

Kienbaum[®]

KURZBERICHT

HR Strategie & Organisation

Kienbaum Studie 2008|2009

STRATEGIE UND ORGANISATION DES HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
IM DEUTSCHSPRACHIGEN RAUM

VORWORT

Dr. Walter Jochmann, Vorsitzender der Geschäftsführung, Kienbaum Management Consultants GmbH und Paul M. Kötter, Mitglied der Geschäftsleitung und Partner, HR Strategie und Organisation, Kienbaum Management Consultants GmbH

Für moderne und wettbewerbsfähige Unternehmen ist es wichtiger denn je, ihre Mitarbeiter als Wert für ihre Organisation zu begreifen. Ein professionelles Human Resource Management hilft den Unternehmen, den wachsenden Herausforderungen und Ansprüchen gerecht zu werden.

Deshalb freuen wir uns, Ihnen einen aktuellen Überblick über die Personalarbeit 2008/2009 im deutschsprachigen Raum geben zu können. Kern der Studie ist die Auseinandersetzung mit Strategie, Organisation und Prozessen in der Personalarbeit. Als Trendthemen haben wir uns in diesem Jahr der demografischen Entwicklung und der Arbeitgeberattraktivität gewidmet. Mit den Studienergebnissen möchten wir Ihnen Anregungen geben, wie Sie den aktuellen Herausforderungen an ein strategisches Human Resource Management gerecht werden können.

Wir bedanken uns ganz herzlich bei den teilnehmenden Unternehmen, die ihre Zeit und Erfahrungen für die Studie HR Strategie und Organisation 2008/2009 zur Verfügung gestellt haben. Durch die breite Resonanz von 290 teilnehmenden Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz bietet die Studie verlässliche und spezifische Aussagen als Basis für Ihre Standortbestimmung.

Nutzen Sie die Chance und gewinnen Sie einen tiefen Einblick in die aktuelle Situation sowie Trends in der Personalarbeit. Lernen Sie von den Besten und benchmarken Sie sich mit den HR^{Excellence} Unternehmen. Transformieren auch Sie Ihre Personalarbeit und steigern Sie somit Ihre Wertschöpfung!

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg dabei und freuen uns, wenn Ihnen unsere Studie eine gute Unterstützung bietet. Sollten Sie Ergebnisse wie branchen-, länder- oder größenspezifische Vergleiche und Hintergrundinformationen benötigen, sprechen Sie uns einfach an. Wir freuen uns auf einen Dialog mit Ihnen über das Personalmanagement der Zukunft.

Dr. Walter Jochmann

Paul M. Kötter

Inhalt.

HINTERGRUND DER STUDIE HR STRATEGIE UND ORGANISATION 2008/2009	01.
KURZZUSAMMENFASSUNG DER STUDIE HR STRATEGIE UND ORGANISATION 2008/2009	02.
UNTERNEHMENS- UND BEREICHSVORSTELLUNG	03.

01.

HINTERGRUND DER STUDIE HR STRATEGIE & ORGANISATION 2008/2009

- | | |
|---|----------|
| 1.1 ZIELSETZUNG UND KONZEPTION | Seite 05 |
| 1.2 HINWEISE ZUR METHODIK | Seite 06 |
| 1.3 ALLGEMEINE ANGABEN ZU DEN TEILNEHMENDEN UNTERNEHMEN | Seite 08 |

1. HINTERGRUND DER STUDIE HR STRATEGIE & ORGANISATION 2008/2009

1.1 ZIELSETZUNG UND KONZEPTION

ZIELSETZUNG

Die Studie HR Strategie und Organisation 2008/2009 gibt Ihnen einen Überblick über die Personalarbeit unterschiedlich aufgestellter Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Kern der Studie ist die differenzierte Auseinandersetzung mit der HR Strategie, HR Organisation und den HR Prozessen. Auf dieser Basis werden die personalwirtschaftliche Begegnung der demografischen Herausforderungen und die Wahrnehmung von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität als zwei aktuelle Trendthemen behandelt.

Die Studie HR Strategie und Organisation 2008/2009, durchgeführt von HR Strategie- und Organisationsexperten der Managementberatung Kienbaum, wird in diesem Jahr bereits zum vierten Mal veröffentlicht.

KONZEPTION

Befragt wurden sowohl mittelständische Unternehmen als auch Großkonzerne, allesamt namhafte Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die primäre Zielgruppe waren die leitenden Funktionen des Human Resource Management.

