

» HR Strategie & Organisation

Kienbaum-Studie 2010/2011



» Vorwort

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

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

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

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

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

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

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

Ihr



Dr. Walter Jochmann
Vorsitzender der Geschäftsführung
Kienbaum Management Consultants GmbH



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

» Inhalt

01 Hintergrund der Studie HR Strategie & Organisation 2010/2011	6
02 Executive Summaries	14
03 Ergebnisse der Studie HR Strategie & Organisation 2010/2011	20
03.01 HR Strategie & Positionierung	
03.02 HR Organisation & Steuerung	
03.03 HR Produkte/Prozesse & IT	
03.04 HR Kompetenzen & Mitarbeiter	
03.05 HR Leistungen (Talent- & Learning Management)	
03.06 Exkurs: Auswirkungen von Geschäftsmodellen auf die Personalarbeit	
04 Vorstellung Kienbaum	76

01 Hintergrund der Studie HR Strategie und Organisation 2010/2011

01.01 Hintergrund der Studie HR Strategie & Organisation 2010/2011

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

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

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

Grafik 1: Vier Transformationsebenen



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

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

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

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

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

01.02 Gliederung der Studie

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

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

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

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

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

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

01.03 Hinweis zur Methodik

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

Die Bewertung als HR^{Excellence}-Unternehmen erfolgt anhand ausgewählter Driver-Fragen, die alle relevanten Aspekte für eine exzellente HR-Arbeit zusammenfassen. Diese Driver-Fragen sind bei den HR^{Excellence}-Unternehmen auf einer Skala von 1 bis 6 ausnahmslos mit 5 oder 6 bzw. bei einer Skala von 1 bis 4 ausnahmslos mit 4 bewertet worden (hohe Werte geben jeweils die Zustimmung an). Darüber hinaus ergibt sich in der Summe bei den HR-Kompetenzen keine gravierende (< 15 %) negative Abweichung zwischen Ist und Soll.

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

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

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

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

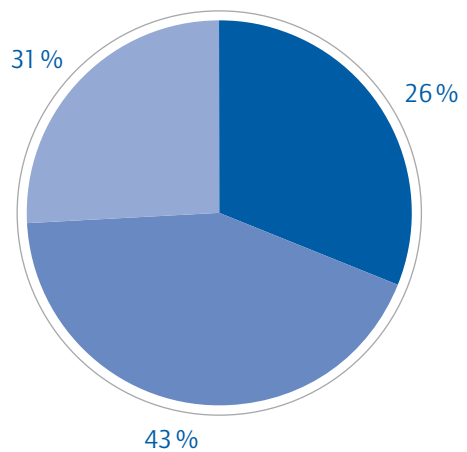
01.04 Allgemeine Angaben zu den teilnehmenden Unternehmen

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

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

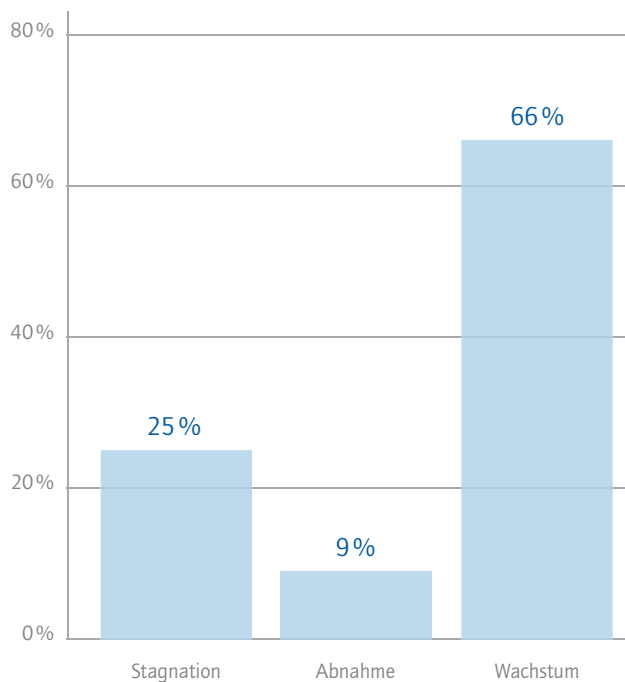
Grafik 2: Umsatz im Geschäftsjahr 2009

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



Grafik 3: Unternehmenssituation (Umsatz)

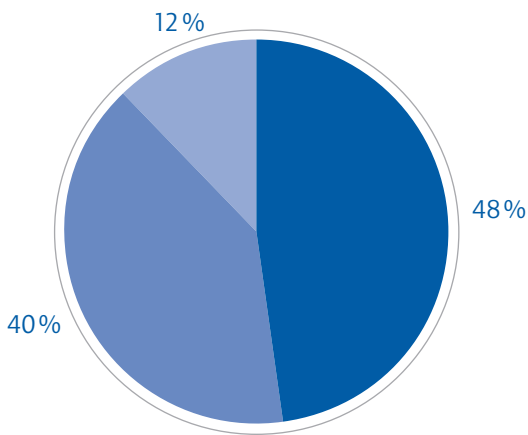
In welcher Situation befindet sich Ihr Unternehmen zurzeit – hinsichtlich Umsatz?



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

Grafik 4: Aktuelle Mitarbeiterzahl im Gesamtunternehmen

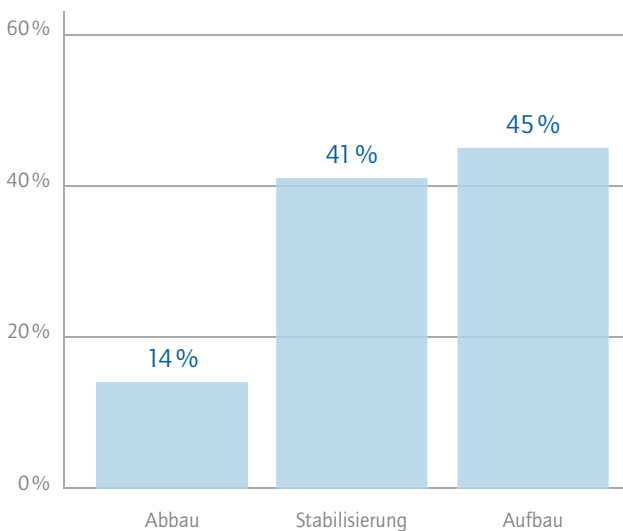
- Klein (bis 1.000 MA)
- Mittel (1.001 bis 10.000 MA)
- Groß (ab 10.001 MA)



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

Grafik 5: Unternehmenssituation (Personal)

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

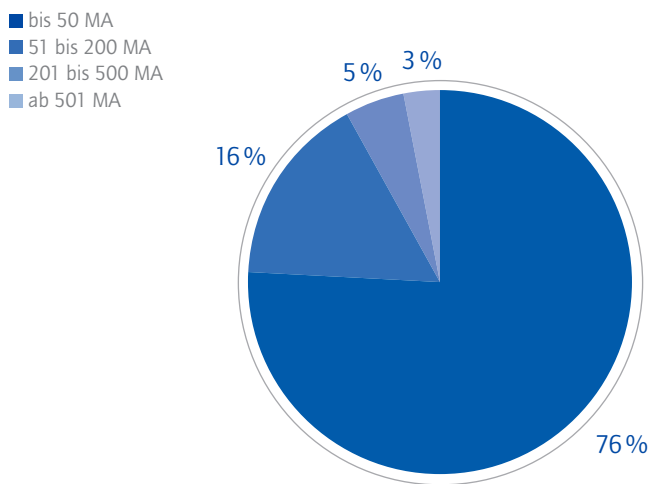


Aktuell berichten 45% der Unternehmen Personalaufbau zu betreiben. Der Anteil der Unternehmen, in denen eine Stabilisierung des Personalumfangs herrscht, hat sich im Vergleich zu 2008 um 6% erhöht und beträgt jetzt 41%. Am stärksten ist mit 10% der Anteil der Unternehmen gestiegen, die sich in einer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

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

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

Grafik 6: Aktuelle Mitarbeiterzahl im Personalbereich



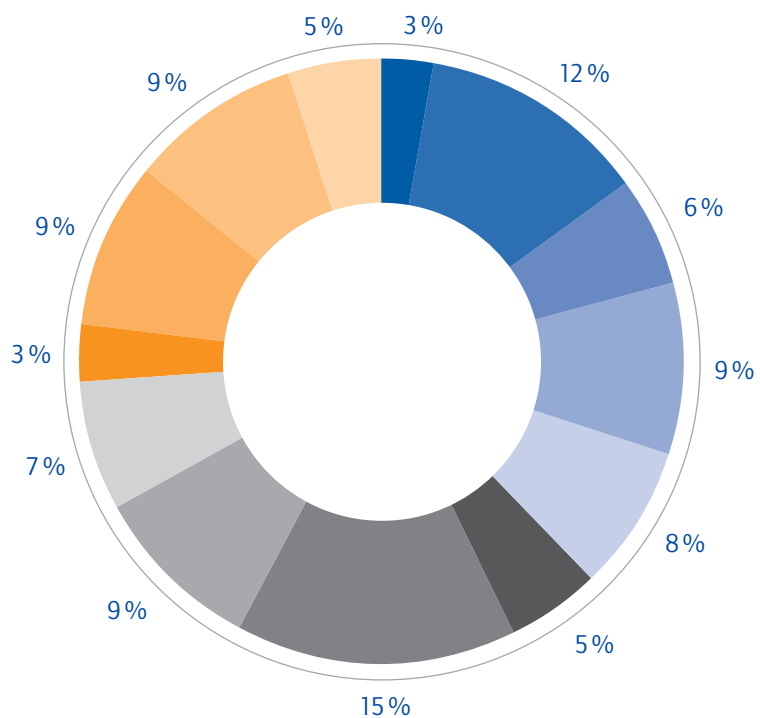
Die teilnehmenden Unternehmen stammen aus verschiedenen Branchen und Wirtschaftszweigen. Am stärksten sind Dienstleistungsunternehmen und -organisationen vertreten (41 %). 26 % der befragten Unternehmen gehören zum produzierenden Gewerbe.

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

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

Grafik 7: Verteilung teilnehmende Branchen

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



02 Executive Summaries

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

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

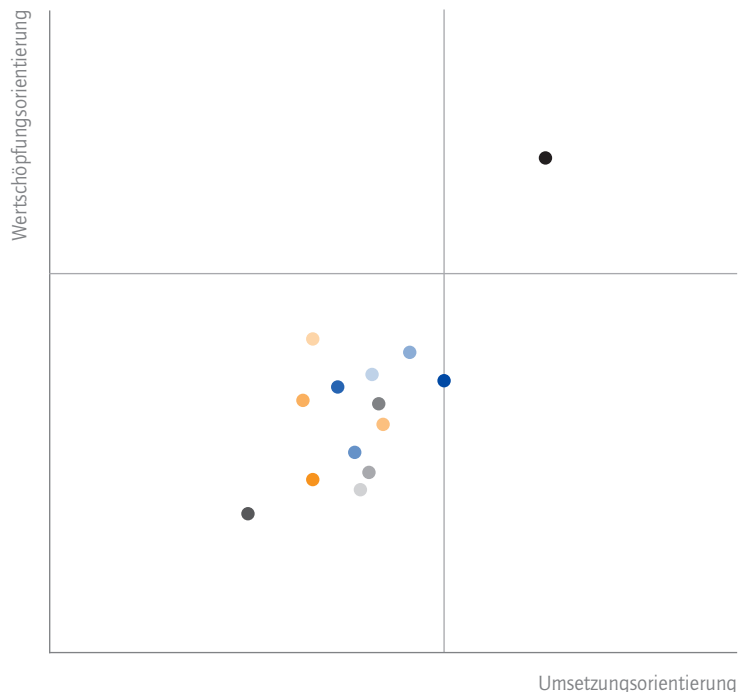
geprägt sind. Ähnliches gilt für die unterschiedlichen Unternehmensgrößen. Eine exzellente Personalarbeit ist somit größen- und branchenunabhängig möglich.

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

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

Grafik 8: HR^{Excellence}-/Branchenvergleich

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



02.01 HR Strategie & Positionierung

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

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

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

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

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

02.02 HR Organisation & Steuerung

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

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

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

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

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

02.03 HR Produkte/Prozesse & IT

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

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

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

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

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

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

02.04 HR Kompetenzen & Mitarbeiter

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

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

Internationalisierung und Kooperation und Einfühlungsvermögen.

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

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

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

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

02.05 HR Leistungen – Talent Management

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

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

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

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

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

02.06 HR Leistungen – Learning Management

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

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

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

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

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

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

03 Ergebnisse der Studie HR Strategie & Organisation 2010/2011

03.01 HR Strategie & Positionierung

Hintergrundinformationen

Der Begriff der Strategie stammt ursprünglich aus dem Griechischen und bedeutet Heeresführung. Die großen Strategen der Vergangenheit waren die Heeresführer, die ihre Truppen in die Schlachten führten. Die Hauptaufgabe der Heeresführer war es, den richtigen Einsatz bestimmter Mittel in Zeit und Raum zur Erreichung ihres Zieles, dem Sieg auf dem Schlachtfeld, sicherzustellen. Dabei wendeten sie unterschiedliche Taktiken an, um bestimmte, kurzfristige Zwischenziele zu erreichen. Wenn man heute über Strategie redet, denken die wenigsten an Heeresstrategien. Vielmehr versteht man heute darunter ein längerfristig ausgerichtetes, planvolles Anstreben einer vorteilhaften Lage oder eines Unternehmensziels.

Übertragen auf den Personalbereich unterscheidet man grundsätzlich zwischen der Workforce-Strategie – also der Frage des Umgangs mit allen Mitarbeitern, der Workforce des Unternehmens – und der HRM-Funktionalstrategie. Die Workforce-Strategie (auch People oder Employee Strategy genannt) wird als Teil der Unternehmensstrategie verstanden, während die HRM-Funktionalstrategie definiert, wie das

Personalmanagement die Ziele im Umgang mit der Workforce erreichen will. Dies umfasst insbesondere die Mittel- und langfristige Planung zur Erreichung der strategischen Ziele der Personalarbeit (z. B. strategische HR-Projekte, HR-Personal- und -Budgetplanung). Ergänzend kommt die Frage nach dem HR-Organisations- und -Prozessmodell hinzu, das in den nächsten beiden Kapiteln noch intensiv beleuchtet wird.

Beide Teile, sowohl die Workforce-Strategie als auch die HRM-Funktionalstrategie fasst man in der Regel unter dem Begriff der HR-Strategie zusammen. Dass sich in der Praxis (leider) keine einheitlichen Begrifflichkeiten ausgeprägt haben, ist nicht entscheidend. Wichtig ist, dass die HR-Strategie und ihre Teile aus den Business-Anforderungen abgeleitet sind und klar die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Führungskräfte erfassen. Eine Strategie steht niemals zum Selbstzweck, sondern erfüllt vielmehr die Funktion eines Transmissionsriemens zwischen den Unternehmenszielen und der Personalarbeit. Sie umfasst damit aber auch die Beeinflussung des Verhaltens der Führungskräfte, die einen wesentlichen Teil der Personalarbeit übernehmen.

Studienergebnisse

Provokant könnte man sagen, die Personalabteilungen vieler Unternehmen führen ein Eigenleben, bei dem die strategische Ausrichtung auf die Unternehmensziele häufig vernachlässigt wird.

So hat etwa nur jede zweite Personalabteilung die HR-Strategie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Gleichmaßen beinhaltet die Unternehmensstrategie in nur 47% aller Fälle Personalthemen. Eine rückläufige Tendenz zur Ableitung der HR-Strategie aus der Unternehmensstrategie ist innerhalb der letzten sechs Jahre ebenso erkennbar. Heute sind es nur noch 52% der Unternehmen (2006/2007 = 57%, 2008/2009 = 55%), die ihre HR-Strategie konsequent aus der Unternehmensstrategie abgeleitet sehen. Die dahinterstehenden Gründe können nur schwer bestimmt werden, wobei eine möglicherweise steigende Komplexität der Unternehmensanforderungen und -strategien in den letzten Jahren als möglicher Grund zu nennen ist.

HR-Bereiche aus Österreich und der Schweiz orientieren sich tendenziell eher am Business. Sie leiten ihre HR-Strategie konsequenter aus der Unternehmensstrategie ab. So stimmen schweizerische Unternehmen dieser Aussage mit 67% (plus 16% gegenüber Deutschland) und österreichische Unternehmen mit 64% zu. Personalabteilungen dieser Länder führen zudem deutlich regelmäßiger Kundenbefragungen durch und/oder verfügen über eine durch den Vorstand/Geschäftsführung verabschiedete HR-Strategie, als dies bei den Unternehmen aus Deutschland der Fall ist (Deutschland = 42%, Schweiz = 67%, Österreich = 50%).

Im Branchenvergleich zeigt sich, dass in gewissen Branchen ein intensiverer Einbezug der Personalabteilungen in die Erarbeitung und Entscheidung der Unternehmensstrategie üblich ist. Dazu gehören u. a. die Branchen Energy/Utilities (68%) und Automotive (67%). Im Größenvergleich zeigt sich, dass große Unternehmen eher eine strategische Aus-

richtung haben. Insbesondere verfügt jedes zweite große und mittelgroße Unternehmen (50% bzw. 51%) über eine fixierte und durch den Vorstand/Geschäftsführung verabschiedete HR-Strategie (kleine Unternehmen = 36%).

Zu welchen Teilen die überdurchschnittliche Leistung der HR^{Excellence}-Unternehmen auf deren klare Strategieorientierung zurückzuführen ist, kann nur zum Teil beantwortet

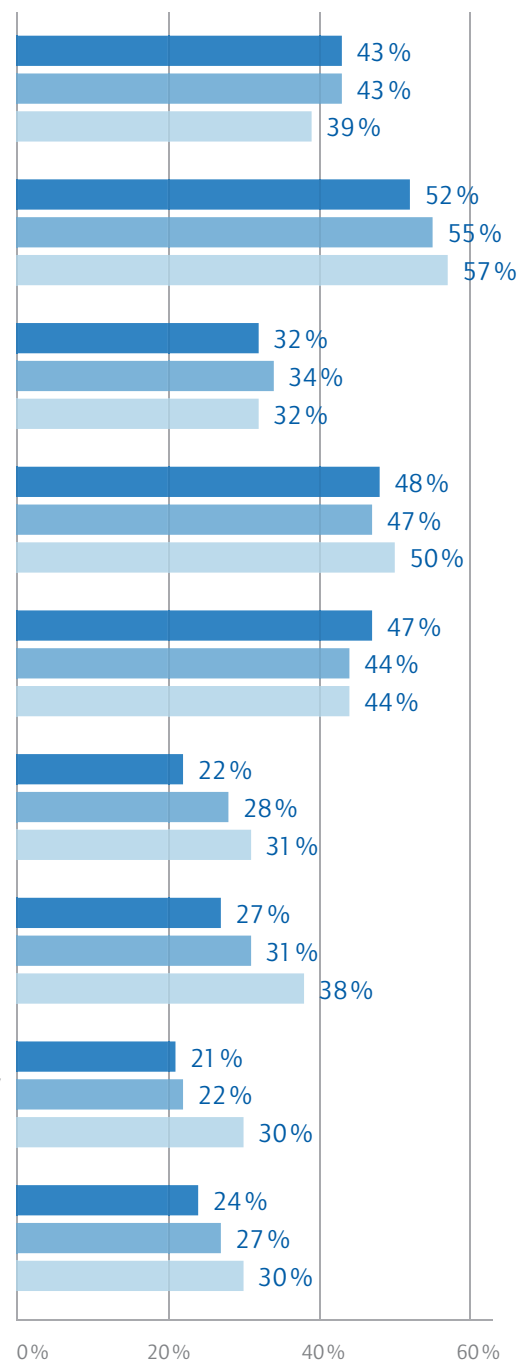
werden. In jedem Fall spiegeln aber deren Ergebnisse eine eindeutige Business-Orientierung wider. Mit 94% liegen sie bei der Frage, ob die HR-Strategie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet ist, 48% vor den übrigen Unternehmen. Gleichzeitig hinterlegen die meisten HR^{Excellence}-Unternehmen ihre Personalarbeit (plus 78% gegenüber den übrigen Unternehmen) mit Kennzahlen und machen ihren Wertbeitrag deutlich.

Grafik 9: Qualität der Personalstrategie und des HR-Strategieprozesses im Jahresvergleich

Anteil der Antworten mit hoher bis sehr hoher Einschätzung (Wert 5 oder 6 auf einer Skala von 1 bis 6)

- Studie 2010/2011
- Studie 2008/2009
- Studie 2006/2007

- Der Personalbereich verfügt über eine schriftlich fixierte und durch Vorstand/Geschäftsführung verabschiedete HR-Strategie.
- Unsere HR-Strategie ist klar aus der Unternehmensstrategie abgeleitet.
- Wir führen einen jährlichen HR-Strategieprozess durch.
- Der Personalbereich ist in den Unternehmensstrategieprozess (Erarbeitung und Entscheidung) involviert.
- Die Unternehmensstrategie enthält in bedeutendem Maße auch Personalthemen.
- Die Ziele der Personalarbeit sind konkret und mit Kennzahlen hinterlegt, an denen sich der Personalbereich messen lässt.
- Die Leistungen des Personalbereichs sind unseren internen Kunden transparent und vollständig bekannt.
- Wir benchmarken uns regelmäßig quantitativ oder qualitativ mit anderen Personalbereichen.
- Wir führen regelmäßig interne Kundenbefragung durch.



Die Personalabteilungen nehmen sich als effizienten Lieferanten administrativer Services wahr, sehen sich aber selber derzeit nicht in der Position, strategische Ziele zu unterstützen.

Bei der Frage nach der Positionierung stimmen 70% der befragten HR-Verantwortlichen zu, sich als Lieferant administrativer Services zu sehen. Gleichzeitig nimmt nur jeder dritte Personaler (35%) an, für eine Anpassungsfähigkeit der Organisation an neue Herausforderungen zu sorgen und nur 42% bereiten die Mitarbeiter auf zukünftige Herausforderungen vor. Auffallend ist, dass zwar in 57% der HR-Abteilungen davon ausgegangen wird, die Linienmanager auf allen Ebenen ihrer Zielerreichung zu unterstützen, jedoch nur 24% der Unternehmen überhaupt Kundenbefragungen durchführen und somit genau wissen, was ihre Kunden erwarten. Deutlich besser als Deutschland gelingt es den Unternehmen aus Österreich und der Schweiz, Linienmanager aller Ebenen bei ihrer Zielerreichung zu unterstützen (77% bzw. 75%, gegenüber 55% in Deutschland). Dies spiegelt sich auch in den Einschätzungen hinsichtlich der Zufriedenheit der internen Kunden wider – jeweils 50% der Unternehmen in der Schweiz und in Österreich glauben, dass ihre internen Kunden mit den Leistungen des Personalbereichs sehr zufrieden bzw. zufrieden sind.

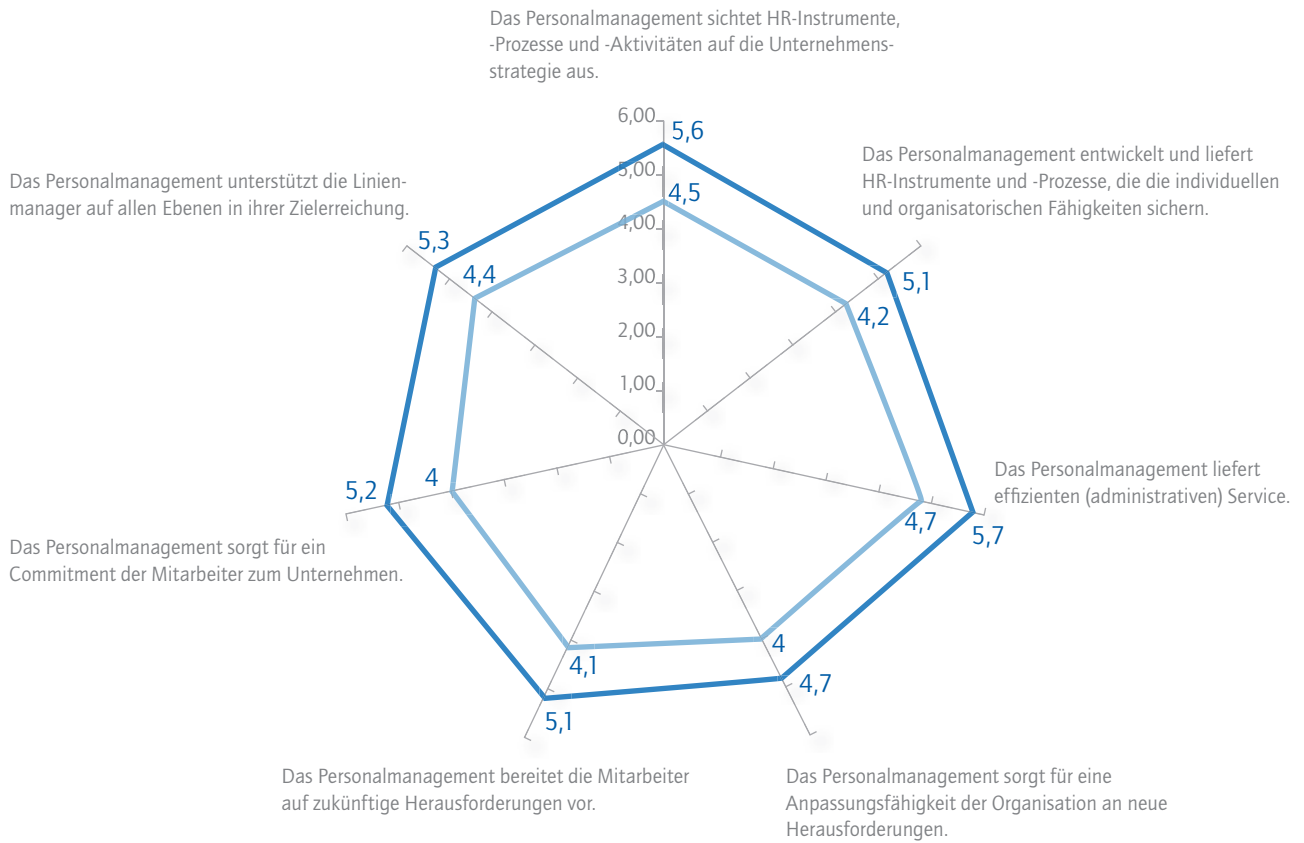
Personalverantwortliche kleiner und mittelgroßer Unternehmen neigen dazu, die Positionierung der Personalarbeit durchweg optimistischer zu beurteilen. Besonders deutlich wird dies bei der Frage, ob das Personalmanagement die Linienmanager aller Ebenen bei ihrer Zielerreichung unterstützt. 56% der mittelgroßen und 64% der kleinen Unternehmen stimmen zu (plus 35% bzw. plus 43% gegenüber den großen Unternehmen). Den HR^{Excellence}-Unternehmen gelingt im Gegensatz zu den übrigen Unternehmen der Spagat zwischen der Lieferung effizienter administrativer Services und einer strategischen Ausrichtung deutlich besser. So sehen die Personaler in HR^{Excellence}-Unternehmen die HR-Instrumente, HR-Prozesse und Aktivitäten als ausnahmslos auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet an (59%, übrige Unternehmen). Gleichzeitig positionieren sie sich deutlich stärker (88% gegenüber 54% unter den Übrigen) als Unterstützer der Führungskräfte und Kümmerer der Mitarbeiter, im Hinblick auf die zukünftigen Herausforderungen (82% gegenüber 33% unter den übrigen Unternehmen).

Die grundsätzliche aktuelle Positionierung der Personalarbeit in den HR^{Excellence}-Unternehmen im Vergleich zu den übrigen Unternehmen zeigt dabei einen deutlichen Unterschied im Niveau auf.

Grafik 10: Positionierung der Personalarbeit in den Unternehmen im Excellence-/Übrige-Vergleich

Durchschnittswert aller Antworten

- HR^{Excellence}
- Übrige



Bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie auf die HR-Strategie stehen häufig mangelnde Kapazitäten in HR und die Dominanz operativer Themen im Wege.

Die Probleme bei der Umsetzung der HR-Strategie sind seit Jahren die selben. So wird etwa die Dominanz operativer Themen in ihrer Rolle als größtes Hindernis über die Jahre bestätigt (76 %, 2008/2009 = 79 %). Doch auch die zu geringen Kapazitäten in HR gehören zu den häufigsten Antworten (47 %, 2008/2009 = 49 %). Ein unzureichendes Verständnis der Unternehmensstrategie in HR wird hingegen nur von 11 % als relevant erachtet.

