



IHREM ERFOLG VERPFLICHTET

HR-Herausforderungen und -Lösungen



Den „War for Talent“ durch Automatisierung
und Outsourcing gewinnen

In Zusammenarbeit mit:



Inhalt

Vorwort	4
Einleitung	6
Herausforderungen	9
Arcadis-Fallstudie	20
Lösungen	25
Fokus auf China	27
Accenture-Fallstudie	31
Schlussfolgerungen	39
Forschungsmethodik	40
Über uns	41
Quellen	42



IN THE BUSINESS OF YOUR SUCCESSSM

Vorwort

Ende des Jahres 2010 führte ADP Employer Services (ES) International eine Studie über die Herausforderungen durch, denen Personalmanager mittelständischer Unternehmen gegenüberstehen. Es wurden 2.642 HR-Experten aus acht europäischen Ländern, China und Australien befragt. Ursprünglich waren die Ergebnisse dafür vorgesehen, das Angebot von ADP zu optimieren. Während des Prozesses stellte sich jedoch heraus, wie einzigartig diese Studie ist, da der Schwerpunkt auf Unternehmen mit 50 bis 2.500 Mitarbeitern liegt.

Als führender HR-Personaldienstleister erachten wir es für sinnvoll, unsere Kenntnisse und Einblicke zu teilen und haben diesen Bericht veröffentlicht. Die Umfrage und die Analyse wurden unabhängig voneinander von Heliview und CorporateLeaders durchgeführt, um so die Neutralität und Objektivität sicherzustellen.

Dieser Bericht umfasst Details über aktuelle Herausforderungen (Talentmanagement, Kosteneinsparungen und Verbesserung der HR-Leistung) sowie angewendete Lösungen, um diese Herausforderungen zu meistern. Die „richtige Herangehensweise“ zur Überwindung dieser Herausforderungen zu finden, – z. B. über Outsourcing, Automatisierung, Delegation von Aufgaben über das Linienmanagement und an Mitarbeiter, Verpflichtung externer Berater oder zusätzlicher Mitarbeiter der Personalabteilung – ist so individuell, wie die Bedürfnisse des Unternehmens, für die die HR-Funktion eingesetzt wird.

Wir wissen aufgrund jahrelanger Erfahrung, dass die Umgestaltung des Personalbereiches zeitaufwändig ist und dass es entscheidend ist, alle verfügbaren Optionen zu verstehen, um entscheiden zu können, welche die richtige ist. Einigkeit darüber, welche Prozesse und Aktivitäten verändert, im Haus gehalten (in-house), neu strukturiert und ausgelagert (Outsourcing) werden sollen und wie sie umgesetzt werden sollen, hilft Ihnen dabei zu definieren, was von der zukünftigen Organisation Ihres HR-Bereiches erwartet wird.

Vielleicht werden Sie von den Fallstudien in diesem Bericht inspiriert. Darin wird gezeigt, wie zwei Unternehmen ihr Personalwesen auf intelligente Art und Weise umgestalten, um mit dem Kampf um Talente umzugehen. Sie setzen neue Technologien und Führungsstile ein, um Mitarbeiter in Schlüsselpositionen einzustellen, zu entwickeln und zu halten. Dabei stellen die Personalmanager ihre strategische Bedeutung für den Gesamterfolg des Unternehmens unter Beweis.

Wir laden Sie dazu ein, Ihre eigenen HR-Aktivitäten mit den hier dargestellten Ergebnissen zu vergleichen und hoffen, dass die Lektüre dieses Berichts Ihnen lohnenswerte Einblicke für Ihre eigenen HR-Belange bescheren wird. Über Feedback mit Ihren eigenen Erfahrungen würden wir uns sehr freuen.

Viel Spaß beim Lesen!

Mark Benjamin
President
ADP Employer Services International

Vorwort

„Der Zweck eines Unternehmens ist es, gewöhnlichen Menschen zu ermöglichen, ungewöhnliche Dinge zu tun.“

Peter Drucker

Dreht sich beim „War for Talent“ alles darum, die besten Arbeitskräfte einzustellen? Ein bedeutender Geschäftsführer äußerte sich mir gegenüber diesbezüglich einmal wie folgt: „Man kann nicht die besten Arbeitskräfte haben. Wir sind alle durchschnittlich. Deswegen müssen Unternehmen das Ziel verfolgen, das Beste aus ihren Mitarbeitern herauszuholen, indem sie sie weiterbilden, ihnen das nötige Rüstzeug zur Verfügung stellen und ihnen das Vertrauen vermitteln, dass sie ihre Ziele erreichen können.“ Wenn Sie den Wettbewerb um die besten Köpfe gewinnen wollen, sollte der Fokus nicht allein darauf liegen, die besten Arbeitskräfte zu finden, sondern es den Mitarbeiter zu ermöglichen, ungewöhnliche Dinge zu vollbringen.

Wir haben wenig Kontrolle darüber, wie der erweiterte Arbeits- und Talentmarkt reagieren und sich entwickeln wird. Der Arbeitsmarkt hat seine eigenen Regeln und der einzige Weg zum Erfolg ist, sich an diesen ständig im Wandel befindlichen Markt anzupassen. Um dies zu tun, muss ein bewegliches Unternehmen geschaffen werden, in dem Veränderungen als Regel und nicht als Ausnahme begrüßt werden. Es müssen Systeme und Prozesse vorhanden sein, die Flexibilität ermöglichen und mit denen die Herausforderungen bezüglich der Talente, d. h. bezüglich qualifizierter und begabter Mitarbeiter gelöst werden können.

Wie Software wird Talent zunehmend zu einer Dienstleistung. Wir sprechen vielleicht alle bald von „Talent As A Service“ (Taas); Netzwerke wie LinkedIn werden zum Marktplatz für Käufer und Verkäufer von Talent. Jüngere Menschen interessieren sich weniger für eine „Karriere“. Sie möchten vielmehr ihre Qualifikationen erweitern und ihre Arbeit eher als eine Dienstleistung anbieten, die es ihnen ermöglicht, ihre persönlichen Träume zu verwirklichen. Unternehmen müssen ihren Erfolg demonstrieren, sie müssen durch eine außergewöhnliche Geschäftsführung inspirierend sein, sie müssen auf jeden einzelnen individuell eingehen, Angebote zur Weiterbildung und Personalentwicklung bereitstellen, Mitarbeiter permanent motivieren und ihnen ermöglichen, ihre Träume zu verwirklichen.

In diesem Bericht wird gezeigt, dass Personalmanager in mittelständischen Unternehmen, ebenso wie ihre Kollegen in größeren Unternehmen, Automatisierung, Integration und Outsourcing einsetzen, um eine höhere Flexibilität zu erreichen und die Herausforderung des Talentmanagements zu meistern. Zu diesem Zweck werden von den Personalbereichen Mittel und Zeit verfügbar gemacht, um Führungskräfte zu entwickeln, die Unternehmenskultur zu pflegen und Einfluss auf die Aktivitäten in ihrem Unternehmen zu nehmen.

Talente werden von Erfolg und guter Führung angezogen.

André Rampat
Direktor und Mitbegründer von
CorporateLeaders

Einleitung

Der Kampf um Talent ist noch nicht beendet – und er gehört sowohl für mittelständische Unternehmen als auch für größere Unternehmen zum Alltag.

Dies ist das Ergebnis einer neuen Studie, im Rahmen derer 2.642 Personalverantwortliche aus Unternehmen mit 50 bis 2.500 Mitarbeitern in acht europäischen Ländern sowie China und Australien befragt wurden.

Trotz des stärksten Konjunkturrückgangs seit den 1930er Jahren berichten Personalverantwortliche, dass es schwierig ist, das Talent einzustellen und zu halten, das sie für Schlüsselpositionen benötigen.

Die Studie, die im Jahr 2010 im Auftrag von ADP ES International von Heliview durchgeführt und von Corporate Leaders unabhängig ausgewertet wurde, zeigt, dass die Einstellung von qualifizierten Mitarbeitern und die Besetzung von Schlüsselpositionen das am häufigsten genannte Problem in sieben der zehn Länder ist. Eine Ausnahme bilden das Vereinigte Königreich und China, wo dieses Problem dennoch unter den drei am häufigsten genannten Problemen aufgeführt wird, und Polen, wo man mehr über Lohnkosten und Arbeitsrecht besorgt ist. Des Weiteren sagen die Unternehmen, dass es ihre größte Herausforderung ist, ihre Top-Talente zu halten und zu entwickeln und ihre HR-Ausgaben zu reduzieren/zu kontrollieren.

Personalmanager mittelständischer Unternehmen wollen diese Probleme auf die gleiche Weise lösen, wie größere Unternehmen: indem sie Verwaltungsprozesse wie die Personalabrechnung, Arbeitszeiterfassung und -verwaltung und Kernbereiche der Personalverwaltung automatisieren, HR-Funktionen wie Weiterbildung und Personalentwicklung, Personalabrechnung, Gesundheits- und Sicherheitsmanagement und Personalbeschaffung outsourcen, um so die Zeit und die Daten zur Verfügung zu haben, die sie benötigen, um ein geschätzter strategischer Partner im Unternehmen zu sein. Sie ziehen ebenso in Erwägung, mehr HR-Arbeit an untergeordnete Stellen zu delegieren und möchten externe Berater mit Fachwissen engagieren.

Auf der Suche nach den besten Lösungen betonen sie die Bedeutung der Integration von Systemen und Leistungen für unterschiedliche HR-Funktionen.

Als Personalmanager liegen ihre gesamten Bemühungen im Bereich der Suche nach talentiertem Personal, um ihrem Unternehmen einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Sie benötigen dafür jedoch bessere Informationen und Prozesse.

Die Studie ist einzigartig, da der Fokus auf Unternehmen mit 50 bis 2.500 Mitarbeitern aus zehn Ländern liegt. Der Großteil dieser Unternehmen (etwa 70% in den meisten Ländern) hat weniger als 500 Mitarbeiter. Bei den untersuchten Unternehmen handelt es sich bei 40% um Landesvertretungen

von multinationalen Unternehmen und bei 60% um nationale Unternehmen. Die Verteilung variiert jedoch je nach Land.

Im vorliegenden Bericht „HR-Herausforderungen und -Lösungen Den „War for Talent“ durch Automatisierung und Outsourcing gewinnen“ werden die Ergebnisse der Studie vorgestellt und mit den Ergebnissen anderer jüngerer Befragungen verglichen. Des Weiteren werden Sichtweisen von Experten von ADP ES International und externen Experten herangezogen und es werden Fallbeispiele über gute Praktiken vorgestellt. Die Ergebnisse und Diskussionen sind in zwei Teile untergliedert: erstens die Herausforderungen, mit denen Personalverantwortliche konfrontiert sind, und zweitens die Lösungen, die sie anzuwenden gedenken, um diese Herausforderungen zu meistern.

Andere Studien, auf die sich bezogen wird, sind:

- „International Barometer of HR Response to Economic Downturn“, Bericht von Assessment Circle Europe (ACE) aus dem Jahr 2009, in dem vor allem Belgien, Deutschland, Frankreich, Italien, die Niederlande, Portugal, Slowenien und das Vereinigte Königreich behandelt werden.
- Jährliche Studien des Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) im Vereinigten Königreich: Die Studie „Annual survey report 2010: Resourcing and Talent Planning“ (auf der Grundlage von Daten aus dem Jahr 2009) und die Studie „Annual survey report 2009: Recruitment, Retention and Turnover“ (auf der Grundlage von Daten von 2008).
- „Creating People Advantage: How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015“, The Boston Consulting Group und World Federation of Personnel Management Associations.
- „10 Best Human Resources Business Practices“, von ADP in den USA auf der Grundlage einer Befragung vom Frühjahr 2010 von 800 HR-Leitern, leitenden Personalmanagern und anderen leitenden Führungskräften in den USA, Kanada, Westeuropa, China und Australien.



Herausforderungen

„Die Einstellung und der Erhalt von talentierten Mitarbeitern ist von höchster Bedeutung für mittelständische Unternehmen.“

Personalmanager in mittelständischen Unternehmen sind eindeutig mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert wie Personalmanager in großen Unternehmen. Die größte Herausforderung stellt das Talentmanagement dar, wobei sie auch über Kosteneinsparungen und die Leistung der HR-Funktionen besorgt sind. Personalmanager sind außerdem der Ansicht, dass ihnen ausreichend Zeit fehlt, um diese Herausforderungen anzugehen.

Talentmanagement

Die befragten Personalverantwortlichen wurden gebeten, die größten Herausforderungen, relevantesten Themen oder Probleme aufzulisten, mit denen sie aktuell konfrontiert sind (siehe Abbildung 1). Insgesamt nannten 33% der Befragten „Einstellung von qualifizierten Mitarbeitern/Schwierigkeiten bei der Besetzung von Schlüsselpositionen“, 27% nannten „Schwierigkeiten, qualifizierte Mitarbeiter zu halten“ und 24% gaben Folgendes an: „Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern mit hohem Potenzial“.

Einstellung und Personalerhaltung wurden nicht nur häufiger genannt, sie wurden von 11% bzw. 10% der Befragten auch als oberste Priorität genannt, vor allen anderen Themen.

„Personalabbau“ wird am seltensten genannt. Nur 10% nennen dies und „Umgang mit der Globalisierung“ als Herausforderung. Letzteres ist in Anbetracht der überwiegenden Mehrheit von nationalen Unternehmen nicht überraschend.