Durch die enge Verknüpfung der Fragen mit Befragungsinhalten der Studien aus 2005 und 2006 ermöglicht die diesjährige Studie Zeitreihenvergleiche für die wesentlichen Kernthemen und knüpft an die Erfolge der letzten Jahre an.

Die Teilnehmer konnten wahlweise anhand eines online- oder papiergestützten Fragebogens von Mai bis Juli 2008 an der Befragung teilnehmen.

Um den Nutzen der Studie weiter zu steigern, haben wir das neuentwickelte HR Strategie- und Organisationsbarometer eingeführt. Dieses bietet einen schnellen Überblick über den aktuellen Stand der Personalarbeit in den Unternehmen und ermöglicht einen einfachen Benchmarkvergleich.

In allen Fragestellungen sind darüber hinaus Vergleiche zu den in der Personalarbeit besonders erfolgreichen Unternehmen (HR^{Excellence} Unternehmen) möglich. Sie können Ihre unternehmensspezifischen Fragestellungen mit den Best Practices abgleichen und konkrete Handlungsfelder identifizieren.

Nutzen Sie die Möglichkeit: **Lernen Sie von den Besten!**

Zusätzlich wurde in der diesjährigen Studie durch branchen-, unternehmensgrößen- und länderspezifische Auswertungen das Spektrum der Betrachtungsweisen erweitert und darüber hinaus wurden Entwicklungen und Trends abgeleitet. Den Gesamtergebnisbericht, einschließlich näherer Informationen, erhalten Sie bei Bedarf gerne auf Anfrage bei den in Kapitel 6 aufgeführten Ansprechpartnern.

Gleichzeitig finden Sie im Gesamtergebnisbericht wesentliche Hintergrundinformationen sowie generelle Handlungsempfehlungen, die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Themen berücksichtigen.

1.2 HINWEISE ZUR METHODIK

Im Rahmen der Studie erfolgt neben der allgemeinen Darstellung der Ergebnisse aller Unternehmen immer wieder eine Unterscheidung zwischen den Best Practices der HR^{Excellence} Unternehmen und den übrigen Unternehmen.

HR^{Excellence} Unternehmen zeichnen sich durch eine klare Businessorientierung der HR Strategie, eine überdurchschnittliche Leistung und Wertschöpfung der Personalarbeit sowie durch eine hohe Gesamtzufriedenheit der Personaler aus. Dabei ist die HR Strategie fest auf der Businesssebene verankert. HR^{Excellence} Unternehmen verfügen darüber hinaus über eine gut aufgestellte Personalabteilung sowie effektive und effiziente HR Prozesse. Kurz gesagt: HR^{Excellence} Unternehmen sind in allen Bereichen exzellent.

Die Bewertung erfolgt dabei 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 bewertet worden:

1. Unser Vorstand/unsere Geschäftsleitung ist mit der Wertschöpfung durch die Personalarbeit sehr zufrieden.
2. Unsere internen Kunden sind mit der Leistung des Personalbereichs sehr zufrieden.
3. Der Personalbereich verfügt über eine schriftlich fixierte und durch Vorstand oder Geschäftsführung verabschiedete HR Strategie.
4. Unsere HR Strategie ist klar aus der Unternehmensstrategie abgeleitet.
5. Wir sind mit unserer Personalabteilung organisatorisch sehr gut aufgestellt (ausreichende Kapazitäten, Anbindung an die Unternehmensspitze etc.).
6. Wir haben all unsere Personalprozesse sehr gut im Griff.
7. Alles in allem bin ich mit unserer Personalarbeit sehr zufrieden.

Konsistenterweise bilden diese Driver-Fragen auch die Basis für das HR Strategie- und Organisationsbarometer. Dies stellt somit einen Überblick des aktuellen Standes der Personalarbeit im Unternehmen bzw. in der jeweiligen Branche bezogen auf die Wertschöpfungs- und die Umsetzungsorientierung dar.

HR Strategie- und Organisationsbarometer 2008/2009
(beispielhafte Darstellung)



Zur Erstellung des HR Strategie- und Organisationsbarometer wurden nur diejenigen Unternehmen ausgewertet, die alle Fragen ausnahmslos beantwortet haben. Die Bewertungen der einzelnen Unternehmen wurden dabei einzelsatzbezogen entsprechend festgelegter Gewichtungskriterien ermittelt und skaliert. Für das Erreichen des HR^{Excellence}-Bereichs ist notwendiges Basiskriterium geblieben, dass alle Driver-Fragen ausnahmslos mit 5 oder 6 bewertet wurden.

