

HR-Benchmark 2011

Don't miss the train



Inhalt

3	Vorwort
4	Executive Summary
6	Allgemeine Informationen
7	ExpertInnen im Gespräch
8	Ergebnisse
9	HR-Strategie
16	HR-Organisation
22	HR-Prozesse
25	HR-IT
27	Trends in der Organisation des HR-Managements
31	AutorInnen der Studie
31	Literaturtipps

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir freuen uns, Ihnen die 3. Auflage des Deloitte HR-Benchmarks präsentieren zu können. 2011 haben 174 österreichische Unternehmen teilgenommen, es liegt Ihnen daher die umfassendste Studie zum Status Quo der österreichischen HR-Landschaft vor.

HR-Verantwortliche wissen bereits seit längerem wohin die HR-Reise geht: Ziel ist, exzellente Services und Beiträge zum Unternehmenserfolg zu liefern. Die Partnerschaft mit der Geschäftsführung bedeutet, als relevanter Akteur für die Strategieumsetzung aufzutreten und entsprechende Verantwortung zu übernehmen.

Wie die Ergebnisse der Befragung zeigen, ist der „HR-Express“ ins Rollen gekommen.

Es bewegt sich viel in HR! Der Mehrwert guter Personalarbeit für den Unternehmenserfolg wird zunehmend von den Entscheidungsträgern im Unternehmen erkannt. Der hohe Zufriedenheitsgrad mit HR-Services kann auf interne Veränderungsprozesse in einer Vielzahl österreichischer Unternehmen zurückgeführt werden.

Doch die Fahrtstrecke zwischen jenen Unternehmen, die schon jetzt eine zeitgemäße HR-Arbeit liefern, und jenen, die allein mit der Bewältigung administrativer Aufgaben zu kämpfen haben, ist lang.

An welcher Haltestelle der HR-Entwicklungsrouten sind Sie ausgestiegen? Oder befinden Sie sich gerade in Fahrt? Was ist Ihre Zieldestination?

Als landes- und weltweit größte Beratung in der Weiterentwicklung von HR Organisationen – Stichwort „HR Transformation“ – haben wir in den letzten 20 Jahren tiefe Einblicke in Österreichs Unternehmen gewonnen. Daher freuen wir uns besonders, dass die Resonanz zur HR-Arbeit von Jahr zu Jahr positiver wird. Man muss sich allerdings trotz aller Fortschritte vor Augen halten, dass die Personalarbeit noch nicht überall die Beiträge liefert, die sich Unternehmen von ihr erwarten. HR emanzipiert sich! Arbeiten wir gemeinsam daran, dass dies nur der Beginn der Reise ist.