Es gibt einige interessante Unterschiede bei den Prioritäten je nach Ländern. Es ist klar, dass die Einstellung von Talenten für die kleinsten Unternehmen besonders wichtig ist (siehe Abbildung 2). Das Vereinigte Königreich und Polen haben leicht andere Sorgen als die restlichen europäischen Länder. Die wichtigsten Fragen in Polen drehen sich um die Kontrolle der Lohnkosten und den Umgang mit Arbeitsrecht. Dies ist von einer Wirtschaft erwartbar, die in der Vergangenheit hochgradig reguliert war und wo sich der Lebensstandard nun schnell verbessert. Die Sorgen im Vereinigten Königreich um Kosteneinsparungen im Personalbereich und die Kontrolle der Lohnkosten sind vielleicht auf die Auswirkungen des Konjunkturrückgangs zurückzuführen, die dort länger spürbar sind als auf dem europäischen Kontinent.

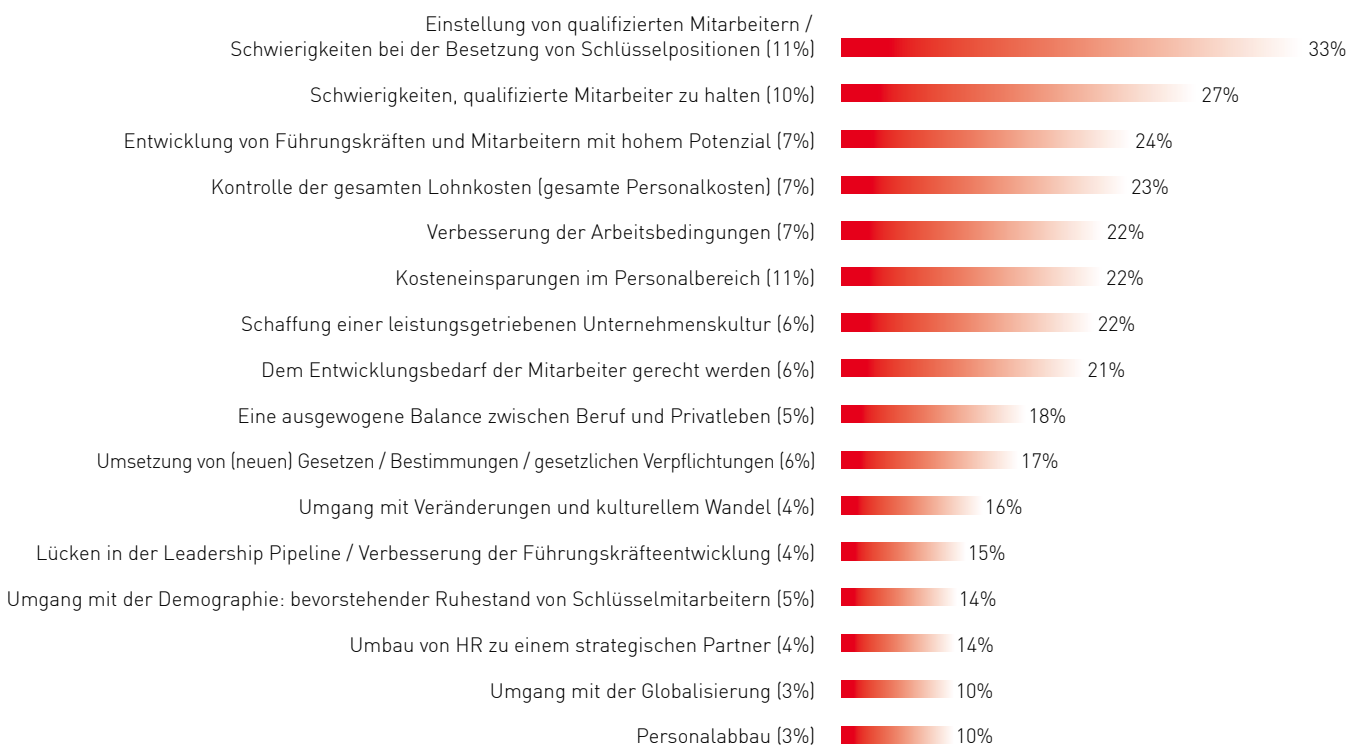
Die Interessen der Personalverantwortlichen in Europa finden sich auch in Australien wieder: Dort besteht die gleiche Sorge um einen Mangel an Talenten. Das Einstellen von qualifizierten und erfahrenen Mitarbeitern steht für australische Personalverantwortliche ganz oben auf der Prioritätenliste. 41% aller Befragten nannten dieses Problem. 33% nannten die Entwicklung von Mitarbeitern mit hohem Potenzial. Dies war die Herausforderung, die am zweithäufigsten angegeben wurde. Die Erhaltung von qualifiziertem Personal steht an dritter Stelle (31%), eng gefolgt von der Schaffung einer leistungsgetriebenen Unternehmenskultur.

14% der Befragten setzten ein Kreuzchen beim Wandel des HR-Bereichs. Nur 6% sind der Ansicht, dass Personalabbau ein Problem darstellt. Dies spiegelt vielleicht die Tatsache wieder, dass sich die Wirtschaft in Australien in den letzten Jahren als widerstandsfähiger erwiesen hat als in anderen Ländern.

Talentmanagement betrifft sogar China, obwohl Personalerhaltung dort ein wichtigeres Thema ist als Personalbeschaffung (siehe Kasten zu China auf Seite 27).

Insgesamt zeigt die Studie, dass Talentmanagement nahezu überall an oberster Stelle steht, obwohl die meisten Unternehmen sich letzten Herbst gerade erst von der Wirtschaftskrise erholten.

Abbildung 1. Bedeutende Herausforderungen, Themen oder Probleme

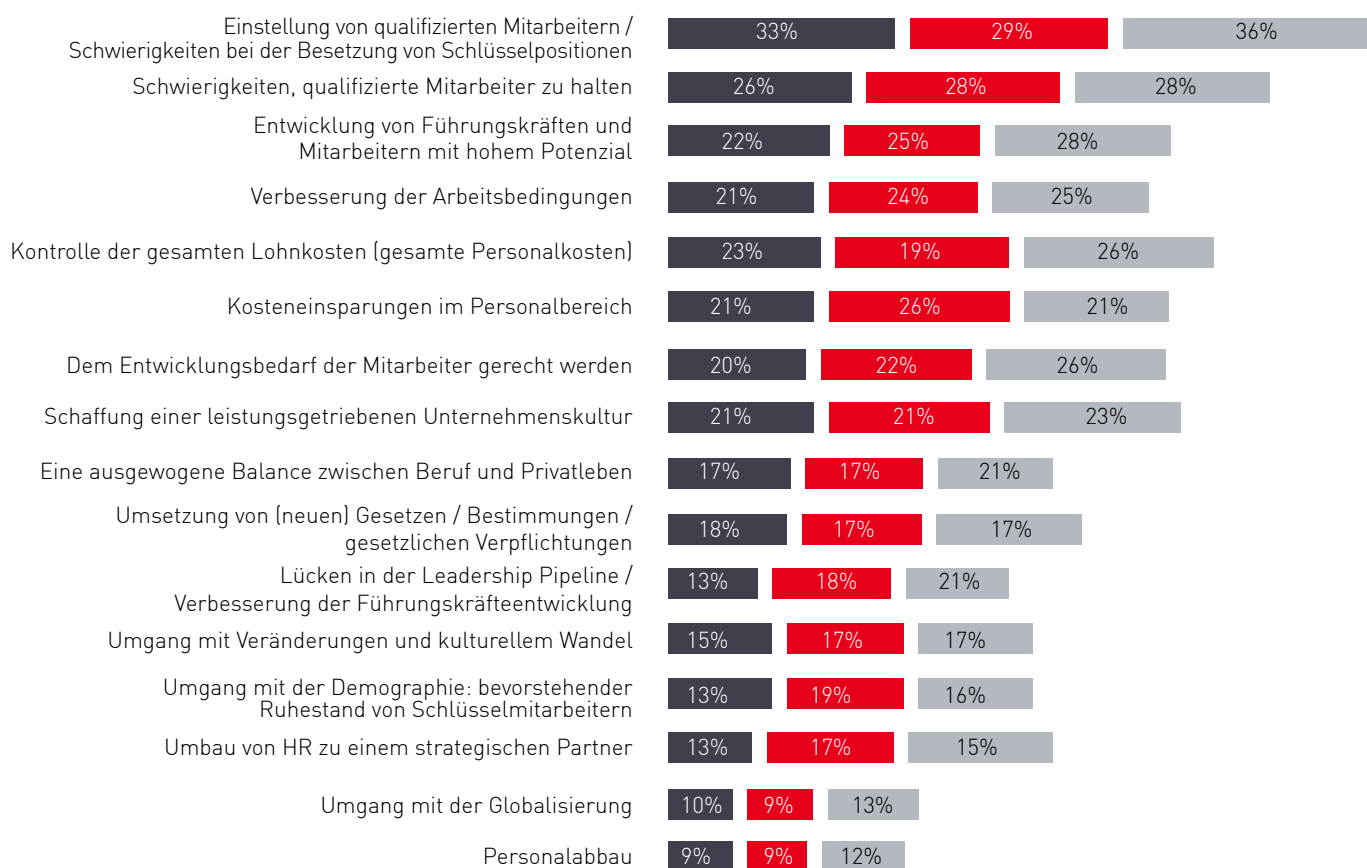


■ % der Personalmanager, die mit dieser Herausforderung, bzw. diesem Thema oder Problem konfrontiert sind

Hinweis: Die Prozentzahl in Klammern bezieht sich auf die zuerst genannte Herausforderung, bzw. das zuerst genannte Thema oder Problem.

Untersuchungsobjekt: alle Unternehmen (n= 2.642)

Abbildung 2. Herausforderungen nach Unternehmensgröße



■ <500 Mitarbeiter ■ 500-999 Mitarbeiter ■ 1.000-2.499 Mitarbeiter

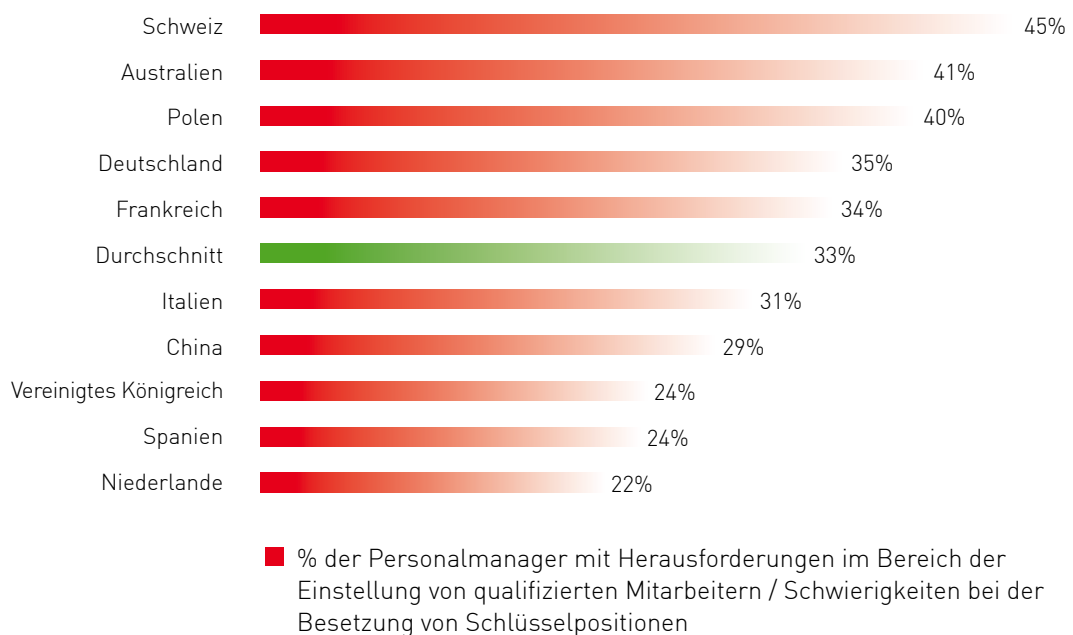
Untersuchungsobjekt: alle Unternehmen (n= 2.642)

Top-Talente sind weiterhin rar

„Warum ist der Kampf um Talente in einer Zeit, in der viele europäische Länder eine riesige Anzahl von Hochschulabsolventen vorweisen können, noch immer auf seinem Höhepunkt?“

Der erstaunlichste Aspekt des Berichtes ist die außerordentliche Sorge um die Personalbeschaffung und den Erhalt von qualifizierten und erfahrenen Mitarbeitern zu diesem Zeitpunkt des Konjunkturzyklus.

Abbildung 3. Herausforderung bei der Einstellung nach Ländern



Untersuchungsobjekt: alle Unternehmen (n= 2.642)

„Warum ist der Kampf um Talente in einer Zeit, in der viele europäische Länder eine riesige Anzahl von Hochschulabsolventen vorweisen können, noch immer auf seinem Höhepunkt?“

Es war vielleicht zu erwarten, dass durch den Personalabbau, der in der Privatwirtschaft seit 2008 betrieben wurde, eine Vielzahl von qualifizierten und erfahrenen Mitarbeitern auf den Arbeitsmarkt entlassen wurden, die nun sehnsüchtig darauf warten, wieder eingestellt zu werden. Dies ist jedoch eindeutig nicht der Fall. Selbst in Spanien, eines der (von unserer Studie abgedeckten) Länder, das am schwersten von der Wirtschaftskrise getroffen wurde, nennen die Befragten die Einstellung von talentierten Mitarbeitern als ihr größtes Problem.

Dies ist nicht die einzige Studie, die zu einem solchen Ergebnis gekommen ist. Dem ACE-Bericht¹ zufolge hatten 60% der 559 Befragten, die vorwiegend aus acht europäischen Ländern stammten, während dieser Rezession das gleiche oder ein höheres Budget für Personal. Bei früheren Konjunkturabschwüngen war dies nicht der Fall. Die meisten Befragten gaben an, dass es „weiterhin schwierig war, manche Positionen zu besetzen“.