Wertschöpfungsorientierung (vertikale Dimension)

- Businessorientierung der HR Strategie
- Wertschöpfung der Personalarbeit
- Leistungen der Personalbereiche
- Gesamtzufriedenheit

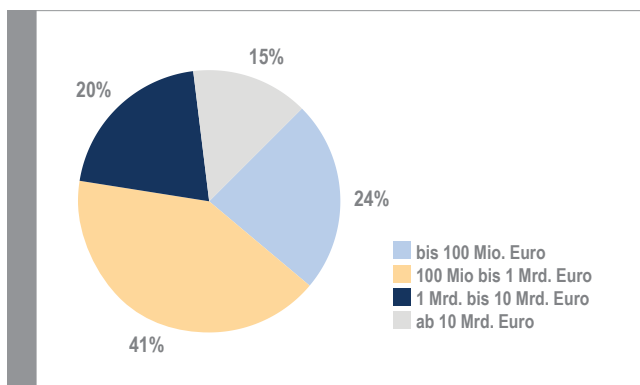
Umsetzungsorientierung (horizontale Dimension)

- Verankerung der HR Strategie
- Exzellenz der HR Organisation
- Effektivität und Effizienz der HR Prozesse

1.3 ALLGEMEINE ANGABEN ZU DEN TEILNEHMENDEN UNTERNEHMEN

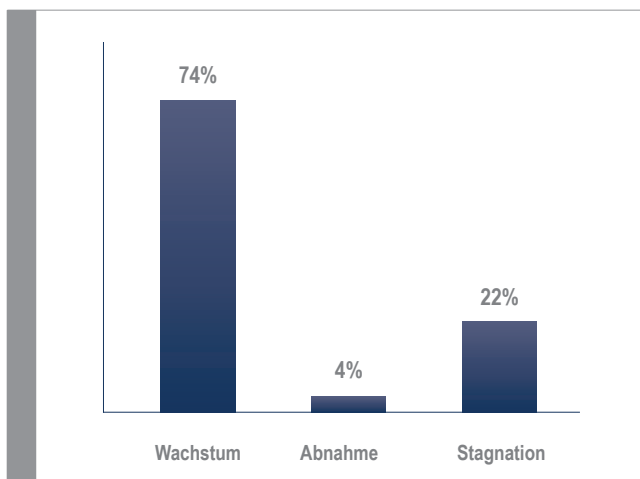
Im Vergleich zu 2006 hat sich mit 290 teilnehmenden Unternehmen aus Deutschland (79%), Österreich (10%) und der Schweiz (11%) die Größe der Stichprobe um ein Drittel erhöht. Den größten Teilnehmeranteil haben mittelgroße Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 100 Mio. bis 1 Mrd. Euro.

Umsatz im Geschäftsjahr 2007

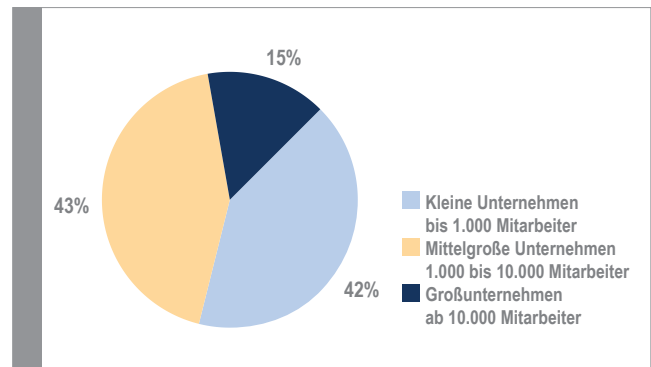


Der Umsatz liegt bei 65% der teilnehmenden Unternehmen unter 1 Mrd. Euro. Die Umsatzentwicklung aller Unternehmen weist größtenteils eine wachsende Tendenz auf.

