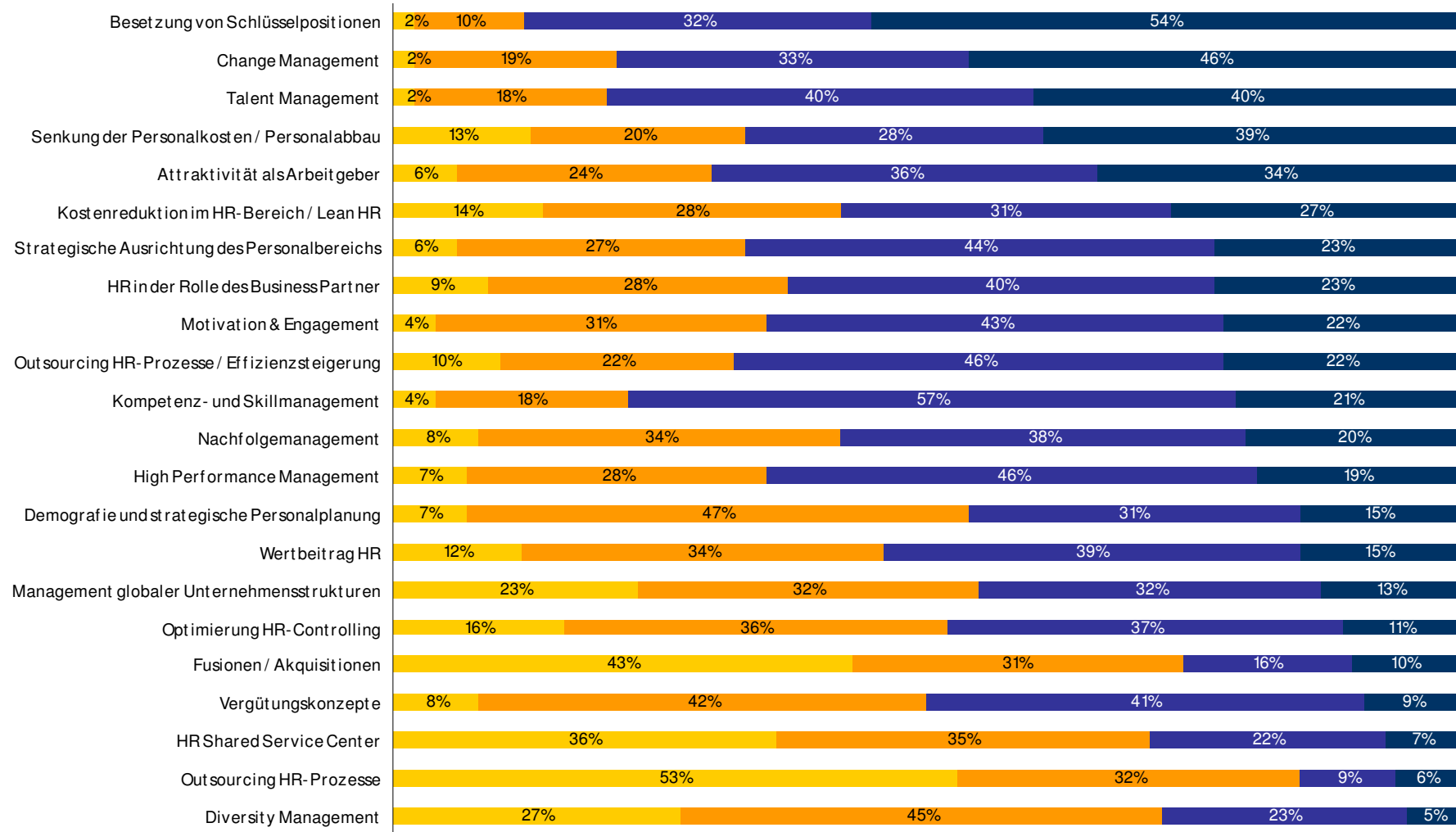
» Ordnen Sie bitte folgende Unternehmensfunktionen nach ihrer Wertigkeit für die Unternehmensentwicklung auf einer Skala von 1 bis 9. (1 = sehr gut, 9 = unwichtig)

Rang	Unternehmensfunktion	Durchschnittsquote
1	Vertrieb	2,4
2	Finance/Controlling	3,5
3	Produktion	3,8
4	HRM	4
5	Forschung & Entwicklung	4
6	Marketing/Kommunikation	4
7	IT/technischer Support	4,8
8	Einkauf	5
9	Logistik	5,1

Der Vertrieb ist wie in den vergangenen Jahren die wichtigste Funktion für die Entwicklung des Unternehmens. In ihrer Wertigkeit gestiegen sind die Funktionen Finance/Controlling (2009: 3,5; 2008: 4,6) und Produktion (2009: 3,8; 2008: 4,5). Die Wichtigkeit des HRM-Bereichs hingegen stagniert: Wie im Vorjahr erreicht sie einen Wert von 4.