Die jährlichen Berichte des CIPD² über Personalbeschaffung im Vereinigten Königreich in den Jahren 2009 und 2010 dokumentieren die gleichen Sorgen. Im Bericht von 2010, der auf Daten vom Vorjahr basiert, d. h. als die Wirtschaftskrise auf ihrem Höhepunkt war, ist Folgendes zu lesen:

„Trotz der Rückgänge bei den Einstellungsaktivitäten und des wachsenden Arbeitsmarktes haben zwei Drittel (68%) der Unternehmen Schwierigkeiten mit der Personalbeschaffung.“ Obwohl dieser Anteil geringer war als im Vorjahr, war der genannte Hauptgrund trotzdem ein Mangel an notwendigen Fachkenntnissen (67% der Befragten, im Vergleich zu 73% im Vorjahr). „Stellen für Führungskräfte und Fachleute sowie Positionen im technischen Bereich waren am schwierigsten zu besetzen“, so der Bericht.

Warum ist dies so? Warum ist der Kampf um Talente mitten in der Wirtschaftskrise und in einer Zeit, in der viele europäische Länder eine riesige Anzahl von Hochschulabsolventen vorweisen können, noch immer auf seinem Höhepunkt?

Die alternde Belegschaft

Einige sind der Ansicht, die alternde Belegschaft sei ein bedeutender Faktor. Die kenntnisreichen und erfahrenen Mitarbeiter aus der geburtenstarken Nachkriegsgeneration gehen in den Ruhestand und es gibt weniger junge Menschen, um ihren Platz einzunehmen.

Dennoch sehen die Unternehmen in unserer Studie den „Umgang mit der Demographie“ als eine geringere Herausforderung als die Personalbeschaffung, was nahelegt, dass sie keine direkte Verbindung zwischen dem Mangel an Talenten und der alternden Belegschaft sehen. Eine Ausnahme bildet Deutschland, wo 21% der Unternehmen angegeben haben, dass sie ein Problem mit dem „bevorstehenden Ruhestand von Mitarbeitern in Schlüsselpositionen“ haben.

Wissengesellschaft

Neben der alternden Belegschaft weisen Experten darauf hin, dass das Wachstum der auf Wissen basierenden Wirtschaft der Hauptunterschied zwischen dieser Wirtschaftskrise und früheren Zeiten der wirtschaftlichen Stagnation ist.

Trevor Townsend, Operations Director des Bereichs HR-Dienstleistungen von ADP UK ist der Ansicht, dass der Wandel von einer verarbeitenden Industrie zu einer wissensbasierten Industrie die Hauptursache für die Entstehung des „War for Talent“ war, obwohl er zustimmt, dass die alternde Belegschaft ebenso ein Problem darstellt. Er berät eine Vielzahl von Unternehmen über HR-Systeme und -Dienste und greift auf seine Erfahrungen bezüglich der unterschiedlichen Bedürfnisse zurück: „Wenn Sie einen Software-Entwickler oder einen Arzneimittelforscher oder einen Wirtschaftsprüfer einstellen, so haben sie alle die gleichen Qualifikationen. Aber ihre Erfahrungen werden völlig unterschiedlich sein. Es ist nicht immer so, dass Menschen mit den gleichen Qualifikationen auch den gleichen Nutzen bringen.“

Bei Versorgungsunternehmen setzen sie einen Mann in einen Lieferwagen und die größte Frage ist, wie man seine Arbeitszeit erfassen kann. Sie haben vielleicht 2.500 bis 3.000 Mitarbeiter und Vertragsbedienstete. Auch wenn es sich um ein großes Unternehmen handelt, sind ihre Einstellungsbedürfnisse ggf. sehr einfach. Sie wollen Folgendes wissen: Wurde die Person adäquat ausgebildet? Liefert sie die Waren pünktlich aus? Überfährt sie niemanden?

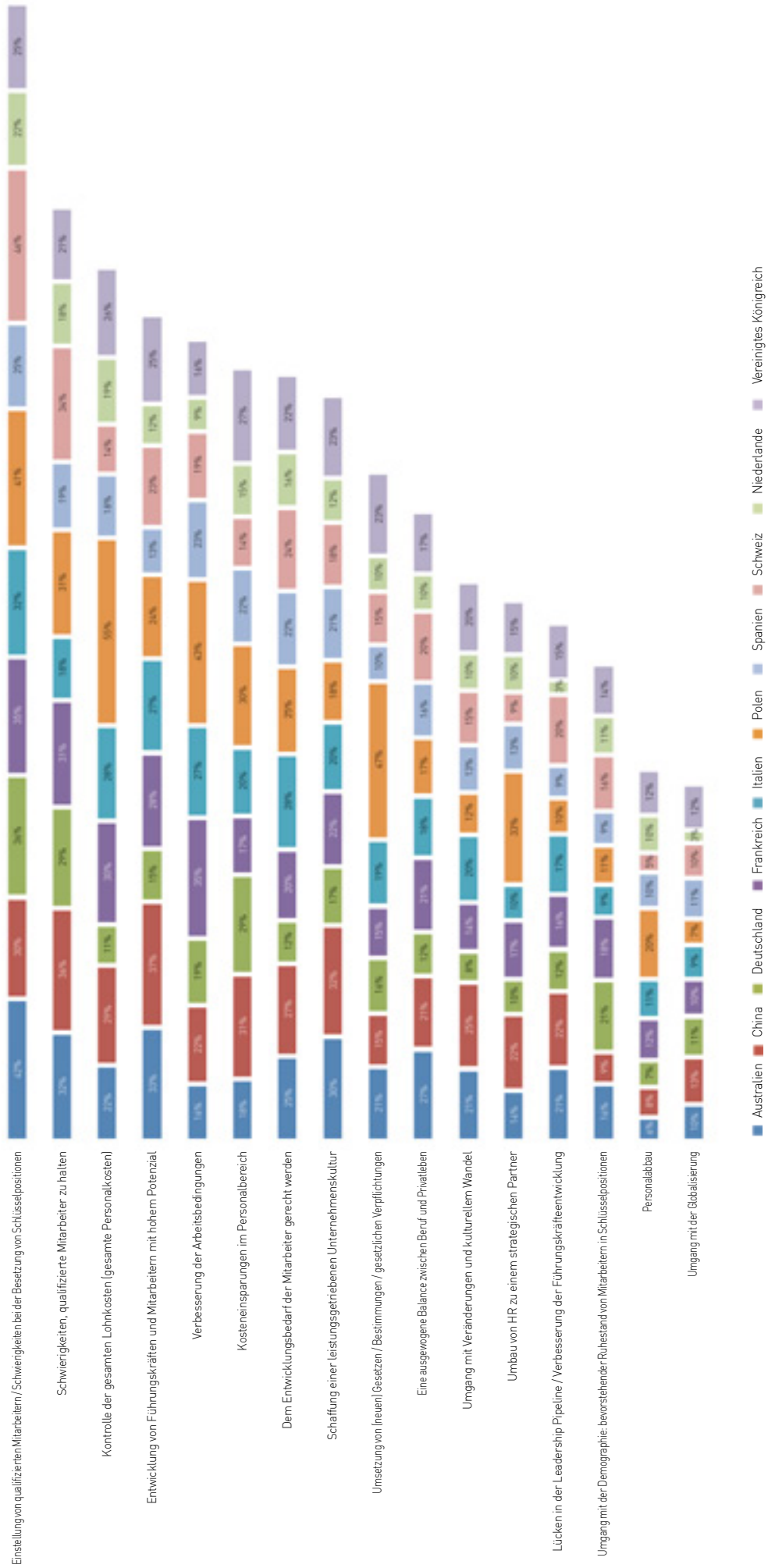
Ein kleines Pharmaunternehmen mit 350 bis 500 Mitarbeitern könnte jedoch der Ansicht sein, dass dieser eine talentierte Mitarbeiter die Forschung des Unternehmens einen großen Schritt weiterbringen und somit eine bedeutende Auswirkung auf den Gewinn haben könnte.“

Townsend führt außerdem an, dass der Arbeitsmarkt sich während einer Rezession zwar vergrößert, die Unternehmen jedoch oft an ihren meist geschätzten Talenten festhalten und die Mitarbeiter entlassen, die sie für weniger produktiv halten. Die Verfügbarkeit von Fachspezialisten entspricht also nicht unbedingt der Zahl der auf dem Arbeitsmarkt verfügbaren Kräfte.

Des Weiteren denkt er, dass das Arbeitsrecht einen Einfluss haben kann, wodurch evtl. die Unterschiede zwischen den Ländern erklärt werden könnten. Das Vereinigte Königreich ist scheinbar weniger um die Einstellung von Talenten besorgt als seine Nachbarn: „Der Arbeitsmarkt im Vereinigten Königreich ist weniger starr. In einigen Ländern dauert es länger, Mitarbeiter einzustellen und zu entlassen. Dies trifft besonders auf Frankreich und die Niederlande zu“, so Townsend.

„Der Wandel von einer verarbeitenden Industrie zu einer wissensbasierten Industrie war die Hauptursache für die Entstehung des ‚War for Talent‘.“

Abbildung 4. Herausforderungen nach Ländern



Untersuchungsobjekt: alle Unternehmen (n = 2.642)

Unterschiedliche Erwartungen

Im Bericht der Boston Consulting Group (BCG)³ wird auf die zunehmende Komplexität der Unternehmenspraxis hingewiesen, was ebenso Townsends Aussage unterstützt, dass hauptsächlich Veränderungen in der Unternehmenspraxis für den Mangel an Talenten verantwortlich sind. Im BCG-Bericht werden jedoch auch die sich verändernden Erwartungen der Mitarbeiter hervorgehoben.

Viele Unternehmen sehen – nach vielen Jahren Überzeugungsarbeit durch Personalverantwortliche – nun ein, dass die Mitarbeiter ihr bedeutendstes Wirtschaftsgut sind. Aber gleichzeitig ist die neue Generation, die aus jungen Menschen mit hohem Potenzial besteht, eher an einem lohnenden Lebensstil interessiert als daran, in einem Unternehmen langfristig Karriere zu machen. Man kann sich nicht mehr darauf verlassen, dass sie bei dem Unternehmen bleiben und sich hocharbeiten.

Unsere Studie zeigt, dass „eine ausgewogene Balance zwischen Beruf und Privatleben“ eine Herausforderung für 18% aller Unternehmen ist. Für größere Unternehmen (1.000-2.500 Mitarbeiter) ist dies ein bedeutenderes Thema (21%) als für kleinere (<500 Mitarbeiter) Unternehmen (17%).

Thomas Mulder, HR Director von Accenture in den Niederlanden meint: „Sie folgen ihrem Traum.“ Accenture hat ausreichend Energie und Innovationsgeist investiert, um kenntnisreiche und erfahrene Mitarbeiter einzustellen (siehe Kasten über ihre Nutzung von LinkedIn auf Seite 31) und so einen Mangel von Talenten im Unternehmen zu vermeiden. Mulder sieht die Herausforderung jedoch darin, junge Menschen im Unternehmen zu halten.

„Heutzutage müssen wir unser Angebot mehr auf den Einzelnen abstimmen. Jüngere Menschen kommen nicht wegen einer Karriere zu uns. Sie möchten vielmehr ihre Talente ausbauen und diese irgendwo nutzen. Wenn ihnen eine vielversprechende Karriere angeboten wird, diese jedoch nicht ihren eigenen Träumen und Vorstellungen entspricht, ist es wahrscheinlich, dass sie sich eine andere Stelle suchen, selbst wenn sie dort ein weitaus geringeres Gehalt erzielen. Dies ist eine Veränderung, mit der wir noch zu kämpfen haben.“

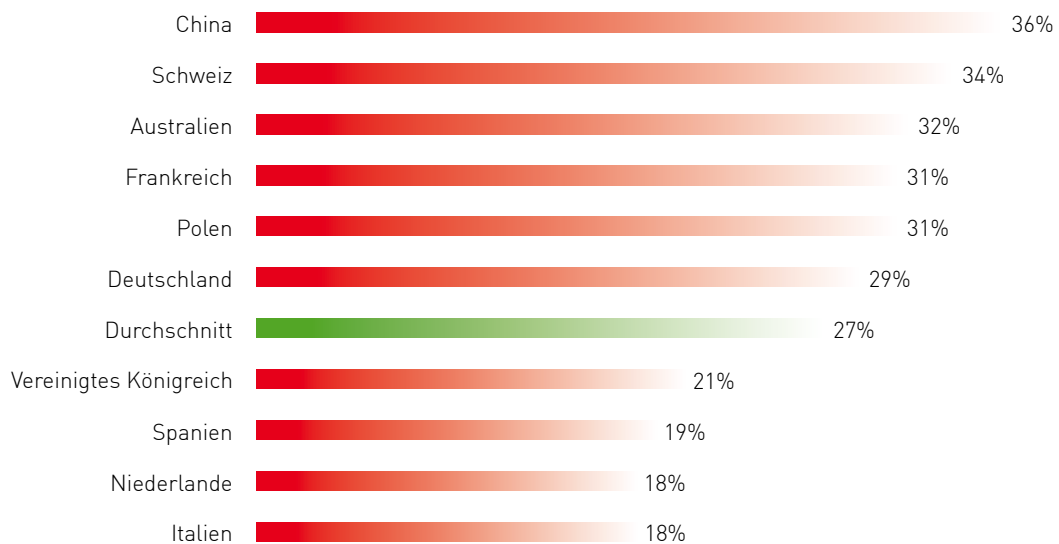
„Die neue Generation, die aus jungen Menschen mit hohem Potenzial besteht, ist eher an einem lohnenden Lebensstil interessiert als daran, in einem Unternehmen langfristig Karriere zu machen.“

Talente halten

„Personalerhaltung ist die zweitgrößte Herausforderung für Personalmanager.“

Personalerhaltung ist die zweitgrößte Herausforderung der befragten Personalmanager (27%). Mitarbeiter zu halten ist für kleinere Unternehmen (26%) ebenso ein Thema wie für größere Unternehmen (>500 Mitarbeiter, 28%). Spanien und Italien sind dabei Ausnahmen. Personalerhaltung wird in Spanien an vierter Stelle und in Italien an neunter Stelle der Liste mit den größten Herausforderungen genannt.