Umsatzentwicklung

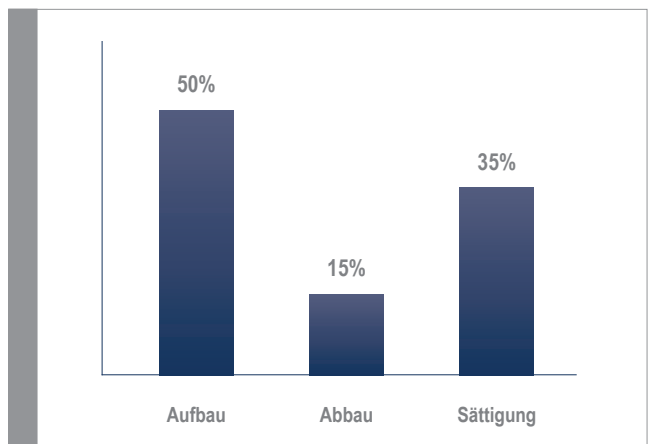


Mitarbeiterzahl Gesamtunternehmen



Den Kern der Studienteilnehmer bilden mit 85% Unternehmen mit einer Anzahl von unter 10.000 Mitarbeitern; 42% der teilnehmenden Unternehmen haben weniger als 1.000 Mitarbeiter. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl aller teilnehmenden Unternehmen liegt bei 12.440 Mitarbeitern, das Maximum liegt bei 470.000 Beschäftigten.

Entwicklung der Mitarbeiterzahl



Durch den wirtschaftlichen Aufschwung gestärkt, konnte ein Großteil der teilnehmenden Unternehmen wachsende Umsätze verzeichnen. Diese positive Entwicklung übertrug sich nur zum Teil auf die Anzahl der Mitarbeiter: nur die Hälfte der Unternehmen betreibt Personalaufbau. Es ist ein Sättigungstrend im Hinblick auf Neueinstellungen bei den teilnehmenden Unternehmen erkennbar.

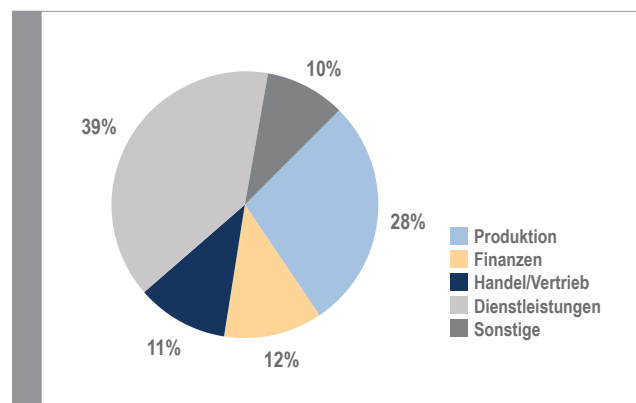
Die teilnehmenden Unternehmen stammen aus der gesamten Bandbreite der Wirtschaft, inklusive dem öffentlichen Sektor. Den größten Teilnehmeranteil nach Wirtschaftszweigen stellt der Dienstleistungssektor mit 39% der Befragten, gefolgt vom produzierenden Gewerbe mit 28%.

Unternehmen der Branchen Technology, IT & Media (13%), Industry (10%) und Energy/Utilities (10%) sind am stärksten vertreten. Danach folgen Banking, Healthcare und Retail/Consumer.

Auf Anfrage können die Ansprechpartner dieser Studie gern detaillierter Auskunft zu den branchenspezifischen Ergebnissen, auch im Benchmarkvergleich zu HR^{Excellence} Unternehmen, geben.

Die durchschnittliche Betreuungsquote (Headcount Ratio), ermittelt als Personaler pro Mitarbeiter, liegt bei den

Wirtschaftszweig



HR^{Excellence} Unternehmen bei 1:92, bei den übrigen Unternehmen bei 1:106. Dabei zeigen sich deutliche Schwankungen nach Unternehmensgrößen und teilweise auch nach Branchen.

02.

ERGEBNISSE DER STUDIE HR STRATEGIE & ORGANISATION 2008/2009

2.1	HR STRATEGIE	Seite 12
2.2	HR ORGANISATION/GESCHÄFTSMODELLE	Seite 12
2.3	HR PROZESSE	Seite 13
2.4	DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG	Seite 13
2.5	ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT UND EMPLOYER OF CHOICE	Seite 13
2.6	HR WERTBEITRAG	Seite 14
2.7	FAZIT	Seite 14

2. KURZZUSAMMENFASSUNG DER STUDIE

HR STRATEGIE & ORGANISATION 2008/2009

Im Folgenden 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. Sollten Sie Interesse an Hintergrundinformationen, weiteren Studienergebnissen

und Handlungsempfehlungen haben, können Sie gern Kontakt zu den in Kapitel drei aufgeführten Ansprechpartnern aufnehmen.

Allgemein ist festzustellen, dass es große Unterschiede zwischen den HR^{Excellence} Unternehmen und den übrigen Unternehmen gibt und nur ein geringer Prozentsatz der

teilnehmenden Unternehmen (10,4%) bereits die HR^{Excellence} Kriterien erfüllt. Dabei zeigen sich deutliche Branchenunterschiede. Erwartungsgemäß sind die Professional Service Unternehmen an der Spitze, wohingegen branchenbezogen die Public Service Firms und der Healthcarsektor die Schlusslichter in der Kriterien-erfüllung als HR^{Excellence} Unternehmen sind.