Bei welchen Themen liegen die derzeitigen Prioritäten in der Personalarbeit?



keine Priorität niedrige Priorität mittlere Priorität hohe Priorität

» Bei welchen Themen liegen die derzeitigen Prioritäten in der Personalarbeit?

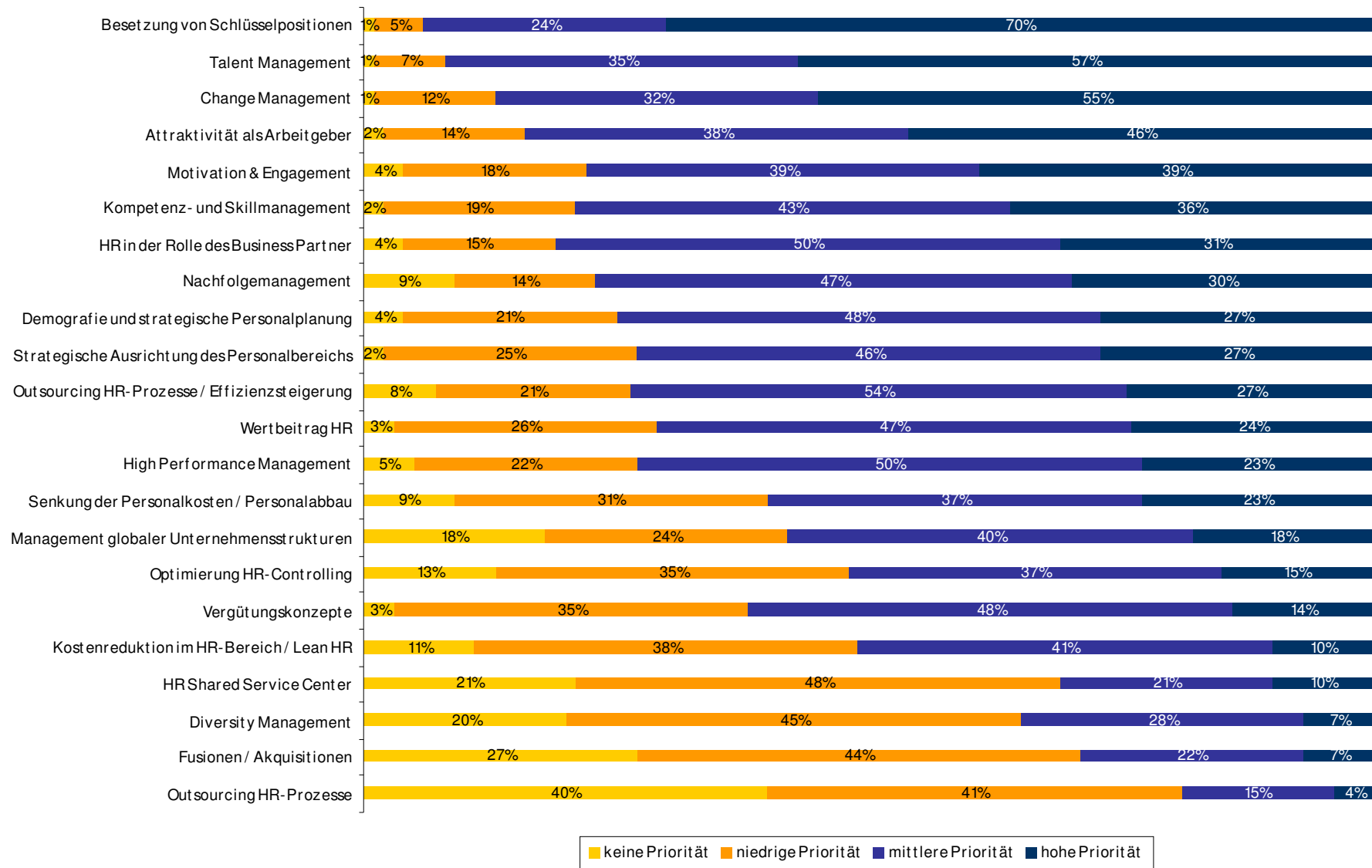
Die Priorität in der Personalarbeit liegt in diesem Jahr auf der Besetzung von Schlüsselpositionen. 85 Prozent der Befragten weisen diesem Thema eine hohe bzw. mittlere Priorität zu. Das Recruiting der Top-Talente steht offenbar auch - oder gerade - in Krisenzeiten ganz oben auf der Agenda der Personalbereiche.

Auf den Plätzen zwei bis fünf folgen die Themen Change Management, Talent Management, Senkung der Personalkosten/Personalabbau und die Attraktivität als Arbeitgeber. Hieran wird ersichtlich, dass in der Krise einerseits auf Themen gesetzt wird, um die Krise kurzfristig zu bewältigen, wie etwa das Management von Veränderungsprozessen oder die Reduktion der Kosten für Personal. Auf der anderen Seite wird die Personalarbeit mittel- und langfristig ausgerichtet: Dafür stehen das Thema Talent Management und die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber.

Auf den hinteren Rängen der Prioritätenliste der HR-Abteilung befinden sich derzeit die Einrichtung von HR-Shared Service Center, das Outsourcing von HR-Prozessen und das Diversity Management.