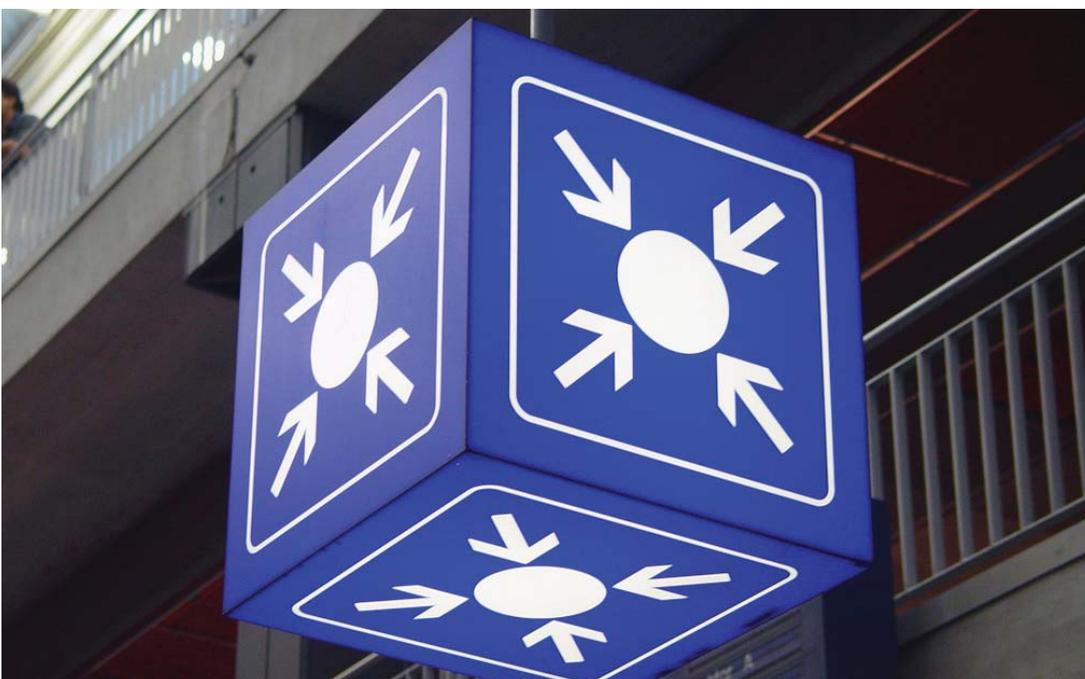
Julian Mauhart
Partner

Nikolaus Schmidt
Manager

Executive Summary

- Die Ergebnisse der diesjährigen Studie waren durch eine sehr positive Selbsteinschätzung der TeilnehmerInnen geprägt. Wir haben die Ergebnisse zur Absicherung dieser Sichtweise mit dem aktuellen österreichischen Deloitte CFO-Barometer und globalen Deloitte-Studien in Vergleich gesetzt, sowie die Umfrage um eine qualitative Interviewreihe mit HR-LeiterInnen unterschiedlicher Branchen bereichert, die wir auszugsweise einfließen ließen. Der Quervergleich bestätigt, dass sich Österreichs HR-Landschaft dynamisch entwickelt und dabei viele – und teilweise konträre – Aufgaben gleichzeitig bewältigen muss.
- Die strategische Einbindung von HR in die Gestaltung des Gesamtunternehmens ist auf der Prioritätenliste für PersonalistInnen weiterhin ganz oben. In dieser neuen Rolle kann HR die Unternehmensplanung mitgestalten, aber nun auch wesentlich besser verstehen. Die Ausrichtung der HR-Leistungen an umzusetzenden Geschäftsaktivitäten wird erst möglich, wenn die Stoßrichtungen bekannt sind.
- Die Wirtschaftskrise der vergangenen Jahre hat HR gestärkt. Unternehmenskritische Entscheidungen wurden durch HR aufbereitet oder teilweise sogar von PersonalleiterInnen getroffen. HR hat sich seine Meriten verdient und seinen Handlungsspielraum vergrößert. Diesen Trend beizubehalten und die Unternehmen auch im Wachstum ähnlich wirksam und geschäftsrelevant zu unterstützen, ist nun vorrangige Aufgabe von HR.
- Personalabteilungen, die ihre Personalverrechnung ausgelagert haben, weisen ein medianes HR-Betreuungsverhältnis (also das Verhältnis von HR-Headcount zur Gesamtbelegschaft) von genau 1:100 auf, während Personalabteilungen, die die Verrechnung intern abwickeln, eine dementsprechend intensivere HR-Betreuungsquote von 1:72 rückmelden. Diese Betreuungsquoten sind im internationalen Umfeld üblich. Generell bleiben bei der Sichtung von Betreuungsquoten allerdings immer folgende Punkte zu erwähnen:
 - HR nimmt mit verhältnismäßig wenigen MitarbeiterInnen bedeutenden Einfluss auf die Gesamtorganisation: Wie effektiv wird der Personalbedarf gesteuert? Wie gut wird rekrutiert? Werden Talente gefördert und auf den richtigen Positionen eingesetzt? Viele HR-Leistungen, die einen bedeutenden Hebel für das Unternehmen darstellen sind klar unterinvestiert.
 - Im Gegensatz zu diesen organisatorischen Auswirkungen sind Einsparungspotenziale im Umfeld der Betreuungsquoten gering. Rolle, Selbstverständnis und Qualität von HR-MitarbeiterInnen bilden die interessanteren Entwicklungspotenziale für Organisationen.
 - Die strategische Weiterentwicklung von HR-Services (siehe unten) stellt somit den größten lukrierbaren Mehrwert für Organisationen dar.
- Die Führungskräfteentwicklung und die Organisationsentwicklung sind – wie schon die Jahre zuvor – jene HR-Themen, die von PersonalistInnen als höchste Priorität eingestuft werden.
- Durch die Anforderungen an HR, die sich während der Wirtschaftskrise entwickelt haben, sind 2011 neue HR-Themenschwerpunkte zu beobachten, die das HR-Aufgabenspektrum die kommenden Jahre nachhaltig prägen werden: Die steigende Bedeutung von Personalbedarfsplanung erklärt sich aus dem Mangel an Talenten, der bei externen Rekrutierungen stärker spürbar wird – die Entwicklung eines internen Arbeitsmarktes wird als langfristig wichtige Aufgabe betrachtet.

- Das Outsourcing von HR-Dienstleistungen ist für österreichische Unternehmen aktuell noch immer keine wirkliche Option. Der Vergleich zu den – aus Beratersicht – am weitesten entwickelten HR-Organisationen zeigt allerdings, dass Outsourcing ein Thema ist, das die Zukunft stärker prägen könnte als derzeit angenommen: Neue diesbezügliche Angebote werden sorgfältig geprüft und ohne Berührungängste umgesetzt, um sich von administrativen Tätigkeiten freizuspielen.
- Die Implementierung von HR-Software ist ein organisatorischer Schwerpunkt von HR. Adäquate IT-Unterstützung fördert die Arbeitseffizienz und legt Kapazitäten für strategisch ausgerichtete Arbeit frei. Die Unternehmensgröße ist für die Einführung von HR-IT nicht ausschlaggebend. In kleinen organisationalen Strukturen kann sich eine bereichsspezifische IT-Lösung ebenfalls kostensparend auswirken und einen neuen Tätigkeitsfokus ermöglichen.
- Die Arbeit an den HR-Prozessen steht ganz weit oben auf der Agenda von Österreichs PersonalistInnen. Viele HR-LeiterInnen arbeiten bereits aktiv am Management ihrer Prozesse, andere überlegen aktuell diesbezügliche Weiterentwicklungen. Die Bereitstellung stabiler und effizienter HR-Prozesse, die aufeinander abgestimmt und im Idealfall IT-gestützt sind, wird zur unverzichtbaren Basis jeder Personalabteilung.
- Vieles spricht dafür, dass HR im kommenden Jahrzehnt ein erfolgsentscheidendes Unterscheidungsmerkmal von Unternehmen wird: Die Gleichzeitigkeit der Anforderungen unterschiedlicher Belegschaftsgruppen und Geschäftsbereiche bedeutet: One-Size-fits-All-Lösungen reichen nicht mehr aus. Der Fachkräftemangel in einigen Segmenten ist akut. Die Frage, wie mit den gesellschaftlichen und technologischen Strukturveränderungen der Erwerbsarbeit umzugehen ist, steht noch weitgehend ungelöst auf der Agenda. Für die österreichischen Unternehmen steht zu hoffen, dass den Personalressorts eine Transformation gelingt, die sie befähigt, weiterhin einen Beitrag zur Unternehmensentwicklung und Strategieumsetzung zu leisten.