Dabei haben es in fast allen Branchen die jeweiligen Primusse in die Gruppe der HR^{Excellence} Unternehmen geschafft. Ausnahmen bilden hierbei nur die Bereiche Chemical Industry/Pharma und der Publicsektor. Ähnliches gilt für die unterschiedlichen Unternehmensgrößen. Eine exzellente Personalarbeit ist somit größen- und branchenunabhängig möglich.

Im Vergleich der drei Länder Deutschland, Österreich und Schweiz zeigt sich, dass die Schweizer Unternehmen hinsichtlich der Wertschöpfungs- und Umsetzungsorientierung der Personalarbeit tendenziell besser aufgestellt sind.

HR Strategie- und Organisationsbarometer 2008/2009



2.1 HR STRATEGIE

Eine akzeptierte und gut verankerte HR Strategie wird als zentraler Grundstein erfolgreicher Personalarbeit gesehen. Im Vergleich zu den übrigen Unternehmen besteht bei den HR^{Excellence} Unternehmen ein deutlicher strategischer Vorsprung. Dies zeigt sich besonders durch die Einbindung des Personalbereichs in den Unternehmensstrategieprozess und mündet in einer breiteren Akzeptanz auf der Führungsebene. Die Unternehmensführung dieser Firmen weist Personalthemen eine wesentlich höhere Bedeutung zu. Dabei führen die HR^{Excellence} Unternehmen einen jährlichen HR Strategieprozess durch, der für Nachhaltigkeit sorgt.

Im Kontrast zur klaren Businessorientierung der HR Themen in allen HR^{Excellence} Unternehmen, leitet sich nur bei gut jedem zweiten Unternehmen die HR Strategie überhaupt aus der Unternehmensstrategie ab. Zu geringe Kapazitäten und fehlende Kompetenzen des HR Management werden als die größten Umsetzungshindernisse der HR Strategie genannt. Dieser Sachverhalt hat sich im Vergleich zur Studie 2006 durch das wirtschaftliche Wachstum und den daraus resultierenden höheren Anforderungen an das Personalmanagement, zum Beispiel im Hinblick auf Personalaufbau und Rekrutierung, noch verstärkt. Darüber hinaus verhindert die Dominanz operativer Themen in HR oft eine stärkere strategische Einbindung.

Zur Steigerung der Akzeptanz und Bedeutung der Personalarbeit ist eine erfolgreiche Kommunikation der HR Strategie und der Leistungen des Personalbereichs notwendig.

2.2 HR ORGANISATION/GESCHÄFTSMODELLE

Die Implementierung eines State of the Art-Geschäftsmodells mit einer klaren Rollentrennung in Business Partner, Center of Competence bzw. Center of Expertise und Shared Service Center wird von vielen Unternehmen vorgenommen.

Das One Face to the Customer-Prinzip, welches einen Business Partner als festen Ansprechpartner für den internen Kunden empfiehlt, ist als eines der Gestaltungsprinzipien moderner HR Geschäftsmodelle bei durchschnittlich einem Drittel der Befragten bereits vollständig implementiert. Bei einem weiteren Drittel wurde es bereits in Ansätzen realisiert.

HR^{Excellence} Unternehmen nehmen auch hier eine Vorreiterrolle ein. Sie haben bereits in weiten Teilen Center of Competence und Business Partner etabliert. Primäres Ziel der Anpassungen von HR Organisationsstrukturen ist dabei inzwischen nicht mehr die Kostensenkung, sondern die Qualitätssteigerung der Personalarbeit.

Das Ziel einer Wertschöpfungssteigerung der Personalarbeit rückt ebenfalls in den Fokus und wird von jedem zweiten Unternehmen durch die Erneuerung der HR Geschäftsmodelle verfolgt. Die effektive und effiziente Gestaltung neuer Organisationsformen geht dabei einher mit klar beschriebenen Prozessen und einer standardisierten HR IT-Infrastruktur.

Bei einem Großteil der Unternehmen, die Shared Service Center eingefügt haben, werden die Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie die Personaladministration dort gebündelt. Inzwischen ist die Prozessoptimierung bei der Einführung von Shared Service Centern oberstes Ziel. Auf diesem Wege sollen weitere Qualitätssteigerungen bei Produkten und Leistungen erzielt werden. Jedes dritte Unternehmen setzt bei der Überarbeitung bestehender oder der Implementierung neuer Organisationsformen und Geschäftsmodelle bereits auf spezialisierte Change Manager.