Was sind für Sie die größten Herausforderungen an das HRM in den kommenden drei Jahren?



» Was sind für Sie die größten Herausforderungen in den kommenden drei Jahren?

Nicht nur aktuell, sondern auch für die kommenden Jahre ist wie schon 2008 die Besetzung von Schlüsselpositionen die größte Herausforderung für das HR-Management. Zu den Top 5-Themen der nächsten Jahre gehören außerdem Talent Management, Change Management, Arbeitgeberattraktivität und die Positionierung von HR in der Rolle des Business Partners.

Dass drei der Top 5-Themen die Rekrutierung, Bindung, Identifizierung und Entwicklung von qualifizierten Mitarbeitern betreffen, ist ein deutliches Zeichen, dass sich die Unternehmen schon jetzt für den nächsten Aufschwung rüsten und den Fachkräftemangel und War for Talent als zentrale Herausforderungen begreifen.

Auf den hinteren Plätzen des Rankings gibt es im Vergleich zum Vorjahr kaum Veränderungen: Das Thema Outsourcing rangiert weiterhin auf dem letzten Platz. Nur wenig wichtiger werden in den Augen der Personaler in den kommenden Jahren die Themen HR Shared Service Center, Fusionen/Akquisitionen und Diversity Management sein.



Welche Maßnahmen zur Krisenbewältigung wenden Sie an?



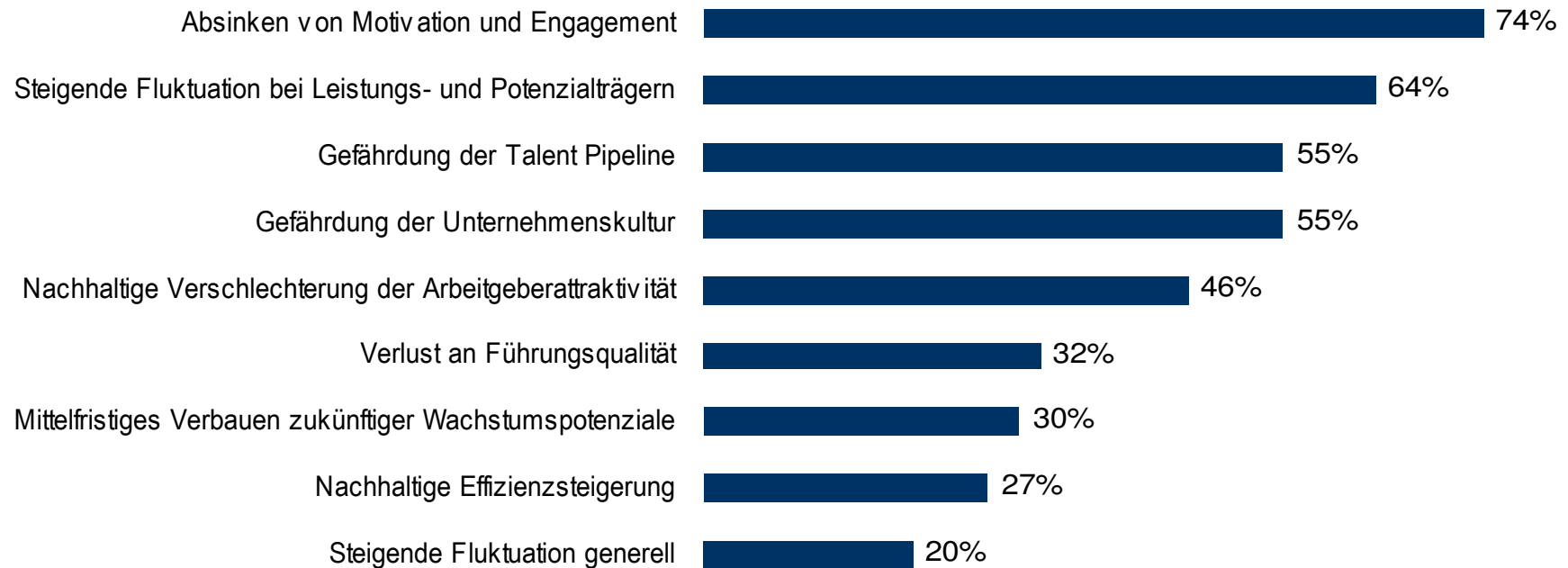
» Welche Maßnahmen zur Krisenbewältigung wenden Sie an?

Die meistgenutzte Maßnahme zur Krisenbewältigung ist die Reduktion von Neueinstellungen bzw. ein Einstellungsstopp: 72 Prozent der befragten Unternehmen nutzen dieses Instrument, um der Krise zu begegnen. Auf den nächsten Plätzen folgen der Abbau von Zeitarbeitskräften, der Personalabbau mit dem Ziel, Kapazitäten anzupassen, die Reduktion variabler Gehaltsbezüge und der Abbau von Personal, um sich von Schwachleistern zu trennen und so das Personalportfolio zu optimieren.