Allgemeine Informationen

- Der HR Benchmark in vorliegender Fassung wurde heuer bereits zum 3. Mal von Deloitte Human Capital erstellt.
- Diese wichtigste Erhebung zur Organisation von Personalabteilungen in Österreich findet alle 2 Jahre statt. Wir können Ihnen – wie auch 2009 – wieder verlässliche Vergleichszahlen mit den Vorjahren liefern: Mit 174 teilnehmenden Unternehmen sind die abgebildeten Aussagen valide und vergleichbar.
- Die diesjährige Befragung zum Status Quo der Personallandschaft in Österreich ist besonders spannend, da die Wirtschaftskrise der letzten Jahre spürbare Veränderungen in der HR-Arbeit mit sich gebracht hat. Daher liegt ein wesentlicher Schwerpunkt des HR-Benchmarks 2011 auf einem Quervergleich der Umfrageergebnisse zum Jahr 2009.
- Die TeilnehmerInnen waren zu 72% PersonalleiterInnen, zu 14% HR-TeamleiterInnen und zu 14% Vorstände / Geschäftsführer.
- Es ist ein breites Spektrum an Branchen im vorliegenden HR-Benchmark zu beobachten, das valide Schlussfolgerungen zu Personalagenden im Branchenvergleich ermöglicht. Herauszuheben sind: der Dienstleistungssektor (16%), das Finanzwesen (15%), die IT- und Telekommunikationsbranche (9%), der öffentlich nahe Sektor (8%) sowie die Gesundheitsbranche (8%).
- Erfreulich ist die breite Streuung der TeilnehmerInnen in Bezug auf die vertretenen Unternehmensgrößen.

Abb.1: Teilnehmerstruktur nach Branche

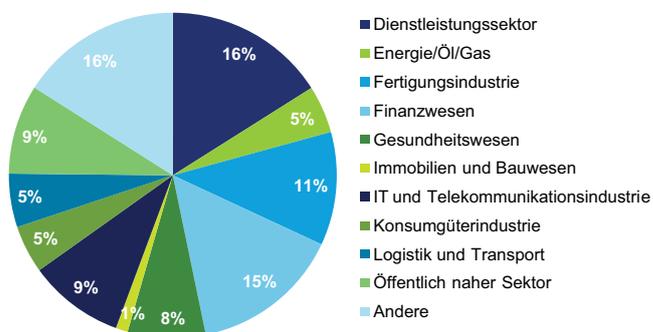
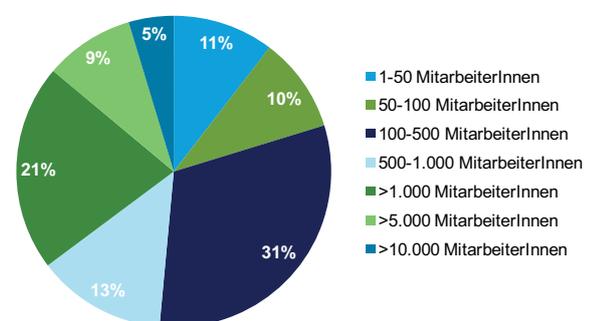


Abb.2: Teilnehmerstruktur nach Unternehmensgröße



ExpertInnen im Gespräch

Wir haben die Ergebnisse dieser Studie einigen Personalleiterinnen und Personalleitern verschiedener Branchen vorab zur Verfügung gestellt und sie um ihre Meinungen und Einsichten gebeten. Auf den folgenden Seiten finden Sie bei den einzelnen Themenschwerpunkten die – manche verstärkenden, manche hinterfragenden – Kommentare der befragten ExpertInnen.



DI Silvia Buchinger
Group Chief HR Officer
Telekom Austria



Mag. Susanna Hofer
International Director HR&OD
SOS-Kinderdorf International



Dr. Klaus NIEDL
Konzernpersonalleiter/Head of Group HR
Hypo Alpe-Adria – Bank International



Dr. Wolfgang Thelesklav
Leiter Personal
Grazer Wechselseitige Versicherung



Dr. Georg Westphal, LL.M.
Bereichsleiter Strategisches Personalmanagement
Verbund



Mag. Ernst Zemsauer
Head of HR
S IT Solutions / Erste Group

Ergebnisse

“Strategie bleibt Strategie, egal, ob
das Unternehmen groß oder klein ist”

Jack Welsh, ehemaliger CEO von GE



1



HR-Strategie

- Seit Jahren sind in der HR-Community Bestrebungen zu beobachten, HR als strategischen Partner der Geschäftsführung zu etablieren.
- Das Resultat der diesjährigen Befragung zeigt, dass 78% unserer BenchmarkteilnehmerInnen HR in die Unternehmensstrategie eingebunden sehen. Dieser Wert entspricht genau dem Ergebnis von 2009 (damals ebenfalls 78%).
- Im internationalen Vergleich ist dies ein eindeutig herausragendes Ergebnis. In einer globalen Deloitte-Befragung in Zusammenarbeit mit der Economist Intelligence Unit („Aligned at the Top“) haben nur 37% der befragten globalen HR-LeiterInnen angegeben, auf Geschäftsführungsebene aktiv in die Strategieformulierung mit eingebunden zu sein. Die Studie schneidet auch an, dass die Einbindung von HR in die Unternehmensstrategie aus CEO-Sicht ein noch nüchterneres Ergebnis aufweist:

HR leaders are naturally more positive about HR's strategic contribution, with 37% saying their HR function plays a crucial role in strategy formulation and operational success. This gap between HR leaders and other senior business executives probably explains why many HR functions feel unappreciated and misunderstood. According to the survey, fewer than 16% of HR leaders believe HR is highly valued by senior business executives. And at large companies, this percentage is even lower. (Deloitte/Economist Intelligence Unit, Aligned at the Top, p.13)

- Aus diesen Gründen vorsichtig geworden, haben wir die Ergebnisse der diesjährigen Befragung mit den Resultaten des aktuellen österreichischen Deloitte-CFO Barometers verglichen: 61% der österreichischen CFOs sehen PersonalleiterInnen ebenfalls in die Unternehmensstrategie eingebunden. Dieser Quervergleich untermauert, dass die österreichische HR-Landschaft sich auf dem besten Weg befindet, die Unternehmensstrategie mitzugestalten. Daraus lässt sich ebenfalls schließen, dass Österreich im internationalen HR-Vergleich diesbezüglich fortschrittlich aufgestellt ist. Denn in international ausgelegten Befragungen von Deloitte, haben nur 5% der befragten CEOs und CFOs HR in die Gestaltung der Unternehmensstrategie eingebunden gesehen.