2.3 HR PROZESSE

Im Vergleich zu den Studienergebnissen 2006 sind die Prozesse Personalentwicklung, Kompetenzmanagement, Vergütung und Performance Management, Personalpolitik, Kultur- und Change Management sowie Personalcontrolling zunehmend wichtiger geworden.

Dieser neue Fokus spiegelt sich jedoch noch nicht in der wahrgenommenen Prozessqualität wider. Traditionellerweise liegen hier die Personaladministration und Abrechnung vorne, in denen noch immer ein Großteil der verfügbaren Kapazitäten des Personalbereichs gebunden ist.

Um weitere Qualitätssteigerungen zu bewirken, ist eine klare Strategieorientierung unerlässlich. Ein höheres Qualitätsniveau konnten diejenigen der teilnehmenden Unternehmen verzeichnen, die bereits ein Center of Competence für die relevanten Prozesse eingeführt haben.

Besonders in HR^{Excellence} Unternehmen wird der Prozesseffizienz eine hohe Bedeutung beigemessen. Verglichen mit den restlichen Unternehmen wickeln sie mit viel geringeren HR Kapazitäten die Personaladministration und Abrechnung ab. So können sie freigesetzte Kapazitäten für strategische HR Prozesse nutzen.

2.4 DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG

Nur etwas mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen beschäftigt sich nach eigener Aussage bereits in ausreichendem Maße mit Strategien, um der demografischen Entwicklung zu begegnen.

In HR^{Excellence} Unternehmen ist das Bewusstsein für die Notwendigkeit entsprechender Maßnahmen bereits in doppelt so hohem Maße ausgeprägt. Die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen im Rahmen eines Personalplanungsprozesses wird ebenfalls doppelt so häufig wie in den übrigen Unternehmen simuliert.

Zur Sicherung des zukünftigen Personalbedarfs und der Steuerungsfähigkeit der Belegschaft (Strategic Workforce Management) werden verstärkt Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität eingesetzt. Nahezu alle Unternehmen setzen diese bereits um bzw. planen dies zu tun. Als Trendthema hat sich die Anpassung der Personalbindungsstrategien („Retention Management“) herausgestellt.

Führende Themen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit sind in erster Linie die Überarbeitung der Personalentwicklungskonzepte, der Ausbau der qualitativen Personalplanung und die Förderung der Work-Life-Balance. Die Einführung spezieller Arbeitszeitmodelle ist zwar bei ungefähr einem Drittel der Teilnehmer in Planung, wird jedoch von ebenso vielen als nicht wirksam erachtet, um den Herausforderungen der demografischen Entwicklung zu begegnen.

2.5 ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT UND EMPLOYER OF CHOICE

Die Vorreiterrolle der HR^{Excellence} Unternehmen in HR Strategie, HR Organisation und HR Prozessen sowie in der Begegnung der aktuellen Herausforderungen der demografischen Entwicklung scheint sich sowohl intern als auch extern zu lohnen. Fast zwei Drittel dieser Unternehmen werden als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen. Unterstützend kommt hinzu, dass das Thema in mehr als der Hälfte der HR^{Excellence} Unternehmen genügend Aufmerksamkeit erhält.

Bei den übrigen Unternehmen widmet weniger als ein Drittel dem Thema ausreichend Aufmerksamkeit. Nur knapp ein Drittel transportiert relevante Alleinstellungsmerkmale in Personalmarketingbotschaften und nur wenige haben konkrete Ziele zur Steigerung ihres Arbeitgeberimages formuliert. Neben den grundsätzlichen Rahmenbedingungen ist ein Strategic Workforce Management mit klarer Businessorientierung der ausschlaggebende Unterschied, der einen Wertbeitrag zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Firma liefert. Nahezu die Gesamtheit der HR^{Excellence} Unternehmen

ist sich einig, dass eine überdurchschnittliche Arbeitgeberattraktivität den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg ihres Unternehmens wesentlich beeinflusst.

Die Notwendigkeit der Gestaltung von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität haben nicht nur die HR^{Excellence} Unternehmen erkannt. Ein erheblicher Unterschied zu den übrigen Unternehmen besteht jedoch in der konsequenten und businessorientierten Umsetzung von Maßnahmen. Als Schlüsselfaktoren der Arbeitgeberattraktivität nennen HR^{Excellence} Unternehmen die Unternehmenskultur, die Arbeitstätigkeit sowie die Qualität des Management und damit wesentliche Alleinstellungsmerkmale eines jeden Unternehmens.