Es zeigt sich, dass die Unternehmen zuerst versuchen, ohne Kündigungen Personalkosten zu senken. Dazu verhängen sie Einstellungsstopps, reduzieren die Zahl der Zeitarbeiter oder senken die variablen Vergütungsbestandteile. Grund für diese Strategie könnte das Kalkül sein, die guten Mitarbeiter in der Krise zu halten, um für den nächsten Aufschwung optimal gerüstet zu sein.

Kaum genutzt werden derzeit die Instrumente des Outsourcing von HR-Prozessen, die Erhöhung des Anteils der Zeitarbeit und die Reduktion fixer Gehaltsbezüge. Offenbar versuchen die Unternehmen, die Festgehälter nicht zu senken, um die Spitzenkräfte an sich zu binden. Denn oft verlassen in Krisenzeiten die besten Mitarbeiter zuerst das Unternehmen, wenn ihnen keine adäquaten Bedingungen geboten und Entwicklungsperspektiven eröffnet werden.

» Welche der folgenden Aspekte sind mögliche Auswirkungen von Maßnahmen zum Krisenmanagement?



» Welche der folgenden Aspekte sind mögliche Auswirkungen von Maßnahmen zum Krisenmanagement?

Knapp drei Viertel der Unternehmen halten das Absinken von Motivation und Engagement für die wahrscheinlichste Folge ihres Krisenmanagements. Eine steigende Fluktuation bei Leistungs- und Potentialträgern steht mit 64 Prozent an zweiter Stelle, gefolgt von der Befürchtung, die Talent Pipeline und die Unternehmenskultur zu gefährden (jeweils 55 Prozent).

Die Befragten befürchten offenbar, dass es ihnen nicht gelingt, die Mitarbeiter bei den Veränderungsprozessen mitzunehmen. Besonders viel Wert legen sie darauf, Leistungsträger und Nachwuchskräfte nicht zu verlieren. Dafür ist ein professionelles Change Management nötig, welches die Mitarbeiter einbindet und den Spitzenkräften Perspektiven für die Zeit nach der Krise bietet.



Wo sehen Sie den höchsten Investitionsbedarf im HR-Bereich in den kommenden Jahren?



» Wo sehen Sie den höchsten Investitionsbedarf im HR-Bereich in den kommenden Jahren?

Den höchsten Investitionsbedarf im HR-Bereich sehen die Studienteilnehmer in den kommenden Jahren in der Professionalisierung des Talent Managements. Für 61 Prozent der Unternehmen hat dieses Ziel Priorität. Auch hier zeigt sich, dass die Personalchefs trotz der Krise an morgen denken und ihr Personalportfolio optimieren wollen, was angesichts des Fachkräftemangels zunehmend schwieriger wird.

Auf dem zweiten Platz liegt die Optimierung der HR-Prozesse mit 49 Prozent. Dieser Aspekt ist von sehr hoher Relevanz, um dauerhaft eine stabile und zukunftsfähige Personalstruktur zu gewährleisten. Auf dem dritten Rang folgen Kompetenz- und Skillmanagement gleich auf mit der Optimierung von HR-Strategie und Controllingprozessen mit 44 Prozent.

Kostensenkungen im HR-Bereich scheinen in den kommenden Jahren nur einen geringen Stellenwert einzunehmen. In der Krise haben viele Unternehmen dort schon kräftig gespart. Deshalb ist der Aufbau von Shared-Services-Strukturen nur für 14 Prozent der Befragten ein Feld mit hohem Investitionsbedarf. Noch geringer ist der Stellenwert beim Zukauf von Beratungsdienstleistungen (6 Prozent).



Welche Instrumente setzen Sie zur Lösung der demografischen Herausforderungen ein?



» Welche Instrumente setzen Sie zur Lösung der demografischen Herausforderungen ein?

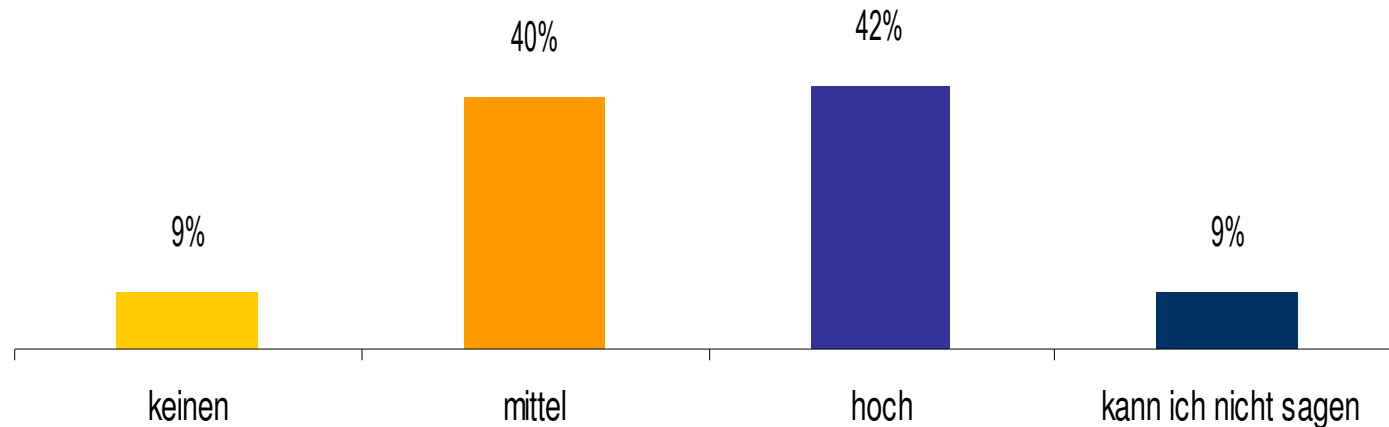
Nachfolgemanagement und Talentmanagement sind die meistgenutzten Instrumente zur Lösung der demografischen Herausforderungen: Zwei Drittel der Befragten greifen auf diese Managementinstrumente zurück. Auf Platz zwei folgen Programme zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Deren Wichtigkeit hat sich im Vergleich zum Vorjahr erhöht. Mittlerweile legen 55 Prozent der Unternehmen auf dieses Instrument Wert.