Abb.3: Ist der/die PersonalleiterIn in die Entwicklung der Unternehmensstrategie eingebunden?

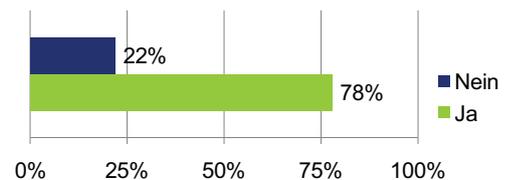
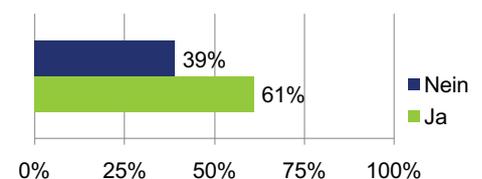


Abb.4: CFO-Sicht: Ist HR in die Entwicklung der Unternehmensstrategie aktiv eingebunden?



- Strategische Einbindung von HR ist aber kein Selbstzweck. HR hat es in den letzten Jahren geschafft, eine hoch erfreuliche Entwicklung zu meistern und den Zug ins Rollen gebracht. Die Personalabteilung konnte durch die Einführung von Kurzarbeitssystemen und vergleichbarer Maßnahmen während der Krise einen notwendigen und wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg (und teilweise Überleben) liefern. Nun wird in den nächsten Jahren entschieden, wie die Weichen für die Streckenführung unseres Zuges gestellt sind: Wird HR es schaffen, weiterhin Akzente zu setzen, die einen messbaren Erfolg für das Gesamtunternehmen haben? Wird HR Vorstand und Geschäftsführung der Organisationen von innovativen und notwendigen Konzepten überzeugen? Wird HR diese folglich auf die Bedürfnisse der einzelnen Organisationsbereiche anpassen und das Management zudem gleichzeitig nicht überfordern?
- Im Vergleich mit den organisatorischen Schwerpunkten in HR fällt auf, dass bis auf die Standardisierung von HR-Prozessen und Richtlinien (70%), eine Kluft zwischen allgemeiner Unternehmensausrichtung und einer unterstützenden Funktion seitens HR besteht.
- Erwähnenswert ist hier sicher nochmals die Kundenorientierung: Geht es um externe Kunden, halten 60% der HR-LeiterInnen diese für eine notwendige Aktivität – gleichzeitig sehen nur 42% den Bedarf für eine Verbesserung der Kundenorientierung von HR selbst auf die eigenen, internen Kunden.
- Strategische Partnerschaft findet entlang unserer Erhebungen aber – wie oben erwähnt – erst dann tatsächlich statt, wenn HR den Kunden zuhört und die notwendigen wertschöpfungsrelevanten Inhalte, die organisationalen Einfluss üben, entwickelt und bereitstellt. Unternehmensspezifisch können dies Programme zu Leadership Development, Karrieresysteme, strategische Personalbedarfsplanung, Vergütungssysteme, Performance Management und viele andere sein.

Unternehmensstrategie und HR-Schwerpunkte im Vergleich

- Wir haben HR-LeiterInnen erstmals auch nach ihrer Einschätzung der allgemeinen Unternehmensstrategie gefragt, um in Erfahrung zu bringen, wie sehr sich strategische Prioritäten auf Gesamtunternehmensebene von den inhaltlichen und organisatorischen Schwerpunkten im HR-Bereich unterscheiden bzw. in welchem Grad HR die Verfolgung der allgemeinen Unternehmensstrategien unterstützt. (sh. Abb. 5 & Abb. 6 auf Seite 12)
- Auf Unternehmensebene wird der Optimierung von Arbeitsabläufen höchste Priorität eingeräumt (61%), gefolgt von der Kundenorientierung (60%) und der Optimierung der Kostenstrukturen (53%).
- Während Unternehmensstrategien weiterhin auf der Optimierung von Kostenstrukturen aufbauen (52%) ist HR 2011 weniger stark von Einsparungsmaßnahmen betroffen, als noch im Jahr 2009 (nur 14%). Obwohl im HR-Bereich während der Krise stark eingespart wurde, ist das Bewusstsein dennoch groß, dass Kostenoptimierungen in HR keine großen finanziellen Ersparnisse bewirken. Die Geschäftsführungsebene wird sich immer mehr der Tatsache bewusst, dass eine gut aufgesetzte HR-Abteilung große Hebel auf Gesamtunternehmensebene in Bewegung setzen kann.

- HR-Betreuungsquoten variieren stark und sind nur ein möglicher Indikator für die Wirtschaftlichkeit von Personalabteilungen: Organisationen sind entlang Ihrer Branchenzugehörigkeit und Entstehungsgeschichte jeweils einzigartig. Grobe Medianabweichungen sind daher zu prüfen und teilweise ernsthaft zu hinterfragen, sollten aber nicht als ein Indikator angenommen werden, der sich alle sonstigen Bedürfnisse unterzuordnen haben.
- Der größte Hebel ist über inhaltliche Arbeit und den Einsatz der richtigen HR-Systeme erzielbar. Der Wert eines gut aufgesetzten Rekrutierungsprozesses, einer vorausschauenden Personalbedarfsplanung oder eines guten Management Development-Konzepts wird kaum potenziellen Einsparungen von 1-2 HR MitarbeiterInnen gegenüberzustellen sein.

Generell kann festgestellt werden, dass HR sich in unternehmensstrategische Entscheidungen eingebunden sieht, allerdings für seine Positionierung als strategischer Partner weiterhin kämpfen muss. Das zeigt sich vor allem in einer nach wie vor mangelnden Bereitschaft seitens der Unternehmensführung, HR in der Durchführung ihrer internen prioritär formulierten Handlungsfelder strukturell sowie finanziell zu unterstützen.