Abbildung 5. Herausforderung bei der Personalerhaltung nach Ländern



■ % der Personalmanager mit Schwierigkeiten, qualifizierte Mitarbeiter zu halten

Untersuchungsobjekt: alle Unternehmen (n= 2.642)

„Die Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern ist die drittgrößte Herausforderung.“

Wie haben Personalmanager auf die Herausforderung des Talentmangels und der Fluktuation von jungen Mitarbeitern, die größer als erwartet war, reagiert?

Ein Kritikpunkt, der gelegentlich gegenüber dem Personalbereich geäußert wird, ist, dass sich beim Kampf um Talente alles darum dreht, die „perfekten Mitarbeiter“ einzustellen, anstatt Personalentwicklung zu betreiben und das Personal zu produktiveren und innovativeren Mitarbeitern zu machen und sie die Erfahrungen sammeln zu lassen, die sie brauchen, um in ihrem Job zu wachsen.

Dies war eine Kernaussage von Rosabeth Moss Kanter, Professorin für Management an der Harvard University, bei einer CIPD-Konferenz im Jahr 2005. Sie rief Personalverantwortliche dazu auf, insgesamt mehr Personalentwicklung zu betreiben⁴.

Ihre Ansicht wird auch von Euan Davis, Forschungsdirektor bei HfS Research, getragen. „Ich frage mich, ob die Sorge um die Einstellung und den Erhalt von qualifizierten Mitarbeitern teilweise damit zusammenhängt, dass Unternehmen nicht dazu bereit sind, in die Weiterbildung und Entwicklung ihres eigenen Personals zu investieren, sondern erwarten, dass es eine Art Becken mit fertig ausgebildeten Talenten gibt, in das sie einfach eintauchen können, um Mitarbeiter daraus herauszufischen.“ Insbesondere stellt er sich die Frage, ob die Kurzsichtigkeit der Investoren nicht den Personalbereich infiziert und zu einem Mangel an langfristiger Planung der Arbeitskräfte führt.

Euan Davis und Moss Kanter haben nicht ganz Unrecht. Es gibt in der Forschung jedoch Belege dafür, dass viele kleinere Unternehmen die Weiterbildung und Personalentwicklung ernst nehmen. Die Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern ist die drittgrößte Herausforderung, mit der Unternehmen konfrontiert sind (insgesamt: 24%). Dieses Thema hat für größere Unternehmen (28%) einen etwas größeren Stellenwert als für kleinere (<500 Mitarbeiter, 22%).

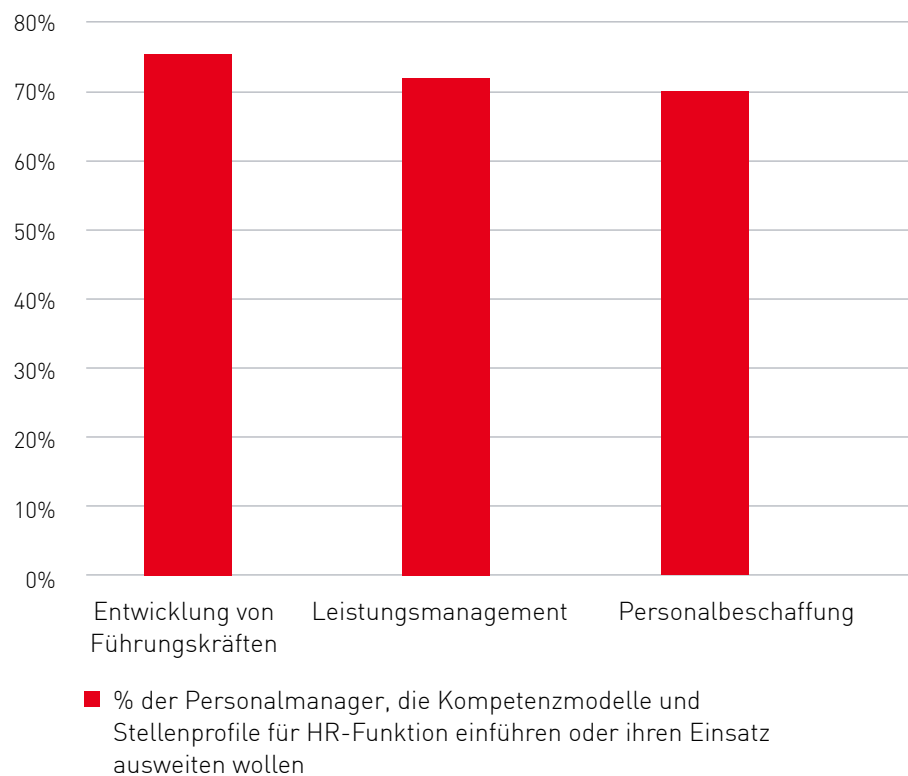
Als Reaktion auf diese Herausforderung gibt es ein Wachstum im Bereich des Kompetenzmanagements. 80% der in unserer Studie befragten Unternehmen haben Kompetenzmanagement eingeführt. 44% wenden dies für das gesamte Personal an, 36% wenden sich ausschließlich an bestimmte Mitarbeitergruppen. 70% der befragten Unternehmen wollen Kompetenzmodelle und Stellenprofile für Führungskräfteentwicklung, Leistungsmanagement, einschließlich der Identifizierung von Mitarbeitern mit hohem Potenzial und Personalbeschaffung einführen oder ihren Einsatz ausweiten.

In Anbetracht der Größe dieser Unternehmen ist das eine gesunde Herangehensweise an Probleme, die weit oben auf ihrer Prioritätenliste stehen: die Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern mit hohem Potenzial.

Diese Aussage wird durch Daten des Einstellungsberichtes des CIPD aus dem Jahr 2009 bestätigt². Diesem Bericht zufolge ist der Einsatz von talentierten Mitarbeitern die beliebteste Art, mit Einstellungsproblemen umzugehen – und als die effektivste Einstellungsinitiative wurde genannt, zusätzliche Weiterbildungsangebote bereitzustellen, um es internen Mitarbeitern zu ermöglichen, bestimmte Posten zu bekleiden.

Ein hervorragendes Beispiel für den Einsatz dieser Strategie liefert Arcadis, ein internationaler Anbieter von Beratungs-, Projektmanagement- und Ingenieur-Dienstleistungen. Arcadis hat auf den Talentmangel mit der Schaffung attraktiver Arbeitsplätze und der Entwicklung eines eigenen Führungskaders reagiert. Dies ist typisch für wissensbasierte Unternehmen im Sinne von Trevor Townsend (ADP UK). (Siehe Fallstudie auf Seite 20).

Abbildung 6. Einsatz von Kompetenzmodellen



Untersuchungsobjekt: alle Unternehmen (n= 2.642)

Arcadis-Fallstudie

Talente fördern und die Arbeitsumgebung verbessern für den Erfolg

Arcadis, internationaler Anbieter von Beratungs-, Projektmanagement- und Ingenieur-Dienstleistungen, glaubt an die Entwicklung der Talente der eigenen Mitarbeiter. 90% der Führungskräfte in den niederländischen Büros des Unternehmens stammen aus den eigenen Reihen.

Die Grundphilosophie ist die Schaffung von inspirierenden Führungskräften, die gute Geschäftsergebnisse erzielen, aber gleichzeitig auch auf ihre Teams eingehen und Mitarbeiter dazu motivieren, bei dem Unternehmen zu bleiben. Trotz der Wirtschaftskrise hat Arcadis mit Blick auf die Personalerhaltung ein bedeutendes Programm zur Entwicklung von Führungskräften aufgebaut.

Marcel Stultiens, HRM Director in den Niederlanden sagt: „Wir glauben daran, dass wir in diesem Unternehmen unsere eigenen Talente heranziehen können.“

„Wir haben Zeit und Geld investiert, um Führungskräften die Bedeutung ihrer Rolle verständlich zu machen. Wir sagen unseren Führungskräften: Sie müssen Ihre Mitarbeiter inspirieren, ihnen Feedback geben und ihnen Beachtung schenken.“

Arcadis stellt ebenso sicher, dass diejenigen Mitarbeiter, die nicht in eine Führungsebene eintreten wollen, ebenso viel in einer normalen Berufslaufbahn verdienen können: „Man kann ein Experte auf seinem Gebiet werden oder eine Führungskraft und das gleiche Gehalt verdienen. Und die Mitarbeiter können ihre Berufslaufbahn ändern. Wir sind der Ansicht, dass dies sehr wichtig für ein professionelles Unternehmen ist“, so Stultiens.

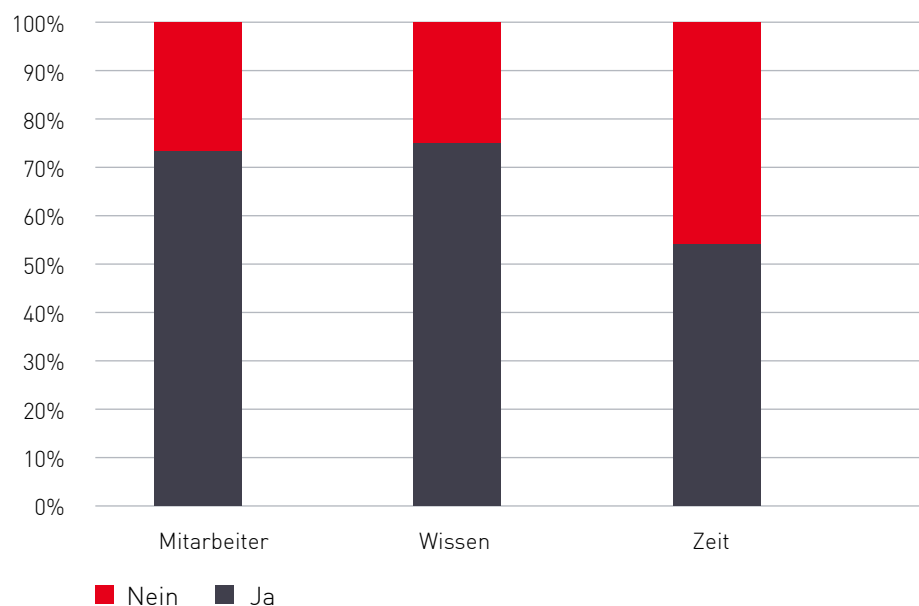
Um das Berufsleben noch attraktiver zu machen, bietet das Unternehmen äußerst flexible Arbeitsplätze. Laut Stultiens werden den Mitarbeitern, die in Teilzeit arbeiten möchten, keine Hindernisse in den Weg gestellt. Sogar einer der Vorstände arbeitet nur vier Tage die Woche. Alle 2.500 Mitarbeiter in den Niederlanden können von zu Hause aus arbeiten oder von jedem der zehn Büros aus, die über das Land verteilt sind.

Obwohl Stultiens anerkennt, dass es Talentmangel gibt – insbesondere aufgrund der sinkenden Zahlen von jungen Menschen, die in den Arbeitsmarkt eintreten – ist dieses Thema nicht oben auf seiner Prioritätenliste. Dies ist sicherlich teilweise auf die attraktive Arbeitsumgebung zurückzuführen, die Arcadis für seine Mitarbeiter geschaffen hat.

Zunehmender Zeitdruck

Mehr als die Hälfte der Personalmanager stehen beim Umgang mit diesen Herausforderungen zum Talentmanagement unter Zeitdruck. Auf die Frage, ob sie im Personalbereich über ausreichend Mitarbeiter, Wissen und Zeit verfügen, um diese Herausforderungen zu überwinden, antworteten die meisten, dass „Zeit“ ihre größte Hürde sei. 75% aller Unternehmen gaben an, dass sie genügend Mitarbeiter und Wissen haben. Aber nur 54% haben genügend Zeit.

Abbildung 7. Ausreichend Mitarbeiter, Wissen und Zeit?