Das Gesundheitsmanagement liegt im Vergleich zum vergangenen Jahr nur noch auf Platz 3 (2008: Platz 1). Auch das Thema Employer Branding hat an Wichtigkeit eingebüßt: Haben 2008 noch 53 Prozent der Befragten dieses Instrument eingesetzt, sind es in diesem Jahr 49 Prozent.

Ebenfalls deutlich seltener als im Vorjahr werden Anstrengungen zur Förderung weiblicher Mitarbeiter unternommen (2008: 48 Prozent; 2009: 35 Prozent). In diesem Jahr wurde zum ersten Mal der Einsatz von Altersteilzeitmodellen abgefragt: Gut die Hälfte der Unternehmen nutzt dieses Instrument.



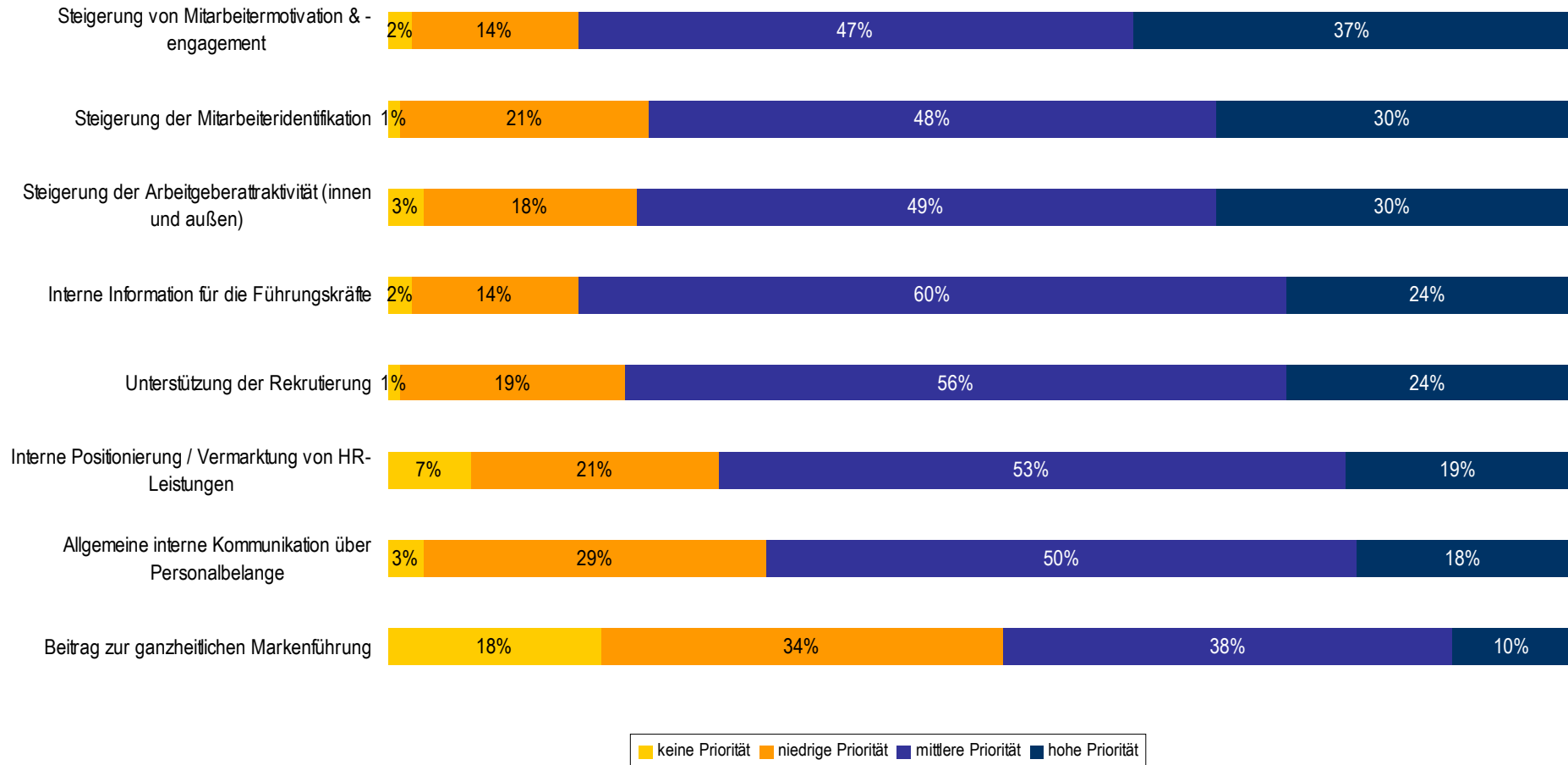
Welchen Stellenwert hat das Thema „Employer Branding“ derzeit in Ihrem Unternehmen?