Die Umsetzungshindernisse der HR-Strategie werden unternehmensgrößenabhängig unterschiedlich wahrgenommen. Kleine und mittelgroße Unternehmen bemängeln die zu geringe Kapazität in HR (47 % bzw. 51 %). Ein qualitatives Problem erkennen sie hingegen nicht. Nur 9 % der kleinen Unternehmen gehen von einem unzureichenden Verständnis der Unternehmensstrategie in HR aus. Die großen Unternehmen hingegen beklagen sich verhältnismäßig öfter über fehlende Akzeptanz von Seiten der Führungskräfte, müssen sich aber unzureichendes Verständnis bzgl. der Unternehmensstrategie eingestehen.

Österreichische Unternehmen sehen sich bei der Umsetzung der HR-Strategie eher qualitativen als quantitativen Herausforderungen gegenüber. Die Dominanz operativer Themen wird von 85 % aller österreichischen Unternehmen als Hindernis festgestellt (Deutschland und Schweiz jeweils 75 %). Die zu geringen Kapazitäten in HR, die von jedem zweiten deutschen Unternehmen (49 %) und 67 % der Schweizer genannt werden, erachten nur 15 % der Österreicher als problematisch. Deutlich kritischer wird hingegen die fehlende HR-Kompetenz gesehen (46 %).

Einige Branchen weisen spezifische Hindernisse auf, die dann jeweils weit aus den durchschnittlichen Ergebnissen herausstechen. So bemängeln etwa Unternehmen der Branche Healthcare besonders die viel zu geringen HR-Kapazitäten (plus 20 % gegenüber Durchschnitt).

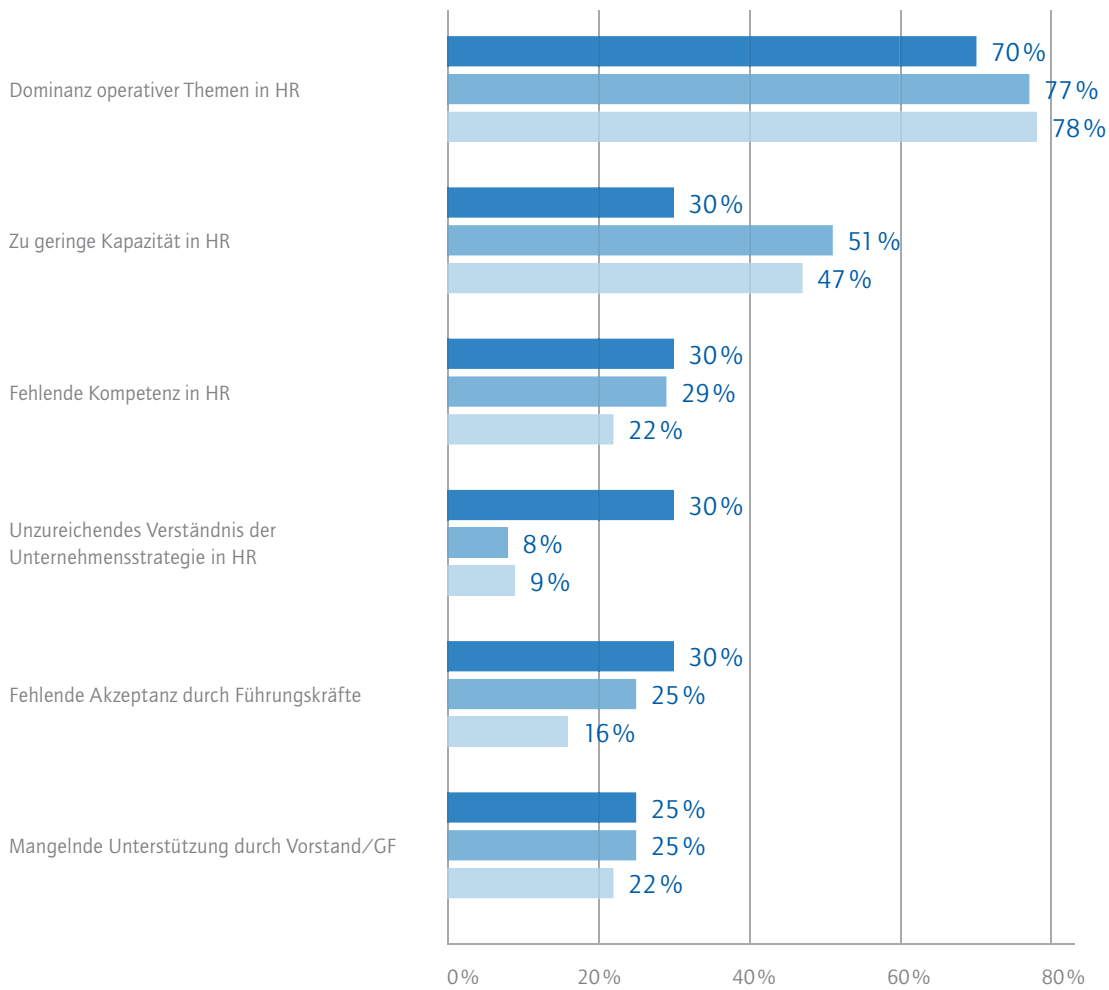
Die Umsetzungsprobleme der HR-Strategie in den HR^{Excellence}-Unternehmen unterscheiden sich nicht wesentlich von den übrigen Unternehmen. Weniger kritisch wird jedoch die eigene Kompetenz betrachtet. So sehen nur 13 % der Unternehmen

(im Gegensatz zu 28 % unter den übrigen Unternehmen) die fehlende Kompetenz in HR als Umsetzungsproblem. Sie werten, relativ gesehen, stärker die fehlende Akzeptanz bei Führungskräften als Umsetzungsproblem (31 % gegenüber 20 % bei den Übrigen).

Grafik 11: Probleme bei der Umsetzung der HR-Strategie im Größenvergleich

Prozentuale Gesamtverteilung der jeweils drei genannten Argumente je Unternehmen.

- UN mehr als 10.000
- UN 1.000 bis 10.000
- UN weniger als 1.000



Der Nachweis der allgemein meist guten Personalarbeit wird vielfach vernachlässigt.

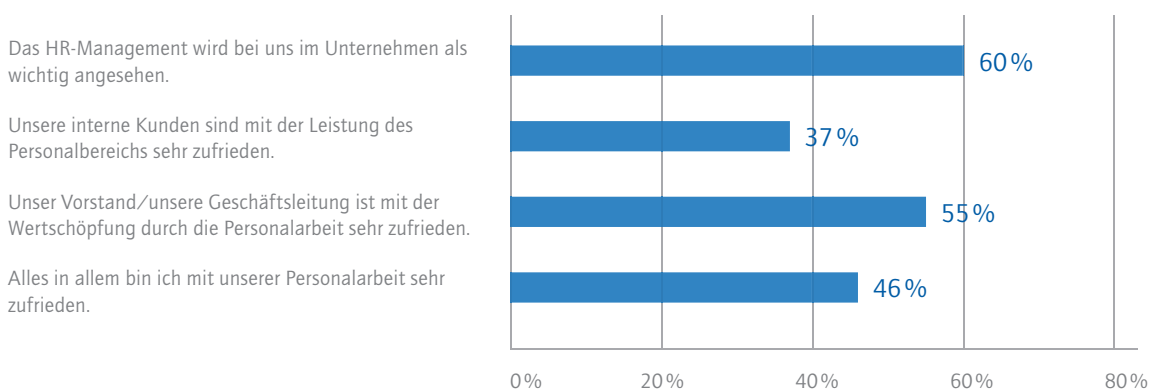
Gerademal jeder vierte Personalverantwortliche (27 %) kann behaupten, dass die Leistungen des Personalbereichs den internen Kunden bekannt sind. Andererseits kann der Großteil der Unternehmen die eigene Arbeit dem Management nicht in messbaren Größen darlegen. Nur 22 % der Personalverantwortlichen geben an, die Personalarbeit mit konkreten Zahlen hinterlegt zu haben. Im Bereich der Qualitätskontrolle und Bewertung haben die Personalbereiche in den letzten zwei Jahren die Zügel schleifen lassen – möglicherweise aufgrund von dringenden Themen und einem gestiegenen Kostendruck. So führen weniger Unternehmen regelmäßige Kundenbefragungen durch (24 %, minus 6 % zu 2006/2007), benchmarken sich quantitativ und qualitativ (21 %, minus 9 % zu 2006/2007) oder hinterlegen die Personalarbeit mit Kennzahlen (22 %, minus 9 % zu 2006/2007).

Großunternehmen schneiden zwar besser als die kleineren Unternehmen ab, wenn es um die Frage geht, ob die Personalarbeit mit Kennzahlen hinterlegt ist (35 %). Trotzdem ist die Tatsache, dass nur gut jeder dritte Studienteilnehmer dieser Aussage zustimmen kann, äußerst ernüchternd. Jedes zweite große Unternehmen führt hingegen Kundenbefragungen durch (55 %) und liegt damit vor den mittelgroßen und kleinen Unternehmen (31 % bzw. 28 %). Sinnbildlich ist das Abschneiden der HR^{Excellence}-Unternehmen. Sie hinterlegen in 94 % aller Fälle die Personalarbeit mit Kennzahlen und machen ihren Wertbeitrag dadurch deutlich. Das entspricht einem Plus von 78 % gegenüber den übrigen Personalabteilungen.

Alles in allem wird die Wahrnehmung des HR-Bereiches in Unternehmen nach wie vor von den Personalern eher als kritisch eingeschätzt. Nur jeder Dritte (37 %) geht davon aus, dass die internen Kunden mit den Leistungen des Personalbereiches zufrieden sind. Der Personalbereich muss sich häufig eingestehen, seiner Verantwortung – 60 % aller Unternehmen sehen den Personalbereich als wichtig an – nicht gerecht zu werden. Insgesamt sind nur 46 % mit ihrer eigenen Arbeit sehr zufrieden.

Grafik 12: Wahrnehmung und Zufriedenheit des HR-Management

Anteil der Antworten mit hoher bis sehr hoher Einschätzung
(Wert 5 oder 6 auf einer Skala von 1 bis 6)



Handlungsempfehlungen

Exzellentes Personalmanagement zeichnet sich durch eine enge Verzahnung mit den strategischen Unternehmenszielen aus. Die Ausrichtung des HR-Bereichs auf die Unternehmensziele setzt eine aktive Beteiligung im Unternehmensstrategieprozess voraus. Business-orientierte Personalarbeit leitet in jährlichen HR-Strategieprozessen diese aus der Unternehmensstrategie ab und hinterlegt die eigene Arbeit mit konkreten Kennzahlen, an welchen sich der Personalbereich messen lässt. Gerade auch regelmäßige interne Kundenbefragungen, als Gradmesser für die Güte der Personalarbeit und die Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse sowie das Transparentmachen der eigenen Leistungen gegenüber den internen Kunden, sollten HR-Bereiche nicht unterschätzen. In dieser Form handelnde Personalabteilungen werden im Unternehmen als wichtige Funktion wahrgenommen und sehen sich großer Akzeptanz unter den internen Kunden und der Unternehmensleitung gegenüber.

Der erfolgreichen Umsetzung einer strategieorientierten Personalarbeit stehen häufig Umsetzungshindernisse im Wege, die es zu kennen und zu vermeiden gilt. Dass sich diese häufig unternehmensgrößenabhängig unterschiedlich gestalten, gilt es zu berücksichtigen. Gerade in vielen HR-Bereichen wirkt die Dominanz operativer Themen einer engagierten Strategieumsetzung entgegen; operativ gebunden, fehlen den Personalabteilungen wichtige Kapazitäten – qualitativer oder quantitativer Natur. Für eine erfolgreiche Umsetzung eines business-orientierten HR-Bereichs gilt es, sich so aufzustellen, dass eine Dominanz operativer Themen vermieden wird und eine stärkere Gewichtung strategischer Themen erfolgen kann. Der häufig erkannte Know-how-Mangel in den Personalabteilungen kann u. a. durch eine Rekrutierung für HR in anderen Unternehmensfunktionen überwunden werden.

Deutlich aktiver sollte sich der Personalbereich zukünftig noch bei der Gestaltung kommender Herausforderungen bzw. bei Veränderungsaktivitäten und der Förderung der organisationalen Anpassungsfähigkeit einbringen. Dies bleibt bislang noch in vielen Personalbereichen aus – selbst bei vielen HR^{Excellence}-Unternehmen – und könnte die angestrebte Rolle eines strategisch und zukunftsorientiert agierenden Personalmanagements stärken.

03.02 HR Organisation & Steuerung

Hintergrundinformationen

Moderne HR-Geschäftsmodelle basieren auf der Grundphilosophie Dave Ulrichs sogenannter 3-Säulenorganisation und beinhalten eine klare Rollentrennung, über die eine Fokussierung der Personalarbeit auf wertschöpfende Kernprozesse und die Effizienzsteigerung in den administrativen Prozessen erreicht werden soll.

Business Partner:

Business Partner fungieren als zentrale Ansprechpartner und Berater der Führungskräfte zu allen HR-Themen und sind somit diejenige HR-Schnittstelle zum Kunden, an der der erbrachte Wertbeitrag durch HR am spürbarsten und unmittelbarsten ist.

Competence Center:

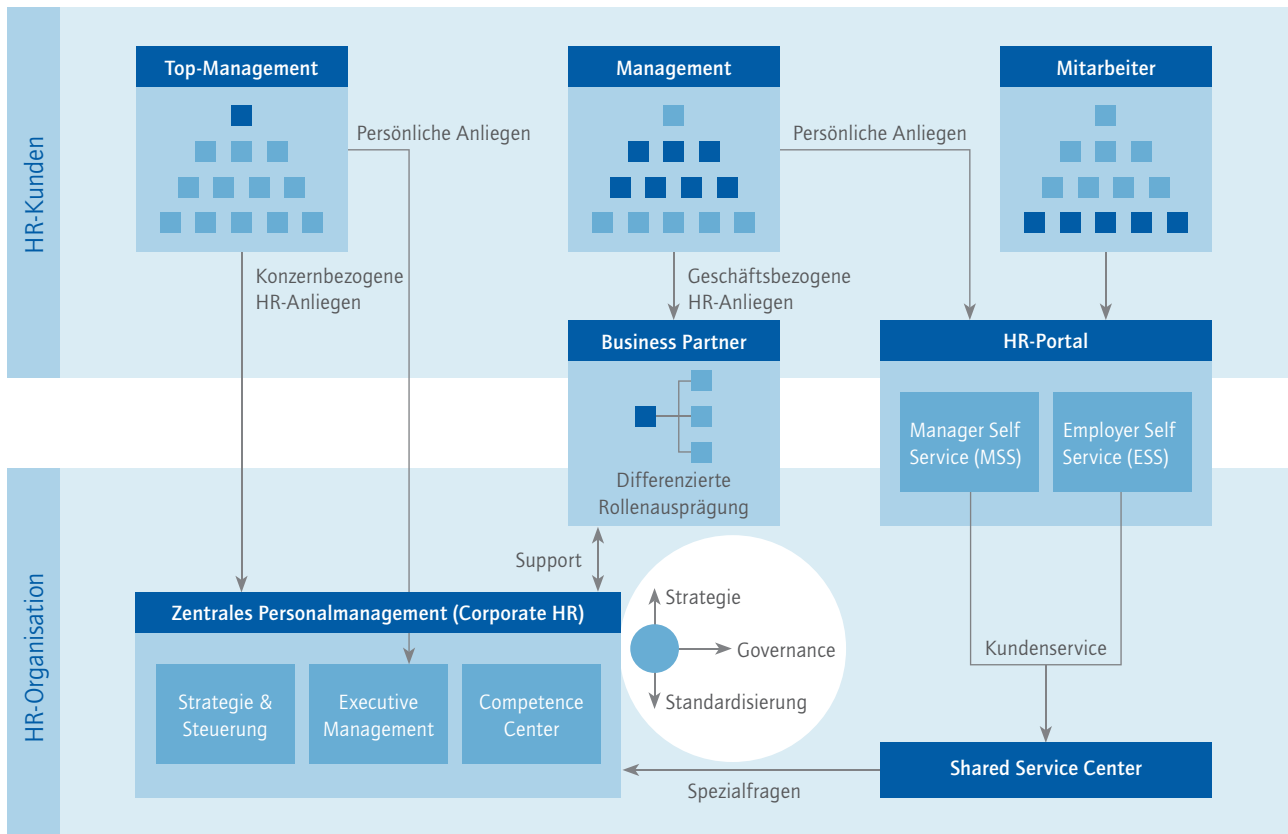
Expertencenter, das Spezialwissen vorhält und entsprechende Konzepte/Instrumente insbesondere zum Talent Management und Compensation und Benefit entwickelt. Das Competence Center sorgt unternehmensweit für Standards bzgl. der HR-Instrumente und -Prozesse.

Shared Service Center:

Shared Service Center sind Dienstleister und Abwickler der transaktionalen/administrativen Personalprozesse. Sie sorgen für eine effiziente Organisation und Durchführung der unterstützenden Personalprozesse und für eine qualitativ hochwertige Kundenbetreuung in HR-Standardfragen.

Im Sinne einer Weiterentwicklung des HR-Geschäftsmodells macht aus unserer Sicht die Etablierung eines zentralen Personalmanagements (Corporate HR) als eine weitere „Säule“ Sinn. Hierin verankert ist einerseits ein Bereich für Strategie und Steuerung, der auf der Gesamt-Unternehmensebene die Effizienz und Wertschöpfungsorientierung der Personalarbeit sicherstellt. Andererseits wird bei entsprechender Unternehmensgröße die – ebenso im zentralen Personalmanagement verankerte – Competence Center-Rolle ergänzt und komplettiert durch ein Executive Management als zuständiger Bereich für die Betreuung der Top-Führungskräfte. Faktisch haben die meisten Unternehmen die Rolle des zentralen Personalmanagement bereits über die Ausprägung eines eigenen Competence Centers für Grundsatzfragen angelegt – aus unserer Sicht ist es jedoch der stringenter und konsequenter Ansatz, das Center of Competence „lediglich“ als eine von mehreren Funktionen eines zentralen Personalmanagements zu betrachten. Die organisatorische Ausgestaltung der Zentralfunktionen im Personalmanagement ist dabei an relevante Kontextfaktoren, wie beispielsweise Unternehmensgröße, -struktur oder -branche, anzupassen.

Grafik 13: Das Kienbaum 3-Säulen^{Plus} HR-Geschäftsmodell



Selbstverständlich kann die Zuordnung der HR-Aufgaben zu den einzelnen Rollen inhaltlich variieren – allerdings gibt es auch einige Rahmenbedingungen zu beachten, von denen der Erfolg der Implementierung eines HR-Geschäftsmodells wesentlich abhängt. So sind beispielsweise die Schnittstellen der Shared Service Center und der Zentralfunktionen möglichst überlappungsfrei zu gestalten, ebenso wie Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Business Partner unternehmensspezifisch eindeutig festzulegen sind. Die Art und Weise dieser Konfigurationen hängt im Wesentlichen von der Größe des Unternehmens, der jeweiligen Unternehmens- und HR-Strategie, der Kultur sowie der Möglichkeit von Prozessstandardisierungen und dem Einsatz von Technologien (HR IT) ab. Standardisierte und IT-gestützte Prozesse können beispielsweise in ESS-Szenarien (Employee Self Service) und MSS-Szenarien (Manager Self Service) überführt sowie automatisiert werden und sind dann in der Regel Teil der Shared Service Center.

In der Ausgestaltung der Job-Profile innerhalb der Rollen kann es ebenfalls Unterschiede oder Abstufungen geben. Die Erfahrung zeigt, dass eine Differenzierung der Rolle des Business Partners hinsichtlich des (inhaltlichen) Rollenfokus, einer Ausdifferenzierung nach Betreuungslevel sowie entsprechend der Businessorganisation nach Geschäfts- oder Regionalverantwortung sinnvoll ist. Aus Sicht eines Linienmanagers gibt es jedoch weiterhin nur einen zentralen Ansprechpartner, ganz im Sinne des One Face to the Customer-Prinzips.

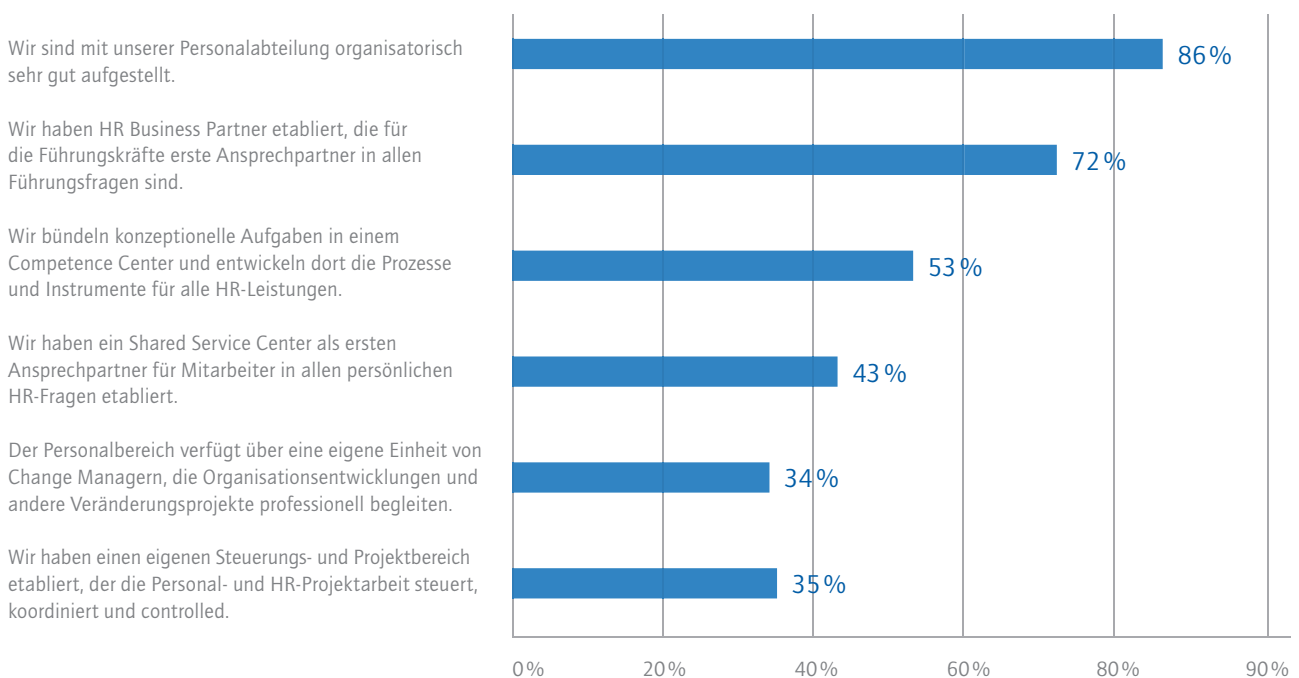
Studienergebnisse

Die Organisation der Personalbereiche befindet sich auf dem Stand von vor zwei Jahren.

72 % der Unternehmen verfügen bereits über HR Business Partner und 53 % bündeln konzeptionelle Aufgaben in einem Competence Center. Jedoch wurde bislang nur in jedem dritten Unternehmen eine eigene Einheit von Change Managern (34%) bzw. ein eigener Steuerungs- und Projekt-Bereich (35%) etabliert, was die bisher eher schwache Weiterentwicklung des 3-Säulen-Modells in den Unternehmen widerspiegelt. Gerade dies erscheint aber besonders erfolgskritisch.

Grafik 14: Organisation der Personalbereiche

Anteil der Antworten mit hoher bis sehr hoher Einschätzung (Wert 3 oder 4 auf einer Skala von 1 bis 4)



Die Organisation der Personalbereiche hat sich in den meisten Unternehmen somit in den letzten zwei Jahren kaum weiterentwickelt. Während die Unternehmen im Zeitverlauf eine Verbesserung der Personalorganisation feststellen konnten, untermauern die Werte der diesjährigen Studie vielmehr die Einschätzungen der letzten Jahre (bspw. haben 72 % HR Business-Partner etabliert, 2008/2009 waren es 73 %). Grundsätzlich ist dennoch der Trend zur Organisation des Personalbereiches mit einem Geschäftsmodell mit klarer Rollentrennung eindeutig erkennbar. Gegenüber 2006/2007 (34%) gibt es eine deutliche Weiterentwicklung von 19% bei der Bündelung von konzeptionellen Aufgaben in einem Competence Center, wenngleich es gegenüber der Einschät-

zung von 2008/2009 einen leichten, eher auf Panelunterschiede zurückzuführenden Rückgang gibt. Ähnlich sieht es bei der Ausgestaltung von Shared Service Centern aus. Sie gewinnen zwar weiterhin an Bedeutung, doch gab es in den letzten zwei Jahren auch hier keine bedeutenden Entwicklungen (Zugewinn von 6% gegenüber 2008/2009).

Unterschiede zeigen sich jedoch im Ländervergleich, in dem sich die HR-Organisation schweizerische Unternehmen besonders hervorhebt. So bündeln etwa bereits drei von vier Unternehmen (75%) konzeptionelle Tätigkeiten in einem Competence Center. In Deutschland und Österreich sind es bislang lediglich 50% bzw. 46%.

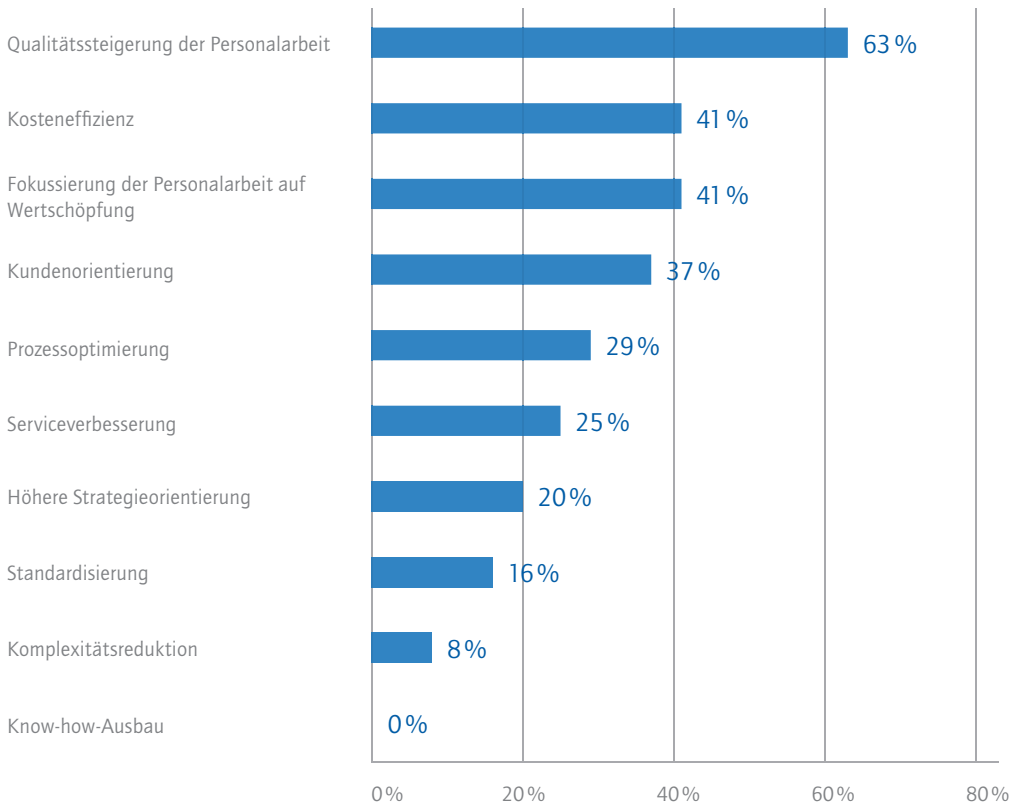
Qualität, Kosteneffizienz und die Fokussierung auf Wertschöpfung bestimmen die Ziele eines Geschäftsmodells mit klarer Rollentrennung.