Die Ergebnisse der Befragung spiegeln die Prioritätensetzung der Telekom in HR wieder. Die Reihenfolge der strategischen Themen decken sich mit jenen der Telekom.

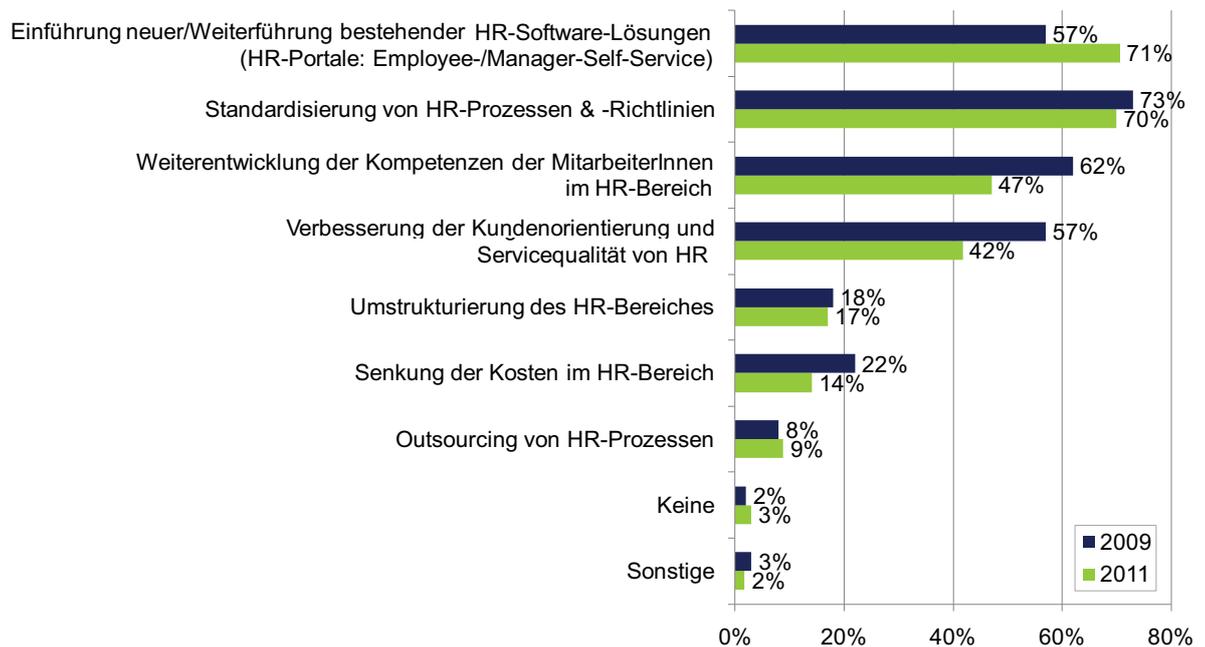
DI Silvia Buchinger, Telekom Austria



Abb.5: Welche der folgenden Unternehmensstrategien werden derzeit verstärkt bei Ihnen verfolgt?



Abb.6: Was sind die organisatorischen Schwerpunktthemen in den nächsten 3-5 Jahren?



Während der Krise war im Bereich HR das Kostenthema dominierend. Trotzdem wurde auch während der Krise in die Fortsetzung einer nachhaltigen Personalstrategie investiert. Themen wie der demographische Wandel und die Nachfolgeplanung sind daher ganz oben auf der Agenda.

Dr. Georg Westphal, LL.M, Verbund

HR hat Rückenwind

- Die Selbsteinschätzung der Qualität von erbrachten HR-Services fällt 2011 sehr gut aus – 80% der Befragten sehen diese als „gut“ oder „sehr gut“. Eine Verbesserung wird nur von 42% der Befragten als erforderlich angesehen. In der Umfrage von 2009 haben sich noch 57% für Handlungsbedarf ausgesprochen.
- Die Einschätzung bezüglich Qualifikation von HR-MitarbeiterInnen ist – auch im Jahresvergleich – ebenfalls interessant: 2011 möchten 47% an der Weiterentwicklung der Kompetenzen der HR-MitarbeiterInnen arbeiten, 2009 waren es noch 67%. Auch aktuelles fachliches und Wissen und Fähigkeiten wurden 2011 deutlich besser eingeschätzt als 2009. (sh. Abb. 6)

