

## **Die Personalabteilung auf dem Prüfstand: HR Benchmarking Report 2010/11 deckt Hebel zur Optimierung deutscher Personalabteilungen auf.**

Otto Henning & Company, Rat.Haus Personalberatung

### **HR gehört in den Vorstand und muss Wertorientierung nachweisen – Talent-Management zur Stärkung der Unternehmensposition und Bewältigung des Fachkräftemangels – HR ist kein Karriere-Sprungbrett**

Die Frankfurter Strategie-Beratung Otto · Henning & Company und die Münchener Personalberatung Rat.Haus haben in Kooperation mit der Universität Eichstätt Ingolstadt ein deutschlandweites Forschungsprojekt im Bereich Human Resources (HR) durchgeführt. Über einen Zeitraum von sechs Monaten wurden über 1.500 Personalmanager und Personalvorstände der größten deutschen Unternehmen aus Banken, Versicherungen und Finanzdienstleistern, Dienstleistungen, Handel, Industrie, Rechts- und Unternehmensberatungen sowie Technologie befragt. Die Ergebnisse der Studie mit dem Titel „HR Benchmarking Report 2010/11“ liegen jetzt vor und zeigen auf 192 Seiten strategische, operative und organisatorische Optimierungsmöglichkeiten deutscher Personalabteilungen auf. Ziel der Studie ist es, das Selbstverständnis der HR-Abteilung als Wertgenerator zu unterstützen und mehr Transparenz im Personalmarkt zu schaffen.

Demnach wird auf strategischer und operativer Ebene im Jahr 2010 dem Thema Effektivität wie der Optimierung der HR-Prozesse, Arbeitsabläufe und Organisation mit 62 Prozent der Stimmen die höchste Priorität beigemessen. Die Führungskräfte-Entwicklung nimmt mit 55 Prozent den zweiten Platz künftiger HR-Kernaufgaben ein, dicht gefolgt vom hochaktuellen, zukunftsweisenden Spezialthema Talent-Management. Nach Meinung von 52 Prozent der Befragten kann das moderne Personalmanagement die aktuellen Anforderungen nur meistern, wenn die HR-Organisation an der Geschäftsorganisation ausgerichtet ist.

### **HR gehört in den Vorstand und muss Wertorientierung nachweisen**

Ein Kernelement und damit Hebel zur Optimierung der Personalarbeit lässt sich auf organisatorischer Ebene ableiten: HR gehört in den Vorstand. Dafür müssen Personaler jedoch die wertorientierte Tonalität des Vorstandes lernen und ihre Leistungen nachweisbar machen, um gemeinsame Ziele definieren und erarbeiten zu können. Dass wertgenerierende Potentiale im Personalbereich bereits realisiert werden, zeigt sich anhand der zunehmenden Anwendung des sogenannten Drei-Säulen-Modells. Hierbei werden überschüssige Ressourcen reduziert und das HR-Arbeitsaufkommen in drei Teilbereiche separiert: Der Bereich strategische Anforderungen, in der

#### **Herausgeber:**

Otto Henning & Company Strategy Consultants GmbH | Myliusstraße 23 | D - 60323 Frankfurt/Main  
Rat.Haus Personalberatung GmbH | Südliche Münchner Str. 60 | D - 82031 Grünwald

Fachsprache als HR Business Partner bezeichnet, der Bereich konzernweite Personalkonzepte, auch Center of Competence genannt, sowie der Bereich zur Administration von Personal-Standards, im Fachjargon als Shared Service Center bezeichnet. Obwohl diese Optimierungspotentiale in vielen Personalbereichen vorhanden sind, können sie bisher von den HR-Verantwortlichen häufig noch nicht in wirksamen Aussagen in Bezug auf den Wertbeitrag formuliert werden.

Das Dilemma der Personaler ist das oft schwach ausgeprägte Unternehmerdenken und der fehlende Nachweis des Wertschöpfungsbeitrags für das Unternehmen. Wenn überhaupt Kennzahlen erhoben werden wie nur bei 69 Prozent der Befragten, so sind das mehrheitlich in die Vergangenheit gerichtete Werte wie die Fluktuationsrate, die Kündigungsrate und der durchschnittliche Personalaufwand. Tatsächlich aussagekräftige Personalkennzahlen im wirtschaftlichen Sinne, beispielsweise die Wertschöpfung des Humankapitals, werden nur in sechs bis zehn Prozent der Unternehmen erhoben. Diese sind jedoch nötig, um die Leistungsfähigkeit des Personalwesens transparent zu machen.