Zwei von drei Unternehmen geben an, die Qualität der Personalarbeit steigern zu wollen (63%). Auch Kosteneffizienzsteigerungen und die Fokussierung der Personalarbeit auf Wertschöpfung (jeweils 41%) sind Ziele, mit denen die Unternehmen eine Einführung begründen. Die HRExcellence-Unternehmen formulieren ihre Ziele sehr ähnlich, legen jedoch ein stärkeres Augenmerk insbesondere auf Kundenorientierung (50% gegenüber 36% bei den Übrigen) sowie Prozessoptimierung (50% gegenüber 28% bei den Übrigen). Interessant ist, dass die strategie- und geschäftsorientierten Ziele für schweizerische und österreichische Unternehmen gegenüber deutschen eine wichtigere Rolle spielen. So strebt z. B. jedes

zweite schweizerische Unternehmen eine höhere Strategieorientierung an, während dies nur 21% der deutschen Unternehmen tun. Bei 67% der österreichischen Unternehmen ist die Prozessoptimierung ein wesentliches Ziel, wohingegen dies nur bei 31% der deutschen Unternehmen eines der Ziele der Einführung eines neuen Geschäftsmodells ist. Die Unternehmensgröße beeinflusst die Zielsetzung hinter der Einführung eines Geschäftsmodells mit Rollentrennung tendenziell nicht. Jedoch gewichten Großkonzerne mit über 10.000 Mitarbeitern die Kundenorientierung, Prozessoptimierung und höhere Strategieorientierung meist stärker als dies die kleineren Unternehmen tun. Ausnahme hiervon ist die Fokussierung der Personalarbeit auf Wertschöpfung, die von 58% der mittelgroßen Unternehmen genannt wird, jedoch nur von 30% der großen und 25% der kleinen Unternehmen.

Grafik 15: Zielsetzungen der Einführung eines Geschäftsmodell mit Rollentrennung

Prozentuale Gesamtverteilung der jeweils drei genannten Argumente je Unternehmen mit einer Geschäftsmodell mit Rollentrennung.



Unternehmen aller Größen und Branchen erkennen einen Nutzen durch die Einführung eines Geschäftsmodells mit klarer Rollentrennung.

Unternehmen verbinden mit der Einführung zwar ähnliche Ziele, erreichen jedoch sehr unterschiedliche Ergebnisse: Während die Ziele einer Einführung tendenziell ähnlich formuliert werden, lässt sich unter den eingetretenen Ergebnissen eine eher breite und gleichmäßige Verteilung erkennen. Die Spreizung zwischen der meistgenannten (Kundenorientierung mit 36%) und der seltensten Antwort (Know-how-Ausbau mit 15%) beträgt nur 21 Prozentpunkte. Besonders deutlich klaffen Ziele und Resultate der Einführung auseinander hinsichtlich Kosteneffizienzsteigerungen (Differenz: 17% Resultat zu 41% Ziel) sowie bei der Umsetzung der Fokussierung der Personalarbeit auf die Wertschöpfung (28% Resultat zu 41% Ziel).

Diese Aussagen treffen allerdings branchenspezifisch nicht immer zu. In vielen Branchen korrespondieren einige der gesetz-

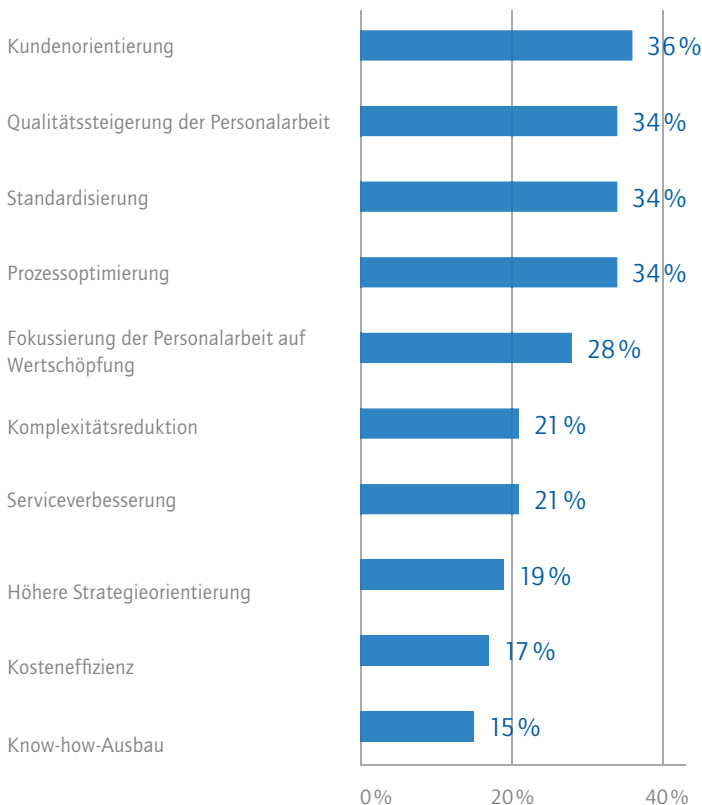
ten Ziele stark mit den tatsächlich erreichten Ergebnissen: So nimmt Industry eine Prozessoptimierung und verbesserte Kundenorientierung wahr, Retail/Consumer eine Qualitätssteigerung und Engineering/High Tech erkennt eine Fokussierung auf die Wertschöpfung der Personalarbeit.

Neben den Branchenunterschieden zeigen sich auch einige größenabhängige Unterschiede in den erzielten Resultaten, insbesondere bei der Standardisierung und einer Qualitätssteigerung der Personalarbeit. Diese Veränderungen beobachten die kleineren Unternehmen deutlich häufiger als die Großunternehmen. Hingegen erkennt, im Gegensatz zu vielen kleinen und mittleren Unternehmen, die Hälfte aller Großkonzerne (56%) eine Verbesserung der Kundenorientierung.

Betrachtet man die HR^{Excellence}-Unternehmen, so fällt auf, dass alle mit der Einführung eines Geschäftsmodells mit klarer Rollentrennung eine Qualitätssteigerung der Personalarbeit erreicht haben, was für die übrigen Unternehmen nur in 38% der Fälle gilt.

Grafik 16: Veränderungen durch die Umsetzung eines Geschäftsmodell mit Rollentrennung

Prozentuale Gesamtverteilung der jeweils drei genannten Argumente je Unternehmen.



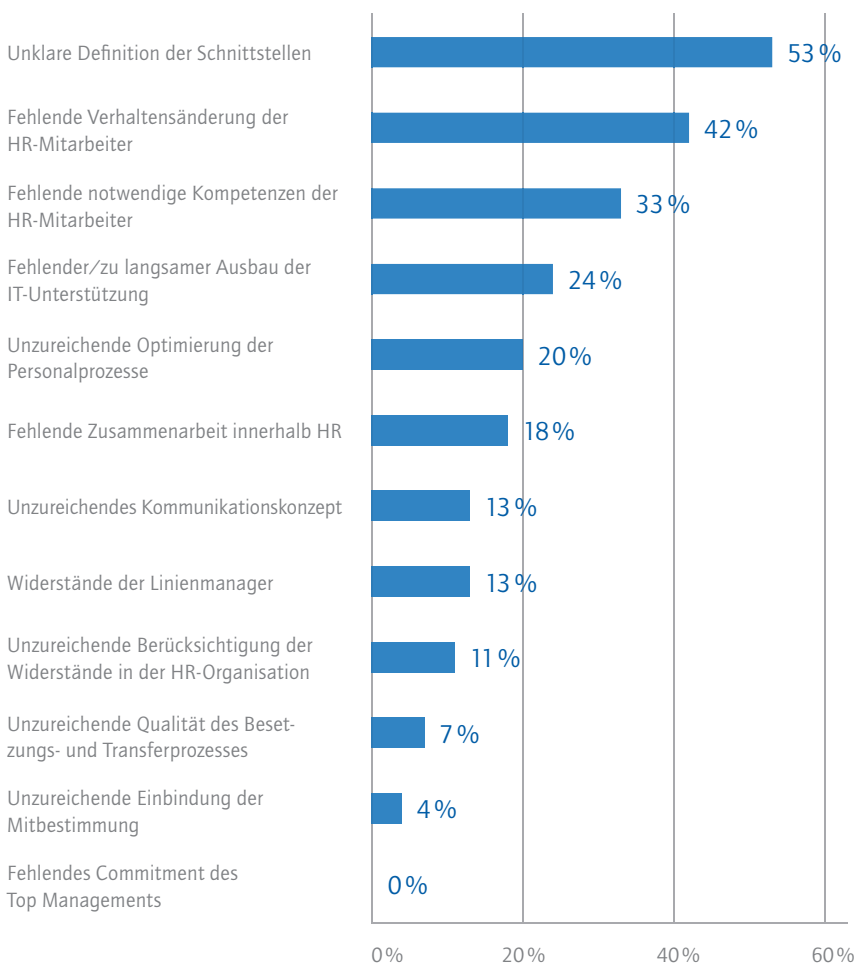
Die Veränderung des Personalmanagements scheitert häufig an HR selbst:

Laut Einschätzung der befragten Unternehmen sorgt die unklare Definition der Schnittstellen (53%) für die größten Umsetzungsschwierigkeiten bei der organisatorischen Neuausrichtung des Personalbereichs. Es folgen die fehlende Verhaltensänderung durch HR (42%) und mangelhafte Kompetenz der Personalverantwortlichen (33%). Ebenfalls kritisiert, wird der fehlende bzw. zu langsame Ausbau der IT-Unterstützung, im Übrigen ein Problem, das große Unternehmen besonders stark erkennen: In 78% aller Großunternehmen behindert die mangelhafte IT-Unterstützung die Umsetzung. 50% der kleinen Unternehmen nennen hingegen die fehlende Verhaltensänderung der HR-Mitarbeiter als größtes Problem.

Mit welchen Umsetzungsschwierigkeiten zu rechnen ist, hängt auch von der jeweiligen Branche ab. Gerade zwischen den jeweils meistgenannten Umsetzungsschwierigkeiten sind Unterschiede erkennbar. So sieht Transport & Logistic die fehlende IT-Unterstützung mit 60% als Hauptproblem, im Banking ist es eher die fehlende Verhaltensänderung der HR-Mitarbeiter, wobei Industry eine unzureichende Berücksichtigung der Widerstände in der HR-Organisation im Veränderungsprozess für etwaige Umsetzungsschwierigkeiten verantwortlich macht. Unternehmen der Branche Automotive führen eine unklare Definition der Schnittstellen als größtes Problem an. Scheinbar unproblematisch in Deutschland (9%), wird in Österreich (50%) oder der Schweiz (75%) im fehlenden Commitment des Top-Managements eine der wesentlichen Umsetzungshürden gesehen. Insgesamt ist die Heterogenität der Ergebnisse insoweit nicht verwunderlich, als die konkreten Herausforderungen bei der Einführung des 3-Säulenmodells in hohem Maße unternehmensspezifisch ausgeprägt sind.

Grafik 17: Umsetzungsschwierigkeiten bei der Einführung eines Geschäftsmodell mit Rollentrennung

Prozentuale Gesamtverteilung der jeweils drei genannten Argumente je Unternehmen.



Nach zehn Jahren HR-3-Säulen-Modell haben einige Unternehmen bereits reagiert und die Business Partner-Rolle als Reaktion auf die Umsetzungsprobleme weiterentwickelt.

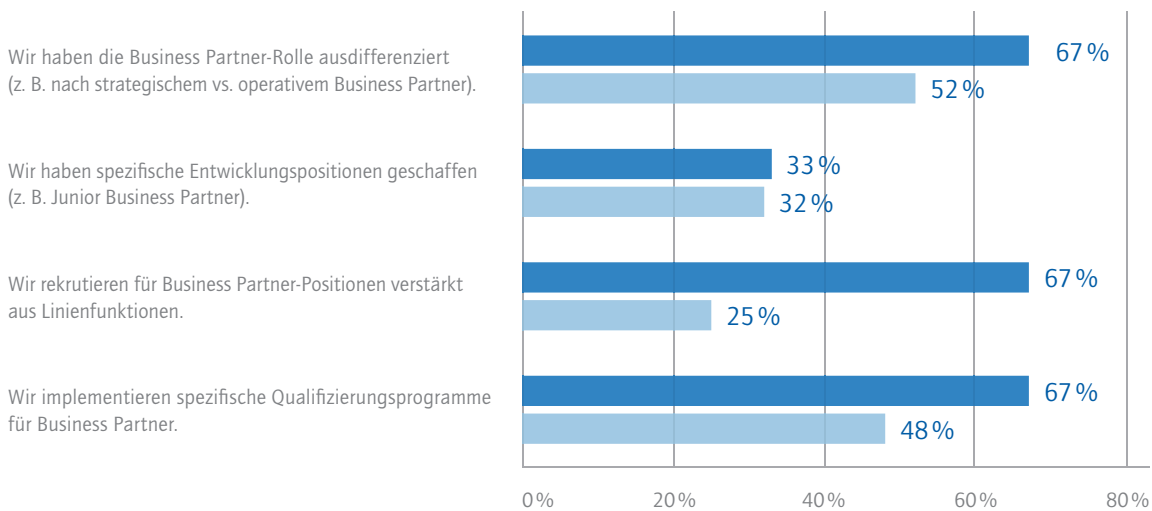
Jedes zweite Unternehmen, das ein Geschäftsmodell mit klarer Rollentrennung eingeführt hat (54%), hat die Business Partner-Rolle heute bereits ausdifferenziert bzw. bietet spezifische Qualifizierungsprogramme für Business Partner an (50%). Die HRExcellence-Unternehmen sind den übrigen Unternehmen dabei zum Teil wieder einen Schritt voraus. Bereits 67% der HRExcellence-Unternehmen haben die Business Partner-

Rolle ausdifferenziert. Insbesondere aber rekrutieren sie ihre Business Partner verstärkt aus Linienfunktionen (67% gegenüber 25% unter den übrigen Unternehmen) und implementieren spezifische Qualifizierungsprogramme für Business Partner (67% gegenüber 48% unter den Übrigen). HRExcellence-Unternehmen setzen zudem Change Manager ein, die die Veränderungsprozesse im Unternehmen begleiten, was sich auch daran zeigt, dass 47% dieser Personalbereiche bereits eine eigene Einheit von Change Managern implementiert haben (im Vergleich zu 33% bei den übrigen Unternehmen).

Grafik 18: Weiterentwicklung der Beratungsfunktion im Excellence-/Übrige-Vergleich

Anteil der Antworten mit hoher bis sehr hoher Einschätzung (Wert 3 oder 4 auf einer Skala von 1 bis 4).

■ HRExcellence
■ Übrige



Handlungsempfehlungen

Zeitgemäßes und exzellentes HR Management erfordert eine exzellente HR Organisation und Steuerung. Bei der Frage nach der richtigen Organisation setzt heute bereits ein Großteil der Unternehmen auf HR Business Partner als zentrale Ansprechpartner für Führungskräfte. Die konsequente, klar strukturierte und durchdachte Umsetzung eines Geschäftsmodells mit klar ausdifferenzierten und beschriebenen Rollen durch die HR^{Excellence}-Unternehmen kann als Vorbild für all jene Unternehmen dienen, die eine Umsetzung planen, aktuell durchführen bzw. die momentane HR-Organisation weiter verbessern wollen.

Die tatsächliche Umsetzung findet ihren Anfang in einer durchdachten, strukturierten Darstellung der angestrebten Ziele und einer daraus abgeleiteten und individuell angepassten Umsetzungsplanung. So sind sich exzellente Unternehmen der Wirkung einer Einführung eines Geschäftsmodells mit Rollentrennung bewusst – sie erreichen meist sehr präzise die damit verbundenen Ziele, wohingegen viele der übrigen Unternehmen zwar auch einen Nutzen sehen, häufig jedoch anders geartet wie ursprünglich geplant.

Vor, während und nach dem Veränderungsprozess ist insbesondere einem professionell ausgearbeiteten Kommunikationskonzept ein großer Stellenwert zu geben, um die häufig auftretenden Widerstände der Linienmanager zu vermeiden und die gewünschte Verhaltensveränderung der HR-Mitarbeiter positiv zu beeinflussen. Daneben ist ein besonderer Stellenwert für Unternehmen – gleich welcher Branche oder Größe – in einer klaren Definition der Schnittstellen zu sehen. Gerade diese gilt es in der konzeptionellen Phase klar herauszuarbeiten und ebenso eindeutig zu beschreiben. Entscheidend ist des Weiteren, die Qualifikation der HR-Mitarbeiter zu berücksichtigen und kein Geschäftsmodell einzuführen, dessen Anspruch die Mitarbeiter nicht gerecht werden können bzw. ein zu geringes Augenmerk darauf zu legen, die Mitarbeiter hierfür zu befähigen. Zur erfolgreichen Einführung ist vor allem für größere Unternehmen auch die konsequente Betrachtung und Optimierung der IT von erfolgskritischer Bedeutung. Die IT-technischen Limitierungen und Probleme wirken vielfach auf die zu erzielenden Verbesserungen durch die Optimierung des Geschäftsmodells negativ ein.

Alle Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass eine unternehmensspezifische Ausgestaltung des Geschäftsmodells von enormer Bedeutung ist. Ein wesentlicher Baustein ist in der Ausdifferenzierung der Business Partner-Rolle, sowie in einem bereits durch viele der HR^{Excellence}-Unternehmen eingeführten Steuerungs- und Projekt-Bereich zu sehen. Hierin ist eine klare Weiterentwicklung und Stärkung der zentralen Personalmanagementfunktionen erkennbar, die das Competence Center ebenso ergänzt wie ggf. die Top-Führungskräftebetreuung und die insgesamt als Dach der „3-Säulen-Organisation“ bezeichnet werden könnte.

03.03 HR Produkte/Prozesse & IT

Hintergrundinformationen

Die Implementierung von eindeutigen Prozessen im Unternehmen dient der Sicherstellung von reibungslosen Abläufen, einer gesicherten Qualität des Outputs und einer Kosten- und Wertschöpfungseffizienz. Entsprechend des in der Wissenschaft gängigen St. Galler Management Modells unterscheidet man dabei Managementprozesse, Geschäftsprozesse und Unterstützungsprozesse. Übertragen auf HR-Prozesse bedeutet dies, dass man unterscheidet zwischen den strategischen HR-Managementprozessen, den HR-Kern(geschäfts)prozessen und den HR-Unterstützungsprozessen.

Die HR-Managementprozesse umfassen alle grundlegenden Aufgaben, die mit der Gestaltung, Steuerung und Entwicklung der Personalarbeit im Unternehmen und der HR-Funktion zu tun haben. Die HR-Kern(geschäfts)prozesse verkörpern die HR-Kernaktivitäten, die unmittelbar auf den Kundennutzen ausgerichtet sind. Oft werden diese an den „Mitarbeiterlebenszyklus“ angelehnt. Die HR-Unterstützungsprozesse umfassen die administrativen/transaktionalen Prozesse sowie alle HR-internen Dienstleistungsprozesse für einen effektiven Vollzug der HR-Prozesse.

Vielfach fehlt es in den Unternehmen bereits an der Definition sowie Einordnung der Aktivitäten und Prozesse im Personalmanagement in eine Gesamtprozesslandkarte. Gerade aus interner Kundensicht bedeutet dies einen Verlust an Transparenz und Übersicht über das HR-Produktportfolio, das sich aus den einzelnen Prozessen ergibt. Ein Manko, das das Personalmanagement meistens durch das fehlende Prozessverständnis selbst verursacht, wenngleich das „Denken in Prozessen“ in den letzten Jahren zugenommen hat.

Ähnlich wie in jedem normalen Geschäft bedarf es eines klaren Produktkataloges entlang der Zielgruppen der internen Kunden. Diesen aufzubauen, gelingt vielfach am einfachsten entlang der HR-Prozesslandkarte. Er hilft in der Wahrnehmung der Qualität und Leistung der Personalarbeit auf der einen Seite und in der Effizienzsteigerung und Kapazitätsallokation auf der anderen Seite.

Neben der Prozesssystematik und dem Produktkatalog macht die HR IT-Unterstützung einen wesentlichen Unterschied in den Unternehmen aus. Integrierte Personalinformations- und -managementsysteme mit Employee und Manager Self Services sowie einer umfangreichen Informations- und Datensammlung als Grundlage für Aktivitäten und Entscheidungen machen einen wesentlichen Wettbewerbsvorsprung aus. Gleichzeitig wirken sie sich auf die notwendigen Kapazitäten im HR-Bereich, insbesondere in den HR-Unterstützungsprozessen, signifikant aus. Daneben bilden sie die Basis für eine erfolgreiche HR-Arbeit im Sinne eines HR Business Partners.

Studienergebnisse

Die Bedeutung der einzelnen Personalprozesse wird sehr differenziert wahrgenommen.

Erwartungsgemäß wird den HR-Kernprozessen, mit Ausnahme des Gesundheitsmanagements, die tendenziell größte Bedeutung zugerechnet. Die Prozesse Performancemanagement (69%), Recruiting & Onboarding (68%) sowie Karriere & Nachfolgemanagement bzw. Compensation & Benefits (jeweils 62%) haben die größte Bedeutung. Gering eingeschätzt wird jedoch die Bedeutung der Personalprozesse Gesundheitsmanagement sowie HR-Prozesse & Systemmanagement. Nur jeweils 38% der Befragten sehen die Bedeutung dieser Prozesse als hoch bzw. sehr hoch an.

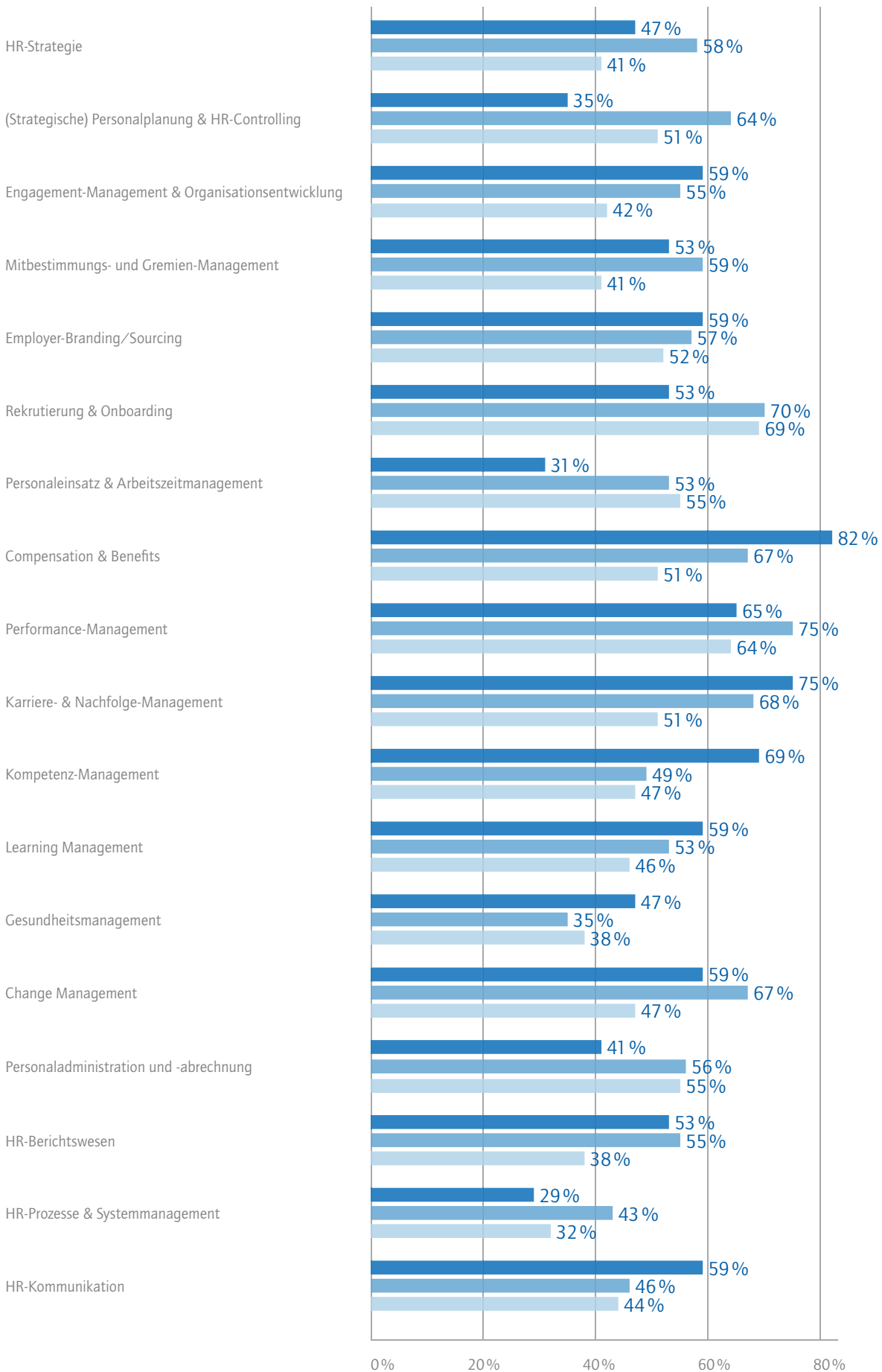
Im Ländervergleich zeigen sich durchaus Unterschiede, die sich in der Schweiz u. a. im Performancemanagement oder in Compensation & Benefits widerspiegeln. Diese Prozesse werden von den Personalverantwortlichen aus der Schweiz deutlich wichtiger eingeschätzt. Beim erstgenannten Prozess liegt die Schweiz mit 91% um 18 Prozentpunkte vor Österreich und 24 Prozentpunkte vor Deutschland. Bei Compensation & Benefits (82%) beträgt der Abstand wiederum 18% zu Österreich und 22% zu Deutschland. Österreich bewertet insbesondere die Prozesse Personaleinsatz & Arbeitszeitmanagement (82%), Personaladministration und -abrechnung (73%) und das HR-Berichtswesen (64%) im Ländervergleich höher. In Deutschland ist das Mitbestimmungs- und Gremienmanagement (55%, Österreich und Schweiz jeweils 27%) im Vergleich zu den anderen Ländern bedeutungsvoller.

Größenbedingt gibt es einige Unterschiede in der Bedeutung der Personalprozesse. Für Unternehmen mit weniger als 10.000 Mitarbeitern (klein und mittelgroß) sind etwa die Prozesse Personaleinsatz & Arbeitszeitmanagement, Personaladministration & Abrechnung, (Strategische) Personalplanung & HR Controlling und Recruiting & Onboarding, im Vergleich zu den Großunternehmen, bedeutungsvoller. Großunternehmen messen im Vergleich zu den kleinen und mittelgroßen Unternehmen hingegen den Prozessen Compensation & Benefits (82%) sowie dem Kompetenzmanagement (69%) eine höhere Bedeutung bei.

Grafik 19: Bedeutung der Personalprozesse im Größenvergleich

Anteil der Antworten mit hoher bis sehr hoher Einschätzung der Qualität/
Bedeutung (Wert 5 oder 6 auf einer Skala von 1 bis 6)

■ UN mehr als 10.000
■ UN 1.000 bis 10.000
■ UN weniger als 1.000



Große Unterschiede gibt es beim Gesundheitsmanagement. Bei einigen wenigen Branchen ist es sehr bedeutsam (z. B. Engineering/High Tech (54%), Automotive (67%) oder insbesondere Transport & Logistic (86%)). Bei vielen anderen spielt es (noch) eine untergeordnete Bedeutung.

HR^{Excellence}-Unternehmen geben den Personalprozessen eine ausnahmslos höhere Bedeutung. Teilweise wird die Bedeutung einzelner Prozesse fast doppelt so hoch eingeschätzt wie von den übrigen Unternehmen.

Die momentane Prozessqualität wird der Bedeutung der Prozesse häufig nicht gerecht.

Die Qualität der Personalprozesse ist extrem unterschiedlich: Die Personaladministration und -abrechnung (82%) ist für die Befragten der Prozess mit der höchsten qualitativen Ausprägung. Mit Abstand folgen das Mitbestimmungs- und Gremienmanagement (56%) sowie Rekrutierung & Onboarding (54%). Auf den letzten Plätzen finden sich die HR-Strategie (23%), das Change Management (30%) und die (strategische) Personalplanung & HR-Controlling wieder (32%).

Im Ländervergleich sticht die qualitative Einschätzung des Personalprozesses Kompetenz-Management durch die schweizerische Unternehmen heraus, diese liegt bei 55% und damit 21% vor Deutschland und sogar 37% vor Österreich. Die Qualität des Prozesses HR-Prozesse & Systemmanagement wird von Österreich (73%) und der Schweiz (64%) fast auf Niveau der HR^{Excellence}-Unternehmen (88%) und vor allem deutlich höher als in Deutschland (24%) eingestuft.