3 Hypothesen zu diesem Trend:

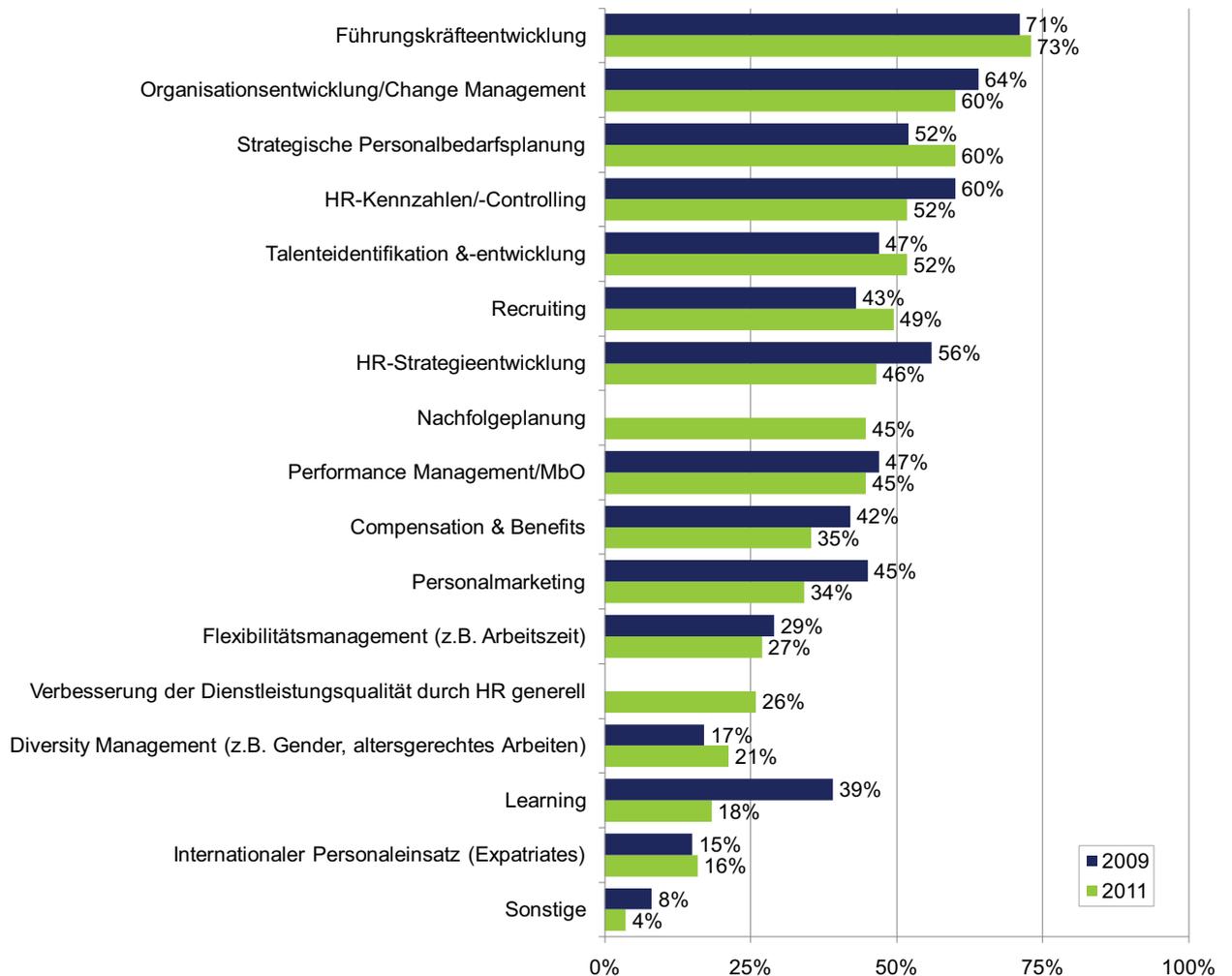
- HR wurde in der Krise stark gefordert und hat viel gelernt.
- HR war vor 2 Jahren unsicher und ist 2011 mit deutlich mehr Selbstbewusstsein ausgestattet.
- In den letzten 12 Monaten fand – unserer Beobachtung nach – intensives Recruiting im HR-Bereich statt und so wurden neue HR-Kompetenzen in die Organisationen geholt.



Outsourcing in Österreichs HR-Landschaft keine Option

- Im internationalen Vergleich zeigt sich, dass Österreich bei der Auslagerung von HR-Prozessen noch eher gehemmt ist. Outsourcing ist laut unserer Umfrage nur für 9% der Befragten ein organisatorischer Schwerpunkt ihrer Arbeit und hat im Vergleich zu 2009 kaum an Bedeutung gewonnen (8%). Im globalen Deloitte-Benchmark 2007 haben bis zu 25% der Befragten angegeben, bestimmte HR-Tätigkeiten auszulagern, sowie bis zu 50% der TeilnehmerInnen meinten, in den kommenden 3 Jahren Auslagerungsmöglichkeiten auf ihr Potential hin zu untersuchen. Am meisten ausgelagert wurden in diesem Umfragesample die Schulungsadministration (29%), die Personalverrechnung (27%) sowie das Recruiting (25%). (Deloitte/Economist Intelligence Unit, p.16)
- Dennoch ist davon auszugehen, dass Outsourcing in den kommenden Jahren an Bedeutung gewinnen wird. Unternehmen, die sich bereits zur externen Vergabe von intern relevanten Dienstleistungen entschieden haben, wird in der österreichischen Unternehmenslandschaft eine Vorreiterrolle zugeschrieben.
 - Auch die Einrichtung von Shared Service Center-Strukturen ist in den letzten Jahren stark beobachtbar gewesen. Dabei beobachten wir, dass mittelständische und „kleine“ Großunternehmen aus Kapazitätsgründen eher Outsourcing andenken, während die größten österreichischen Unternehmungen bei der internen Zentrierung administrativer HR-Services, im Sinn von Shared Service Centern, schon sehr weit sind.

Abb.7: Was sind die inhaltlichen Schwerpunkte im Bereich HR (in den nächsten 3-5 Jahren)?



Neue inhaltliche Schwerpunkte in HR

- Bei den inhaltlichen HR-Schwerpunkten dominieren wie schon 2009 die Führungskräfteentwicklung (73%) sowie die Organisationsentwicklung (60%).
- Die strategische Personalbedarfsplanung hat 2011 für HR-LeiterInnen an Bedeutung hinzugewonnen (60%). Die Wirtschaftskrise hat vielen Unternehmen verdeutlicht, dass sie in diesem Bereich Lücken aufweisen, dieses HR-Thema aber für die Unternehmensführung einen erfolgskritischen Faktor darstellt. Daher ist es erfreulich, dass die Erkenntnisse aus der Krise zum Anlass genommen werden, gefühlte Mängel zu beheben.
- Ausschlaggebend ist für diese vertiefte Auseinandersetzung mit der strategischen Personalbedarfsplanung auch die Schwierigkeit, adäquates Personal am freien Markt zu finden und für sich zu gewinnen. Die Herausforderungen, Positionen mit den entsprechenden Leuten zu besetzen, werden sich in Zukunft fortsetzen und sogar zuspitzen. Daher gewinnt der interne Arbeitsmarkt zunehmend an Bedeutung.
- Aus der Beratungspraxis ist Deloitte, die an Bedeutung gewinnende Positionierung der strategischen Personalbedarfsplanung innerhalb HR und der Unternehmensführung

„Führungskräfteentwicklung“ und „Organisationsentwicklung/Change Management“ kann man eigentlich nicht getrennt betrachten – denn was ist Führungskräfteentwicklung, wenn nicht – in der heutigen Welt – der Umgang mit Veränderung? Jede Intervention auf Personenebene ist auch eine Intervention im System, d.h. die Entwicklung von Personen (Führungskräften) und der Organisation müssen ganzheitlich betrachtet werden.