Untersuchungsobjekt: Unternehmen, die ein Problem oder mehrere angeben (n= 2.534)

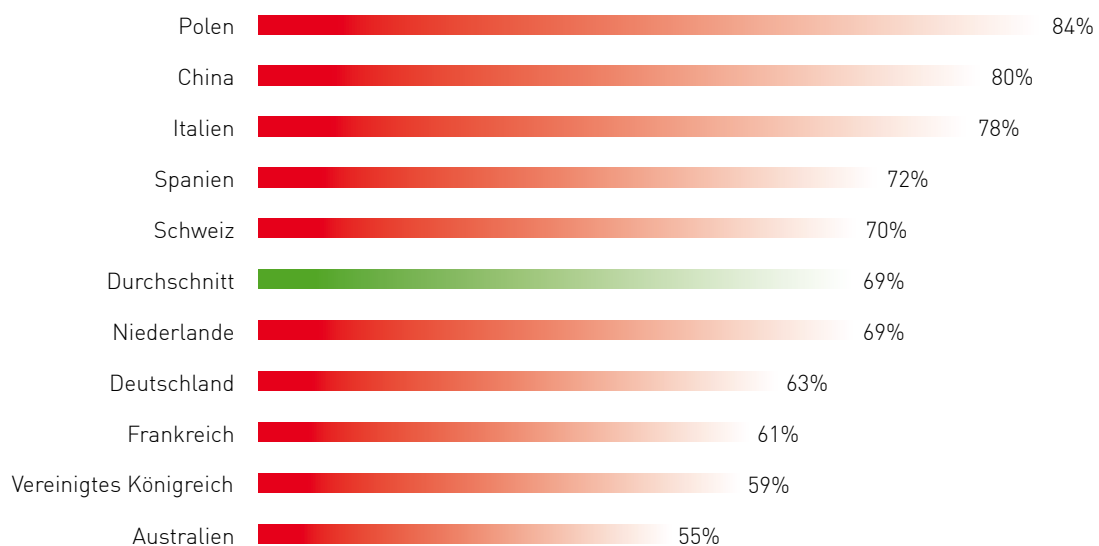
Dieser Unterschied ist bedeutend in Unternehmen aller Größen und in allen europäischen Ländern, obwohl Führungskräfte in Australien und insbesondere in China etwas zurückhaltender sind, wenn es um die Frage geht, ob sie über ausreichend Wissen in ihrer Funktion verfügen. Für China liegt der größte Unterschied bei der Frage nach einer ausreichenden Anzahl von Mitarbeitern. Weitere Unterschiede zwischen China und den europäischen Ländern werden in dem Teil zu China auf Seite 27 dargestellt.

Messen – Der Schlüssel zur Beeinflussung der Strategie

Wenn man sich noch einmal die Herausforderungen ansieht, so ist es erstaunlich, dass der Umbau von HR zu einem strategischen Partner nur einen geringen Stellenwert hat. Dies könnte jedoch dadurch erklärt werden, dass die große Mehrheit der befragten Unternehmen bereits HR-Komponenten in ihren strategischen Unternehmensplan integriert haben (durchschnittlich 80% über alle Länder und Geschäftsbereiche hinweg).

Und für die Mehrheit der Unternehmen, bei denen das Personalwesen Teil der Gesamtunternehmensstrategie ist, gewinnt das Messen und Bewerten der Leistungskennzahlen (KPI - Key Performance Indicator) immer mehr an Bedeutung: 72% im Gegensatz zu 57% der Unternehmen, die keine HR-Komponenten in ihren strategischen Unternehmensplan integriert haben.

Abbildung 8. Die Bedeutung von Leistungskennzahlen (KPI - Key Performance Indicator)



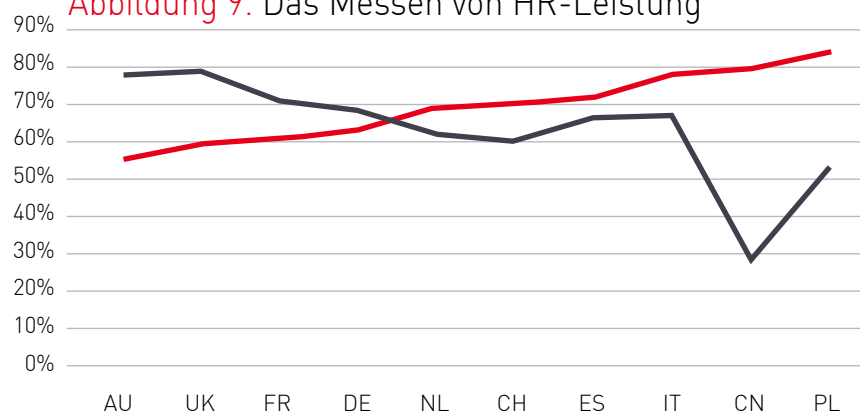
■ % der Personalmanager, für die das Messen und Bewerten von HR-Leistungen (sehr) wichtig ist

Untersuchungsobjekt: alle Unternehmen (n= 2.642)

Insgesamt geben 67% der Personalverantwortlichen an, dass das Messen und Bewerten von HR-Leistungsinformationen wichtig oder sehr wichtig ist; 18% halten dies für unwichtig. Etwa zwei Drittel der Befragten sind mit dem aktuellen Messvorgehen zufrieden. Beim Vergleich der Gesamtergebnisse für die unterschiedlichen Länder fällt auf, dass ein Zusammenhang zwischen

der Bedeutung, Kennzahlen nachzuverfolgen und zu bewerten und der Zufriedenheit besteht: Je höher der Stellenwert ist, desto weniger zufrieden sind die Unternehmen, mit der Art und Weise, mit der sie aktuell ihre HR-Leistung messen.

Abbildung 9. Das Messen von HR-Leistung



■ % der Personalmanager, für die das Messen und Bewerten von HR-Leistungen (sehr) wichtig ist

Untersuchungsobjekt: alle Unternehmen (n= 2.642)

■ % der Personalmanager, die mit der Art und Weise, mit der sie aktuell ihre HR-Leistung nachverfolgen und messen, (sehr) zufrieden sind

Untersuchungsobjekt: Unternehmen, die die Ansicht vertreten, dass das Messen und Bewerten (sehr) wichtig ist (n=1.733)

Die Unternehmen unserer Studie gewinnen nach und nach ein besseres Verständnis über die Bedeutung besserer Personaldaten. Dies ermöglicht es der Personalabteilung, die Herausforderung des Talentmanagements zu meistern und einen strategischeren Beitrag zu unternehmerischen Entscheidungen zu leisten.

Die Bedeutung der Verbindung zwischen der Personalabteilung und dem Geschäft wird ebenso in einer jüngsten Studie betont, die von ADP⁵ weltweit durchgeführt wurde. Die Studie, bei der 800 HR-Leiter, leitende Personalmanager und andere leitende Führungskräfte in den USA, Kanada, Westeuropa, China und Australien befragt wurden, kam zu dem Ergebnis, dass Unternehmen, bei denen das Personalwesen eine aktive Rolle im Unternehmen spielt und bei denen das Personalwesen ein Teil des strategischen Unternehmensplans ist, 15% zufriedener mit den HR-Funktionen sind.

Unsere Umfrageergebnisse über das Messen zeigen auch, dass dessen Bedeutung klarer ist, wenn das Personalwesen enger mit der Geschäftsstrategie verbunden ist. Und je tiefer das Unternehmen in den Messungsprozess eindringt, desto mehr wird die Bedeutung des Messens geschätzt und desto mehr Detail und Tiefe wird verlangt.



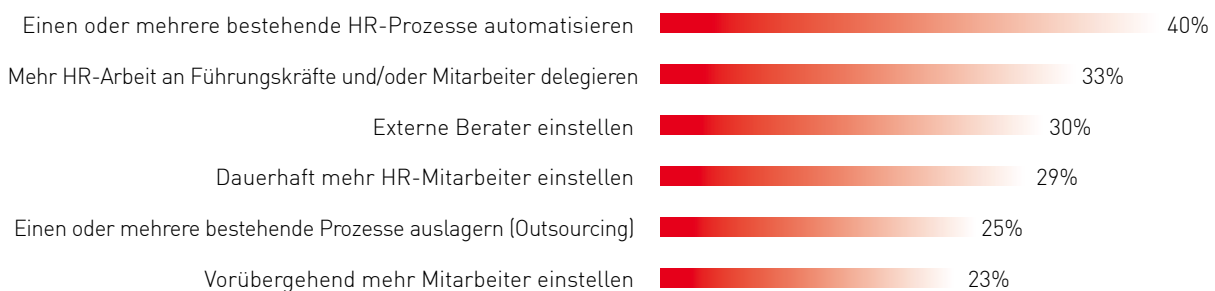
Lösungen

„Automatisierung ist die beliebteste Lösung, um die Herausforderung des Talentmanagements zu meistern.“

Mehr Mitarbeiter, mehr Wissen

Was denken Personalverantwortliche, was sie tun sollten, um den Herausforderungen entgegenzutreten, mit denen sie aktuell konfrontiert sind? Alle von ihnen bevorzugten Maßnahmen tragen dazu bei, Zeit einzusparen und Wissen einzubringen, damit die Personalmanager das Personalwesen auf eine höhere Ebene in Bezug auf ihren Beitrag zur Unternehmensstrategie heben können.

Abbildung 10. HR-Herausforderungen überwinden



■ % der Personalmanager, die diese Maßnahme für eine Lösung ihrer Herausforderungen halten

Untersuchungsobjekt: alle Unternehmen (n= 2.642)

Von sechs vorgestellten Maßnahmen zum Umgang mit den Herausforderungen im Personalbereich in den nächsten 1-2 Jahren wurde die Automatisierung eines oder mehrerer bestehender Prozesse am häufigsten genannt. 40% der Personalmanager entschieden sich für diese Möglichkeit (siehe Abbildung 10).

Abbildung 10 zeigt auch, dass die Lösungen für aktuelle HR-Herausforderungen, die am zweit- und dritthäufigsten genannt wurden, vorsehen, einen Teil der Arbeit außerhalb der internen HR-Funktion anzusiedeln: 33% der Befragten entscheiden sich dafür, mehr HR-Arbeit an

untergeordnete Stellen zu delegieren und 30% möchten externe Berater mit Fachwissen hinzuziehen. Knapp 29% der Befragten wollen dauerhaft mehr HR-Mitarbeiter einstellen – was zu diesem Zeitpunkt des Konjunkturzyklus für viele Unternehmen vermutlich keine Option ist –, 25% der Befragten wollen Arbeit auslagern (Outsourcing) und 23% wollen vorübergehend mehr HR-Mitarbeiter einstellen.

Bei diesen Zahlen gibt es einige interessante Unterschiede zwischen den Ländern. Das Vereinigte Königreich setzte z. B. die dauerhafte Einstellung von mehr HR-Mitarbeitern an die zweite Stelle der Liste; die Niederlande setzten das Delegieren von Aufgaben auf Platz eins, die Automatisierung auf Platz zwei (34%) und die Einstellung von mehr HR-Mitarbeitern fast ans Ende (14%).

Deutschland setzte die Einstellung von mehr Mitarbeitern im HR-Bereich auf Platz zwei, Spanien auf Platz sechs. Diese Unterschiede spiegeln eventuell die nationalen Trends der letzten Jahre wider, die Personalabteilungen zu verkleinern.

Fokus auf China

Wie zu erwarten war, unterscheidet sich China in einigen Punkten von den acht europäischen Ländern der Studie.

Talentmanagement ist auch hier die größte Herausforderung, aber es herrscht eine geringere Sorge um die Einstellung von qualifizierten und erfahrenen Mitarbeitern. Die größte Sorge von chinesischen HR-Leitern scheint es zu sein, Mitarbeiter zu halten und weiterzuentwickeln.

Das am häufigsten genannte Problem ist die Entwicklung von Mitarbeitern mit hohem Potenzial (37%); 36% sorgen sich darum, qualifizierte Mitarbeiter zu halten. An der nächsten Stelle steht die Schaffung einer leistungsgetriebenen Unternehmenskultur (32%), gefolgt von Kosteneinsparungen im Personalbereich (30%) und dem Einstellen von qualifizierten und erfahrenen Mitarbeitern (29%).

Es gibt einige interessante Unterschiede zwischen kleinen Unternehmen oder Tochtergesellschaften mit weniger als 500 Mitarbeitern, deren Antworten insgesamt mit den oben dargestellten Ergebnissen übereinstimmen, und mittleren und größeren Unternehmen. Bei Unternehmen mit 500 bis 1.000 Mitarbeitern werden Kosteneinsparungen im Personalbereich eher zu einer Priorität und verdrängen Sorgen über die Schaffung einer leistungsgetriebenen Unternehmenskultur. Personalerhaltung ist die am häufigsten genannte Herausforderung (46%). Bei Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern gehört die Personalerhaltung nicht mehr zu den drei bedeutendsten Themen. Hier gehören HR-Ausgaben weiterhin zu den Prioritäten, die Kontrolle der Lohnkosten rückt jedoch auf Platz drei.

Ein Drittel der multinationalen Unternehmen, die an der Studie teilnahmen (die insgesamt 37% ausmachten), waren in amerikanischer Hand und nur 36% hatten ihre Unternehmenszentrale in China. Im Vergleich dazu gibt es in anderen

Ländern eine höhere Tendenz, dass weltweit agierende Unternehmen ihren Stammsitz im Ursprungsland haben.

In Anbetracht des Einflusses aus Amerika ist es nicht erstaunlich, dass 67% der Unternehmen planen, einen Teil der HR-Arbeit in einem oder zwei Jahren auszugliedern: Dies ist ein weitaus größerer Teil als in Europa. 38% der chinesischen Unternehmen betreiben bereits Outsourcing im HR-Bereich. Dies ist ein etwas größerer Anteil als in europäischen Ländern.

Es gibt einen weiteren auffälligen Unterschied zu Europa: Die meisten Personalabteilungen in allen Ländern sind der Ansicht, sie verfügen über ausreichend Mitarbeiter und Wissen, um mit den Herausforderungen, mit denen sie aktuell konfrontiert sind, umzugehen. Sie bemängeln jedoch, dass ihnen oft die Zeit fehlt, das zu tun, was sie möchten. In China fehlt es oft auch an Mitarbeitern und Wissen.

Es entsteht das Bild eines Landes mit einer größeren verarbeitenden Industrie als in Europa. Da der Übergang zu einer auf Wissen basierenden Wirtschaft weniger fortgeschritten ist, ist die Suche nach qualifizierten und erfahrenen Mitarbeitern weniger ausgeprägt. Für diejenigen, die die Fabriken und Werkstätten leiten, führt schnelles Wachstum zu einem größeren Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt und zu steigenden Löhnen. Es entsteht jedoch der Eindruck, dass kleinere Zulieferer und Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor ihre qualifizierten Mitarbeiter unbedingt halten und weiterentwickeln möchten, um ihre Geschäfte durch bessere Fähigkeiten / Kenntnisse voranzutreiben.