2.6 HR WERTBEITRAG

HR^{Excellence} Unternehmen konzentrieren sich beim strategischen HR Management im Vergleich deutlich stärker auf die gesamten Personalressourcen und nicht nur auf die eigene Bereichssicht. Im Vordergrund stehen bei ihnen die Schaffung eines strategischen Gesamtbildes für die Personalarbeit, die Steuerung des Humankapitals und die Darstellung der Auswirkungen von Personalmaßnahmen. Obwohl das Thema bereits seit längerer Zeit aktuell ist, geben im Durchschnitt weniger als ein Fünftel der befragten Unternehmen an, sich ausreichend damit zu beschäftigen.

Der explizite Ausweis des HR Wertbeitrags ist mehr als zwei Dritteln der HR^{Excellence} Unternehmen wichtig. Trotzdem glaubt auch in diesem Themenbereich nur jedes zweite Unternehmen, sich bereits ausreichend damit zu beschäftigen.

2.7 FAZIT

Betrachtet man alle behandelten Themenfelder in der Kombination und untersucht die Abhängigkeiten und Zusammenhänge, so lässt sich folgende Gesamtaussage treffen: Unternehmen mit einer aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten HR Strategie, einem State of the Art-Geschäftsmodell und effektiven HR Prozessen haben bereits heute ein effektives und erfolgsorientiertes Strategic Workforce Management, das sich auf strategische und qualitative Themen fokussiert.

Sie sind Employer of Choice!

Um dies auch zukünftig sicherzustellen, überprüfen sie regelmäßig ihren Wertbeitrag. Dabei steht bei allen HR Aktivitäten die Businessperspektive im Vordergrund.

Alles in allem haben diese Unternehmen eine wertschöpfende Personalarbeit und die Mitarbeiter im Personalbereich werden als strategische Partner im Unternehmen angesehen. Dies zu erreichen sollte Ziel aller Aktivitäten rund um die Personalarbeit sein: zur Steigerung des heutigen und Sicherung des zukünftigen Unternehmenserfolges.

03.

UNTERNEHMENS- UND BEREICHSVORSTELLUNG

- | | |
|---|----------|
| 3.1 DIE KIENBAUM MANAGEMENT CONSULTANTS GMBH | Seite 16 |
| 3.2 DER GESCHÄFTSBEREICH HR STRATEGIE UND ORGANISATION | Seite 17 |
| 3.3 ANSPRECHPARTNER UND KONTAKT | Seite 18 |

3. UNTERNEHMENS- UND BEREICHSVORSTELLUNG

3.1 DIE KIENBAUM MANAGEMENT CONSULTANTS GMBH

Seit der Gründung der Kienbaum Management Consultants GmbH im Jahr 1945 haben wir für unsere Kunden mehr als 60.000 Beratungsprojekte erfolgreich umgesetzt. Wir beraten sowohl international tätige Konzerne als auch mittelständische Unternehmen aus den unterschiedlichsten Industriezweigen und Branchen sowie supranationale Organisationen, Bund, Länder und Gemeinden.

Die Geschäftsbereiche der Kienbaum Gruppe sind Executive Search, Management Consulting & Human Resource Management sowie Communication & Employer Branding. Mit dieser Struktur positioniert sich Kienbaum mit einem einmaligen Kompetenzmix aus Managementberatung und Beratung in allen Facetten des Human Resource Management.

Im Jahr 2007 hat Kienbaum mit über 700 Beschäftigten einen Umsatz von rund 117 Mio. € erwirtschaftet. Die Kienbaum Executive Consultants GmbH ist in Deutschland Marktführer bei der Suche von Fach- und Führungskräften (Personalberatung).