Wie sich bereits bei den eingesetzten Instrumenten zur Lösung der demografischen Herausforderung abgezeichnet hat, nimmt Employer Branding in diesem Jahr einen geringeren Stellenwert ein als 2008: 42 anstatt 49 Prozent (2008) weisen dem Thema einen hohen Stellenwert zu. Dafür geben 40 Prozent statt 34 Prozent an, dass Employer Branding in ihrem Unternehmen einen mittleren Stellenwert hat.

Daraus lässt sich schließen, dass in Zeiten der Krise der Fokus eher auf Change Management, Talent Management und allgemein auf Kostenreduzierung gerichtet ist. Employer Branding-Maßnahmen können relativ leicht zurückgefahren werden, weil sie meist mit externen Dienstleistern umgesetzt werden.

» Welche Rolle spielt „Kommunikation im HR Management“ heute für Ihr Unternehmen?

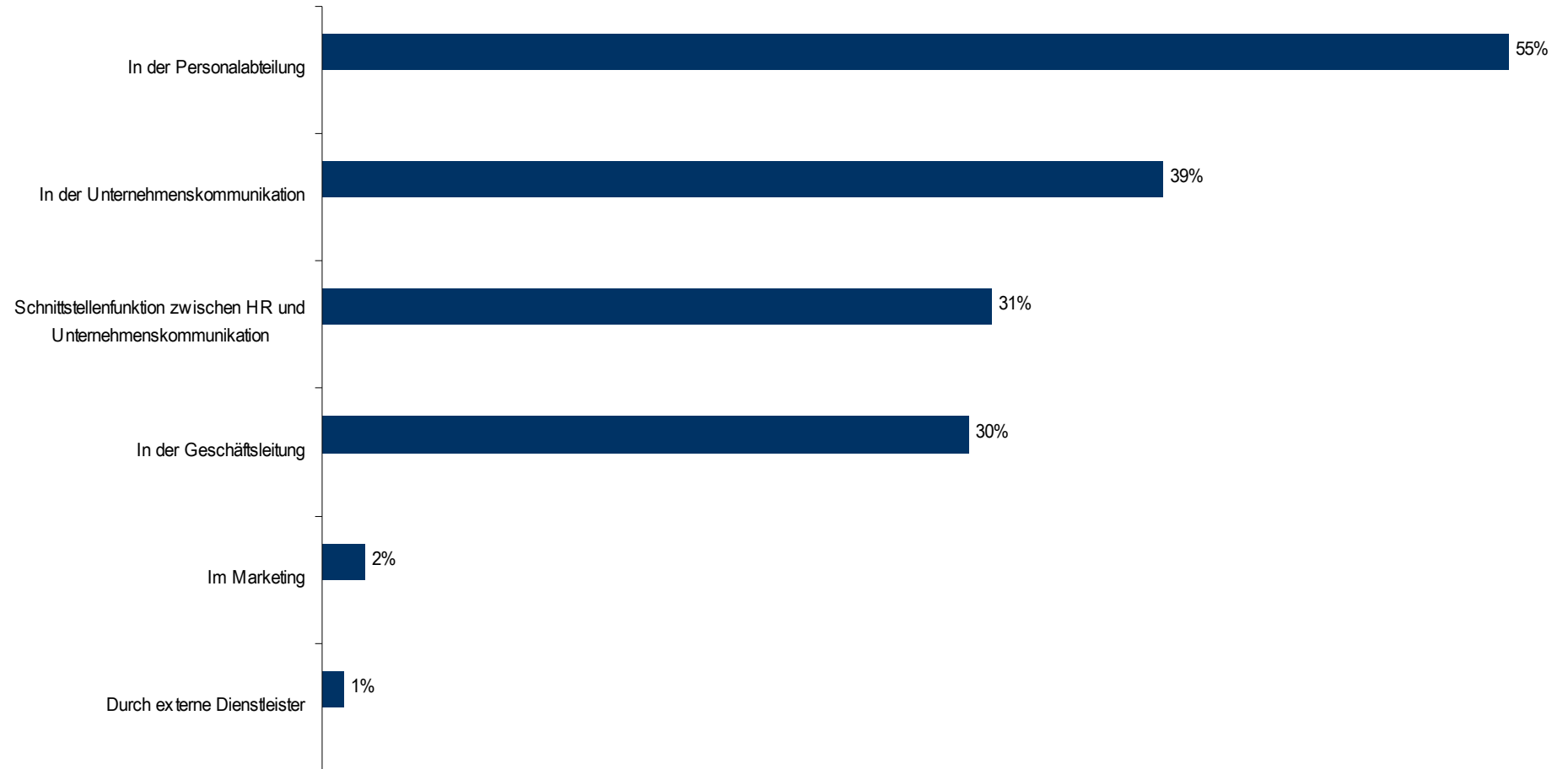


» Welche Rolle spielt „Kommunikation im HR Management“ heute für Ihr Unternehmen?