Ein letzter Punkt: Es ist interessant, dass nur 14% der Personalmanager in China die Gesetzgebung als Herausforderung sehen, im Gegensatz zu 46% in Polen. Vielleicht spiegelt dies die weniger entwickelte Rechtssituation im Bereich der Beschäftigung wider.

„Die HR-Funktionen, die am meisten automatisiert sind, sind die Personalabrechnung, Arbeitszeiterfassung und -verwaltung sowie Kernbereiche der Personalverwaltung.“

Automatisierung & Integration

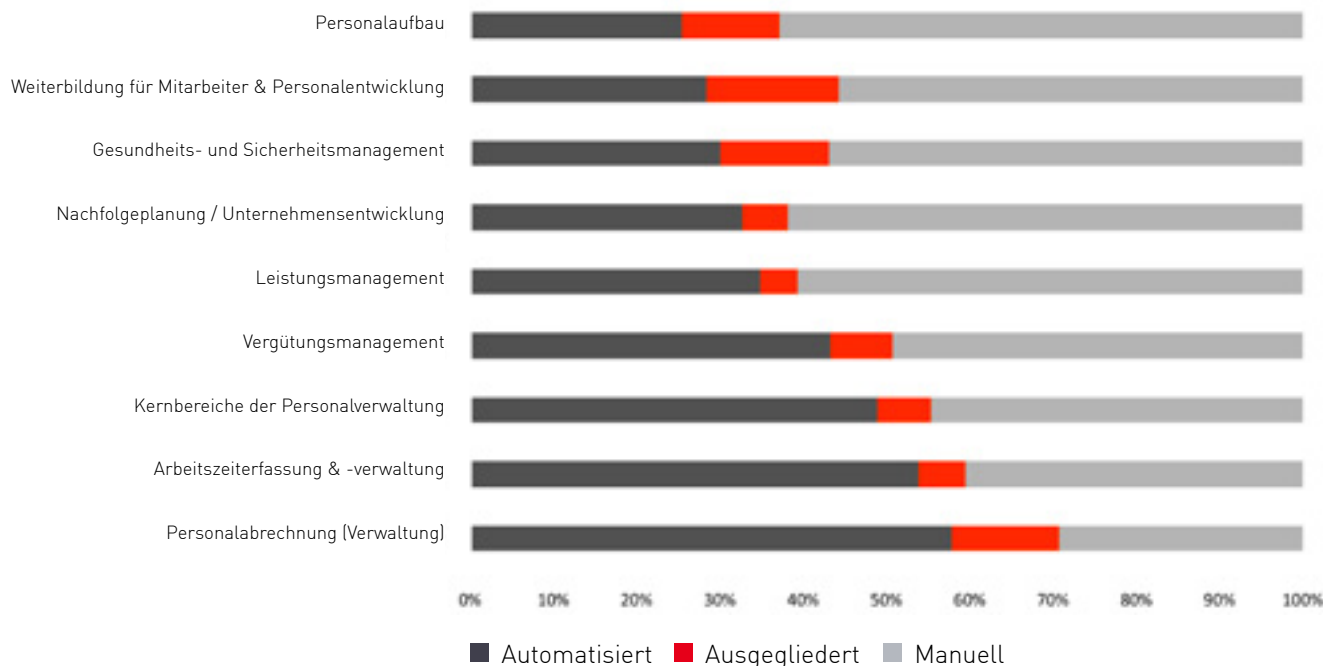
Automatisierung ist die am häufigsten genannte Lösung für die Herausforderungen im Personalbereich. Da die Automatisierung mit Zeiteinsparungen verbunden ist, muss damit auch der häufig von HR-Leitern genannte Bedarf einhergehen, Personaldaten zu optimieren, um eine strategischere Rolle im Unternehmen einzunehmen.

Derzeitige Praxis

Es ist festzustellen, dass der derzeitige Automatisierungsgrad in den Unternehmen unserer Studie vielleicht niedriger ist als man erwarten würde, vor allem wenn man bedenkt, dass in den letzten zwanzig Jahren permanent neue Software für den HR-Markt entwickelt wurde. Bei der Frage, wieviele der unterschiedlichen Tätigkeiten zumindest teilweise manuell ausgeführt werden (d. h. mit Papier und Allzwecksoftware wie Excel), führten mehr als die Hälfte der Befragten die meisten HR-Prozesse an (siehe Abbildung 11).

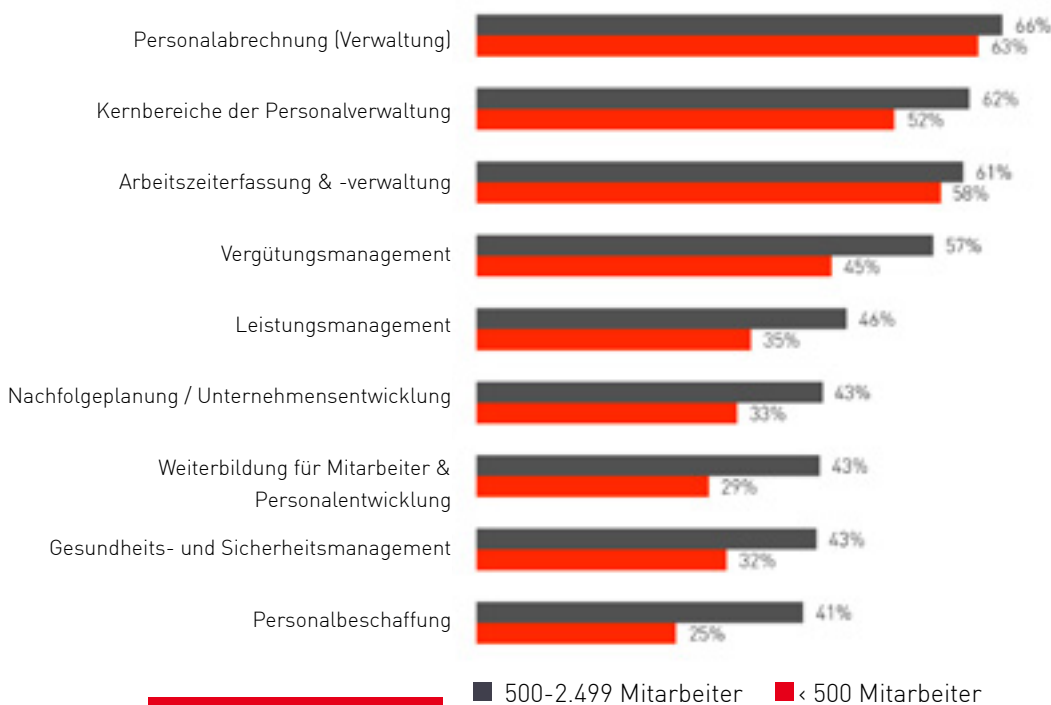
Die HR-Funktionen, die am meisten automatisiert sind, sind die Personalabrechnung, Arbeitszeiterfassung und -verwaltung sowie Kernbereiche der Personalverwaltung. Die Verwaltungstätigkeiten im HR-Bereich, die am meisten Zeit in Anspruch nehmen, werden also als erstes automatisiert.

Abbildung 11. Wie HR-Funktionen ausgeführt werden



Untersuchungsobjekt: Unternehmen, die derzeit eine oder mehrere Tätigkeiten ausführen (n= 1.946)

Abbildung 12. Automatisierung nach Unternehmensgröße



■ 500-2.499 Mitarbeiter ■ < 500 Mitarbeiter
 Untersuchungsobjekt: Unternehmen, die derzeit eine oder mehrere Tätigkeiten ausführen (n= 1.946)

„Diese starke Absicht, mehr HR-Funktionen zu automatisieren, kombiniert mit der fast genauso beliebten Möglichkeit, mehr HR-Prozesse zu delegieren, zeigt, dass Unternehmen nach HR-Lösungen suchen, die es Führungskräften und Mitarbeitern ermöglichen, einen Teil der administrativen HR-Funktionen zu übernehmen.“

Zukunftspläne

Die Funktionen, die in den nächsten 1-2 Jahren am ehesten automatisiert werden, sind Leistungsmanagement, Personalbeschaffung sowie Weiterbildung & Personalentwicklung. Es ist nicht erstaunlich, dass dies auch die größten Herausforderungen im Personalbereich sind. Die Accenture-Fallstudie zeigt, wie ein automatisiertes Stellenempfehlungstool über das web-basierte soziale Netzwerk LinkedIn eingesetzt werden kann, damit Accenture seine Talent-Pipeline halten kann. (Siehe Fallstudie auf Seite 31).

Die Studie zeigt auch, dass Personalmanager weitere Möglichkeiten zur Optimierung und Zeiteinsparung sehen, indem Verwaltungsprozesse wie die Personalabrechnung, Arbeitszeiterfassung und -verwaltung weiter automatisiert werden. Und dies, obwohl es sich bei den genannten Prozessen bereits um diejenigen handelt, die am wenigsten manuell ausgeführt werden.

Suzanne Broekhof, Marketing Projects Director bei ADP ES International, erklärt: „Diese starke Absicht, mehr HR-Funktionen zu automatisieren, kombiniert mit der fast genauso beliebten Möglichkeit, mehr HR-Prozesse zu delegieren [33%], zeigt, dass Unternehmen nach HR-Lösungen suchen, die es Führungskräften und Mitarbeitern ermöglichen, einen Teil der administrativen HR-Funktionen zu übernehmen.“

Abbildung 13. Pläne zur Automatisierung



- % der Personalmanager, die aktuell [einen Teil] der Funktionen automatisieren
- % der Personalmanager, die eine höhere Automatisierung [eines Teils] der Funktionen begrüßen würden

Untersuchungsobjekt: Unternehmen, die derzeitig eine oder mehrere Tätigkeiten ausführen (n= 1.946)

„Die Absicht, HR-Prozesse an die Belegschaft zu delegieren, ist bei größeren Unternehmen (>1.000 Mitarbeiter) etwas geringer ausgeprägt als bei kleineren, was dadurch erklärt werden kann, dass größere Unternehmen bereits einen höheren Grad an Automatisierung und Anwendung von ESS/MSS-Systemen haben.“

Accenture-Fallstudie

Automatisierung der Suche und LinkedIn, um den „War for Talent“ zu gewinnen

Accenture und LinkedIn haben eine neue Technik entwickelt, um den Kampf um Talente zu gewinnen.

Thomas Mulder, HR Director von Accenture in den Niederlanden meint, dass das Einstellen von erfahrenen Mitarbeitern schwieriger und komplizierter geworden ist als das Einstellen von Hochschulabsolventen. Aus diesem Grund hatte das weltweit agierende Beratungsunternehmen bereits ein Empfehlungsprogramm eingeführt, bei dem Belegschaftsmitglieder einen Bonus erhielten, wenn ein Kandidat, den sie für eine neue Stelle empfohlen hatten, bis zum Bewerbungsgespräch kam und einen weiteren Bonus, wenn dieser Kandidat die Stelle erhielt.

Accenture hat sich nun mit LinkedIn zusammengetan, um dieses Empfehlungsprogramm auszuweiten. Belegschaftsmitglieder, die LinkedIn mit einer E-Mail-Adresse von Accenture nutzen, erhalten eine Nachricht mit allen ihren LinkedIn-Kontakten, die zum Stellenprofil einer zu besetzenden Stelle bei Accenture passen könnten. Auf diese Weise sollen die Mitarbeiter dazu ermutigt werden, über eine Empfehlung ihrer Kontakte nachzudenken.

Das System funktioniert auf der Basis der neuesten Software für Textübereinstimmungen.

LinkedIn wird mit Details zu den Stellen, die bei Accenture besetzt werden sollen, gefüttert und die Software sucht anschließend nach Übereinstimmungen zwischen Schlüsselwörtern in der Stellenbeschreibung und Schlüsselwörtern in den LinkedIn-Profilen. Dieses System, bekannt unter dem Namen ‚LinkedIn Referral Engine‘, wurde im März 2011 von Accenture und LinkedIn eingeführt.

Der Mitarbeiter erhält regelmäßig E-Mails mit Vorschlägen für Empfehlungen. Er kann dann potenziell passende Kandidaten auf der LinkedIn-Homepage sehen, die Vorschläge bewerten, entscheiden, wen er für eine Stelle empfehlen möchte und dann den Empfehlungsprozess auf der Website des Mitarbeiterempfehlungsprogrammes (Employee Referral Program) vervollständigen.

Mulder zufolge sind mittlerweile 33% der neu eingestellten Mitarbeiter Empfehlungen von Kollegen. Und diese neuen Mitarbeiter bleiben am längsten bei Accenture. Mit dem Programm wird also eines der größten Probleme des Unternehmens angegangen – nicht nur die Einstellung von hochqualifizierten und erfahrenen Mitarbeitern, sondern auch das Halten von jüngeren Mitarbeitern.

Im Zusammenhang mit dem Trend in Richtung Automatisierung wird durch die Studie klar, dass die Integrierbarkeit von HR-Tools und -Technologien für Personalmanager von höchster Bedeutung ist. Auf die Frage, was bei der Auswahl eines neuen HR-Systems oder -Dienstes am wichtigsten sei, antworten mehr als 40% der Befragten, dass dieses integrierbar sein muss. Die Flexibilität bei der Nutzung des Systems und Dienstes wurde am zweithäufigsten genannt.