Daher liegt nicht nur das Image, sondern auch das Selbstverständnis der Personalabteilungen noch weit hinter den Möglichkeiten zurück. Lediglich 44 Prozent der Befragten sehen sich gegenwärtig als Mitgestalter des Unternehmenserfolgs. Gestützt wird diese Auffassung laut 86 Prozent der Befragten durch die fortwährende Dienstleistungsmentalität der Personaler und dem mit 40 Prozent immer noch hohen Anteil administrativer Tätigkeiten am Gesamtarbeitsaufkommen des HR-Bereichs. So erklärt sich, warum mit 56 Prozent mehr als die Hälfte der Personalleiter davon überzeugt sind, dass ihnen jeglicher Einfluß auf die Strategie und damit auf den langfristigen Erfolg des Unternehmens verwehrt ist.

Dass jedoch der Personalbereich in Zeiten des demografischen Wandels und anhaltenden Kostendrucks größere Handlungsspielräume und die volle Aufmerksamkeit des Top-Managements erfordert, belegen sowohl die Stimmen der Befragten als auch die ökonomische Empirie. Umdenken ist gefordert, um das Personalmanagement auf Augenhöhe mit dem Vorstand zu heben. Die Zuordnung der Personalabteilungen zum Vorstandsbereich wie bei 68 Prozent der Befragten ist ein Schritt in die richtige Richtung.

### **Talent-Management zur Stärkung der Unternehmensposition und Bewältigung des Fachkräftemangels**

Eine konkrete Chance zum Wandel des HR-Bereichs als strategischer Partner stellt das Talent-Management dar, das bei 38 Prozent der Befragten bereits auf Vorstands- und Geschäftsleitungsebene gemeinsam mit dem HR- und Linienmanagement umgesetzt wird. Die aktuelle Dominanz des Themas Talent-Management folgt dem Wunsch des HR-Bereichs, einen eigenständigen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. So setzt mit 54 Prozent Antwortquote mehr als jeder

#### **Herausgeber:**

Otto Henning & Company Strategy Consultants GmbH | Myliusstraße 23 | D - 60323 Frankfurt/Main  
Rat.Haus Personalberatung GmbH | Südliche Münchner Str. 60 | D - 82031 Grünwald

zweite HR-Verantwortliche das Talent-Management auf seiner Prioritätenliste ganz nach oben. 70 Prozent glauben, die Leistung des Unternehmens könne durch ein effizientes Talent-Management gesteigert werden. Dennoch werden die nach allgemeinem Verständnis notwendigen vier Säulen des Talent-Managements – Vergütung, Beförderung, Weiterbildung und Aufmerksamkeit der Vorstandsetage – nur selten in vollem Umfang und Zusammenhang betrachtet. Dies kann dazu führen, dass sich die hohe bis sehr hohe Risiko-Einschätzung von 36 Prozent der Befragten realisiert und das Unternehmen noch nicht identifizierte, aufstiegsinteressierte Talente und damit wertschaffende Ressourcen an den Wettbewerb verliert.

Insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist der bevorstehende extreme Mangel an Fachkräften eines der relevantesten Zukunftsthemen in den Unternehmen. Es gilt mehr denn je, die qualifizierte Stammebelegschaft zu halten und die Bemühungen um talentierte Nachwuchskräfte zu intensivieren. Dem Kriterium, dass Talente eine attraktive und herausfordernde Tätigkeit suchen, messen 83 Prozent der Personaler höchste Relevanz zu. 71 Prozent der Befragten sehen in Karriereperspektiven und 64 Prozent im Arbeitgeberimage eine Schlüsselrolle in der Personalbeschaffung. Dennoch gibt es in jedem vierten Unternehmen keine Talent-Management-Strategie, in dreizehn Prozent der Fälle wird sie nicht wahrgenommen und bei 35 Prozent der Firmen ist sie geheime Kommandosache. Fazit ist, dass hier ein enormes Potential schlummert und sich hier dem HR-Bereich eine Chance bietet, die eigene Position durch einen greifbaren und erheblichen Wertschöpfungsbeitrag zum Unternehmenserfolg zu verbessern.

### **HR ist kein Karriere-Sprungbrett**

Nur fünf Prozent der Personaler halten das Ansehen des HR-Bereichs für attraktiv genug, um von dort aus eine unternehmensweite Karriere zu starten. Das dem so ist, kann auf das vermeintlich fehlende Verständnis für Wirtschaftlichkeit und Wertschöpfung zurück geführt werden. Wenn es der Personalbereich schafft, durch den Nachweis der eigenen Leistung im internen Ansehen auf die anderen Ressorts aufzuschließen, dürfte auch der Jobwechsel und die damit verbundene Chance, auf Top-Ebenen sichtbar zu werden, keine Ausnahme bleiben. Dies bietet vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussion um eine Frauenquote mehr Handlungsspielraum für aufstrebende weibliche HR-Führungskräfte, die bereits mit 38 Prozent in der HR-Belegschaft vertreten sind. Sie könnten die Personalabteilung künftig als Karriereplattform nutzen, was eine Frauenquote verzichtbar macht.