Dr. Klaus Niedl, Hype Alpe Adria - Bank International

- bewusst. Daher haben wir in diesem Zusammenhang dieses Jahr erstmals nach der Nachfolgeplanung gefragt. Es zeigt sich, dass ein erheblicher Teil der befragten Unternehmen auch damit zusammenhängende Fragestellungen zunehmend adressieren (45%).
- Während der Krise waren auch im Bereich HR die Themen der Kostenkontrolle, sei es im Rahmen eines professioneller aufgesetzten HR-Controllings (60%), oder einer Steuerung über die Vergütungspolitik des Unternehmens (42%), dominierend. 2011 ist die inhaltliche Auseinandersetzung mit HR-Controlling (52%) und Compensation & Benefits (35%) leicht rückläufig.
 - Interessant ist das rückläufige inhaltliche Interesse im Bereich des Personalmarketings, obwohl zugleich die Schwierigkeit passendes Personal zu rekrutieren, das HR-Umfeld dominiert. Das Personalmarketing ist in 2011 nur für 34% der PersonalleiterInnen ein Schwerpunkt ihrer Arbeit. Im Jahr 2009 war es das noch für 45% der PersonalleiterInnen. Es ist nicht davon auszugehen, dass Personalmarketing an Bedeutung verliert, sondern eher auf eine organisatorische Verschiebung von Tätigkeitsbereichen und Verantwortungen. Viele der personalmarketingtechnischen Aufgaben werden in Unternehmen durch das Recruiting mitbetreut. Die Grenzen zwischen Recruiting und Personalmarketing verschwimmen zusehend. Aber auch der im Wachsen begriffene Bereich der strategischen Personalbedarfsplanung hat starke Berührungspunkte zum Personalmarketing.
 - Bei Learning ist im Jahresvergleich die größte Diskrepanz zu beobachten. Dieses Ergebnis muss jedoch als Ausreißer interpretiert werden: 2009 haben wir dasselbe HR-Thema unter der Bezeichnung „Training & Development“ abgefragt. Da „Learning“ und „Training & Development“ ähnliche Begrifflichkeiten sind, die allerdings auch nicht ganz deckungsgleich sind, kann davon ausgegangen werden, dass vor allem ein unterschiedliches Verständnis für diese zwei Bezeichnungen das weit auseinandergelagerte Resultat bewirkt hat.

Die inhaltlichen HR-Schwerpunkte sind nach der Krise deutlich andere als zuvor. Es wird wieder mehr in HR investiert und HR hat zur Umsetzung der strategischen Unternehmensplanung viel beizutragen. Diese Chance muss nun weiterhin genutzt werden.



Die rückläufige Entwicklung der Bedeutung von HR Strategie-Entwicklung sowie die eingeschränkte Fokussierung auf die Verbesserung der Servicequalität lassen annehmen, dass beide Themen schon ausreichend bearbeitet wurden.

Mag. Ernst Zemsauer, S IT Solutions / Erste Group

2



HR-Organisation

„Ich bin überzeugt, dass eine Organisation, die sich den Herausforderungen einer sich wandelnden Welt stellen will, bereit sein muss, auf ihrem Weg durch das Leben eines Unternehmens alles an sich selbst in Frage zu stellen – mit Ausnahme ihrer Grundüberzeugungen.“

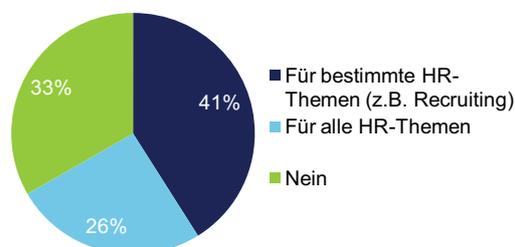
Thomas J. Watson jun., ehemaliger CEO von IBM

Effiziente und schlanke Strukturen in HR? Realität oder Zukunft?

- In HR-Expertenkreisen ist das Modell von Dave Ulrich zu der Unterteilung einer HR-Organisation nach Shared Services, Center of Expertise und Business Partner bereits gut bekannt. Da dieses Modell in Reinform nur in großen Unternehmen einsetzbar ist, werden in der österreichischen KMU-Landschaft oftmals adaptierte Formen dieser Idealunterteilung in der Unternehmenspraxis gelebt.

Da die Teilnehmerzusammensetzung dieses Benchmarks auch viele große Unternehmen umfasst, verwundert es nicht, dass 26% für alle HR-Themen Business Partner nominiert haben, sowie weitere 41% für bestimmte HR-Themen HR-Führungskräfte in einer internen Beraterrolle in ihr Organigramm integriert haben.

Abb.8: Gibt es Personen in der HR-Abteilung die bestimmte Unternehmensbereiche betreuen? (HR-Business Partner)



Während die HR-Business-Partner-Rolle bei der großen Mehrheit der nationalen Unternehmen noch nicht durchgedrungen ist, wird das Konzept bei international tätigen Unternehmen bereits gelebt. Das Gleiche gilt für die Einbindung von HR in die Unternehmensstrategie: international aufgestellte Unternehmen sind den nationalen 3-5 Schritte voraus.

*Mag. Susanna Hofer,
SOS Kinderdorf International*

Der konsequente Einsatz von IT unterstützt die Kostenklarheit von HR und ermöglicht erst personell schlank aufgestellte HR-Abteilungen. Eine steigende Betreuungsquote bedeutet aber auch, dass unter Umständen weniger Ressourcen für strategische Tätigkeiten zur Verfügung stehen.