Neben dem Bedürfnis, das Personalwesen in das Geschäft zu integrieren, was bereits an früherer Stelle in diesem Bericht genannt wurde, besteht also auch das Bedürfnis, HR-Tools zu integrieren. Die Integration von Systemen für bestimmte HR-Funktionen unterstützt die Suche nach differenzierteren Personalstatistiken und ermöglicht ein größeres Verständnis für die Fluktuationen bei der Arbeitsmoral. Dies führt zu einer höheren Mitarbeiterbindung, einer besseren Personalerhaltung und höherer Produktivität.

HR-Outsourcing

Die Studie zeigt, dass ein erhöhter Bedarf daran besteht, HR-Funktionen auszulagern.

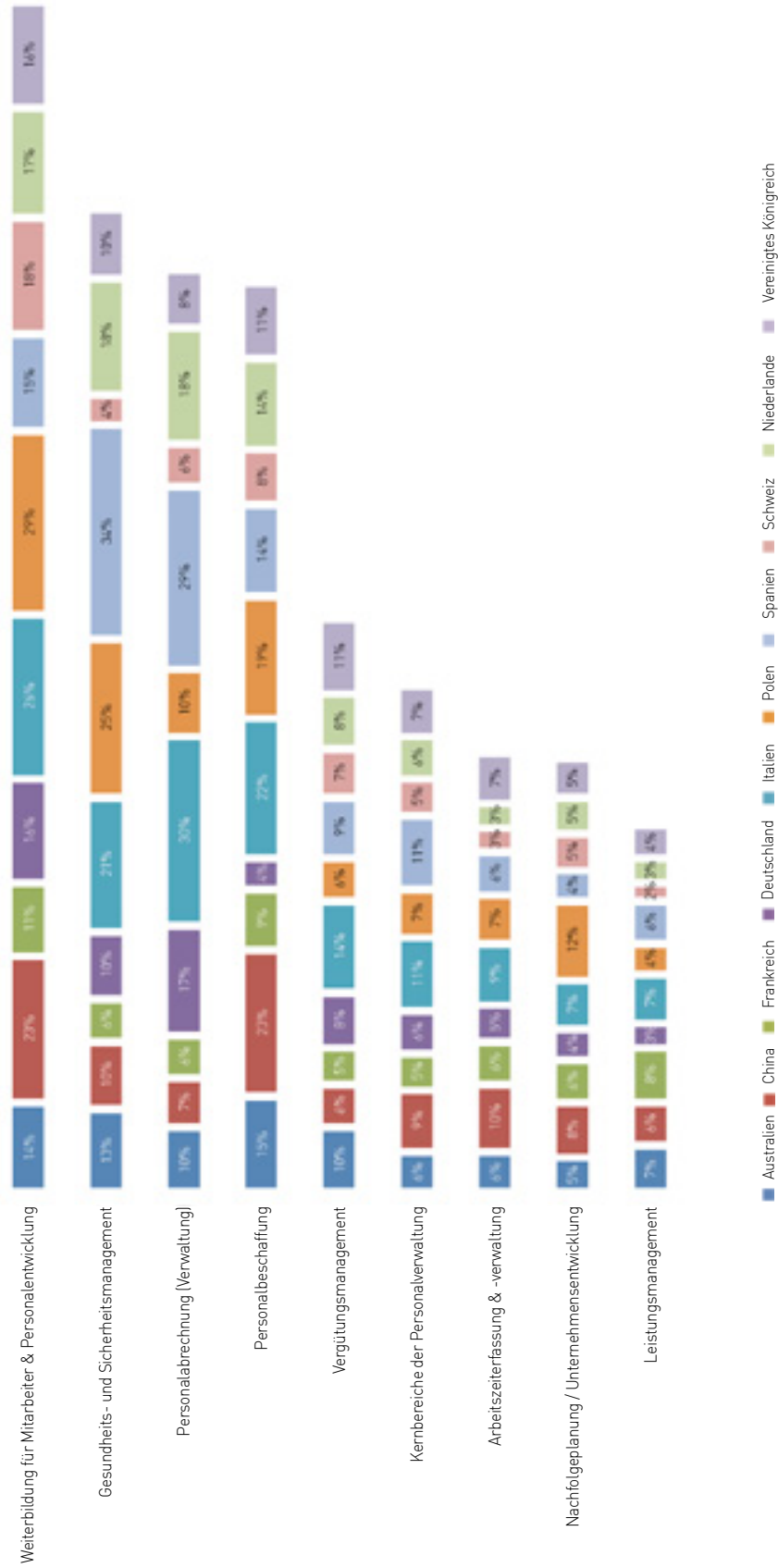
Der aktuelle Stand: Outsourcing im Bereich des Personalwesens

Insgesamt lagern durchschnittlich 10% der befragten Unternehmen einen oder mehrere HR-Prozesse an einen externen Dienstleister aus.

Die Funktionen, die am häufigsten ausgelagert werden, sind Weiterbildung und Personalentwicklung (17% der Befragten geben an, dass sie diese Funktion zumindest teilweise auslagern), Personalabrechnung, Gesundheits- und Sicherheitsmanagement (jeweils 14%) und Einstellungen (13%). Auch hier gibt es interessante Unterschiede zwischen den Ländern: Nur 8% der Unternehmen in der Schweiz und 4% der Unternehmen in Deutschland lagern die Personalbeschaffung aus, in Italien sind es hingegen 22%. Im Bereich Weiterbildung lagern Unternehmen aus Polen am meisten aus (29%), gefolgt von Italien mit 26%. In Frankreich wird nur bei 11% der Unternehmen der Bereich Weiterbildung ausgelagert.

Im Bereich Personalabrechnung (inklusive Outsourcing an Buchhalter) lagern Unternehmen in Spanien und Italien am meisten aus. Von den europäischen Ländern lagern Unternehmen in Frankreich, der Schweiz, dem Vereinigten Königreich und Polen am wenigsten die Personalabrechnung aus.

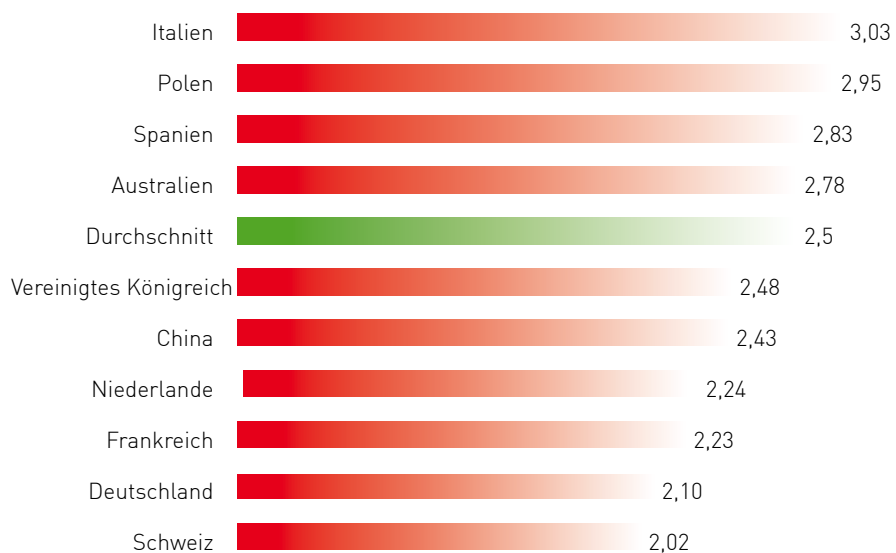
Abbildung 14. Outsourcing nach Funktionen und Ländern



Untersuchungsobjekt: Unternehmen, die derzeit eine oder mehrere Tätigkeiten ausführen (n= 1.946)

Unsere Studie hat ergeben, dass ein Unternehmen durchschnittlich zwischen zwei und drei HR-Prozesse auslagert. Das bedeutet, dass Outsourcing im Bereich des Personalwesens eine strategische Entscheidung für Unternehmen darstellt. Wenn Unternehmen sich einmal dafür entscheiden, lagern sie mehr als einen Prozess aus.

Abbildung 15. Anzahl der Funktion, die Unternehmen outsourcen



■ Durchschnittliche Anzahl von Funktionen, die Unternehmen outsourcen

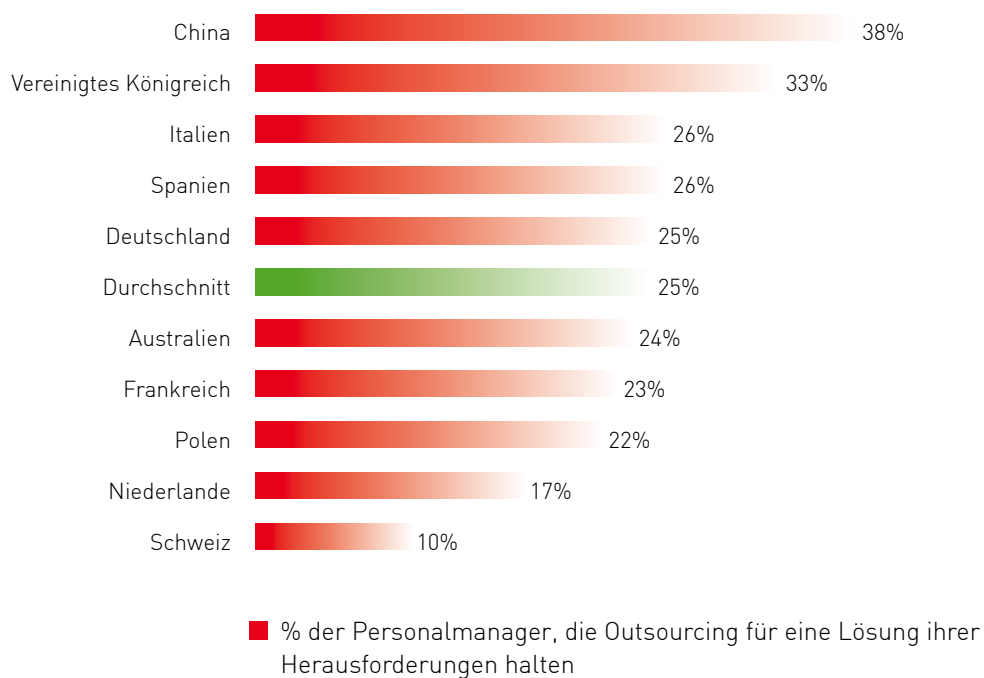
Untersuchungsobjekt: Unternehmen, die derzeit eine oder mehrere Funktionen [teilweise] auslagern (n= 953)

Outsourcing im Bereich des Personalwesens wird immer beliebter

Die Daten zeigen, dass viele Unternehmen das (teilweise) Auslagern ihrer HR-Funktionen erweitern wollen.

Es bestehen erneut einige Unterschiede zwischen den Ländern. Im Vereinigten Königreich sehen 33% der befragten Unternehmen Outsourcing einer oder mehrerer HR-Funktionen als Lösung für die Herausforderungen, mit denen sie aktuell konfrontiert sind. In Spanien und Italien sind dies 26%, in der Schweiz jedoch nur 10%. Somit ist die Schweiz das europäische Land, das sich am wenigsten für das Auslagern von Funktionen im Personalbereich interessiert. In den anderen europäischen Ländern sind etwa 20% bis 25% der Unternehmen der Ansicht, dass Outsourcing für sie eine Option wäre. In China sehen es 38% der Unternehmen als Lösung.

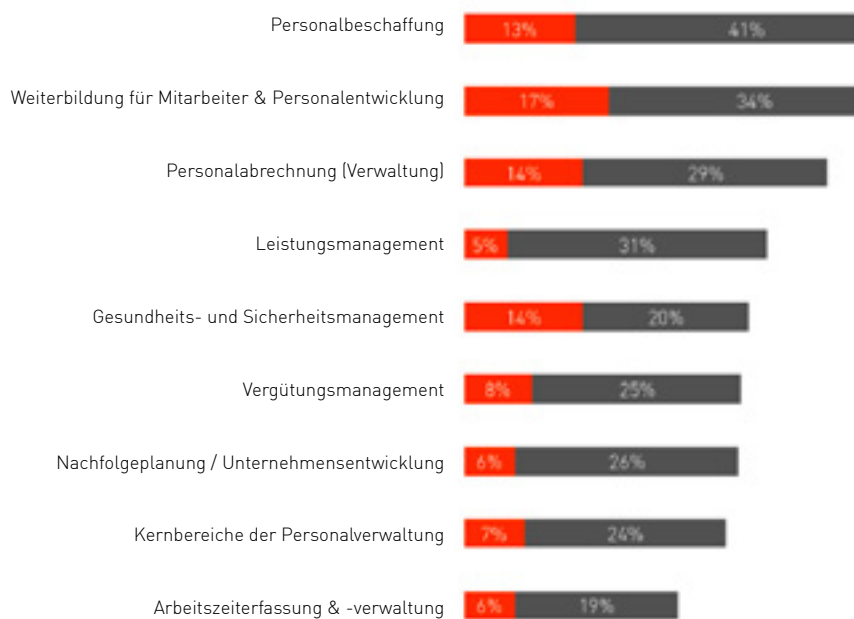
Abbildung 16. Plan, eine oder mehrere HR-Funktionen auszulagern



Untersuchungsobjekt: alle Unternehmen (n= 2.642)

Da die meisten HR-Leiter von kleinen und mittleren Unternehmen keine Funktionen auslagern, stellt sich die Frage nach ihren Plänen für die Zukunft. Zwei von fünf Unternehmen, die aktuell nicht outsourcen, sagen, dass es wahrscheinlich ist, dass sie in den nächsten ein bis zwei Jahren eine oder mehrere Funktionen auslagern. Selbst in der wenig begeisterten Schweiz wollen 13% der Unternehmen Outsourcing im Bereich des Personalwesens betreiben. Die Unternehmen, die am ehesten HR-Funktion auslagern, sitzen in Spanien, dem Vereinigten Königreich, Frankreich und Polen. China kann ebenso auf diese Liste gesetzt werden.