Während fast alle Branchen eine untereinander eher ähnliche Einschätzung der Prozessbedeutung angeben, wird die Beurteilung der Qualität deutlich differenzierter vorgenommen. Dabei wird die Personaladministration in nahezu allen Branchen als Prozess mit der höchsten Qualität angesehen. Unternehmen mit unter 10.000 Mitarbeitern schätzen ihre Prozesse fast durchgehend höher ein als dies Großunternehmen tun. Besonders signifikant ist der Unterschied beim Change Management. Hier liegen die mittelgroßen Unternehmen (41%) um 36 Prozentpunkte vor den Großunternehmen Erwartungsgemäß haben HR^{Excellence}-Unternehmen im Vergleich zu den übrigen Studienteilnehmern durchweg eine deutlich höhere Qualität der Personalprozesse. Dabei zeigt sich auch eine deutlich höhere Übereinstimmung zwischen der zugewiesenen Bedeutung und der tatsächlichen Qualität des Prozesses.

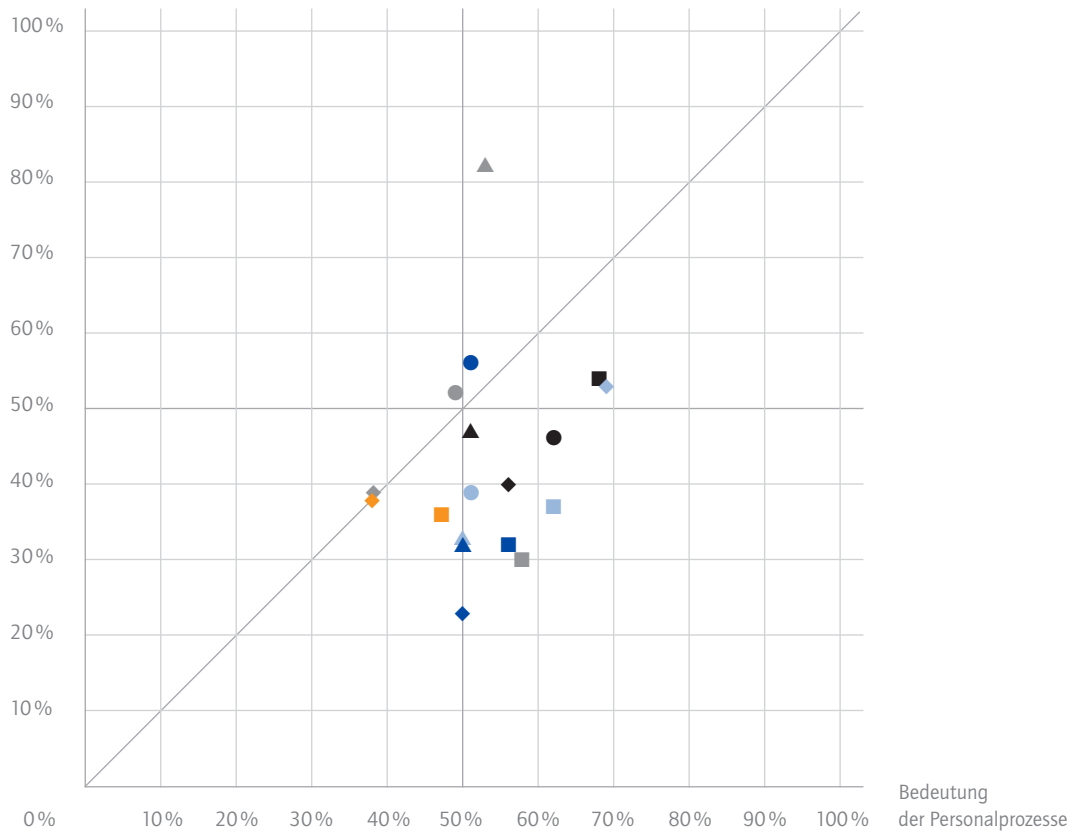
Vergleicht man die Bedeutung und die Qualität der Personalprozesse, so fällt auf, dass die Qualität häufig der Bedeutung noch nicht gerecht wird. Die größten Qualitätsdefizite offenbaren sich im Kompetenzmanagement (-17%), dem Change Management (-28%) oder der HR-Strategie, mit einer Differenz von minus 27%. Eine im Vergleich höhere Qualität wie Bedeutung wird lediglich in der Personaladministration und -abrechnung (+29%), dem Mitbestimmungs- und Gremienmanagement (+5%) sowie dem HR-Berichtswesen (+3%) gesehen. Dies ist insoweit bedenklich, als unter diesen „Outperformern“ kein HR-Prozess zu finden ist, der klassischerweise für wertschöpfungsorientierte HR-Prozesse steht.

Grafik 20: Qualität und Bedeutung der Personalprozesse

Anteil der Antworten mit hoher bis sehr hoher Einschätzung der Kompetenzen Qualität/Bedeutung (Wert 5 oder 6 auf einer Skala von 1 bis 6).

- ◆ HR-Strategie
- (Strategische) Personalplanung & HR-Controlling
- ▲ Engagement-Management & Organisationsentwicklung
- Mitbestimmungs- und Gremien-Management
- ◆ Employer-Branding/Sourcing
- Rekrutierung & Onboarding
- ▲ Personaleinsatz & Arbeitszeitmanagement
- Compensation & Benefits
- ◆ Performance-Management
- Karriere- & Nachfolge-Management
- ▲ Kompetenz-Management
- Learning Management
- ◆ Gesundheitsmanagement
- Change Management
- ▲ Personaladministration und -abrechnung
- HR-Berichtswesen
- ◆ HR-Prozesse & Systemmanagement
- HR-Kommunikation

Qualität
der Personalprozesse

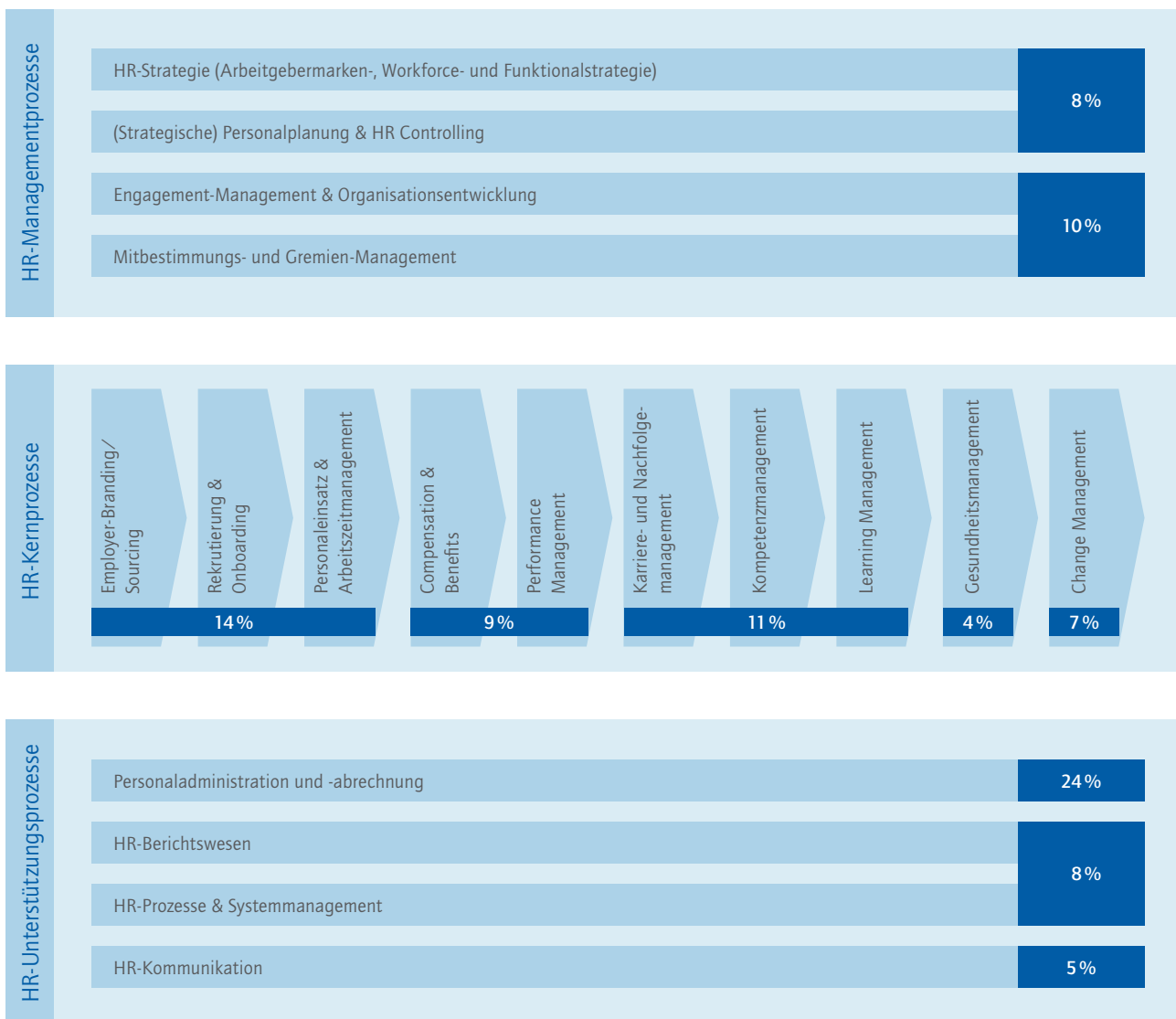


Mehr als ein Drittel der Kapazitäten ist in Unterstützungsprozessen gebunden.

Die Unternehmen haben nach wie vor einen großen Anteil ihrer HR-Kapazitäten in den Unterstützungsprozessen gebunden. Fast ein Viertel aller HR-Mitarbeiter (24%) sind in der Personaladministration und -abrechnung tätig. Auf die gesamten Unterstützungsprozesse entfallen 37% aller Kapazitäten. Gerade einmal 8% aller Kapazitäten werden auf die echten

Steuerungsprozesse HR-Strategie und (strategische) Personalplanung & Controlling verwendet. Insgesamt entfallen 45% aller Kapazitäten auf die Kernprozesse, wobei der Fokus hierbei auf Beschaffung und Einsatz (14%) sowie der Entwicklung von Mitarbeitern (11%) liegt. Überraschender Weise sind mittlerweile 7% der Kapazitäten mit dem Thema Change Management beschäftigt, was möglicherweise bereits korrespondiert mit den immer schneller werdenden Zyklen geschäftsbedingter Veränderungsprogramme und Neuausrichtungen.

Grafik 21: Kapazitätsverteilung in den Personalprozessen



Im Ländervergleich betrachtet, finden sich in einem Großteil der HR-Prozesse keine bzw. kaum wahrnehmbare Unterschiede bzgl. der Personalkapazitäten. Anders ist dies bei der Personaladministration und -abrechnung. Während hierauf in Deutschland 24% der HR-Mitarbeiter entfallen, sind es in Österreich 32%, in der Schweiz hingegen nur 14%. Diese übrigen Kapazitäten setzen die Unternehmen aus der Schweiz stattdessen im Change Management (17%) ein, wo sie im Ländervergleich (Deutschland = 6%, Österreich = 5%) deutlich herausragen. Im Gegensatz dazu bindet die hohe Anzahl an Mitarbeitern in der Personaladministration Kapazitäten, die den österreichischen Unternehmen im Karriere- und Nachfolgemangement, Kompetenzmanagement und Learning Management fehlen.

Ein eher unterdurchschnittlicher Mitarbeiteranteil wird in der Personaladministration in den Branchen Banking und Chemical Industry/Pharma (16% bzw. 15%) eingesetzt. Letztere Branche setzt 56% aller HR-Mitarbeiter in den Kernprozessen ein. In Healthcare-Unternehmen hingegen sind 51% der HR-Kapazitäten in den Unterstützungsprozessen gebunden. Auch auffallend ist der weit überdurchschnittliche Anteil (20%) der Branche Professional Services in den Prozessen Employer-Branding/Sourcing, Recruiting & Onboarding und Personaleinsatz & Arbeitszeitmanagement. Hierauf kommt in den meisten anderen Branchen ein Anteil von 10% bis 15%.

Die Unternehmensgröße hat auf die Verteilung der personellen HR-Kapazitäten in den Managementprozessen kaum Einfluss, wohingegen in den Kern- und Supportprozessen teils deutliche Unterschiede erkennbar sind. In den kleinen und mittelgroßen Unternehmen fallen 25% der Kapazitäten im HR-Bereich auf die Personaladministration, während es bei den großen nur 18% sind. Unterschiede werden auch bei Betrachtung der HR-Kernprozesse deutlich. Compensation & Benefits sowie Performancemanagement binden 12% der HR-Kapazitäten von Großunternehmen, 7% von mittelgroßen und 9% von kleinen. Noch deutlicher ist dies beim Karriere- und Nachfolgemangement, Kompetenzmanagement und Learning Management. Es ergibt sich in der Größenabstufung von Großunternehmen zu Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern folgendes Bild: 16%, 12%, 9%. Hier nutzen die Großunternehmen ihren Vorsprung in der effizienten Personaladministration und -abrechnung und setzen die Kapazitäten für die zukunftsorientierten und wertschöpfenden Kernprozesse ein.

Die Verteilung der HR-Personalkapazitäten erfolgt bei den HR^{Excellence}-Unternehmen sehr ähnlich zur Verteilung der übrigen Teilnehmer. Es sind jedoch einige feine, aber entscheidende Unterschiede zu erkennen. Auffällig ist, dass Excellence-Unternehmen weniger Kapazitäten in den administrativen Prozessen binden (20% anstatt 25% unter den übrigen Unternehmen), während mit fast 50% aller HR-Mitarbeiter (gegenüber 45% bei den Übrigen) in den Kerngeschäftsprozessen eine Konzentration auf diese erkennbar ist. Erkennbar sind auch die höheren Kapazitäten im Bereich der HR-Kommunikation. Hier stecken HR^{Excellence}-Unternehmen 7% ihrer HR-Kapazitäten hinein, wohingegen die übrigen Unternehmen nur 5% der Kapazitäten aufwenden. In vielen anderen Prozessen macht jedoch eher die Qualität der Arbeit – anstatt der jeweiligen Menge an Kapazitäten – den Unterschied aus. Dabei ist zu berücksichtigen, dass HR^{Excellence}-Unternehmen grundsätzlich mehr Kapazitäten in den Personalbereichen aufwenden als die übrigen. Eine Tatsache, die die Frage nach den richtigen Headcount Ratios vor dem Hintergrund der zukünftigen Anforderungen an die Personalbereiche noch einmal zu überdenken gibt.

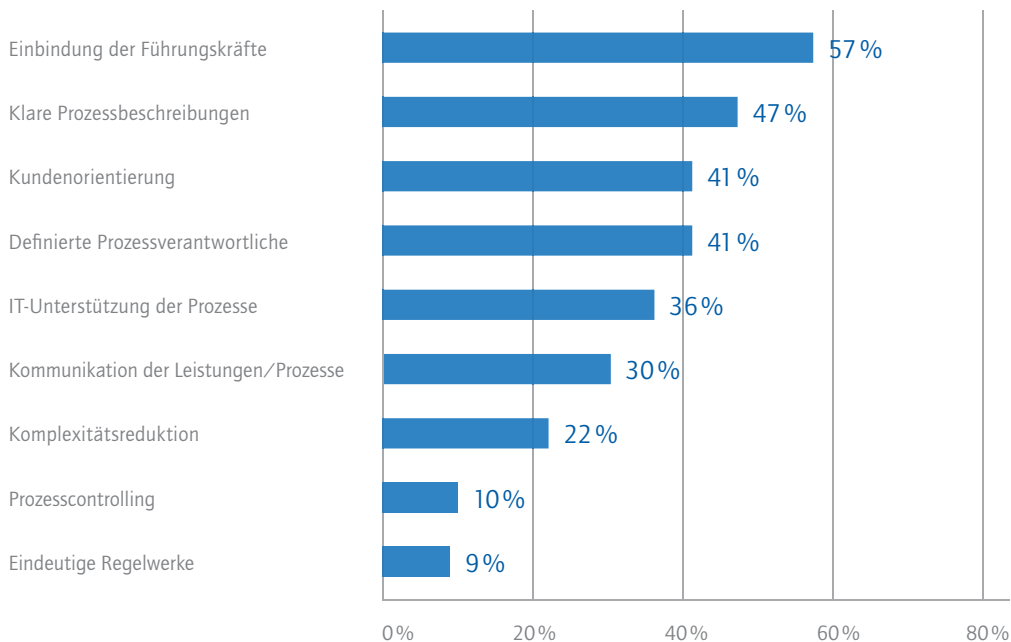
Ein gutes Zusammenspiel mit den Führungskräften und internen Kunden sowie klare Definitionen gelten in den Unternehmen als Erfolgsfaktoren für effiziente und effektive Personalprozesse.

57 % der befragten Personalverantwortlichen sehen in der Einbindung der Führungskräfte den größten/wichtigsten Erfolgsfaktor für effiziente und effektive Personalprozesse – gefolgt von einer klaren Prozessbeschreibung (47 %) und einer ausgeprägten Kundenorientierung sowie der Definition von Prozessverantwortlichen (jeweils 41 %). Gering wird der Einfluss eines eindeutigen Regelwerkes (9 %) und des Prozesscontrollings (10 %) eingeschätzt. Schweizerische Unternehmen greifen die Bedeutung der IT-Prozessunterstützung (80 %) heraus. Mit 45 %, im Vergleich zu Österreich (20 %) und der Schweiz (18 %), wird in Deutschland die Definition von Prozessverantwortlichen deutlich hervorgehoben. Dieser Effekt lässt sich allerdings auch auf die Unternehmensgröße

zurückführen, die tendenziell in den deutschen Unternehmen höher ist. Wenngleich in fast allen Branchen die Einbindung der Führungskräfte als der wichtigste Erfolgsfaktor für effiziente und effektive Personalprozesse angesehen wird, gibt es doch einige branchenspezifische Unterschiede. Automotive oder Utilities sehen den größten Erfolgsfaktor in der klaren Beschreibung von Prozessen, wobei für Transport- & Logistic-Unternehmen die IT-Unterstützung (71 %) am erfolgskritischsten ist. Die Einbindung der Führungskräfte wird als Erfolgsfaktor im Größenvergleich durchaus unterschiedlich wahrgenommen. Kleine (64 %) und mittelgroße Unternehmen (60 %) gewichten diesen Faktor deutlich höher als die Großunternehmen (33 %). Die mittelgroßen Unternehmen sehen eine größere Bedeutung der Kundenorientierung – 47 % gegenüber 33 % bei den großen und 38 % bei den kleinen Unternehmen. Für die Großunternehmen ist die Definition von Prozessverantwortlichen das erfolgskritischste Merkmal.

Grafik 22: Erfolgsfaktoren für effiziente und effektive Personalprozesse

Prozentuale Gesamtverteilung der jeweils drei genannten Argumente je Unternehmen.



Die Unternehmen wurden außerdem nach ihrem Umgang mit den Personalprozessen gefragt. 72 % der Unternehmen haben für jeden Personalprozess einen Hauptverantwortlichen definiert, 70 % haben die Prozesse beschrieben. Zwei Drittel aller Unternehmen optimieren darüber hinaus permanent ihre Personalprozesse. Der größte Gap zwischen den exzellenten

Personalabteilungen und den übrigen Teilnehmern zeigt sich bei der permanenten Optimierung der Personalprozesse im Rahmen eines strukturierten Prozesses. 94 % der HRExcellence-Unternehmen geben an, dies zu tun, nur 65 % sind es unter den übrigen Unternehmen.

Handlungsempfehlungen

Exzellente Personalprozesse bilden die Grundlage exzellenten HR-Managements. Diese Exzellenz erfordert vor allem eine durchdachte Ausbalancierung der HR-Personalkapazitäten auf die HR-Managementprozesse, HR-Kern(geschäfts)prozesse und HR-Unterstützungsprozesse und eine hohe Qualität der Arbeit innerhalb der Prozesse.

Immer noch werden in den Unternehmen gerade in der Personaladministration und -abrechnung Kapazitäten gebunden, die dann in den strategischen Prozessen fehlen. So kommt der Personalbereich seiner angestrebten Rolle als HR-Business-Partner nicht näher. Nach wie vor geht es darum, die administrativen Prozesse zu verschlanken und effizienter zu gestalten, auch unter dem Einsatz von IT-Technologie und Employee sowie Manager Self Services. Die dort gewonnenen Kapazitäten gilt es auf die Management und Kernprozesse zu verlagern, um eine höhere Qualität der Personalarbeit zu erreichen. Die Verteilung der personellen HR-Kapazitäten auf die Prozesse sollte dabei vor dem Hintergrund der Unternehmensgröße und Branche erfolgen.

Gleichzeitig sind die vorhandenen Qualitätsdefizite zu beseitigen, um so die Ergebnisse der entsprechenden Bedeutung der Personalprozesse anzupassen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist in der Einbindung der Führungskräfte und einer klaren Kundenorientierung zu sehen. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens bildet die Leitplanken für die Prozessausgestaltung. Definierte Prozessverantwortliche und eine klare Prozessbeschreibungen sichern zudem die erfolgreiche Umsetzung effizienter und effektiver Personalprozesse.

Ausgangspunkt all dieser Überlegungen ist die Entwicklung einer redundanzfreien Prozesslandkarte, durch die Diskussion des Verständnisses eines jeden Prozesses. Diese kann und muss unternehmensspezifisch definiert werden. Bei der weiteren Prozessoptimierung sollten dann die Prioritäten auf die Prozesse mit der höchsten Bedeutung gelegt werden. Dabei ist es i.d.R. sinnvoll, eine Reihenfolge entsprechend der größten GAPs zwischen Qualität und Bedeutung festzulegen, um möglichst schnell und einfach Erfolge aufweisen zu können. Zur Schaffung der notwendigen Freiräume in den Kapazitäten muss ggf. vorweg eine Effizienzsteigerung in den administrativen Prozessen erfolgen.

Um die angestrebte hohe Prozessqualität nachhaltig zu gewährleisten, ist eine permanente Optimierung der Personalprozesse von besonderer Wichtigkeit. Idealerweise erfolgt diese in einem strukturierten Prozess. Hierbei wirkt auch die

nicht minder wichtige Beschreibung und Dokumentation der Personalprozesse immer wieder aufs Neue unterstützend. Sie gilt es für alle Prozesse stetig zu aktualisieren, ohne dabei einen erhöhten administrativen Aufwand zu generieren. Manchmal gilt hier: less is more.

03.04 HR Kompetenzen & Mitarbeiter

Hintergrundinformationen

Der Begriff der Kompetenz wird in der deutschen Sprache sehr unterschiedlich eingesetzt. Im Kontext von Organisationen wird er häufig genutzt, um auszudrücken, dass eine Person über bestimmte Berechtigungen verfügt oder bestimmte Pflichten auszuüben hat. Die Psychologie versteht unter Kompetenz die Fähigkeit, eine gewünschte Handlung auszuführen. Spricht der Personaler von Kompetenzen, so meint er in der Regel zum einen Fähigkeiten, zum anderen aber auch (Persönlichkeits-)Eigenschaften, also generelle, übergreifende Prädispositionen zu bestimmtem Verhalten.

Beim Kompetenzmanagement, einer der Kernaufgaben der Personalabteilung, geht es darum, zu definieren, welche Kompetenzen für eine bestimmte Position nötig sind und welche Kompetenzen verschiedene (interne und externe) Personen mitbringen. Der Vergleich der Anforderungen für Positionen und der Kompetenzen der Personen führt zu Neubesetzungen, Beförderungen, Kündigungen, Aus- und Weiterbildungen etc. Viele Personaler sind Experten darin, Kompetenzen abzufragen, messbar zu machen, die richtigen Personen für bestimmte Arbeitsplätze zu identifizieren, über Abteilungen oder das ganze Unternehmen Kompetenzlücken aufzudecken und geeignete Maßnahmen anzubieten, um die Entwicklungsbedarfe der einzelnen Mitarbeiter mit einem geeigneten Weiterbildungsangebot zu bedienen.

Vor diesem Hintergrund ist es erstaunlich, dass die tatsächlichen und zukünftigen Kompetenzen der Mitarbeiter im Personalbereich selbst nur relativ selten betrachtet und damit auch nur wenig gesteuert werden. Dies erscheint vor allem deshalb unstimmt, da in der Personalarbeit nicht nur eine Reihe von Kompetenzen benötigt werden, sondern der Personalabteilung mit der Verantwortung für die gesamte Personalstrategie auch eine Schlüsselfunktion für den Erfolg eines Unternehmens zukommt.

In der Zusammenarbeit mit HR-Abteilungen im Rahmen von Beratungsprojekten zeigt sich, dass die herausgehobene Rolle des Personalmanagements mehr und mehr in das organisationale Bewusstsein dringt. Eine exponiertere Position der Personalarbeit im Unternehmen bedeutet dabei wandelnde Herausforderungen und Kompetenzanforderungen für die Mitarbeiter der HR-Abteilungen. Das Wissen über die zukünftig wichtigen Kompetenzen im Personalbereich ist erforderlich um entsprechende Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen speziell für die HR-Mitarbeiter abzuleiten. Eine bisher eher vernachlässigte Komponente im gesamten Talent- und Learning Management der Unternehmen.

Studienergebnisse

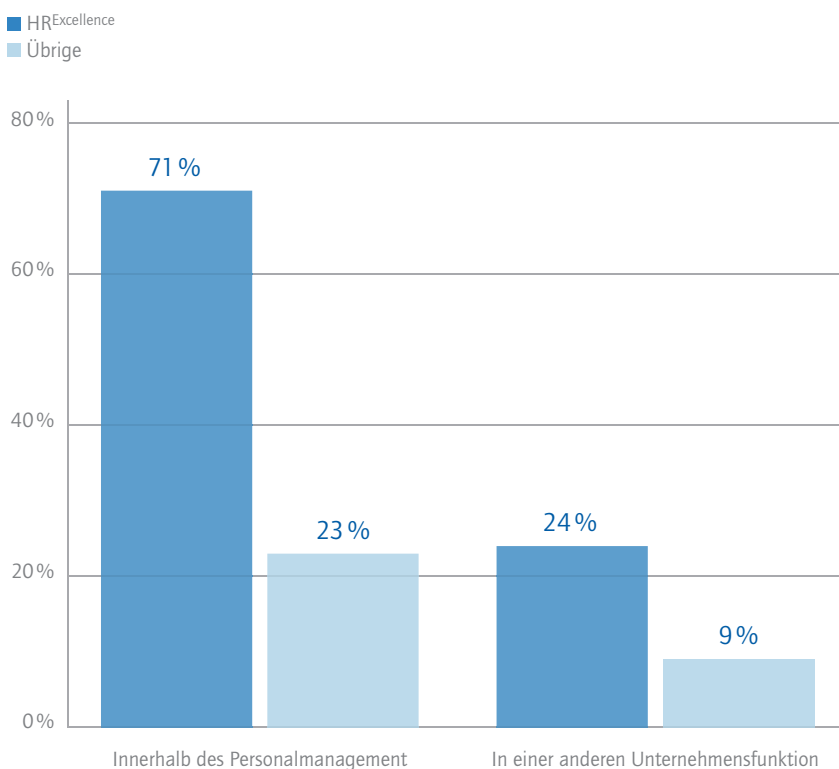
Bislang dominieren eher langfristige HR-Karrieren.

Die durchschnittliche Verweildauer eines Mitarbeiters in der Personalabteilung liegt laut Aussage der teilnehmenden Unternehmen bei knapp elf Jahren. Dieser Wert ist deutlich höher als in anderen Unternehmenseinheiten. Gestützt wird diese Aussage durch die Tatsache, dass nur ca. 30% der HR-Mitarbeiter zuvor in einer anderen Unternehmenseinheit tätig waren. Darüber hinaus bestehen relativ wenige Möglichkeiten zur Weiterentwicklung außerhalb der HR-Abteilung.

Anders sieht es bei den HR^{Excellence}-Unternehmen aus. Sie sind hier schon gut zwei Schritte weiter. Die Chancen auf Weiterentwicklung der Mitarbeiter im Personalbereich (71%), aber auch in anderen Unternehmensfunktionen (24%), sind fast drei Mal so hoch wie in den übrigen Unternehmen. Im Größenvergleich zeigt sich, dass die Weiterentwicklungsmöglichkeiten in großen Unternehmen deutlich besser sind als in kleinen. Eine Möglichkeit zum Wechsel in eine andere Unternehmensfunktion besteht jedoch trotzdem nur in 17% der teilnehmenden Unternehmen.

Grafik 23: Unternehmensinterne Weiterentwicklungsmöglichkeiten der HR-Mitarbeiter im Excellence-/Übrige-Vergleich

Anteil der Antworten mit hoher bis sehr hoher Einschätzung (Wert 5 oder 6 auf einer Skala von 1 bis 6).