Kommunikation im HR Management ist für Unternehmen am wichtigsten, um Mitarbeitermotivation und -engagement zu steigern: 84 Prozent der Befragten geben an, dass HR-Kommunikation hier wichtig oder eher wichtig ist. Ebenso wichtig ist die Kommunikation im HR Management, um die Führungsebene mit internen Informationen zu versorgen. Außerdem wird im HR Management kommuniziert, um Mitarbeiteridentifikation und Arbeitgeberattraktivität nach innen und außen zu stärken. Jeweils knapp 80 Prozent der Befragten halten Kommunikationsmaßnahmen bei diesen Themen für eher wichtig oder wichtig.

Nicht ganz so wichtig ist die Kommunikation im HR Management beispielsweise zur Sicherstellung einer ganzheitlichen Markenführung. Hier geben gut die Hälfte der Befragten an, Kommunikation sei hier eher unwichtig oder unwichtig.

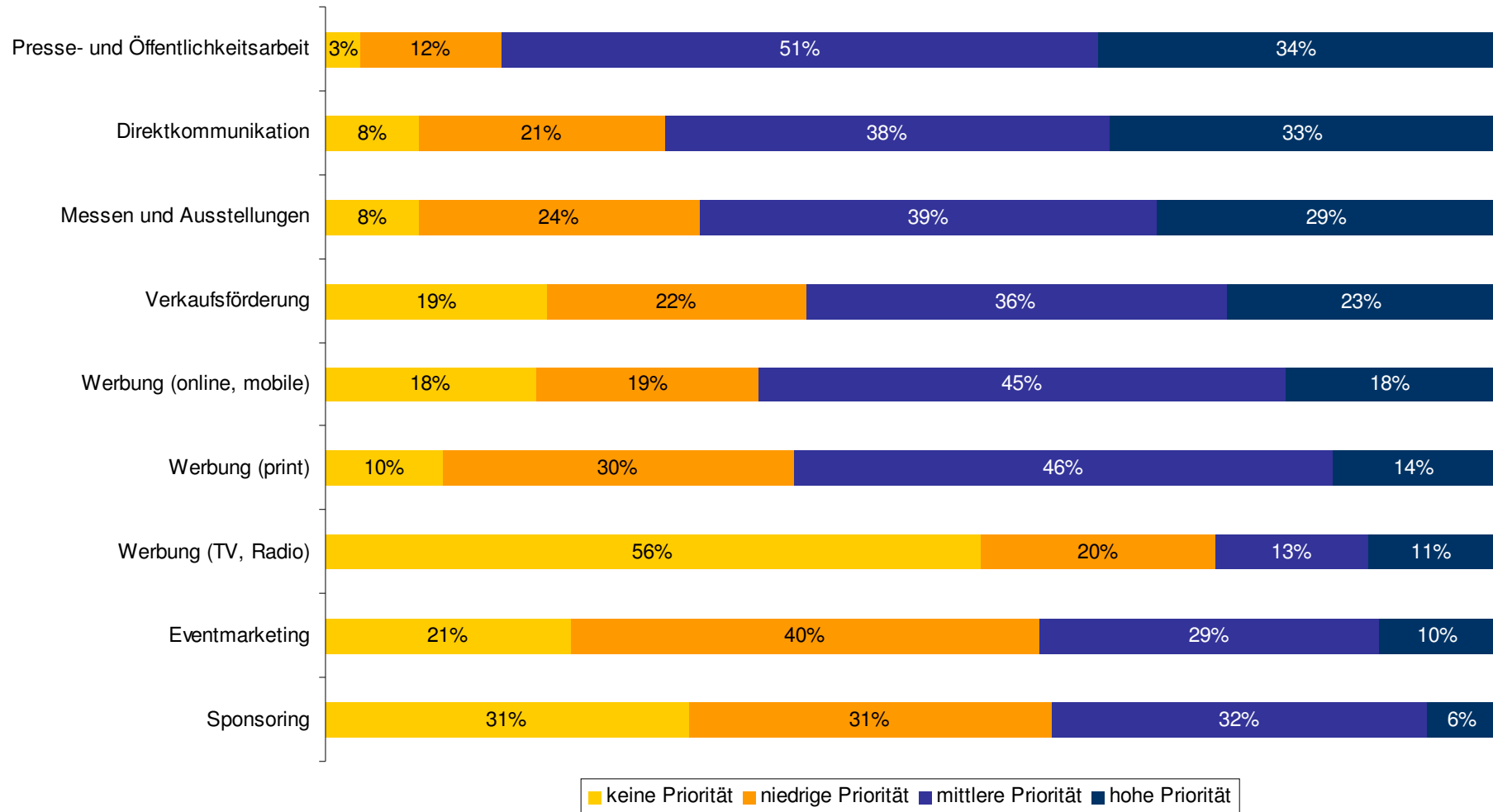
» Wie ist in Ihrem Unternehmen die HR Kommunikation strukturiert?