Der HR Benchmarking Report 2010/11 erscheint im Jünger Medien Verlag und kann ab sofort unter der ISBN-Nummer 978-3-7664-9718-5 zum Preis von 495 Euro per Email unter [studie@oh-c.com](mailto:studie@oh-c.com) oder telefonisch unter der Nummer 069 – 509 279 0 bestellt werden.

© Otto Henning & Company Strategy Consultants GmbH, Rat.Haus Personalberatung GmbH

#### **Herausgeber:**

Otto Henning & Company Strategy Consultants GmbH | Myliusstraße 23 | D - 60323 Frankfurt/Main  
Rat.Haus Personalberatung GmbH | Südliche Münchner Str. 60 | D - 82031 Grünwald

## Hintergrundinformationen:

### **Otto Henning & Company**

Die Otto Henning & Company Strategy Consultants GmbH (OHC) ist eine unabhängige, eigenümergeführte Top-Management-Beratung, die sich seit ihrem Bestehen erfolgreich als Strategie-Spezialist etabliert hat. Das Leistungsspektrum umfasst Strategie- und Organisationsberatung, Informations-Management, Human Resource Management, Customer Relationship Management und Sales Force Effectiveness. Zum Kundenstamm zählen neben internationalen Konzernen auch führende und innovative Mittelstandsunternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen. Der Schwerpunkt der Beratungstätigkeit liegt in den Branchensegmenten Netzmärkte (Telekommunikation, Postdienstleistungen, Bahngesellschaften), Finanzdienstleistungen, Immobilien, Rechtsabteilungen, Gesundheitswesen und Pharma, Handel und Logistik sowie öffentlich-rechtlicher Sektor. Standorte der Gesellschaft befinden sich in Frankfurt am Main und Düsseldorf. Geschäftsführer des Unternehmens sind Dr. Michael Henning und Thomas Küsters. Weitere Informationen sind unter [www.oh-c.com](http://www.oh-c.com) abrufbar.

### **Rat.Haus Personalberatung**

Die Rat.Haus Personalberatung GmbH ist eine Tochtergesellschaft der Rickert & Fulghum GmbH, die als renommierte Adresse für die Besetzung der absoluten Top-Positionen in der deutschen Wirtschaft bekannt ist. In Ergänzung dazu übernimmt die Rat.Haus Personalberatung Suchaufträge für Positionen, deren Gesamtjahreseinkommen oberhalb von 150.000 € liegt. Seine Kunden bedient die Rat.Haus Personalberatung dabei mit hochqualifizierten Kandidaten der sogenannten „nächsten Managergeneration“, die dem qualitätsorientierten Unternehmensnetzwerk angehören oder dem gezielt systematischen Prozess der Führungskraft-Suche per Direktansprache entspringen. Erklärtes Ziel der Rat.Haus Personalberatung ist es, durch professionelle Arbeit erstklassige Führungs- und Nachwuchskräfte zu vermitteln, die nachhaltige Ergebnisbeiträge leisten und Werte im Unternehmen schaffen. Der Standort der Gesellschaft befindet sich in Grünwald bei München. Geschäftsführender Gesellschafter der Rat.Haus Personalberatung ist der Gründer Dr. Matthias Kestler. Weitere Informationen sind unter [www.rathaus-personalberatung.de](http://www.rathaus-personalberatung.de) abrufbar.

## Kontaktinformationen:

### **Herausgeber**

Otto Henning & Company Strategy Consultants GmbH  
Myliusstraße 23  
60323 Frankfurt/Main

Rat.Haus Personalberatung GmbH  
Südliche Münchner Str. 60  
82031 Grünwald

### **Pressekontakt**

PR Solutions by Melanie Schacker  
Am Nonnenhof 55  
60435 Frankfurt/Main  
Fon +49 - (0)69 – 95 20 8991  
Fax +49 - (0)69 – 95 20 8992  
eMail: [presse@pr-schacker.de](mailto:presse@pr-schacker.de)

### **Herausgeber:**

Otto Henning & Company Strategy Consultants GmbH | Myliusstraße 23 | D - 60323 Frankfurt/Main  
Rat.Haus Personalberatung GmbH | Südliche Münchner Str. 60 | D - 82031 Grünwald