In der Schweiz scheint ein Wechsel in eine andere Unternehmenseinheit deutlich wahrscheinlicher (18%) als in Deutschland (11%) und in Österreich (10%). Die Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Personalmanagements gestalten sich in allen drei Ländern hingegen vergleichbar. Die Analyse der einzelnen Branchen zeigen vergleichsweise gute Möglichkeiten zur HR-internen Weiterentwicklung in Unternehmen der Branchen Transport & Logistic (43%) sowie Energy/Utilities (42%). Außerhalb des Personalmanagements liegen die besten Möglichkeiten mit 27% in der Chemical Industry/Pharma.

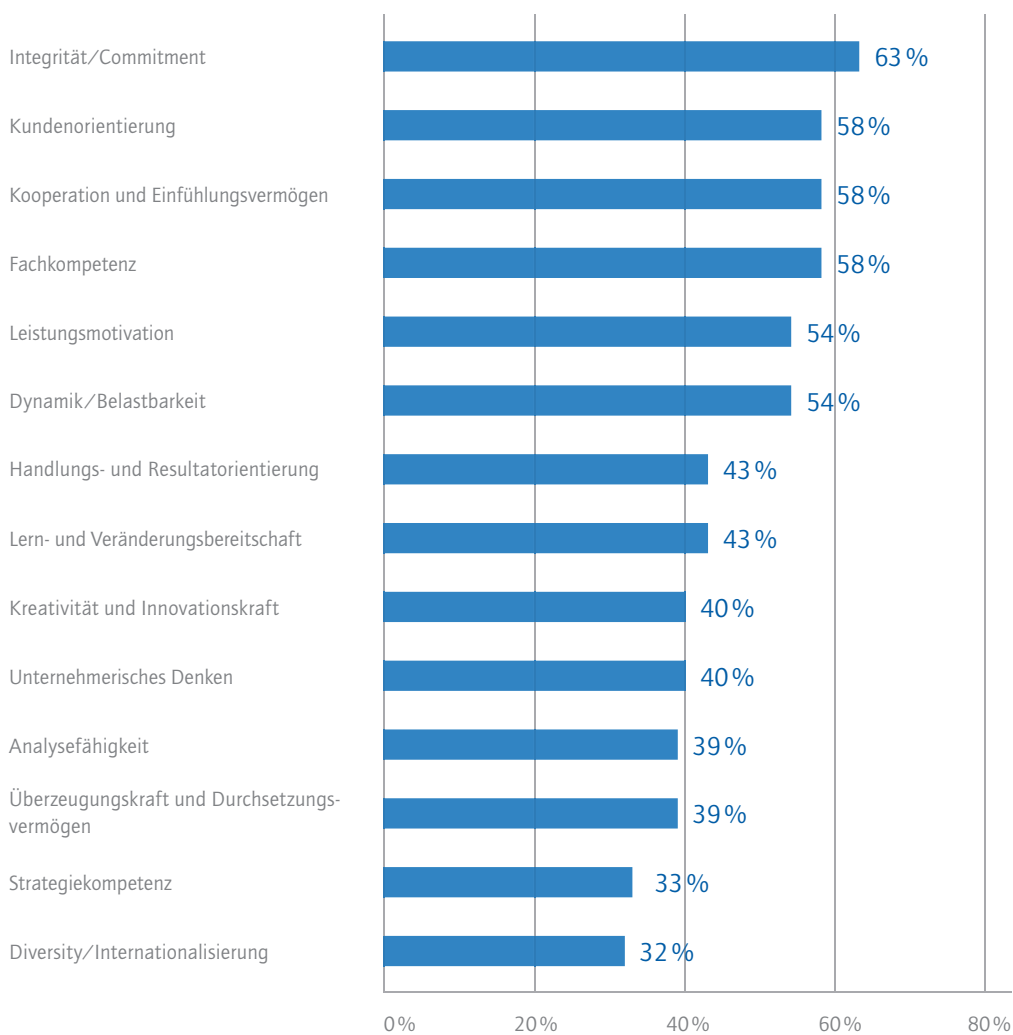
Keinerlei Weiterentwicklungsmöglichkeiten außerhalb der HR-Abteilung sehen die teilnehmenden Unternehmen der Branchen Automotive sowie Retail/Consumer.

Trotz insgesamt eher ungünstiger Weiterentwicklungsmöglichkeiten, scheint eine Entwicklung im Rahmen der aktuellen Tätigkeit jedoch möglich zu sein. Das Weiterbildungsbudget pro HR-Mitarbeiter liegt mit 1.739 € deutlich über dem Budget einer durchschnittlichen Linienführungskraft.

Aktuell scheinen unter den Mitarbeitern des Personalmanagements vor allem typische Dienstleistungskompetenzen gut ausgeprägt zu sein.

Grafik 24: Vorhandene Kompetenzen im Personalbereich

Anteil der Antworten mit hoher bis sehr hoher Einschätzung der Kompetenzen IST (Wert 5 oder 6 auf einer Skala von 1 bis 6).



63 % der teilnehmenden Unternehmen gaben an, dass Integrität/Commitment, je 58 % dass Kundenorientierung, Fachkompetenz sowie Kooperation und Einfühlungsvermögen als Kompetenzen in hohem Maße unter den Mitarbeitern vorhanden sind. Deutlich weniger ausgeprägt sind typische unternehmerische Kompetenzen wie z. B. Strategiekompetenz (33 %), Analysefähigkeit sowie Überzeugungskraft und Durchsetzungsvermögen (je 39 %) oder unternehmerisches Denken (40%). Diese Bestandsaufnahme verwundert zunächst nicht. In vielen Beratungsprojekten präsentiert sich das Personalmanagement aktuell als rein unterstützende Geschäftseinheit ohne eigenen Business-Fokus.

Von dieser Wahrnehmung grenzen sich HR^{Excellence}-Unternehmen schon heute zum Teil klar ab. Es wird deutlich, dass HR^{Excellence}-Unternehmen die Kompetenzen der HR-Mitarbeiter insgesamt deutlich höher einschätzen. Zwar sind die dienstleistungsorientierten Kompetenzen nach wie vor sehr hoch bewertet, es zeigt sich jedoch, dass auch Leistungsmotivation (88 %), Dynamik/Belastbarkeit und Analysefähigkeit (jeweils 76 %) als Beschreibungen für die HR-Mitarbeiter in mindestens drei von vier HR^{Excellence}-Unternehmen zutref-

fend sind. Ein deutlicher Unterschied in der Bewertung der Kompetenzen zwischen HR^{Excellence}- und übrigen Unternehmen zeigt sich auch im Bereich der Überzeugungskraft und Durchsetzungsfähigkeit (Differenz von 41 %) sowie in der Lern- und Veränderungsbereitschaft (Differenz von 29 %).

Im Größenvergleich der Unternehmen wird deutlich, dass kleine Unternehmen die Kompetenzen der HR-Mitarbeiter positiver einschätzen. So stimmen kleine Unternehmen dem Vorhandensein der Kompetenzen im Mittel mit 52,9 % zu, während mittlere Unternehmen nur zu 43,6 % und große Unternehmen nur zu 36,8 % zustimmen. Nicht ausgeschlossen ist dabei, dass die unterschiedliche Bewertung aufgrund einer engeren Zusammenarbeit in kleinen Unternehmen zwischen dem Personalmanagement und anderen Abteilungen zustande kommt.

Ein Vergleich der Länder zeigt, dass die Kompetenzen in Deutschland im Mittel deutlich besser eingeschätzt werden (58 %) als in Österreich (45 %) und in der Schweiz (36 %). Auffällig ist die Beurteilung der Analysefähigkeit in Österreich, die hier offensichtlich zu den Kernkompetenzen der HR-Arbeit gehört.

In Zukunft gewinnen Kompetenzen an Bedeutung, die zu einer stärkeren Positionierung des Personalmanagements beitragen.

Vergleicht man die heutigen Kompetenzen mit den zukünftig notwendigen Kompetenzen, so ergibt sich ein deutlicher GAP in vielen Bereichen.

In den Analysen wird wiederum deutlich, dass HR^{Excellence}-Unternehmen deutlich höhere Anforderungen als die übrigen Unternehmen an die Kompetenzen der HR-Mitarbeiter stellen. Ausnahmen bilden hier die Kompetenzen Integrität/Commitment, Dynamik/Belastbarkeit, Diversity/Internationalisierung (Differenz jeweils 5 % oder weniger), die von allen Unternehmen ähnlich eingeschätzt werden.

Laut HR^{Excellence}-Unternehmen werden in Zukunft besonders Überzeugungskraft, Durchsetzungsvermögen und Leistungsmotivation von Bedeutung sein (je 100 %). Jedoch werden

auch Kompetenzen wie Analysefähigkeit, unternehmerisches Denken sowie Handlungs- und Resultatorientierung mit jeweils 94 % als sehr wichtig eingeschätzt. Diese werden gleichzeitig von den übrigen Unternehmen deutlich weniger fokussiert.

Zukünftig nötige Kompetenzen werden im Mittel in der Schweiz deutlich zurückhaltender bewertet (62 %) als in Deutschland (81 %). Die größten Anforderungen an die HR-Kompetenzen definieren die teilnehmenden Unternehmen aus Österreich (84 %).

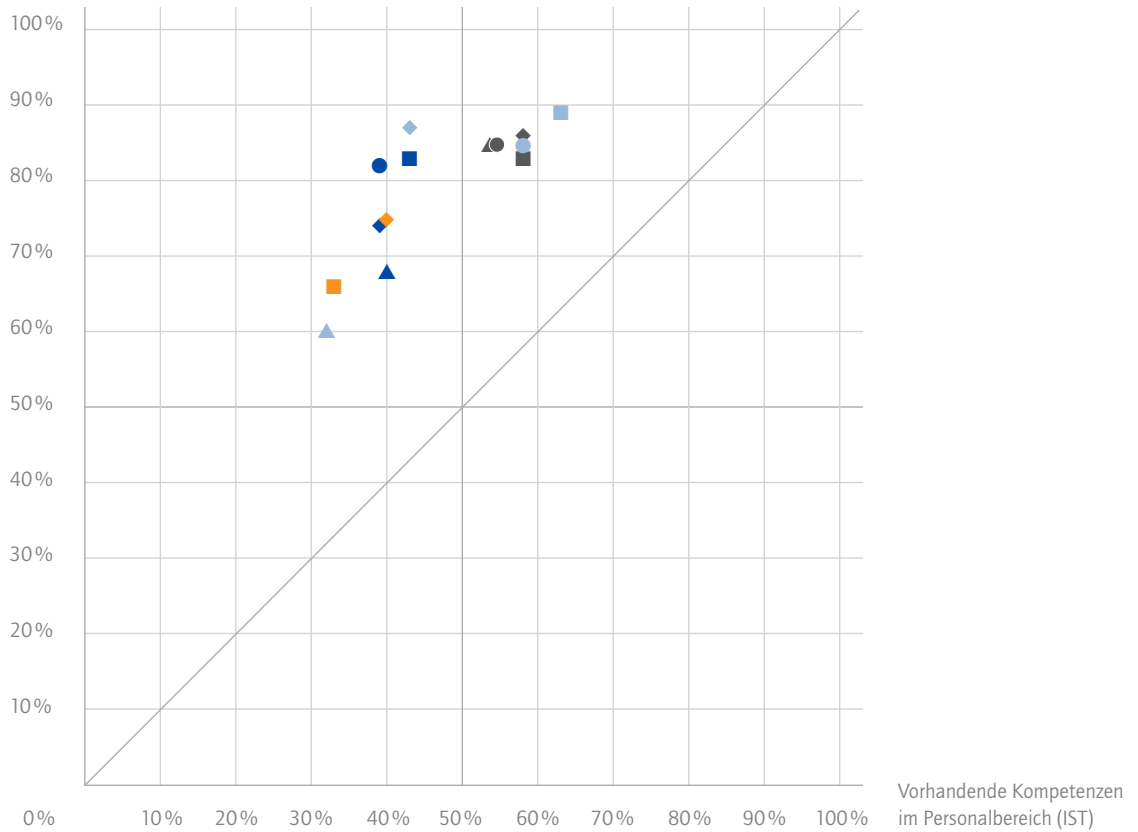
Die gemittelten Kompetenzbewertungen aktuell vorhandener (47 %) und zukünftig notwendiger Kompetenzen (79 %) zeigen einen deutlichen Entwicklungsbedarf auf. Darüber hinaus wird deutlich, dass der Blick der HR^{Excellence}-Unternehmen auf die zu entwickelnden Kompetenzen der Mitarbeiter des Personalmanagements deutlich differenzierter erfolgt (die Differenzen variieren um 41 %) als bei den übrigen Unternehmen (die Differenzen variieren um 20 %).

Grafik 25: Notwendige Kompetenzen für die Personalarbeit im IST/ SOLL-Vergleich

Anteil der Antworten mit hoher bis sehr hoher Einschätzung der Kompetenzen IST/SOLL (Wert 5 oder 6 auf einer Skala von 1 bis 6).

- ◆ Analysefähigkeit
- Handlungs- und Resultatorientierung
- ▲ Kreativität und Innovationskraft
- Überzeugungskraft und Durchsetzungsvermögen
- ◆ Kundenorientierung
- Kooperation und Einfühlungsvermögen
- ▲ Leistungsmotivation
- Dynamik/Belastbarkeit
- ◆ Lern- und Veränderungsbereitschaft
- Integrität/Commitment
- ▲ Diversity/Internationalisierung
- Fachkompetenz
- ◆ Unternehmerisches Denken
- Strategiekompetenz

Zukünftig notwendige Kompetenzen (SOLL)



Deutlicher Entwicklungsbedarf zeigt sich in businessorientierten Kompetenzen.

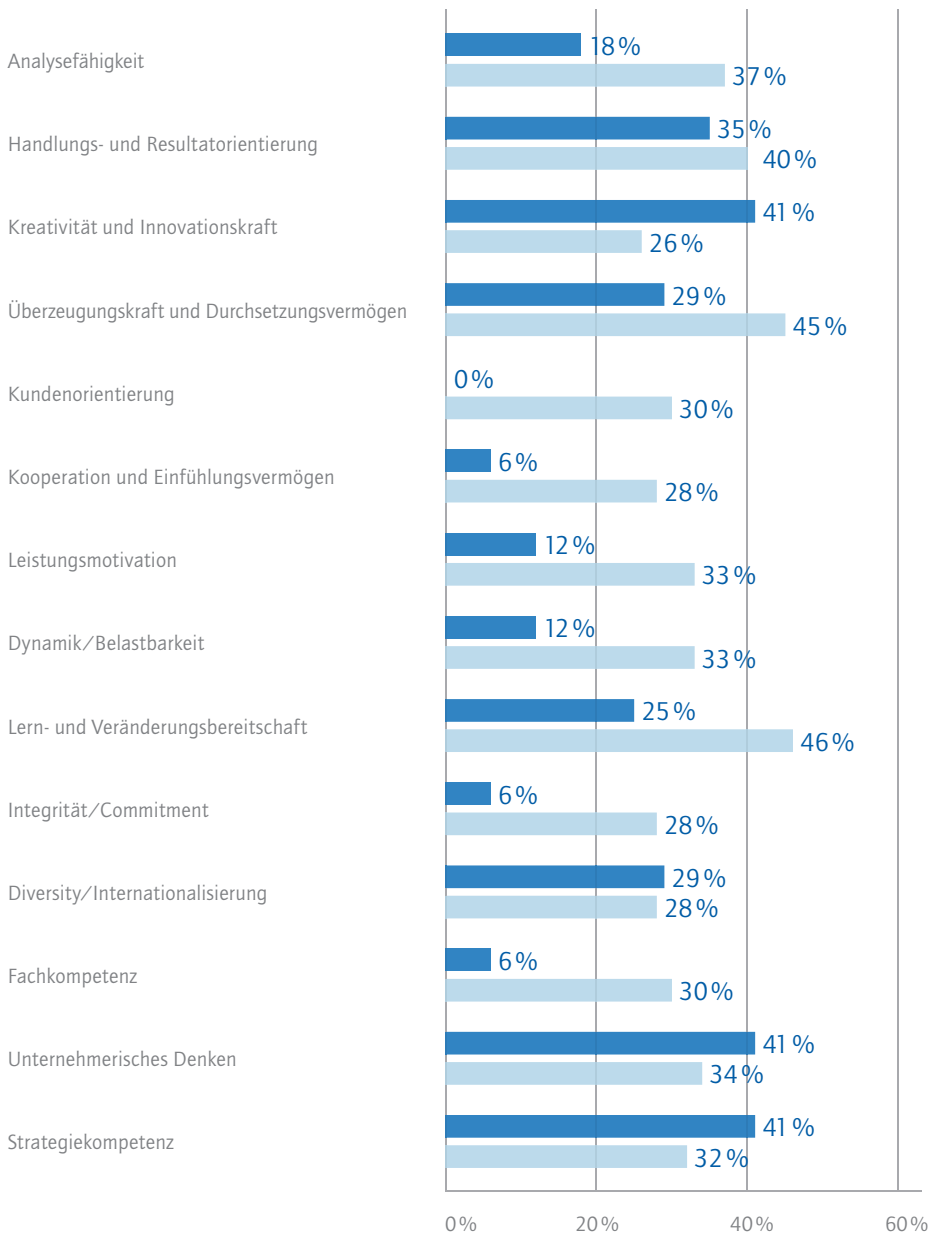
Während klare Entwicklungsbedarfe aus den Angaben der übrigen Unternehmen nur undeutlich abzulesen sind, kristallisieren sich bei den HRE^xcellence-Unternehmen vor allem drei Kompetenzen klar heraus, in denen ein deutlicher Entwicklungsbedarf wahrgenommen wird. Dies sind Kreativität und Innovationskraft, unternehmerisches Denken und Strategiekompetenz (je 41 %). Relativ großer Entwicklungsbedarf wird darüber hinaus im Bereich der Handlungs- und Resultatorientierung gesehen (35 %). Alle diese Kompetenzen gehören nicht zu den anfangs beschriebenen, typischen Dienstleistungskompetenzen, sondern führen – vorausgesetzt eine Entwicklung der HR-Mitarbeiter in diese Richtung gelingt – zu einem völlig neuen Bild des Personalmanagements als tatsächliche Business Unit.

Teilweise gestaltet sich die Auswertung in einzelnen Branchen schwierig, da sehr hohe Erwartungen an die zukünftigen HR-Kompetenzen gerichtet werden (z. B. in den Branchen Chemical Industry/Pharma, Health Care, Transport & Logistic). Andere Branchen wiederum (z. B. Retail/Consumer) sehen kaum einen Weiterentwicklungsbedarf. Trotzdem lassen sich einige Übereinstimmung bezüglich der antizipierten Entwicklungsbedürfnisse in den Bereichen Kreativität und Innovationskraft (7 von 13 Branchen stimmen zu) sowie Überzeugungskraft und Durchsetzungsvermögen (6 von 13 Branchen stimmen zu) ableiten.

Grafik 26: Notwendige Kompetenzen für die Personalarbeit SOLL/IST-Differenz im Excellence-/Übrige-Vergleich

Differenzen zwischen dem Anteil der Antworten mit hoher bis sehr hoher Einschätzung der Kompetenzen IST/SOLL (Wert 5 oder 6 auf einer Skala von 1 bis 6).

■ HRExcellence
■ Übrige



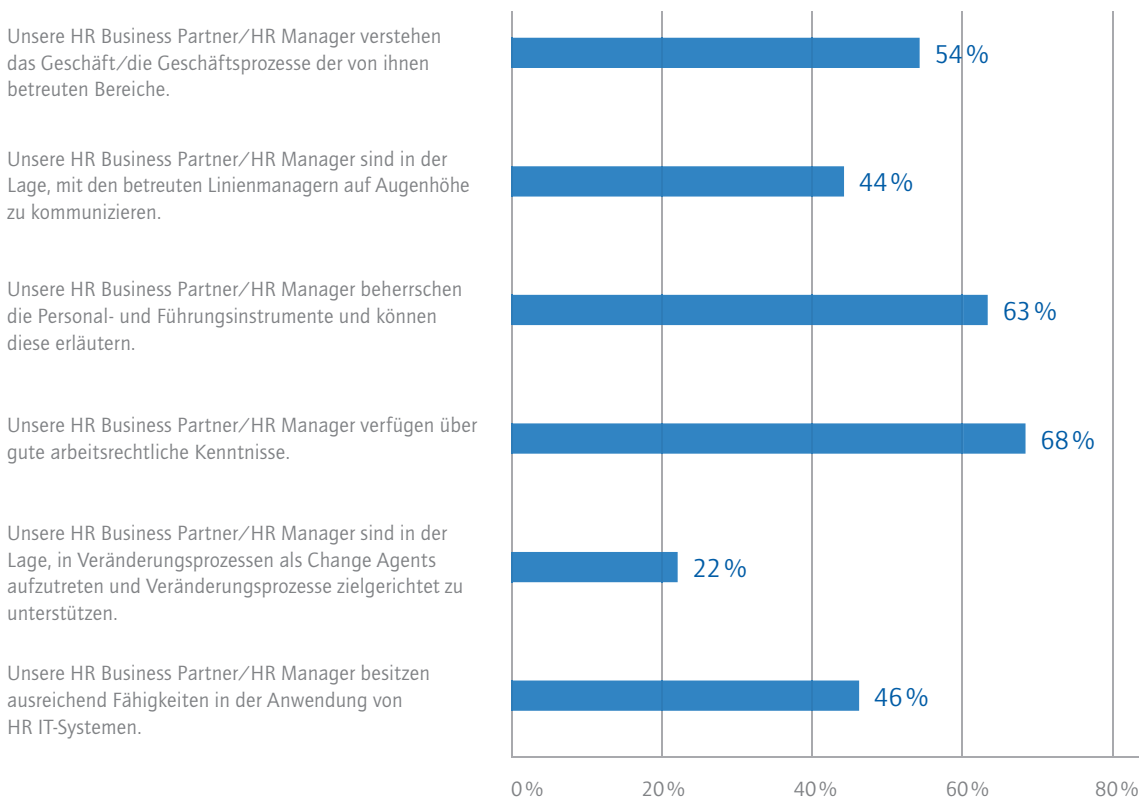
Dem HR Business Partner fehlt es noch an Geschäftsbezug, Standing und Change Management-Kompetenz.

Eine der Kernaufgaben von HR Business Partnern bzw. Personalreferenten besteht in der Beratung der Linienführungs-kräfte bei verschiedenen Fragestellungen. Eine Analyse der aktuellen Beratungsleistung durch das Personalmanagement zeigt, dass das Business Partner-Konzept bisher nicht

durchgängig umgesetzt werden konnte. Stärken liegen aktuell in der Beratung bezüglich arbeitsrechtlicher Fragestellungen (68%). Dieser Befund passt zur Einschätzung der vorhandenen Fachkompetenz unter den HR-Mitarbeitern. Auch in Bezug auf Personal- und Führungsinstrumente ist eine fundierte Beratung in den meisten Unternehmen durch das Personalmanagement gegeben (63%).

Grafik 27: Kompetenzen der Mitarbeiter in den Beratungsfunktionen für Führungskräfte (Business Partner Rolle)

Anteil der Antworten mit hoher bis sehr hoher Einschätzung aller Unternehmen mit einem Business Partner Modell (Wert 5 oder 6 auf einer Skala von 1 bis 6).



Durchgängig verstanden werden die Geschäfte bzw. Geschäftsprozesse der zu betreuenden Bereiche nur in der Hälfte der Unternehmen. Ausbaufähig sind die Kenntnisse im Zusammenhang mit den HR IT-Systemen. Eine Beratung wird nur von 46 % der teilnehmenden Unternehmen als zufriedenstellend angegeben. Eine Kommunikation auf Augenhöhe mit den Linienmanagern ist entsprechend der zuvor genannten Einschätzungen nur in 44 % der Unternehmen gegeben. Deutlicher Handlungsbedarf zeigt sich bei der Unterstützung in Veränderungsprozessen als Change Agent. Eine zielgerichtete Unterstützung im Change ist aktuell in 78 % der Unternehmen nicht in ausreichendem Ausmaß möglich.

Sehr positive Einschätzungen der eigenen Beratungskompetenzen durch die HR Business Partner geben Vertreter der Branche Professional Services an. Im Gegensatz dazu sind Beratungsleistungen derzeit in Organisationen aus den Bereichen Public Services und Energy/Utilities weniger ausgeprägt.

Eine sehr pessimistische Einschätzung der Beratungskompetenzen geben große Unternehmen (gemittelt 35 %) im Vergleich zu mittleren und kleinen Unternehmen (gemittelt ca. 61 %) ab. Dieser Unterschied könnte zum einen auf die größere Nähe zwischen HR-Mitarbeitern und Führungskräften in kleineren Unternehmen, aber zum anderen auch auf komplexeren Anforderungen an HR-Abteilungen in größeren Unternehmen zurückzuführen sein.

Handlungsempfehlungen

Die Wahrnehmung der Kompetenzen des Personalbereichs beschränkt sich aktuell auf die Dienstleistungskompetenzen. Dies sollte sich in naher Zukunft drastisch ändern, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden, aber auch um das Personalmanagement zu einer interessanteren Plattform für High Potentials und Top Performer werden zu lassen. Es müssen in stärkerem Maße Möglichkeiten zur Entwicklung innerhalb, vor allem aber auch außerhalb der HR-Abteilung geschaffen werden. Vor allem die Entwicklung in einen anderen Funktionsbereich hinein, führt langfristig zu einem besseren Verständnis zwischen dem Personalmanagement und angrenzenden Unternehmenseinheiten und damit zu einer deutlicheren Kundenorientierung auf der einen und einer verbesserten Wahrnehmung auf der anderen Seite.

In Zukunft werden Personalbereiche mit anderen Anforderungen und damit mit stark veränderten nötigen Kompetenzen konfrontiert sein. Der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs sollte sich an den HR^{Excellence}-Unternehmen orientieren. Diese setzen einen deutlichen Fokus der Qualifizierung auf die Bereiche der Strategiekompetenz, Kreativität und Innovationskraft, unternehmerisches Denken sowie Handlungs- und Resultatorientierung. Darüber hinaus sind Kompetenzen wie Überzeugungs- und Durchsetzungsfähigkeit sowie Leistungsmotivation durchgängige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Personalarbeit in der Zukunft.

Eine wichtige Funktion des Personalmanagements wird es nach wie vor bleiben, andere Unternehmenseinheiten bzw. einzelne Führungskräfte beratend zu unterstützen. Für die HR Business Partner bedeutet dies, dass insbesondere das Standing und ein entsprechendes Geschäftsverständnis aufgebaut werden müssen. Dies bezieht sich insbesondere auf die Kommunikation mit Linienführungskräften auf Augenhöhe. Unterstützend würde sich hier die schon angesprochene Durchmischung der HR-Mitarbeiter mit Mitarbeitern anderer Unternehmenseinheiten auswirken. Ein deutlicher Schulungsbedarf zeigt sich bei den Business Partnern darüber hinaus in deren Rolle als Change Agent in Veränderungsprozessen. Gerade Letzteres erscheint in wirtschaftlich nach wie vor schwierigen Zeiten wichtiger denn je.

03.05 HR Leistungen – Talent Management

Hintergrundinformationen

In den letzten Jahren wird in Unternehmen verstärkt diskutiert, wie sich hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte am besten gewinnen, entwickeln und binden lassen. Konnten Unternehmen noch vor wenigen Jahren vergleichsweise wählerisch sein, ob sie Schlüsselpositionen mit internen Kandidaten oder externen Bewerbern besetzen wollen, fällt es ihnen heutzutage immer schwerer, geeignete Nachwuchskräfte anzuwerben und zu halten. Politik und Medien greifen in diesem Zusammenhang deshalb gerne das Bild von einem Kampf um Talente („War of Talents“) auf.

Auch wenn sich keine nachhaltigen Zukunftssimulationen finden lassen, die sich damit beschäftigen, ob man überhaupt von einem Kampf sprechen kann und welche Konsequenzen dieser genau nach sich zieht, lässt sich doch eine Tatsache festhalten: Aufgrund des demografischen Wandels und der fortschreitenden Globalisierung erhält der Faktor Mensch für Wirtschaftsprozesse eine stärker werdende Bedeutung. Mit dem Übergang vom dienstleistenden zum digitalen Zeitalter ändern sich die Anforderungen an Unternehmen immer schneller, was eine komplexer werdende organisationale Umwelt nach sich zieht und den Menschen noch bedeutsamer werden lässt.