» **Wie ist in Ihrem Unternehmen die HR Kommunikation strukturiert?**

Die HR Kommunikation ist in 55 Prozent der befragten Unternehmen in der Personalabteilung angesiedelt und in 39 Prozent der Firmen in der Unternehmenskommunikation. Eine Schnittstellenfunktion zwischen beiden Bereichen nimmt sie in 39 Prozent der Unternehmen ein. In 30 Prozent der Firmen ist die HR Kommunikation auf höchster Ebene angesiedelt: Hier kümmert sich die Geschäftsleitung selbst um diese Thematik. Auf externe Dienstleister greifen Unternehmen allerdings kaum zurück.

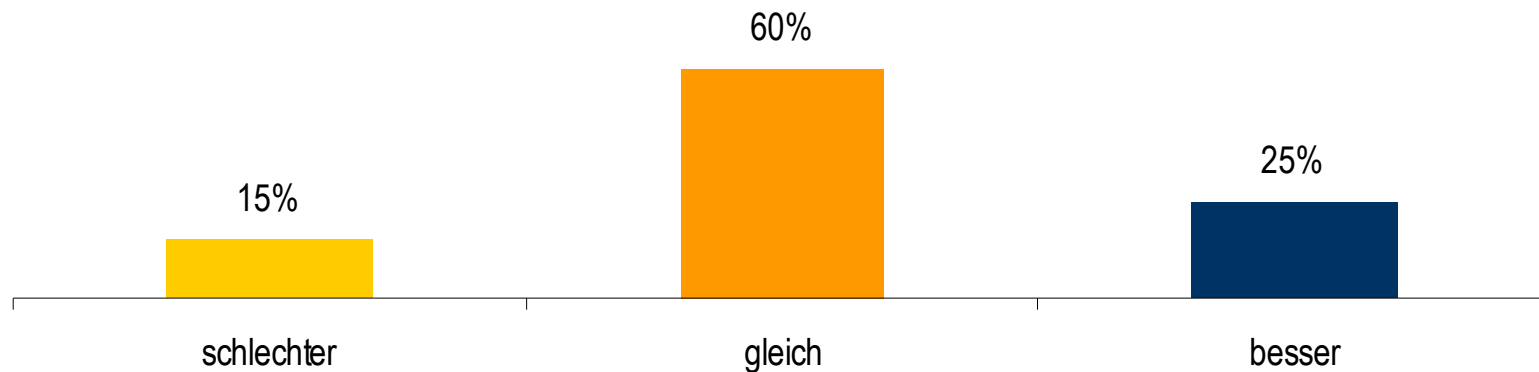
» Welche Kommunikationsinstrumente bzw. -kanäle werden von Ihrem Unternehmen derzeit genutzt?



» Welche Kommunikationsinstrumente bzw. -kanäle werden von Ihrem Unternehmen derzeit genutzt?

Der wichtigste Kommunikationskanal ist derzeit die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: 85 Prozent der Unternehmen bewerten dieses Instrument als eher wichtig bzw. wichtig. Auf den Plätzen zwei und drei folgen Direktkommunikation (71 Prozent) und Messen und Ausstellungen (69 Prozent). Weniger wichtig sind die verschiedenen Formen der gekauften Kommunikation: Online- und Mobile-Werbung (63 Prozent), Print-Werbung (60 Prozent) und TV- und Radio-Werbung (24 Prozent). Es zeigt sich, dass die Unternehmen gerade in Krisenzeiten verstärkt auf das Instrument Presse- und Medienarbeit setzen, um ihre Botschaften in einem seriösen und scheinbar objektiven Umfeld zu platzieren.

»» Wie beurteilen Sie die Qualität der Bewerber im Vergleich zum Vorjahr?



60 Prozent der Befragten geben, an die Qualität der Bewerber sei im Vergleich zum Vorjahr gleich geblieben. Waren es 2008 jedoch nur 13 Prozent, die die Bewerber positiver bewerteten als im Vorjahr, sind es 2009 25 Prozent. Die häufig gehörte Klage, es gebe immer weniger qualifizierte Bewerber, wird hierdurch relativiert.

Ansprechpartner

Kienbaum Communications GmbH & Co. KG
Ahlefelder Straße 47
51645 Gummersbach

Erik Bethkenhagen

Fon +49 (2261) 703 – 579
Fax +49 (2261) 703 – 639
erik.bethkenhagen@kienbaum.de