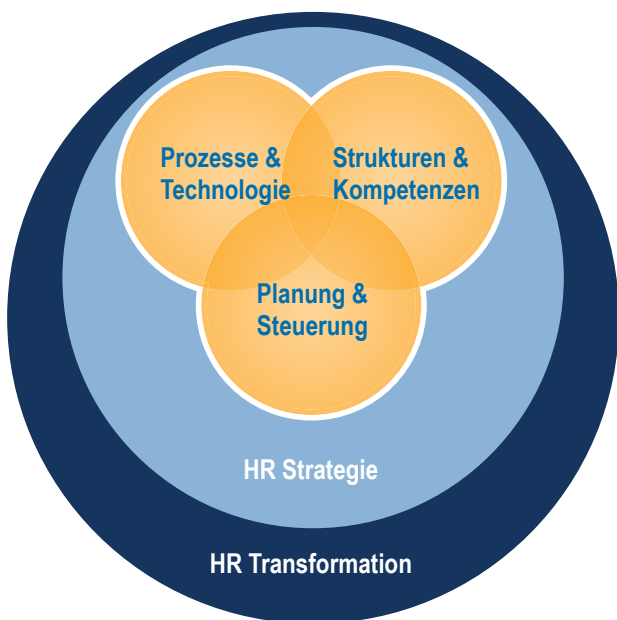
Allein in Deutschland sind wir an 14 Standorten präsent. Im Bereich Human Resource Management beraten wir seit über 25 Jahren Unternehmen in allen strategischen und operativen Aufgaben des Personalmanagement und gehören in Europa zu den führenden HR Anbietern. Wir erhöhen die Effektivität und Effizienz des Personalbereichs und seiner Prozesse, gestalten Personalstrategien auf der Basis sorgfältiger Analysen und externer Benchmarks, entwickeln Personal- und Führungsinstrumente, führen Beurteilungs- und Qualifizierungsmaßnahmen durch und begleiten umfassende Veränderungsprozesse.

Struktur der Kienbaumgruppe



3.2 DER GESCHÄFTSBEREICH HR STRATEGIE UND ORGANISATION

Der Geschäftsbereich HR Strategie und Organisation begleitet mit einem Team spezialisierter Beraterinnen und Beratern Klienten auf dem Weg zum strategischen HR Business Partner. Wir entwickeln gemeinsam mit unseren Klienten



unternehmensspezifische Konzepte zur inhaltlichen und organisatorischen Aufstellung von HR Bereichen und begleiten umfassend Transformationsprozesse in HR.

Darüber hinaus sind Themen der strategischen und demografieorientierten Personalplanung, HR Controlling inkl. eines umfassenden Strategic Workforce Management und HR Risk Management sowie Due Diligence Kernkompetenzen in unserem Team. Engagement Management als strategisches Steuerungsinstrument, Konzepte rund um die Arbeitgeberattraktivität sowie HR IT Strategien runden das Portfolio des Bereiches HR Strategie und Organisation ab. Dabei begleiten wir bei allen Themenstellungen sowohl die Konzeption als die Implementierung.

DIE THEMEN IM EINZELNEN:

HR Strategie

- Personalpolitik
- Personalstrategie
- Human Capital Management

HR Organisation

- HR Geschäftsmodelle / HR Transformation
- Shared Services
- HR Outsourcing

HR Prozesse

- Optimierung HR Prozesslandkarte sowie einzelner HR Prozesse
- Governancekonzepte und Schnittstellenoptimierung

HR IT

- Entwicklung HR IT Strategie
- Optimierung HR Prozessunterstützung
- Systemauswahl und Einführungsbegleitung

HR Planung und -Controlling

- Strategic Workforce Management
- HR Risk Management
- Steuerungskonzepte (HR BSC, Cockpit)

Engagement Management

- Erhebung des Engagements von Fach- und Führungskräften
- Ableitung von Treibern und Einflussfaktoren

3.3 ANSPRECHPARTNER UND KONTAKT

DEUTSCHLAND

Kienbaum Management Consultants GmbH

Potsdamer Platz 8

D-10117 Berlin

Tel. +49 (30) 88 01 98-0

hr-strategiestudie@kienbaum.com

ÖSTERREICH

Kienbaum Beratungen GmbH Wien

Tuchlauben 8

A-1010 Wien

Tel. +43 (1) 533 51 88-22

vienna@kienbaum.com

SCHWEIZ

Kienbaum AG

Leutschenbachstrasse 95

CH-8050 Zürich

Tel. +41 (0) 44 386 40-40

zurich@kienbaum.ch

GESAMTVERANTWORTUNG

Dr. Walter Jochmann

Vorsitzender der Geschäftsführung

KMC Geschäftsführung

Kienbaum Management Consultants GmbH

Fon +49 (22 61) 7 03-550

Fax +49 (22 61) 7 03-658

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

Seniorberater

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



Christian Siemen

Consultant

HR Strategie & Organisation

Kienbaum Management Consultants GmbH

Fon +49 (30) 88 01 98-68

Fax +49 (30) 88 01 98-66

christian.siemens@kienbaum.de



Ein besonderer Dank gilt Katharina Quandt, die maßgeblich an der Auswertung der Rohdaten und Erstellung dieses Ergebnisberichts beteiligt war.