Deshalb achten viele Unternehmen inzwischen stärker darauf, ihre Fach- und Führungskräfte mit umfangreichen Personalentwicklungsmaßnahmen unterschiedlicher Art zu gewinnen und zu binden. Talent Management bedeutet aber nicht, ausschließlich Entwicklungsprogramme für aktuelle und zukünftige Leistungsträger zu entwerfen. Vielmehr sollte es als Synchronisation von der Unternehmens- und der HR-Strategie verstanden werden. Mit einem effektiven Talent Management begegnen erfolgreiche Unternehmen ihren unterschiedlichen Personalbedarfen und den individuellen Ansprüchen ihrer Fach- und Führungskräfte gleichermaßen.

Die meisten Unternehmen setzen Talent Management inzwischen aber auch als geschicktes Marketinginstrument ein, um geeignete Nachwuchskräfte an sich zu binden und für sich zu gewinnen. Unternehmen werben beispielweise mit individuellen Karrierepfaden und attraktiven Gestaltungsmöglichkeiten um Fach- und Führungskräfte. Das Top Management positioniert sich darüber hinaus in vielen Fällen sichtbar als öffentlicher Sponsor und persönlicher Sparringspartner von aktuellen und zukünftigen Leistungsträgern.

Auch wenn Talent Management in vielen Unternehmen inzwischen als Thematik eine hohe Priorität genießt, sieht die Realität oftmals sehr ernüchternd aus: sobald man hinter die Kulissen blickt, zeigt sich, dass vielversprechende Ansätze häufig vorliegen, aber noch zu selten konsequent in der organisationalen Praxis umgesetzt werden. Dabei wirkt es erschwerend, dass in den meisten Unternehmen noch kein einheitliches Verständnis von Talent Management vorhanden ist und Talent Management-Prozesse in vielen Fällen immer noch als reine Investitionsmaßnahmen in Menschen begriffen werden. Dabei ist die Gewinnung, Entwicklung und Bindung geeigneter Nachwuchskräfte viel mehr: ein Managementinstrument erfolgreicher Unternehmen.

Studienergebnisse

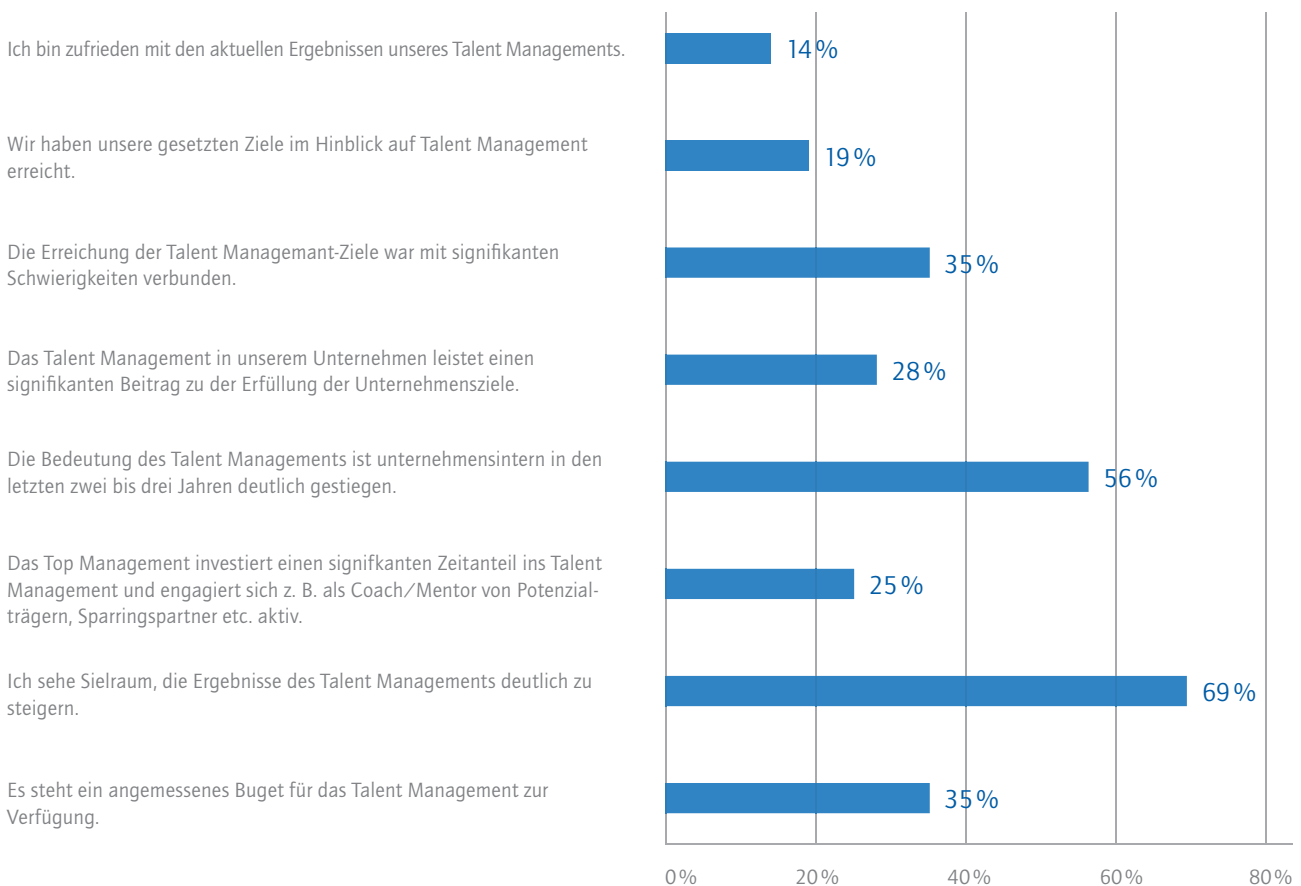
Die Bedeutung des Talent Managements steigt weiter.

Unternehmen messen ihren Talent Management-Programmen eine immer stärkere Bedeutung bei. In 56% der befragten Unternehmen ist die interne Bedeutung des Talent Managements in den letzten zwei bis drei Jahren deutlich gestiegen. Das liegt unter anderem daran, dass Talent Management durch den demografischen Wandel und die fortschreitende Globalisierung in den letzten Jahren noch einmal verstärkt in die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit gerückt ist und durch die Besetzung der Thematik von Politik und Medien noch einmal zusätzliche Wirkung entfaltet hat. Dass die Bedeutung von Talent Management dennoch stärker wird, lässt sich daran erkennen, dass die Unternehmen ihren derzeitigen Stand weiterentwickeln wollen: 69% der teilnehmenden Unternehmen sehen dabei noch Spielraum, die Ergebnisse ihres Talent Managements deutlich zu steigern.

Dennoch leistet Talent Management derzeit nur für 28% der Unternehmen einen signifikanten Beitrag zur Erfüllung der Unternehmensziele. In 35% der Fälle war die Erreichung der Talent Management-Ziele sogar mit signifikanten Schwierigkeiten verbunden. Das lässt darauf schließen, dass vielversprechende Ansätze häufig vorliegen, aber noch zu selten konsequent in der organisationalen Praxis umgesetzt werden. Nur 19% der Unternehmen haben ihre gesteckten Ziele in Bezug auf ihr Talent Management erreicht. Dabei sind aber lediglich 14% der teilnehmenden Unternehmen mit den aktuellen Ergebnissen ihres Talent Managements zufrieden.

Grafik 28: Bedeutung und Ergebnisse des Talent Managements

Anteil der Antworten mit hoher bis sehr hoher Einschätzung (Wert 5 oder 6 auf einer Skala von 1 bis 6).



In vielen Unternehmen fehlt für die Umsetzung von Talent Management-Programmen die nachhaltige Unterstützung durch die Unternehmensführung. Lediglich 35 % der Unternehmen verfügen demnach über ein angemessenes Budget für ihr Talent Management. Darüber hinaus investiert das Top Management in nur 25 % der Fälle einen signifikanten Anteil seiner Zeit in das Talent Management und engagiert sich als Coach oder Mentor von Potenzialträgern oder als Sparringspartner. Dabei unterscheiden sich HR^{Excellence}-Unternehmen

besonders positiv von den übrigen Unternehmen: In 53 % der Fälle haben sie ein angemessenes Budget für das Talent Management zur Verfügung und in 50 % der Unternehmen investiert ihr Top Management einen signifikanten Anteil seiner Zeit in die Betreuung von Potenzialträgern. Diese Investitionen von HR^{Excellence}-Unternehmen in derzeitige und zukünftige Leistungsträger machen aktuell den Unterschied zu den übrigen Unternehmen aus.

Die HR^{Excellence}-Unternehmen setzen verstärkt auf die internen Zielgruppen beim Talent Management.

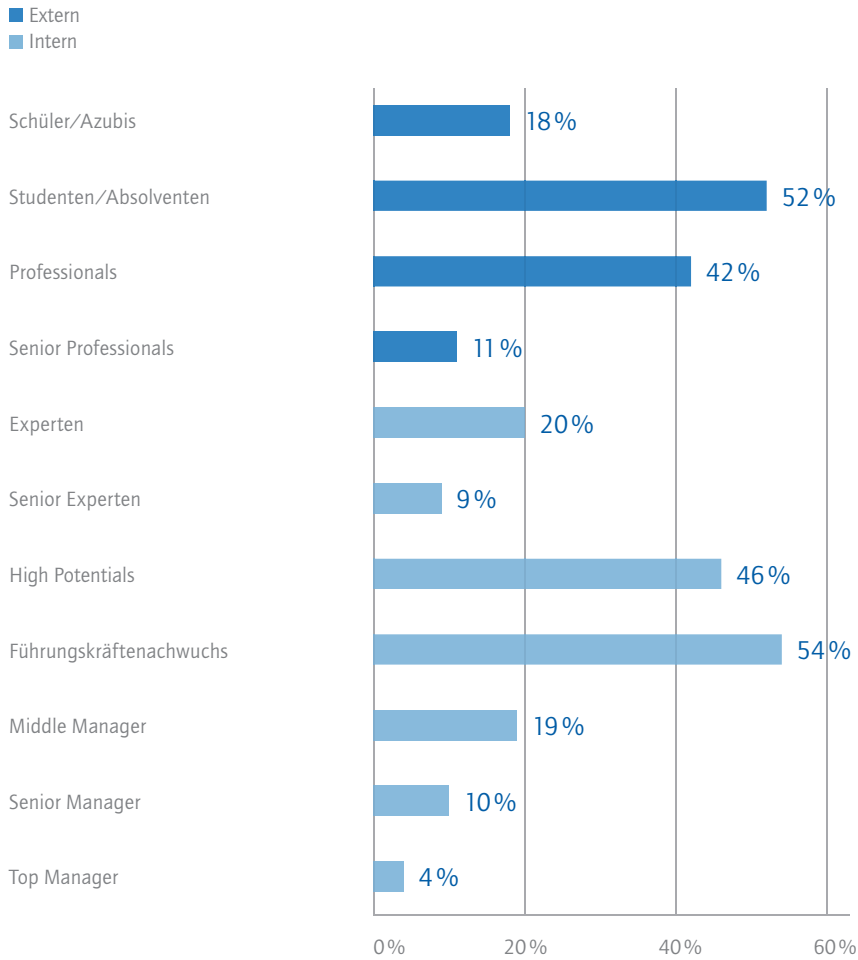
Viele Unternehmen nutzen ihre Talent Management-Programme vor allem für die Entwicklung und Bindung von Potenzialträgern und High Potentials (50 %). In 36 % der befragten Fälle existiert dabei ein klar definierter Prozess für die Identifikation von Potenzialträgern und die Validierung von Potenzialnominierungen und in 35 % der Unternehmen sogar ein spezifischer Track für High Potentials mit entsprechenden Entwicklungsmaßnahmen.

Die Zielgruppen des Talent Managements variieren dabei entsprechend der Unternehmensgröße. Große Unternehmen benennen stärker High Potentials aller Ebenen und Nachwuchsführungskräfte als Zielgruppen. Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 1.000 und 10.000 sind bei den Zielgruppen des Talent Managements etwas breiter und haben neben den Nachwuchsführungskräften und High Potentials auch Hochschulabsolventen und Professionals stärker im Blick. Bei kleinen Unternehmen verstärkt sich dieser Effekt. Ihre Hauptzielgruppe sind die Absolventen. Im Vergleich zu HR^{Excellence}-Unternehmen fällt auf, dass diese deutlich weniger die externen Professionals im Blick haben, sondern vielmehr einen internen Fokus auf ihre High Potentials und Führungsnachwuchskräfte legen.

Deutsche und österreichische Unternehmen nutzen Talent Management vor allem für die Absicherung von Schlüsselpositionen (50 % in Deutschland und 56 % in Österreich), wohingegen schweizerische Unternehmen dies hauptsächlich unter dem Aspekt der Bindung von Top Talenten (73 %) und der Förderung von High Potentials auf allen Ebenen (55 %) sehen. Die österreichischen Unternehmen sehen darüber hinaus eine wesentliche Funktion in der Erhöhung der internen Besetzungsquoten (44 %) und Identifizierung sowie Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen (42 %).

Grafik 29: Zielgruppen des Talent Managements

Prozentuale Gesamtverteilung der drei jeweils genannten Zielgruppen je Unternehmen.



Talent Management wird noch nicht als ganzheitlicher Prozess verstanden.

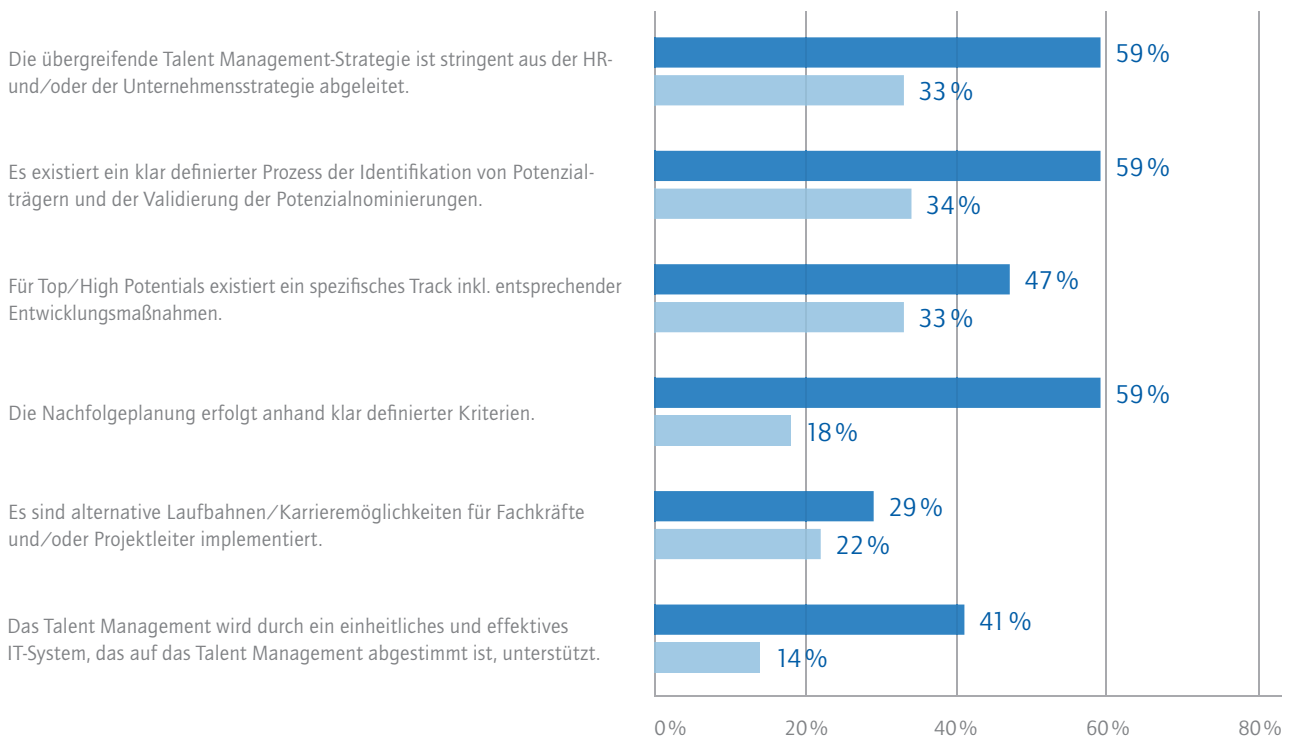
Talent Management wird zurzeit noch nicht von allen Unternehmen als ganzheitlicher Prozess verstanden, der aus der Unternehmens- und HR-Strategie erschlossen wird und mit klar definierten Kriterien sowie messbaren Zielen hinterlegt ist. So ist in nur 36% der Unternehmen eine übergreifende Talent Management-Strategie stringent aus der Unternehmens- und HR-Strategie abgeleitet worden. Darüber hinaus erfolgt die Nachfolgeplanung in lediglich 23% der Fälle anhand klarer Kriterien.

Dabei unterscheiden sich HR^{Excellence}-Unternehmen abermals besonders positiv von den übrigen Teilnehmern: erstere achten in jeweils 59% der Fälle auf eine stringente Ableitung des Gesamtprozesses und eine genaue Definition der hinterlegten Kriterien. Die noch unzureichende Ableitung und Definition hat unter anderem zur Folge, dass in nur 22% der Unternehmen alternative Laufbahn- und Karrieremöglichkeiten für Fachkräfte oder Projektleiter implementiert sind. Das ist sogar in 29% der HR^{Excellence} Unternehmen der Fall, was darauf schließen lässt, dass sich die Unternehmen mit ihren Talent Management-Prozessen noch zu einseitig auf Potenzialträger und High Potentials fokussieren und die Potenziale von Fach- und Führungskräften derzeit weitestgehend außer Acht lassen.

Grafik 30: Kernelemente des Talent Managements im Excellence-/Übrige-Vergleich

Anteil der Antworten mit hoher bis sehr hoher Einschätzung (Wert 5 oder 6 auf einer Skala von 1 bis 6).

■ HR^{Excellence}
■ Übrige



Obwohl viele Unternehmen ihren Talent Management-Programmen grundsätzlich eine hohe Bedeutung beimessen, entwickeln und implementieren nur wenige ganzheitliche Talent Management-Systeme, die unterschiedliche Aspekte der Gewinnung, Entwicklung und Bindung berücksichtigen und bedienen. Dabei werden beispielsweise Talent Management-

Prozesse in nur 14% der Unternehmen durch ein einheitliches und effektives IT-System unterstützt. So machen HR^{Excellence}-Unternehmen abermals den Unterschied zu den übrigen Unternehmen aus: In 41% der Fälle haben sie bereits ein IT-System implementiert, das die Organisation und Administration der Prozesse einheitlich und effektiv unterstützt.

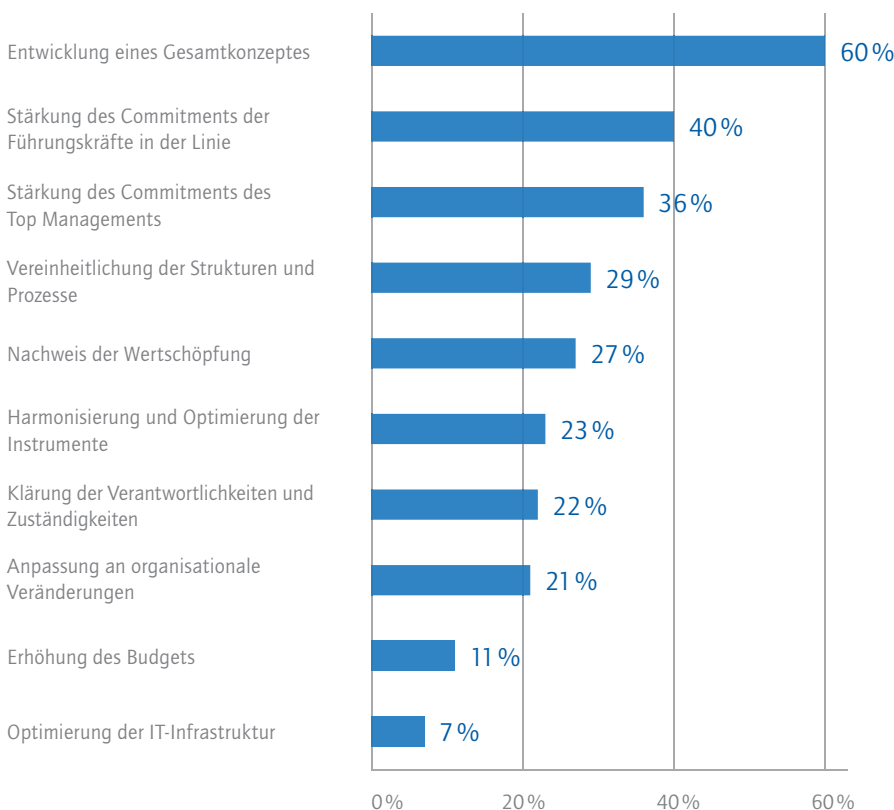
Die Entwicklung eines Gesamtkonzeptes ist die größte Herausforderung.

Die meisten Unternehmen stehen derzeit vor großen Herausforderungen und Hürden in Bezug auf ihr Talent Management. Vielversprechende Ansätze liegen dabei häufig vor, werden aber zu selten konsequent in der organisationalen Praxis umgesetzt. 60% der Unternehmen nennen deshalb die Entwicklung eines Gesamtkonzeptes als größte Herausforderung in der Umsetzung ihres Talent Managements. Das lässt darauf schließen, dass viele Unternehmen sich noch zu einseitig auf die Entwicklung und Bindung von Potenzialträgern und High Potentials konzentrieren und beispielsweise die Implementie-

rung alternativer Laufbahn- und Karrieremöglichkeiten für Fachkräfte oder Projektleiter zu stark vernachlässigen. Darüber hinaus mangelt es in den meisten Unternehmen noch stark an der nachhaltigen Unterstützung des Talent Managements durch die Unternehmensführung. Deshalb wird in 40% der Fälle die Stärkung des Commitments der Führungskräfte in der Linie und in 36% die Stärkung des Commitments des Top Managements als bedeutendste Herausforderung angegeben. Dabei machen HRExcellence-Unternehmen abermals den Unterschied zu den übrigen Unternehmen aus: Hier ist das Top Management wesentlich stärker in die zentralen Talent Management-Prozesse involviert, so dass sich nur 12% der Befragten ein stärkeres Commitment wünschen.

Grafik 31: Herausforderungen/Hürden bei der Umsetzung des Talent Managements

Prozentuale Gesamtverteilung der jeweils genannten Argumente je Unternehmen.



Ertrag- und mitarbeiterstarke Branchen wie Automotive, Chemical Industry/Pharma, Energy/Utilities und Industry messen vor allem der Entwicklung eines ganzheitlichen Konzepts und der Stärkung des Commitments des Top Managements eine zentrale Bedeutung bei. Service- und dienstleistungsorientierte Branchen wie Insurance, Professional Services, Public Services und Retail/Consumer heben die Bedeutung des Nachweises der Wertschöpfung von Talent Management-Prozessen als Herausforderung hervor.

In vielen Unternehmen sind darüber hinaus noch keine einheitlichen Talent Management-Prozesse und -Instrumente etabliert, die ein Gesamtkonzept effektiv unterstützen. Deshalb nennen 29% der Unternehmen die Vereinheitlichung der Strukturen und Prozesse als größte Herausforderung und 23% die Harmonisierung und Optimierung der Instrumente. Das gilt auch für HRExcellence-Unternehmen, was darauf schließen lässt, dass die meisten Unternehmen bei der Umsetzung noch Schwierigkeiten haben und die Realität von Talent Management-Systemen deshalb in vielen Fällen sehr ernüchternd aussehen lässt.

Den meisten Unternehmen fehlt es unter anderem an einer klaren strategischen Priorisierung. Sie lassen ein klares Vorgehen vermissen. Obwohl nur wenige Unternehmen beispielsweise über ein angemessenes Budget für ihr Talent-Management verfügen und dabei durch ein einheitliches und effektives IT-System unterstützt werden, geben nur 11% der Unternehmen die Erhöhung des Budgets als größte Herausforderung an und lediglich 7% die Optimierung der IT-Infrastruktur. Das lässt darauf schließen, dass viele Unternehmen oftmals keine klare Talent Management-Strategie entwickelt haben und ihre Herausforderungen und Hürden nicht angemessen priorisieren. In vielen Fällen konzentrieren sie sich auf die Entwicklung und Bindung von Potenzialträgern und High Potentials, anstatt ein ganzheitlich und langfristig wirksames Talent Management-System aufzubauen. Ihnen fehlt es noch an Nachhaltigkeit und Kontinuität.

Handlungsempfehlungen

Die Gewinnung, Entwicklung und Bindung hochqualifizierter Fach- und Führungskräfte gewinnt immer stärker an Bedeutung. Wenn Unternehmen dem demografischen Wandel und der fortschreitenden Globalisierung erfolgreich begegnen wollen, müssen sie dem Talent Management aber nicht nur thematisch eine hohe Priorität einräumen, sondern auch ganzheitliche Talent Management-Systeme entwickeln und konsequent in der organisationalen Praxis umsetzen. Talent Management sollte dabei noch stärker als umfassender Prozess verstanden werden, der stringent aus der Unternehmens- und HR-Strategie abgeleitet wird und mit klar definierten Kriterien sowie messbaren Zielen hinterlegt ist.

Die Entwicklung und Implementierung eines ganzheitlichen Talent Management-Systems stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Sie umfasst nicht nur strategische Gesichtspunkte, wie die inhaltliche Zusammensetzung und Ausrichtung von Talent Pools, sondern auch praktische Aspekte wie die inhaltliche Gestaltung und Zusammensetzung von Entwicklungsmaßnahmen. Da diese Herausforderungen derzeit in vielen Fällen nur unzureichend oder gar nicht beachtet werden, sollte die Bedeutung von Talent Management vor der Entwicklung eines umfassenden Systems noch tiefer in das Bewusstsein des Top Managements und der Führungskräfte der Linie verankert werden. Das bedeutet vor allem, dass diese aktiv in die Planung des Gesamtprozesses involviert werden müssen und einen signifikanten Anteil ihrer Zeit in das Talent Management investieren sollten, beispielsweise als Coaches oder Mentoren von Potenzialträgern oder Sparringspartner. Darüber hinaus sollten sie stärker bei der Zusammensetzung und Ausrichtung von Talent Pools involviert sein, um die notwendige Transparenz zu schaffen. Optimalerweise agieren Sie als Sponsoren eines Talent Management-Systems.

Ein ganzheitliches Talent Management-System bedeutet nicht nur, einzelne Personalentwicklungsmaßnahmen für aktuelle und zukünftige Leistungsträger durchzuführen. Es lässt sich nur umfassend und erfolgreich gestalten, wenn alle im Unternehmen etablierten Entwicklungsprozesse für Fach- und Führungskräfte miteinander synchronisiert sind und dabei von einem einheitlichen und effektiven IT-System unterstützt werden. Die technische Unterstützung umfasst dabei nicht nur die strategische Personalplanung, sondern auch eine integrierte Bedarfserfassung und eine abgestimmte Planung individueller Personalentwicklungsmaßnahmen.

Die einzelnen Prozesse sollten mit klar definierten Kriterien und messbaren Zielen hinterlegt sein, so dass im laufenden Prozess zu nahezu jeder Zeit eine Überprüfung ihrer Effektivität und Effizienz durch die Betrachtung allgemeiner Indikatoren wie Besetzungsquoten oder Fluktuationsraten erfolgen kann. Der Einsatz solcher Indikatoren kann darüber hinaus dazu beitragen, Talent Management noch stärker als das zu erscheinen zu lassen, was es sein sollte: ein Managementinstrument erfolgreicher Unternehmen.

03.05 HR Leistungen – Learning Management

Hintergrundinformationen

Der Bologna-Prozess, das zunehmende Buhlen um die rarer werdenden Talente, veränderte Lern- und Netzwerkstrategien nicht nur bei der Internetgeneration, Aging Workforce und lebenslanges Lernen: Dies alles sind gesellschaftliche Veränderungen, die einen Einfluss auf das Human Capital Management haben und die eine strategische Neuorientierung auch in der Weiterbildung zwingend erscheinen lassen.

Aber nicht diese gesellschaftlichen Umwälzungen, vielmehr der Kostendruck der zurückliegenden Jahre hat in der Weiterbildung vieler Unternehmen sichtbare Spuren hinterlassen. Trotz des hohen Transformationsdrucks wurden strukturelle Veränderungen meist nur zögerlich angegangen. Nun, da die Krise in den allermeisten Branchen überwunden zu sein scheint und die Budgets für die Qualifizierung wieder wachsen, bleiben die anstehenden Aufgaben nahezu dieselben, wie vor der Krise.