Abbildung 17. Aktuelles und zukünftiges Outsourcing im HR-Bereich



■ % der Personalmanager, die derzeit [einen Teil] der Funktionen outsourcen*

■ % der Personalmanager, die das Outsourcen [eines Teils] der Funktionen begrüßen würden**

* Untersuchungsobjekt: Unternehmen, die derzeit eine oder mehrere Tätigkeiten ausführen (n= 1.946)

** Untersuchungsobjekt: Unternehmen, die gerne mehr Funktionen [teilweise] auslagern würden (n= 754)

Die Funktionen, die in der Zukunft am ehesten ausgelagert werden, sind Personalbeschaffung, gefolgt von Weiterbildung und Personalentwicklung, Leistungsmanagement sowie die Personalabrechnung. Mit Ausnahme der Personalabrechnung sind dies wiederum die Themen, die für den HR-Bereich die größte Herausforderung darstellen (siehe Abbildung 17).

Ein Drittel der Unternehmen, die bereits Outsourcing betreiben, planen, in der nahen Zukunft, noch mehr Teile außer Haus erledigen zu lassen. 20% sagen jedoch, dass sie die Anzahl der Funktionen, die derzeit ausgelagert sind, reduzieren werden.

Von den zwei nicht-europäischen Ländern, die im Rahmen dieser Studie untersucht wurden, gibt es zwischen Australien und Europa weitaus größere Parallelen als zwischen China und Europa. In Australien halten 24% der Unternehmen Outsourcing für eine Lösung, wobei 40% in den nächsten paar Jahren erwartungsgemäß noch mehr Funktionen auslagern werden. In China planen hingegen 67% der Unternehmen, in den nächsten ein bis zwei Jahren einen Teil der HR-Arbeit auszulagern; 38% tun dies bereits.

Diese Gruppe von begeisterten Unternehmen, die bereits Outsourcing betreiben, nennen als Hauptvorteile folgende Punkte: Kosteneinsparungen, Optimierung der Qualität des Prozesses, mehr Flexibilität, weniger Ärger, eine stärkere Konzentration auf das Hauptgeschäft, Profitieren von Fachkenntnissen und nicht zuletzt auch Zeitersparnis. Alle diese Vorteile wurden von mindestens 30% der befragten Unternehmen angegeben.

Das erneute Interesse an Outsourcing im HR-Bereich ist angesichts des langsamen Wachstums außerhalb der USA eine neue Entwicklung. Phil Fersht, Experte im Bereich HR-Outsourcing und geschäftsführender Direktor und Forschungsleiter bei HfS Research, hält dies für vorhersehbar: „Die meisten Firmen haben ihre Personalabteilung bereits so weit wie möglich abgespeckt und die einzige Möglichkeit, Produktivitätsoptimierungen herbeizuführen ist über Prozessveränderungen und den Einsatz von neuen Systemen für die HR-IT und die Lohnkostenabrechnung.“

„Aus diesem Grund würde ich behaupten, dass in den nächsten paar Jahren bei einigen europäischen Unternehmen ein größeres Potenzial für Outsourcing im Bereich des Personalwesens zu sehen ist als bei amerikanischen Unternehmen. Die Hauptbereiche, in denen Unternehmen sofort an Effizienz gewinnen können, sind, wenn sie zu einem einzigen Dienstleister wechseln und kostengünstigeren Managed Services-Support für die Mitarbeiterbetreuung und Personalabrechnung haben.“

Der europäische Markt für ausgelagerte HR-Leistungen ist weniger erschlossen als der amerikanische Markt. Außerdem können europäische Unternehmen von qualitativ hochwertigen HR-Lösungen profitieren, die nun in ganz Europa angeboten werden.

„Europäische Unternehmen können von qualitativ hochwertigen HR-Lösungen profitieren, die nun in ganz Europa angeboten werden.“



Schlussfolgerungen

Aus der Studie geht hervor, dass europäische mittelständische Unternehmen sich der Notwendigkeit bewusst sind, das Personalwesen auf eine höhere Ebene in Bezug auf ihren Beitrag zur gesamten Unternehmensstrategie zu heben. Es sollte nach Möglichkeiten gesucht werden, dies durch Talentmanagement zu erreichen und durch Optimierungen beim Sammeln und Auswerten von Personalinformationen unterstützt werden.

Der Wettbewerb um erfahrene und kenntnisreiche Mitarbeiter war auch während der Rezession von höchster Bedeutung und wird voraussichtlich zunehmen, wenn sich die wirtschaftliche Situation verbessert. Kleinere Unternehmen sind sich dieser Herausforderung bewusst, ebenso der Tatsache, dass eine strategischere Herangehensweise an den Personalbereich sie dabei unterstützen kann, diese Herausforderung zu meistern. Dies kann z. B. bedeuten, „HR-Geschäftspartner“ zu engagieren, die eng mit der Geschäftsführung zusammenarbeiten, um sie in speziellen Bereichen wie Personalbeschaffung und Personalerhaltung zu beraten – so wie dies auch in größeren Unternehmen getan wird.

Der Kampf um Talente ist für mittelständische Unternehmen aufgrund ihrer Größe und geringeren Mitteln für den Personalbereich natürlich schwieriger. Je beweglicher die Kernprozesse und -systeme im HR-Bereich daher sind, desto mehr Zeit und Ressourcen können freigestellt werden, um sich mit den wichtigsten Herausforderungen auseinanderzusetzen. Sie stehen hinsichtlich Automatisierung und Outsourcing vielleicht noch etwas zurück, viele von ihnen beginnen jedoch, mehr in diese Lösungen zu investieren, als Teil ihrer Entwicklung der HR-Funktion in einen wahren strategischen Partner. Ihre Größe, die mehr Flexibilität ermöglicht, und die Verfügbarkeit von neuen und mittlerweile bewährten integrierten Technologien kann sich vielleicht zum Vorteil der mittelständischen Unternehmen auswirken, da die neue Generation von Mitarbeitern eher an einem lohnenden Lebensstil interessiert ist als daran, in einem Unternehmen langfristig Karriere zu machen.

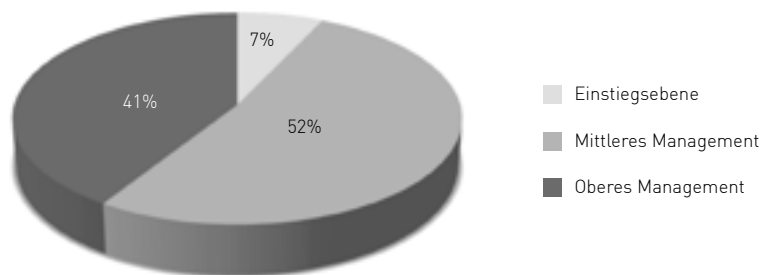
In den zwei nicht-europäischen Ländern, die im Rahmen dieser Studie untersucht wurden, ergibt sich ein ähnliches Bild, obwohl China sich mehr von Europa unterscheidet als Australien. Diese Unterschiede scheinen auf den wirtschaftlichen Hintergrund dieser beiden Länder zurückzuführen zu sein: Beide Länder waren von den jüngsten wirtschaftlichen Problemen weniger betroffen als Europa. Aber während die australischen Managementansätze eher den europäischen ähneln, ist die Vorgehensweise in China eher von den USA beeinflusst. Chinesische Personalverantwortliche in mittelständischen Unternehmen haben oft Probleme ausreichend Arbeiter und Fachkräfte zu finden. Dies kann durch das hohe Lohngefälle auf dem Arbeitsmarkt begründet sein. In der verarbeitenden Industrie, auf die sich die Wirtschaft des Landes vornehmlich stützt, wechseln die Mitarbeiter öfters ihre Stellen, wenn sie bei einem anderen Arbeitgeber eine bessere Bezahlung erhalten.

Insgesamt hatte die Wirtschaftskrise natürlich eine Auswirkung auf die Verfahren im Personalbereich, jedoch nicht in der Weise, die zu erwarten gewesen wäre. Es scheint, dass einige Sorgen der Personalmanager durch die Wirtschaftskrise in den Mittelpunkt gerückt sind und dass ihr Wunsch, auf einer strategischeren Ebene und enger am Geschäft zu arbeiten, mehr Dringlichkeit erhalten hat.

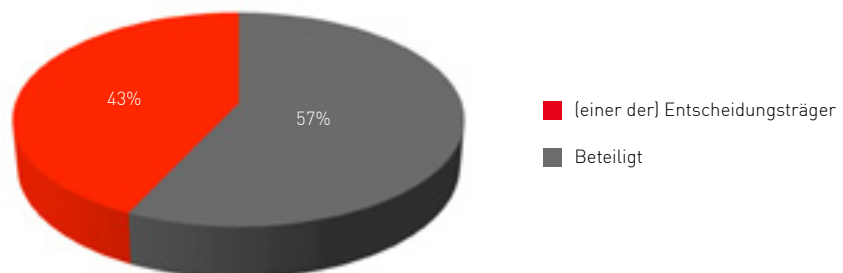
Forschungs- methodik

Im Spätsommer 2010 wurden insgesamt 2.642 Interviews durchgeführt (749 per Telefon und 1.893 online). Dabei wurden Führungskräfte befragt, die über ein angemessenes Verständnis von den Personalstrategien bzw. der Personalpolitik von Unternehmen mit 50 bis zu 2.500 Mitarbeitern in folgenden Ländern verfügen (oder darin eingebunden sind): Australien, China, Frankreich, Deutschland, Italien, Polen, Spanien, Schweiz, die Niederlande und das Vereinigte Königreich.

Ebene der Stelle



Entscheidungsfindung



Die Studie wurde, im Auftrag von ADP ES International, von Heliview Research, einem unabhängigen Full-Service-Marktforschungsunternehmen, das sich auf Forschung in den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnologie, Personalwesen sowie Finanzen & Mobilität spezialisiert hat, durchgeführt.

Über uns



IHREM ERFOLG VERPFLICHTET™

Automatic Data Processing, Inc. (NASDAQ: ADP), ist mit einem Umsatz von knapp 9 Mrd. US-Dollar und 550.000 Kunden weltweit einer der führenden Anbieter von Lösungen zur Auslagerung von HR-Geschäftsprozessen. Seit über 60 Jahren bietet ADP eine Vielzahl von Services und Lösungen rund um die Entgeltabrechnung, Personaladministration und das HR-Management aus einer Hand. ADPs einfach einzusetzende Lösungen für Arbeitgeber sind für Unternehmen aller Branchen und Größen von höchstem Nutzen.

www.adp.com



CorporateLeaders ist ein unabhängiges Netzwerk bestehend aus knapp 6.000 leitenden Führungskräften und Wirtschaftsführern. CorporateLeaders bietet Beratung, Qualitätsbeurteilung und Qualitätssicherung von Projekten, Networking, Events, Forschung, Neuigkeiten und interessante Einblicke in die Entwicklung von Unternehmensumgestaltung (Business Transformation) in den Bereichen Geschäftsstrategie, Corporate Responsibility, Finanzen and Personalwesen.

CorporateLeaders bietet einen Rahmen für Führungskräfte, um neue Kontakte aufzubauen oder bestehende Kontakte zu vertiefen, ihr Wissen zu teilen und das Unternehmen in einem sich ständig ändernden Umfeld voranzubringen.

www.corporate-leaders.com

heliview

research

Heliview Research wurde 1984 gegründet und ist ein unabhängiges Full-Service-Marktforschungsunternehmen. Heliview Research hat sich auf Forschung in den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT), Personalwesen sowie Finanzen & Mobilität spezialisiert. Heliview Research hat sein eigenes Callcenter und bietet so Lösungen zu allen marktbezogenen Fragen aus einer Hand. Seit vielen Jahren veröffentlicht Heliview Research ein jährliches Portfolio mehrerer Kunden für den IKT-Sektor sowie für das Personalwesen und den Mobilitätssektor. Neben diesen Programmen für mehrere Kunden führt Heliview Research auch regelmäßig Studien zur Kundenzufriedenheit und Machbarkeitsstudien für einzelne IKT-Anbieter und andere Kunden aus dem Bereich des Personalwesens durch.

www.heliview.nl/research

Quellen

- 1) „International Barometer of HR Response to Economic Downturn“, Bericht von Assessment Circle Europe (ACE) aus dem Jahr 2009. Autoren: Janice Caplan (the SCALA Group, London), Gerdi Beernaert (CPM, Belgien) und andere.
- 2) CIPD-Studien: „Annual survey report 2010: Resourcing and Talent Planning“ (auf der Grundlage von Daten aus dem Jahr 2009) und „Annual survey report 2009: Recruitment, Retention and Turnover“ (auf der Grundlage von Daten von 2008). Die Studien sind erhältlich beim Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), www.cipd.co.uk.
- 3) „Creating People Advantage: How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015“, The Boston Consulting Group und World Federation of Personnel Management Associations, The Boston Consulting Group, Exchange Place, Boston, MA 02109, USA, www.bcg.com/publications.
- 4) People Management Konferenzbericht Oktober 2005, www.peoplemanagement.co.uk.
- 5) „10 Best Human Resources Business Practices“, 2010, ADP Research Institute. Im Frühjahr 2010 führte ADP über das Internet eine Umfrage unter 800 HR-Leitern, leitenden Personalmanagern und anderen leitenden Führungskräften in den USA, Kanada, Westeuropa, China und Australien durch.



IHREM ERFOLG VERPFLICHTET™

www.es.international.adp.com

info.international@adp.com