Einige Unternehmen haben in ihrer Weiterbildung auf den Wandel reagiert: Best Run Corporate Academies identifizieren und sichern das strategisch abgeleitete erforderliche Wissen auf der Basis eines konsequent betriebenen Talent und Kompetenzmanagements. Sie entwickeln und implementieren Konzepte für ein lebenslanges Lernen an flexiblen Lernorten. Der Arbeitsplatz als der zentrale Lernort findet zunehmend in Qualifizierungskonzepten Eingang. Das informelle Lernen im Rahmen virtueller Netzwerke steht gleichberechtigt neben den bewährten formellen Lernformen.

Das Learning Management dieser Vorläufer-Unternehmen unterzieht alle Bildungsanstrengungen einem konsequenten Effizienzcheck. Und es sorgt für Transparenz beim eigenen Wertschöpfungsbeitrag, indem das Bildungscontrolling in den Stand einer Kernaufgabe im Rahmen der Business-Partnerschaft erhoben wird.

Die Sicherung der Zukunftsfähigkeit vor Augen, wird endgültig Abschied genommen vom Gießkannenprinzip offener Seminarprogramme. An deren Stelle tritt die gezielte Förderung strategischer Kompetenzen. Vor dem Hintergrund sich rasant verändernder Geschäftsfelder wird die bedarfsgerechte Qualifizierung zu einem strategischen Erfolgsfaktor – mit entsprechender Fokussierung aller Ressourcen auf jene Lernziele, die der Umsetzung der Unternehmensstrategie dienen. Entsprechend werden vorhandene Ressourcen umgewidmet auf den Prozess der strategischen Bedarfsermittlung. Nicht wenige Corporate Academies setzen heute auf die Business Partner-

schaft, die mit den Geschäftseinheiten zeitnah Bildungsbedarfe erheben und daraus abgeleitet in den Competence Centern bedarfsgerechte Qualifizierungen entwickeln.

Parallel zur Neuausrichtung des Learning Managements ist eine behutsame Transformation der Lernformen festzustellen. Mit dem Eintritt der Digital Natives in die Unternehmen wächst, vor dem Hintergrund zunehmender Anforderungen an die Effizienz der Weiterbildung, der Druck auf die Unternehmen digitale und kollaborative Lernformen in Blended Learning-Szenarien zu integrieren. Auch wird der Förderung einer Lernkultur der Selbststeuerung (auch bei der Nutzung Lerner-generierter Inhalte) große Bedeutung zugemessen. Vom Web 2.0 zu lernen und die Bedeutung von Social Media für Lernprozesse zu akzeptieren, fällt immer weniger Unternehmen schwer.

Ein einheitliches Steuerungsmodell für die Umsetzung dieser strategischen Aufgaben existiert nur bei den wenigsten Unternehmen. Uneinheitliche Ablauforganisationen mit hohen Streuverlusten, Systemredundanzen mit entsprechend hohen Pflegeaufwänden, dezentrale Beschaffungen mit teilweise hohen Synergie-Verlusten sind Stichworte, welche den Zustand in vielen Unternehmen immer noch trefflich beschreiben.

Studienergebnisse

Die Strategieorientierung ist entwicklungsbedürftig.

Trotz des Transformationsdrucks bestätigen nur 39% aller befragten Unternehmen das Learning Management konsequent an der Unternehmensstrategie auszurichten. Es zeigt sich mit 71%, gegenüber 34% bei den anderen Unternehmen, eine deutlich höhere Strategieorientierung bei den HR^{Excellence} Unternehmen, die auch zu 50% bereits über ein akzeptiertes Steuerungsmodell in der Weiterbildung verfügen. Nur 20% der anderen Unternehmen können mit einer wirkungsvollen Governance glänzen, was auf immer noch vorhandenen Wildwuchs und eine deutliche Erschwernis hindeutet, die Unternehmensstrategien im Learning Management umzusetzen.

Zwar kann man bei 60% aller Unternehmen eine enge Synchronisation mit den Bedarfen der Geschäftseinheiten feststellen, aber die zeitnahe und im Sinne der Kunden

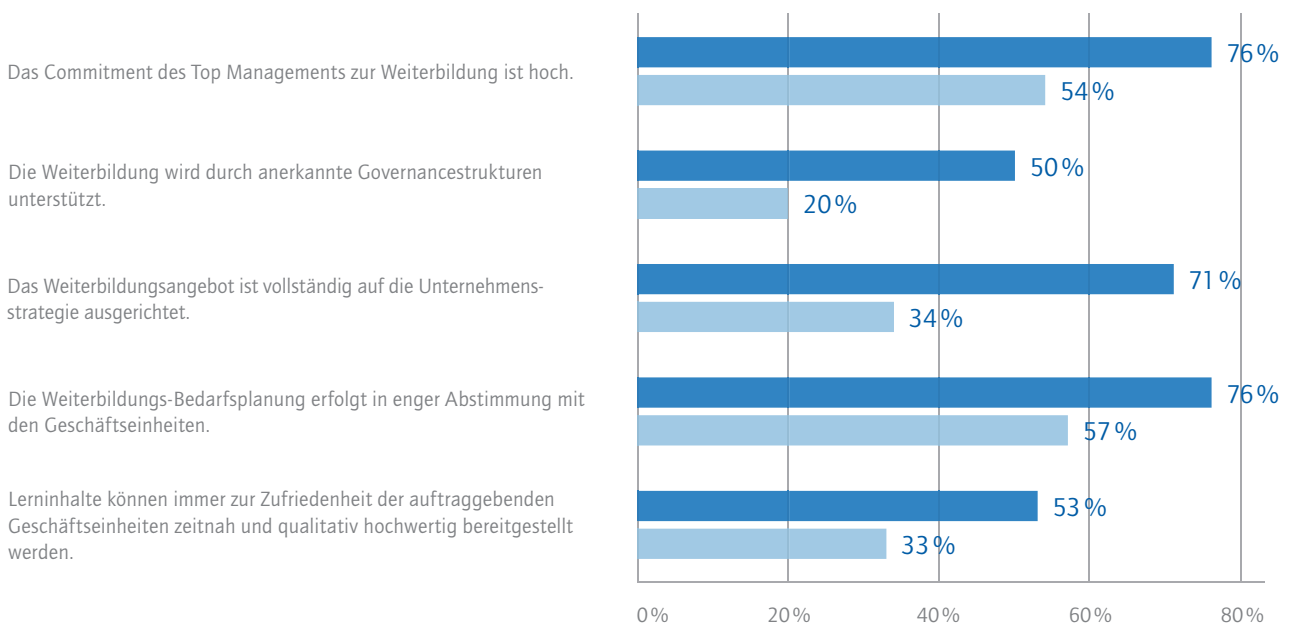
qualitative Bereitstellung von Lerninhalten erreicht mit einer Zustimmung von 36% ein eher schlechtes Resultat. Besser unterwegs sind hier die HR^{Excellence}-Unternehmen, von denen 76% ihr Bildungsprogramm konsequent am Bedarf der Geschäftseinheiten ausrichten (57% übrige Unternehmen).

Mit insgesamt 56% Zustimmung des Top Managements ist nur ein schwaches Commitment zur Weiterbildung messbar. Dieser schwache Wert korrespondiert mit der geringen Fähigkeit zur Darstellung des eigenen Wertbeitrags, was darauf schließen lässt, dass das Top Management eine fehlende Strategieausrichtung konsequent mit dem Entzug von Zustimmung und Budget abstrafte. Dass darin aber nur 20% aller Unternehmen ein Problem sehen, zeigt, dass letztendlich dem Thema der Strategieausrichtung noch kein ausreichender Stellenwert beigemessen wird.

Grafik 32: Kernelemente und Stellenwert des Learning Managements im Excellence-/Übrige-Vergleich

Anteil der Antworten mit hoher bis sehr hoher Einschätzung (Wert 5 oder 6 auf einer Skala von 1 bis 6).

■ HR^{Excellence}
■ Übrige



Aufbau- und Ablauforganisation des Learning Managements sind noch nicht zufriedenstellend.

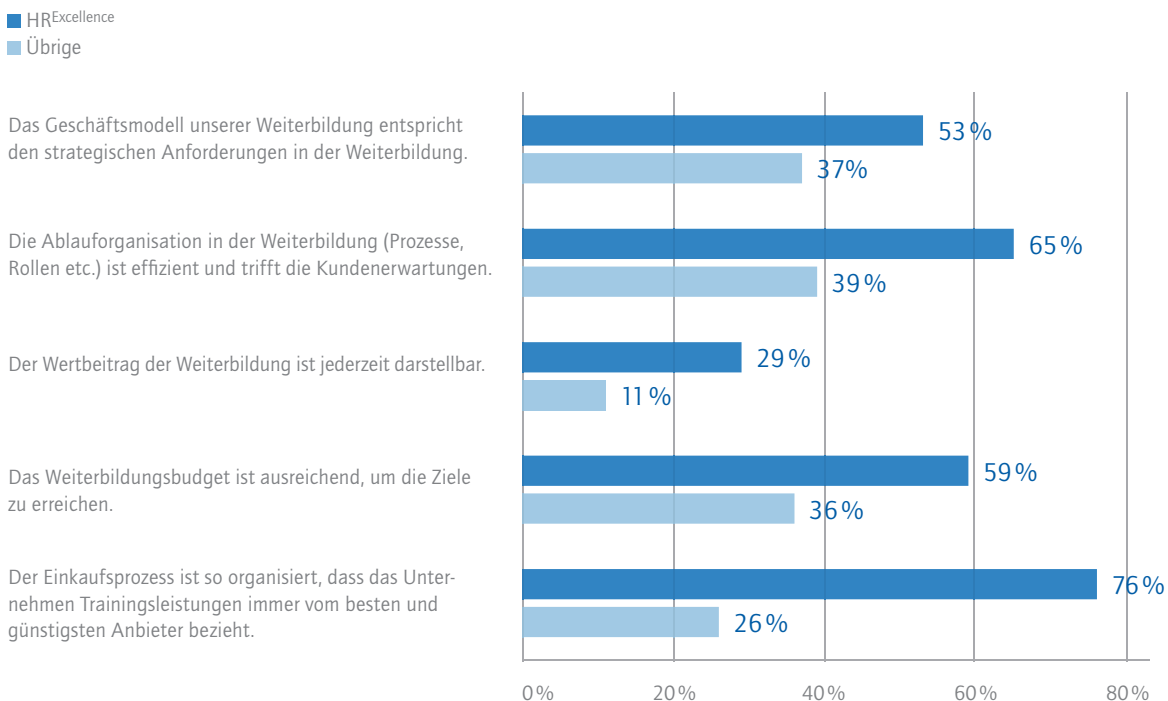
Die eigene Ablauforganisation im Learning Management empfinden nur 42% der Unternehmen als effizient. HR^{Excellence}-Unternehmen sehen die Organisation ihrer Weiterbildung viel besser auf die Bedarfe ihrer Kunden ausgerichtet. Immerhin 65% aller HR^{Excellence}-Unternehmen fühlen sich bei der Ablauforganisation gut aufgestellt, während dieser Wert bei den anderen Unternehmen mit 39% deutlich schlechter ausfällt. Das Geschäftsmodell sehen nur 53% der HR^{Excellence}-Unternehmen im Einklang mit den strategischen Anforderungen, bei den anderen Unternehmen sind es sogar nur 37%. Dies bedeutet, dass weder Aufbau- noch Ablauforganisation hinreichend optimiert sind, um den

Geschäftseinheiten ein zuverlässiger Business Partner für Konzeption und Produktion bedarfsgerechter Qualifizierung zu sein.

Es zeigt sich, dass die Unternehmen nicht hinreichend auf sichtbare Mängel der Aufbau- und Ablauforganisation reagieren. Trotz feststellbarer Unzulänglichkeiten sehen nur 21% in der Aufbauorganisation des Learning Managements und nur 16% in der Ablauforganisation eine wesentliche Herausforderung bei der Erreichung der gesteckten Ziele. Die Ablauforganisation wird von den HR^{Excellence}-Unternehmen kritischer bewertet: 24% von ihnen sehen darin immer noch eine Herausforderung, während dieses Thema bei den anderen Unternehmen nur für 14% bedeutsam ist.

Grafik 33: Kernelemente und Stellenwert des Learning Managements im Excellence-/Übrige-Vergleich

Anteil der Antworten mit hoher bis sehr hoher Einschätzung (Wert 5 oder 6 auf einer Skala von 1 bis 6).



Angesichts der häufig reklamierten Budgetknappheit überrascht es, dass dem Einkaufsprozess ein geringer Stellenwert beigemessen wird: Nur 30% aller befragten Unternehmen sagen, dass immer beim besten und günstigsten Anbieter eingekauft wird. HR^{Excellence}-Unternehmen haben ihre Einkaufsprozesse in der Weiterbildung deutlich besser im Griff (76%).

Ihr Weiterbildungs-Budget sehen nur vier von zehn Unternehmen als ausreichend an, um die strategischen Ziele zu erreichen. Offenbar vermag es die Weiterbildung nicht, angemessene Budgets zu begründen. Dies zeigt sich in einer hohen Korrelation zwischen fehlendem Commitment des Top Managements und nicht ausreichenden Budgets.

Offenbar zahlen sich die Vorteile in der Strategieorientierung und Organisation aus: Das Budget ist mit 59% bei HR^{Excellence}-Unternehmen weit häufiger ausreichend als bei den anderen Unternehmen (36%). Dieser deutliche Unterschied deckt sich mit dem höheren Commitment des Top Managements zur Weiterbildung bei HR^{Excellence}-Unternehmen (76% gegenüber 54% bei den anderen) und der besseren Darstellung des eigenen Wertbeitrags (29% gegenüber 11% bei den anderen).

Zu geringe Verzahnung des Learning Managements mit dem Talent Management.

Die selbst gesteckten Ziele werden nicht erreicht. Die entsprechenden Gründe hierfür werden in der fehlenden Kooperation des Managements im Rahmen der Bedarfsplanung von 33 % aller Unternehmen gesehen. Dies sehen nur 18 % der HR^{Excellence}-Unternehmen so. Da sie in ihrer Organisation offenbar der Lieferfähigkeit ein besonderes Augenmerk schenken, ist die Zufriedenheit der Auftraggeber bei den HR^{Excellence}-Unternehmen mit 57 % sehr viel höher als bei den anderen Unternehmen (33 %). Besonders kümmern sie sich um das Commitment des Top Managements. Dementsprechend sehen nur 6 % der HR^{Excellence}-Unternehmen im fehlenden Commitment des Top Managements eine Beschränkung im Learning Management, bei den anderen Unternehmen ist dieser Wert mit 22 % mehr als dreimal so hoch. Als wichtigste Hürde allerdings sehen alle Unternehmen ein schwach ausgeprägtes Bildungscontrolling an (50 %).

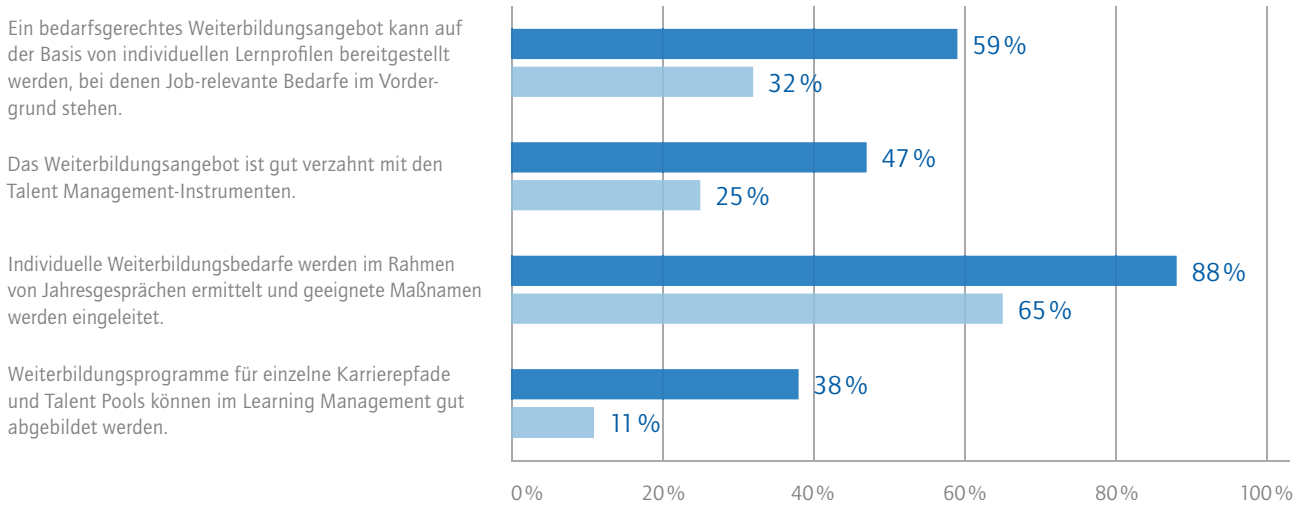
Mit nur 28 % Zustimmung ist eine geringe Synchronisation zwischen dem Talent Management und dem Learning Management feststellbar. Dies wird gleichzeitig auch als drittgrößte Hürde in der Umsetzung eines strategisch angelegten Learning Managements gesehen (29 %). 68 % aller Unternehmen setzen zwar auf Qualifizierungsgespräche für eine bessere Bedarfsorientierung in der Qualifizierung ihrer Mitarbeiter. Jedoch sind das Talent- und Learning Management nach Ansicht der befragten Unternehmen noch nicht ausreichend verzahnt. Auf Lernerprofile, die gegen ein SOLL-Profil der aktuell oder zukünftig besetzten Position matchen, um Lernempfehlungen aussprechen zu können, können nur 35 % aller Unternehmen zugreifen. HR^{Excellence}-Unternehmen erreichen hierbei immerhin einen Wert von 59 %. HR^{Excellence}-Unternehmen verzahnen mit 47 % ihr Learning Management deutlich besser mit dem Talent Management als die anderen Unternehmen (25 %). Ebenso integrieren sie Qualifizierungsgespräche häufiger in Personalentwicklungsgespräche (88 % gegenüber 65 %). Auch individuelle Lernerprofile auf der Basis von Kompetenzmodellen bilden bei ihnen viel häufiger die Basis individuellerer Qualifizierungsangebote (59 % zu 32 %).

Strategisch bedeutsame Qualifizierungs-Aufgaben im Rahmen von Talent Pools und Karrierepfaden können nur bei 38 % aller HR^{Excellence}-Unternehmen im Learning Management adäquat abgebildet werden, mit 11 % sind diese Aufgaben bei Nicht-HR^{Excellence}-Unternehmen in der Weiterbildung erschreckend gering repräsentiert.

Grafik 34: Kernelemente und Stellenwert des Learning Managements im Excellence-/Übrige-Vergleich

Anteil der Antworten mit hoher bis sehr hoher Einschätzung (Wert 5 oder 6 auf einer Skala von 1 bis 6).

■ HR^{Excellence}
■ Übrige



Die Transformation der Lernformen steht noch aus.

88 % aller HR^{Excellence}-Unternehmen setzen auf das informelle Lernen im Job. Anders in den anderen Unternehmen, wo nur zu 48 % der Tatsache Rechnung getragen wird, dass der Lernort sich zunehmend vom Klassenraum an die Werkbank verlagert.

Nur 22 % aller Unternehmen glauben, dass eLearning bereits einen angemessenen Stellenwert bei den angebotenen Lernformen hat. Offensichtlich haben der Kostendruck und die daran angeknüpften Marketingstrategien der eLearning-Branche im Methodenmix keine sichtbaren Spuren hinterlassen. Die Vorbehalte gegenüber den als Web 2.0 bezeichneten selbstorganisierten Lernformen zwischen Netzwerken und Lerner-generierten Inhalten sind noch lange nicht überwunden: Mit einer Zustimmung von 9 % rangieren diese zukunftsweisenden Methoden des Blended Learning auf einem denkbar

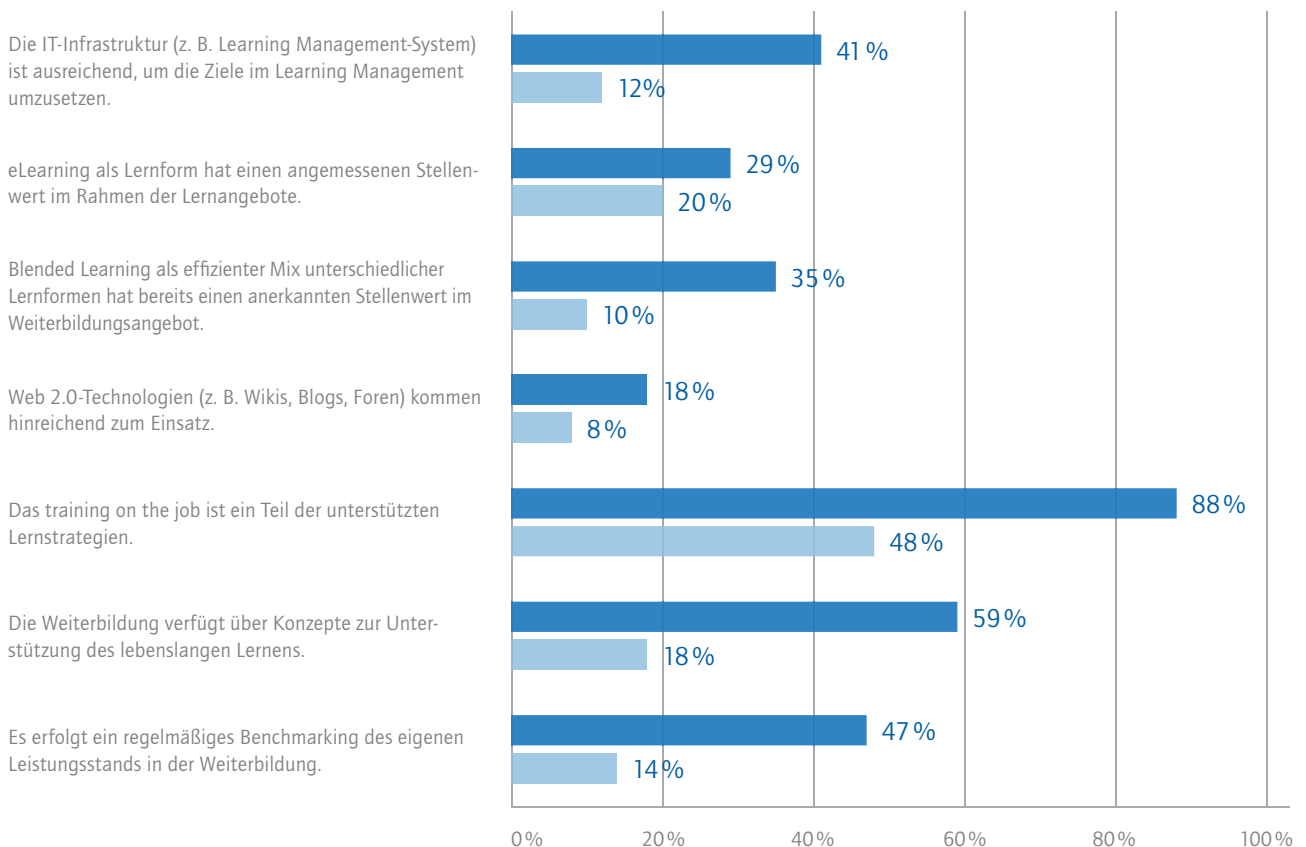
schlechten Rang. Methodisch setzen die HR^{Excellence}-Unternehmen stärker auf Blended Learning. Während nur 35 % von ihnen dem Methodenmix – als effiziente und effektive Lernform – einen angemessenen Stellenwert im Gesamtangebot einräumen, so sind es bei den anderen Unternehmen nur 10 %.

Technologisch sind HR^{Excellence}-Unternehmen besser aufgestellt. 41 % von ihnen sehen in ihrer IT-Unterstützung keine Barriere zu einer wirkungsvollen Weiterbildung, bei den anderen Unternehmen können nur 12 % dieser Aussage zustimmen. Insgesamt fällt auf, dass HR^{Excellence}-Unternehmen die herausfordernden Themen in der Weiterbildung eher angenommen haben als die anderen Unternehmen: Training on the job ist bei ihnen deutlich stärker ausgeprägt (88 % zu 48 %) und Konzepte für ein lebenslanges Lernen des alternden Personalkörpers finden sich nahezu nur in den HR^{Excellence}-Unternehmen (59 % zu 18 %).

Grafik 35: Kernelemente und Stellenwert des Learning Managements im Excellence-/Übrige-Vergleich

Anteil der Antworten mit hoher bis sehr hoher Einschätzung (Wert 5 oder 6 auf einer Skala von 1 bis 6).

■ HR^{Excellence}
■ Übrige



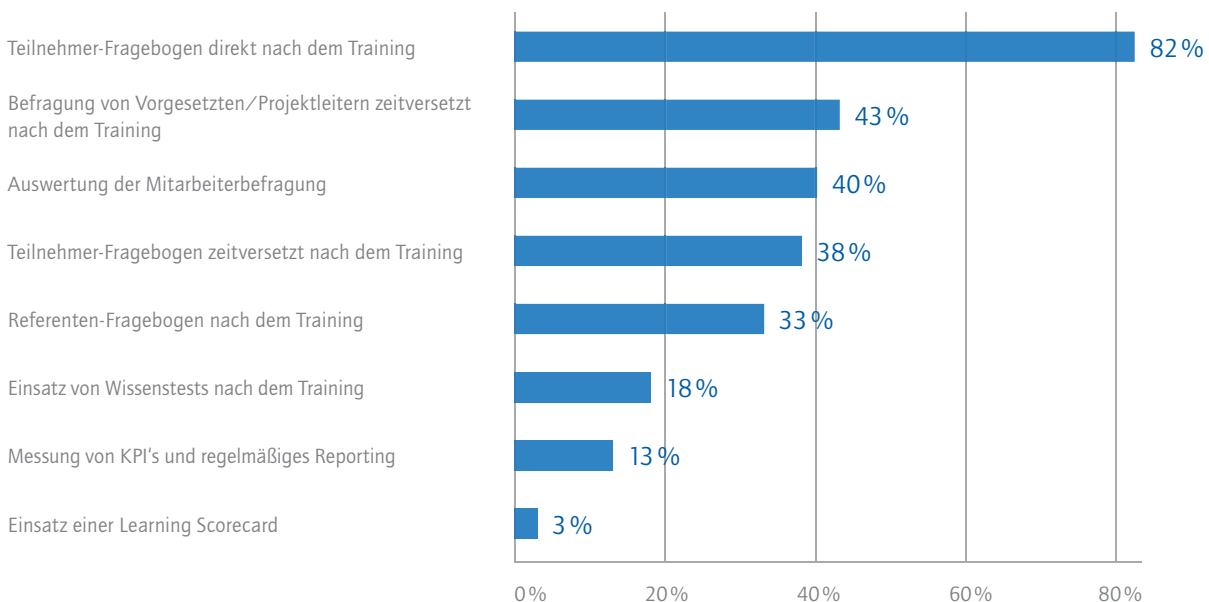
Keine Anerkennung des Wertbeitrags ohne Kennzahlen.

HR^{Excellence}-Unternehmen räumen dem Bildungscontrolling einen höheren Stellenwert ein. 65% sehen im Aufbau eines wirkungsvollen Bildungscontrollings eine der größten Hürden, Nicht-^{HR}Excellence-Unternehmen dagegen nur zu 47%. Über Kennzahlensysteme verfügen mit 24% zwar nur ein Viertel aller ^{HR}Excellence-Unternehmen, bei den anderen setzen aber nur 12% Key Performance-Indikatoren zur Steuerung der Weiterbildung ein. Mit 35% können doppelt so viele der ^{HR}Excellence-Unternehmen Wissenstests nach den Trainings einsetzen, die anderen Unternehmen können dies nur zu 16%. Dieser Mangel im Bildungscontrolling verweist auf eine weitere beobachtbare Schwäche: Wer seinen Wertbeitrag nicht darstellen kann, klagt häufiger über ein zu geringes Budget.

Das Bildungscontrolling fußt meist nur auf Happy Sheets. 82% aller befragten Unternehmen setzen auf dieses Instrument, dem aber nur eine geringe Aussagekraft über die tatsächliche Effektivität beigemessen wird. Befragungen von Führungskräften, Projektleitern und den Beschäftigten werden im Rahmen von Transfermessungen zwar bei 47% der ^{HR}Excellence-Unternehmen eingesetzt – und immerhin noch bei 42% aller Nicht-^{HR}Excellence-Unternehmen – aber deren Ergebnisse werden bei nahezu keinem Unternehmen in Scorecards oder andere aussagekräftige Steuerungsinstrumente übertragen. Je größer das Unternehmen, umso intensiver wird das Controlling durchgeführt. Kleine Unternehmen geben hingegen eine stärkere Beteiligung der Führungskräfte bei der Messung der Transfererfolge an. Festzustellen bleibt, dass im Learning Management nach wie vor nur schwach entwickelte Instrumentarien zum Einsatz kommen, um die eigene Effektivität zu messen und darzustellen. Entsprechend sieht jedes zweite Unternehmen in diesem Thema die wesentliche Herausforderung im Learning Management.

Grafik 36: Messung des Wertbeitrags/Outputs des Learning Managements

Prozentuale Gesamtverteilung der jeweils genannten Argumente je Unternehmen.



Im Bereich der Messung kognitiver Lernerfolge haben sich Testverfahren noch lange nicht durchgesetzt. Nur 35% aller ^{HR}Excellence-Unternehmen und nur 16% aller Nicht-^{HR}Excellence-Unternehmen können auf testdiagnostische Verfahren zugreifen, um die Umsetzung der gesteckten Lernziele zu messen. Benchmarking betreiben immerhin 47% aller ^{HR}Excellence-

Unternehmen. Diese Methode setzen aber nur 14% aller Nicht-^{HR}Excellence-Unternehmen ein. Da bei diesen Werten auch keine Unterschiede in der Größenverteilung feststellbar sind, können wir konstatieren, dass dieses Instrument der Qualitätssicherung noch nicht hinreichend zur Anwendung kommt.

Handlungsempfehlungen

Im Learning Management herrscht vielfach zu wenig Strategieorientierung. Identifikation und Sicherung des strategisch abgeleiteten erforderlichen Wissens müssen in den Mittelpunkt aller Aktivitäten treten. Basis dafür sollte ein zielgerichtetes Kompetenzmanagement sein. Wenn die Qualifizierung diese Brücke zum Talent Management schlagen kann, wird der Nachweis des Wertschöpfungsbeitrags besser gelingen und das Commitment des Top Managements sich in angemessenen Budgets ausdrücken.

Um die Unternehmensstrategie umsetzen zu können, bedarf es einer Neuorientierung bei Geschäftsmodellen und Rollenverständnis. Business Partner, Center of Competence und Service Center, die im Rahmen geregelter Zuständigkeiten gemeinsam die Sicherung des strategisch und operativ erforderlichen Wissens (und Wollens) im Unternehmen voran bringen, bilden ein Organisationsgerüst, das die Arbeitsteilung am gemeinsamen „Produkt Wissen“ am erfolgreichsten erscheinen lässt. Dem Business Partner kommt im Learning Management hier sicherlich die zentrale Aufgabe zu, die Strategieableitung der Weiterbildung voran zu treiben.

Ineffiziente und nicht selten aufgeblähte Prozessabläufe gilt es konsequent auf den Prüfstand zu stellen. Im Einzelfall können Managed Training Services externer Dienstleister hierbei einen guten Lösungsansatz darstellen, um das Service Center zu professionalisieren und positive Kosteneffekte zu generieren.

Die Bedarfsorientierung gilt es weiterhin zu schärfen. Einerseits in der Ermittlung der tatsächlichen, aus der Organisation und ihrer Strategie abgeleiteten, Qualifizierungsbedarfe für die Bereitstellung eines maßgeschneiderten Angebots („weg vom Gießkannenprinzip“). Andererseits durch die auf das Profil jeden Mitarbeiters zugeschnittene individuelle Lernempfehlung – die Erreichung dieses Einklangs ist eine herausfordernde, aber auch lohnende Aufgabe in der Weiterbildung.

Angesichts der sichtbar gewordenen Defizite bei der Darstellung der Wertschöpfung besteht dringender Handlungsbedarf im Bildungscontrolling. Nicht um sich in ein besseres Licht zu stellen, sondern vielmehr zur besseren Steuerung der eigenen Aktivitäten ist es angebracht, die Wirkungen des eigenen Tuns genauer zu messen und konsequent dort den Hebel anzusetzen, wo Handlungsbedarfe erkennbar werden.

Nicht weil wir dem Methodenmix sui generis eine höhere Effizienz bei besseren Lernerfolgen unterstellen, sondern weil wir in diversen Projekten die Erfahrung gemacht haben, dass der Change gelingen kann, ziehen wir aus dem Ergebnis dieser Studie die Schlussfolgerung, dass die Qualifizierung noch sehr viel stärker auf die veränderten Lerngewohnheiten der Digital Natives reagieren muss. Die Transformation der Lernformen ist noch lange nicht abgeschlossen, die veränderten Strategien im Lern- und Wissensmanagement der Internetgeneration müssen Eingang in die Konzepte der Qualifizierung finden. Technologisch werden die Unternehmen nicht nur wegen dieser Aufgaben weiter aufrüsten müssen. Das Lernmanagementsystem der nächsten Generation ist ein integrativer Bestandteil des Talent Managements.

03.06 Exkurs: Auswirkungen von Geschäftsmodellen auf die Personalarbeit

In Zusammenarbeit mit Josefine Hafenrichter, Masterstudentin an der Universität Maastricht, wurde in diesem Jahr zusätzlich zum vorliegenden Ergebnisbericht im Rahmen der HR Strategie- und Organisationsstudie eine wissenschaftliche Analyse zum Thema Unternehmens-Geschäftsmodelle und deren Einfluss auf das Personalmanagement durchgeführt. Trotz weitreichender Studien in beiden Feldern, Personalmanagement und Geschäftsmodelle, mangelt es bisher an umfassenden Untersuchungen eines möglichen Zusammenhangs. Weitaus mehr Interesse wurde bislang der Beziehung zwischen der Unternehmensstrategie und dem Personalmanagement gewidmet (vgl. Ulrich, 1999; Purcell, 1995; Schuler & Jackson, 1987a, 1987b; Miles & Snow, 1984; Walker, 1994). Folgt man aber der Argumentation von Mansfield and Fourie (2004), wonach Geschäftsmodelle und Strategien unabhängige, dennoch sich ergänzende Konzepte sind, muss eine vollständige Analyse des Personalmanagements das Geschäftsmodell als Einflussfaktor einschließen.

Ghaziani und Ventresca (2005) sowie Osterwalder, Pigneur und Tucci (2005) stellen fest, dass die Entstehung und die zunehmende Verwendung des Konzepts Geschäftsmodell ein vergleichsweise neues Phänomen ist. Vor allem infolge der Verwischung von Industriegrenzen, die nicht zuletzt mit dem kontinuierlichen Wachstum internetbasierter Unternehmen verbunden ist, wurden traditionelle Geschäftsmodelle neu aufgesetzt. Magretta (2002) definiert den Begriff weitläufig als „stories that explain how enterprises work“. In ähnlicher Weise beschreiben Linder und Cantrell (2000) Geschäftsmodelle als „the organisation's core logic for creating value“. Dabei sind Geschäftsmodelle nicht mit der Unternehmensstrategie zu verwechseln. Während sich Letztere auf die Verteidigung und den Ausbau der Wettbewerbsposition bezieht, erklären Geschäftsmodelle ausschließlich welche spezifischen Tätigkeiten zur Wertschöpfung ausgeführt werden (Mansfield & Fourie, 2004).

Grafik 37: Klassifizierung von Geschäftsmodellen

Art des verkauften Rechts	Art der Ressource			
	Materiell	Finanziell	Immateriell	Menschlich
Hersteller	Produzent	Unternehmer	Erfinder	Hersteller von Humanressourcen ¹
Händler	Groß- und Einzelhändler	Händler finanzieller Güter	Händler geistigen Eigentums	Händler von Humanressourcen ¹
Verleiher	Verleiher materieller Güter	Verleiher finanzieller Güter	Verleiher immaterieller Güter	Dienstleister
Vermittler	Vermittler materieller Güter	Vermittler finanzieller Güter	Vermittler geistigen Eigentums	Personalvermittler

¹ Diese Geschäftsmodelle sind illegal und wurden laut Malone et al. (2006) nur zur logischen Vervollständigung eingeschlossen.

Bis heute entwickelten Malone, Weill, Lai, D'Urso, Herman und Apel (2006) eine der wohl eindeutigsten und differenzier-testen Klassifizierungen zur Unterscheidung von Geschäftsmodellen. Hiernach werden Unternehmen anhand zweier Dimensionen eingeteilt, der Art des verkauften Rechts sowie der Art der eingebundenen Ressourcen. Hersteller und Händler verkaufen das Eigentumsrecht eines Produktes, wobei Hersteller das Produkt auch selbst produzieren. Verleiher verkaufen lediglich das Recht, ein Produkt für einen bestimmten Zeitraum und unter gewissen Bedingungen nutzen zu dürfen. Vermittler dagegen führen Verkäufer und Käufer zusammen, ohne selbst jemals im Besitz des eigentlichen Produktes zu sein. Die zweite Dimension beschreibt die Ressource, die in der wertschöpfenden Tätigkeit im Vordergrund steht. Folglich können

Unternehmen materielle, finanzielle und immaterielle Güter sowie menschliche Ressourcen einsetzen, die hier als Zeit und Wissen der Mitarbeiter eines Unternehmens definiert sind.

In der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit wurde mit 94 Unternehmen eine Teilmenge der an der Gesamtstudie teilnehmenden Unternehmen analysiert, die nach Malone et al. (2006) den Geschäftsmodellen Produzent, Verleiher finanzieller Güter und Dienstleister zuzuordnen sind. Diese drei Geschäftsmodelle wurden ausgewählt, da hier die größten Unterschiede zu erwarten waren. Zusätzlich wurden die entsprechenden Firmen wiederum in die Kategorien kleine, mittlere und große Unternehmen eingeteilt². Mithilfe statistischer Regressionsberechnungen wurden Unterschiede in Abhängigkeit zum Geschäftsmodell in drei Themenblöcken untersucht.

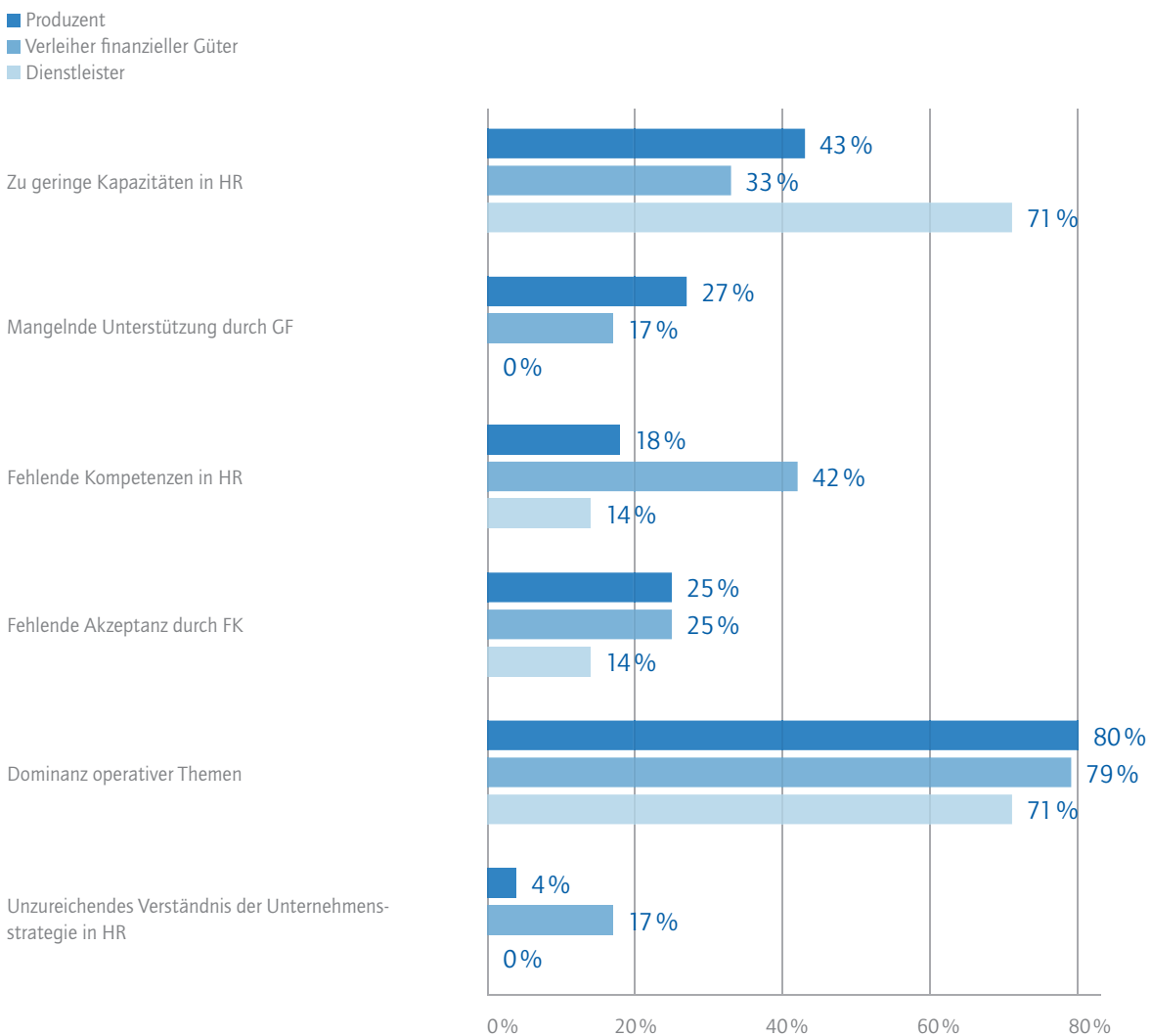
² Um die Voraussetzungen für statistische Berechnungen auch in dieser Auswahl von Unternehmen zu erfüllen, wurden die Kategorien der Unternehmensgrößen geändert: Kleine Unternehmen bis zu 620 Mitarbeiter, mittlere Unternehmen zwischen 621 und 3900 Mitarbeiter und große Unternehmen mehr als 3900 Mitarbeiter.

Wenige Unterschiede in der HR Strategie und Positionierung.

Im ersten Themenblock war die Qualität der Personalarbeit sowie des HR-Strategieprozesses von besonderem Interesse. Daher wurden Items (ein „Item“ entspricht einer zu bewertenden Aussage im Fragebogen) wie zum Beispiel „Der Personalbereich ist in den Unternehmensstrategieprozess involviert“ und „Die Unternehmensstrategie enthält in bedeutendem Maße auch Personalthemen“ verglichen. In beiden Fragen wurden keine signifikanten Unterschiede zwischen den Geschäftsmodellen festgestellt. Zusätzlich wurden die angegebenen Probleme bei der Umsetzung der HR-Strategie analy-

siert. Hierzu zählen beispielsweise „fehlende Kompetenzen in HR“ und „mangelnde Unterstützung durch den Vorstand/ Geschäftsführung“. Die Analyse zeigt, dass vor allem die Dominanz operativer Themen in den drei Geschäftsmodellen bemängelt wird (Produzent 80%, Verleiher finanzieller Güter 79% und Dienstleister 71%). Eine hohe Anzahl an Dienstleistern (71%) kritisiert zudem die zu geringen Kapazitäten im Personalmanagement. In Abhängigkeit zum Geschäftsmodell lässt sich außerdem feststellen, dass sich Produzenten und Verleiher finanzieller Güter bei der Umsetzung der HR-Strategie tendenziell mit einer größeren Spanne an Problemen konfrontiert sehen als Dienstleister.

Grafik 38: Probleme bei der Umsetzung der HR-Strategie im Vergleich der Geschäftsmodelle



Signifikante Unterschiede entlang der Geschäftsmodelle in den HR-Kernprozessen.

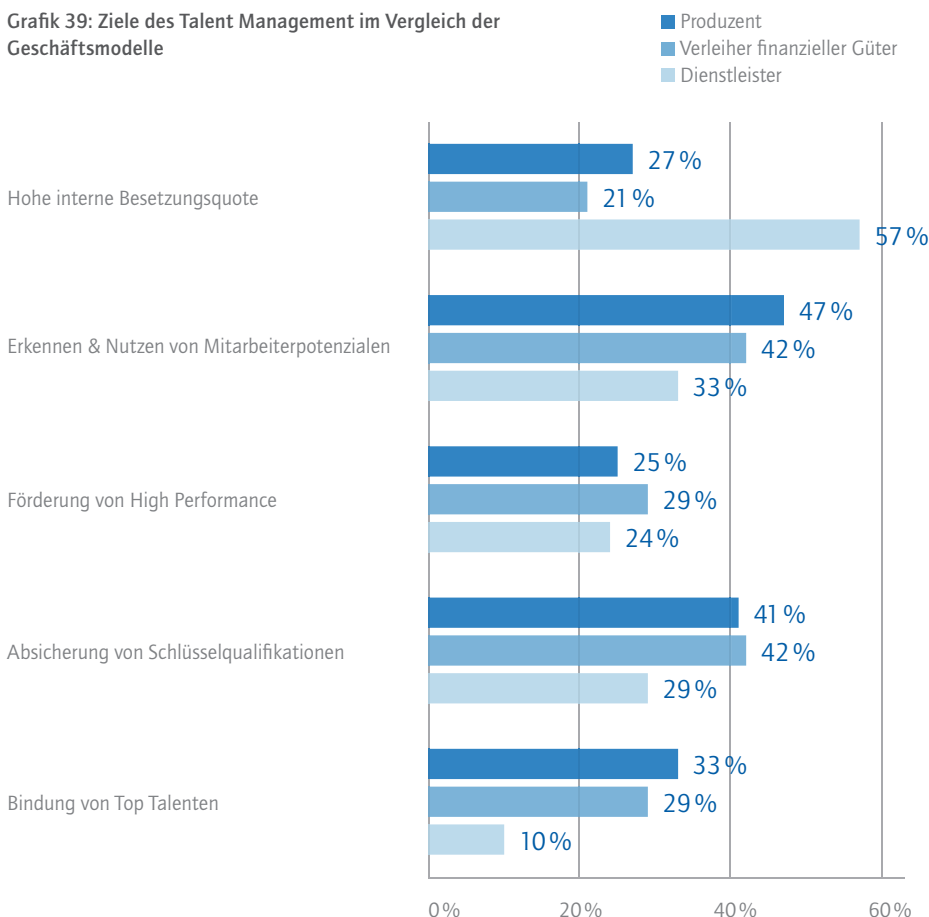
Im zweiten Themenblock wurde gemäß der HR-Prozesslandkarte, die von den Experten der Kienbaum Management Consultants in Anlehnung an das St. Galler Management Modell entwickelt wurde, die Bedeutung der HR-Managementprozesse, HR-Kernprozesse und HR-Unterstützungsprozesse in den unterschiedlichen Geschäftsmodellen betrachtet. HR-Managementprozesse umfassen alle Aufgaben der Gestaltung, Steuerung und Entwicklung der Personalarbeit im Unternehmen. In Übereinstimmung mit dem ersten Themenblock wurden auch hier keine Signifikanzen zwischen den Geschäftsmodellen festgestellt. Die großen Unternehmen eines jeden Geschäftsmodells halten jedoch einen HR Strategie-Prozess tendenziell für wichtiger als kleine und mittlere Unternehmen.

Die HR-Kern(geschäfts)prozesse verkörpern die HR-Kernaktivitäten, die unmittelbar auf den Kundennutzen ausgerichtet sind. Oft werden diese an den „Mitarbeiterlebenszyklus“ angelehnt. Vor allem mittlere Dienstleister stechen hier positiv

hervor und legen besonders viel Wert auf Employer Branding, aber auch auf ein ausgewogenes Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Große Dienstleister stehen im Gegensatz zu den restlichen Geschäftsmodellen, die grundsätzlich den Kernprozess der Rekrutierung und des Onboardings für wichtig halten. Ein weiterer signifikanter Unterschied kann im Hinblick auf die Bedeutung des Kompetenzmanagements festgestellt werden. Verleiher finanzieller Güter legen nachweisbar weniger Wert auf ein Kompetenzmanagement als Produzenten und Dienstleister. Die Bedeutung nimmt sogar weiter ab, je größer das Unternehmen ist.

Betrachtet man detailliert die Strategien sowie die Inhalte des Talent Managements und des Learning Managements als zwei wesentliche Kernprozesse, so lässt sich feststellen, dass Produzenten und Verleiher finanzieller Güter im Talent Management ähnliche Ziele verfolgen. Für beide Modelle sind das Erkennen und Nutzen von Mitarbeiterpotenzialen (47% und 42%) sowie die Absicherung von Schlüsselpositionen (41% und 42%) besonders wichtig. Anders sind die Prioritäten bei Dienstleistern ausgeprägt. Für 57% der Dienstleister steht vor allem eine hohe interne Besetzungsquote im Vordergrund.

Grafik 39: Ziele des Talent Management im Vergleich der Geschäftsmodelle



Die HR-Unterstützungsprozesse umfassen die administrativen/transaktionalen Prozesse sowie alle HR-internen Dienstleistungsprozesse für einen effektiven Vollzug der HR-Prozesse. Da diese Aufgaben sowohl einen effektiven Vollzug der HR-Prozesse gewährleisten als auch grundlegende Bedürfnisse der Mitarbeiter abdecken, wurden hier signifikante Unterschiede zwischen den Geschäftsmodellen weder erwartet, noch festgestellt.

Unterschiede sind im Rahmen der HR-Transformation zu berücksichtigen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass Geschäftsmodelle in Teilbereichen einen signifikanten Einfluss auf das Personalmanagement gerade im Bereich der Kernprozesse, wie beispielsweise dem Talent Managements, haben. Hier gilt es, die Unterschiede zu kennen und im Rahmen der eigenen HR-Transformation zu berücksichtigen. Nur so kann sichergestellt werden, dass das Unternehmen effektiv durch das Personalmanagement unterstützt wird und dieses als wertvollen Business Partner anerkennt. Die Ausrichtung auf das zukünftige Geschäftsmodell muss damit bereits in der Entwicklung der HR-Strategie festgeschrieben und konsequent verfolgt werden.

Quellenangaben für die Untersuchung der Auswirkungen von Geschäftsmodellen auf die Personalarbeit:

Ghaziani, A., & Ventresca, M. J. (2005). Keywords and cultural changes: frame analysis of business model public talk, 1975–2000. *Sociological Forum*, 20 (4), pp. 523–559.

Linder, J., & Cantrell, S. (2000). Changing business models: Surveying the landscape. Accenture Institute for Strategic Change.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80, pp. 86–92.

Malone, W., Weill, P., Lai, R. K., D'Urso, V. T., Herman, G., Apel, T. G., et al. (2006). Do some business models perform better than others. MIT Sloan Working Paper, pp. 1–34.

Mansfield, G. M., & Fourie, L. C. (2004). Strategy and business models – strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture. *South African Journal of Business Management*, 35 (1), pp. 35–44.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13 (1), pp. 36–52.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, pp. 1–25.

Purcell, J. (1995). Corporate strategy and its link with human resource management. In J. Storey, *Human resource management. A critical text* (pp. 63–86). London, New York: Routledge.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987a). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1 (3), pp. 207–219.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987b). Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practices. *Human Resource Planning*, 10 (3), pp. 125–141.

Ulrich, D. (1999). Das neue Personalwesen. Mitgestalter der Unternehmenszukunft. In D. Ulrich, *Strategisches human resource management* (pp. 33–51). München, Wien: Hanser.

Walker, J. W. (1994). Integrating the human resource function with the business. *Human Resource Planning*, 17 (9), pp. 59–77.

04 Vorstellung Kienbaum

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

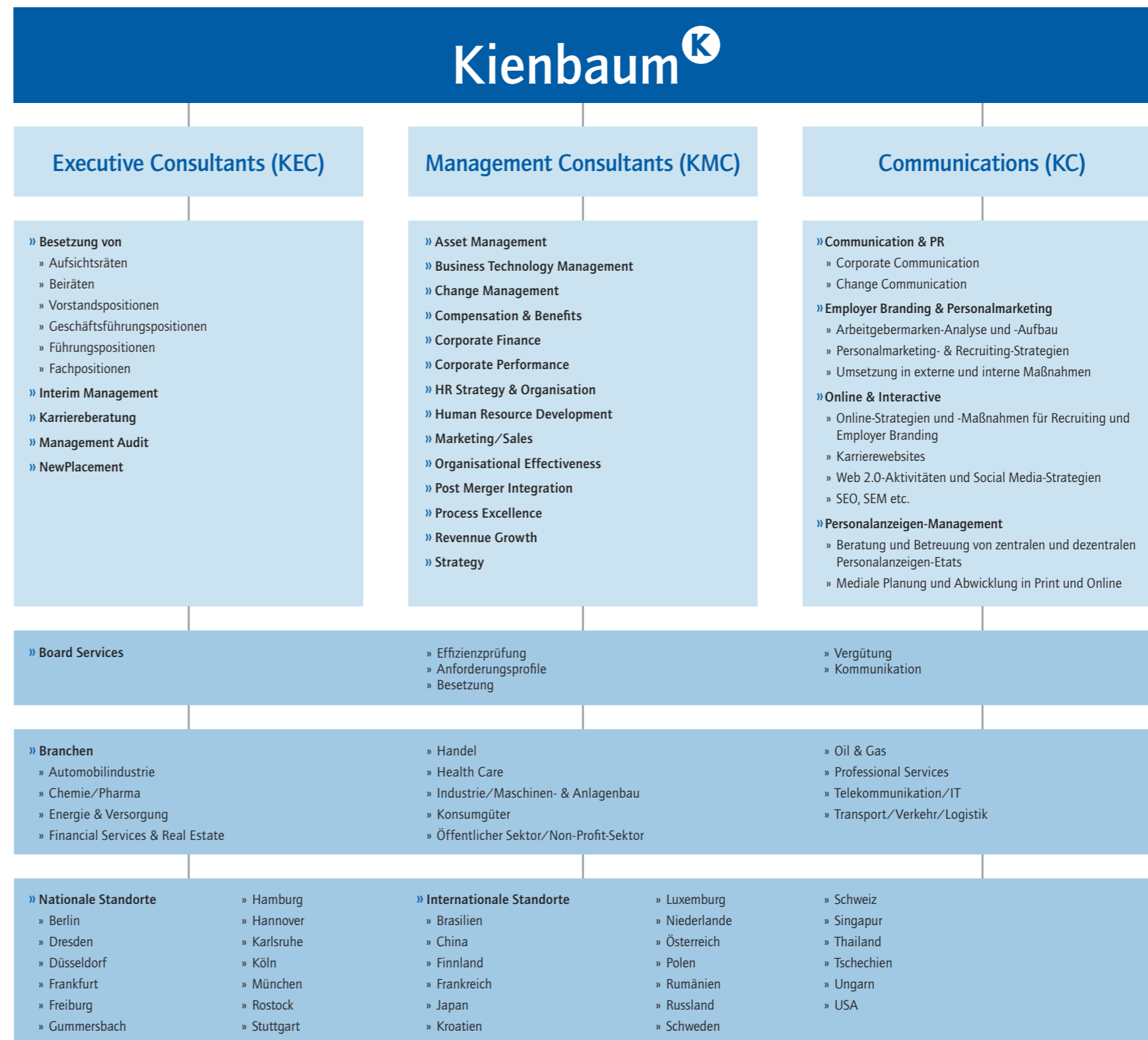
Executive Search | Management Consulting | Communications

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

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

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

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



Gesamtverantwortung



Dr. Walter Jochmann

Vorsitzender der Geschäftsführung

KMC Geschäftsführung

Kienbaum Management Consultants GmbH

Fon +49 2261 703-550

Fax +49 2261 703-658

walter.jochmann@kienbaum.de



Paul Kötter

Director & Partner

HR Strategie & Organisation

Kienbaum Management Consultants GmbH

Fon +49 30 88 01 98-25

Fax +49 30 88 01 98-66

paul.koetter@kienbaum.de

Verfasser der Studie



René Werthschütz

Senior Consultant

HR Strategie & Organisation

Kienbaum Management Consultants GmbH

Fon +49 30 88 01 98-25

Fax +49 30 88 01 98-66

rene.werthschuetz@kienbaum.de



Johannes Sattler

Consultant

HR Strategie & Organisation

Kienbaum Management Consultants GmbH

Fon +49 30 88 01 98-70

Fax +49 30 88 01 98-66

johannes.sattler@kienbaum.de

2. Auflage (Dezember 2010)

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

Deutschland

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

Österreich

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

Schweiz

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