Dr. Wolfgang Thelesklav, Grazer Wechselseitige Versicherung

- Auf großes Interesse stoßen die Informationen zu der HR-Betreuungsquote. Diese gibt an, wieviele MitarbeiterInnen durch eine/n HR-MitarbeiterIn betreut werden. Als internationaler Richtwert wird eine Quote von 1:100 angegeben. HR-Studien zu Reorganisationen von HR-Abteilungen geben einen Idealrichtwert von 1:140 nach erfolgreicher Transformation der Personalabteilungen an.
- Bei der Erhebung der HR-Betreuungsquote wurde zwischen Unternehmen mit interner und ausgelagerter Personalverrechnung unterschieden.
- Diese HR-Betreuungsquoten sind stark durch die Teilnehmerstruktur des vorliegenden Benchmarks beeinflusst. Bei großen und international agierenden Unternehmen sind schlanke Personalabteilungen in Relation zur Gesamtmitarbeiteranzahl häufiger anzutreffen als in Klein- und Mittelbetrieben. Dies ist teilweise durch die Nutzung von Shared Services auf Konzernebene erklärbar. Allerdings können Skaleneffekte mit Hilfe von Outsourcing auch in kleineren organisatorischen Strukturen umgesetzt werden.
- 30% der TeilnehmerInnen haben ihre Personalverrechnung an einen externen Dienstleister vergeben. Welche Vorteile man durch eine externe Vergabe lukrieren kann, wurde separat abgefragt und ist in Abbildung 10 dargestellt (siehe nächste Seite). Das Outsourcing ermöglicht Unternehmen demnach vordergründig, HR-Headcounts für wertschöpfende Arbeiten freizumachen, Fixkosten einzusparen, sowie in einigen Fällen die Servicequalität zu verbessern.



Abb 9: HR-Betreuungsquote

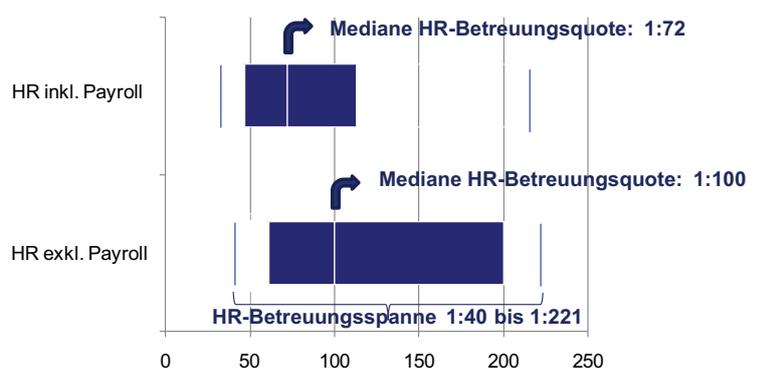


Abb.10: Welche Leistungen können Sie sich vorstellen dauerhaft an einen externen Partner zu vergeben?



„Was wäre, wenn..?“- Reflexionen zum Outsourcing

- Outsourcing im HR-Bereich ist derzeit für österreichische Unternehmen nur in vereinzelten HR-Bereichen eine tatsächlich angedachte Option zur Optimierung der Organisationsstruktur. Am ehesten können sich HR-LeiterInnen die externe Vergabe der Personalverrechnung (47%), gefolgt von der arbeitsrechtlichen komplexen Materie der Altersvorsorge (43%) sowie der im Jahresablauf oftmals nur punktuell gebrauchten Trainingsdurchführung (42%) vorstellen.

- Die externe Vergabe von HR-Dienstleistungen ist für die österreichische HR-Landschaft noch kein prägendes Charakteristikum. Dennoch wollten wir festhalten, welche Vorteile HR-LeiterInnen mit Outsourcing in ihrem Fachbereich in Verbindung bringen. Demnach setzt die Auslagerung von HR-Services vordergründig Potential für die strategische Ausrichtung der Personalarbeit frei (62%). (sh. Abb. 11)
- Auch der Kostenvorteil bei der Erbringung von HR-Services durch externe Anbieter wird von einer Mehrheit der TeilnehmerInnen anerkannt (59%). Die Qualitätssteigerung der HR-Dienstleistungen bei einer Auslagerung erwarten sich erheblich weniger der Befragten (41%).
- Die im internationalen Vergleich verhältnismäßig hohe Zurückhaltung zur Auslagerung von HR-Teilbereichen korreliert mit einer relativ hohen Zufriedenheit mit den intern erbrachten HR-Dienstleistungen. 62% der Befragten beurteilen die Arbeit der HR-Abteilung als gut, 18% sogar als sehr gut. (siehe Abb. 12)



Abb.11: Was sind die möglichen Gründe HR (Teil-)Funktionen auszulagern?



Die Themen „Weiterentwicklung der Kompetenzen der MitarbeiterInnen im HR-Bereich“ und „Verbesserung der Kundenorientierung und Servicequalität von HR“ lassen erkennen, dass HR schon einen gewissen Level bzw. Standard erreicht hat. Es gab in den letzten Jahren einen positiven Schub in der Abwicklung der Standardprozesse – Themen, die vor 10 Jahren in Österreich weitgehend unbekannt waren, sind jetzt weitgehend Standard und dem/r durchschnittlichen HR LeiterIn bekannt. Über die Fachhochschulen sind außerdem viele qualifizierte Personen dazugekommen.

Dr. Klaus Niedl, Hypo Alpe-Adria - Bank International

- Die Kompetenzen und Qualifikationen der HR-MitarbeiterInnen werden durch die PersonalleiterInnen als sehr gut wahrgenommen, was eine externe Vergabe von HR-Leistungen auch weniger sinnvoll erscheinen lässt (Abb. 13)
- Diese Zufriedenheit mit internen HR-Leistungen sollte mittelfristig allerdings immer wieder hinterfragt werden. Anstatt die Chance einer Verlagerung administrativer Arbeit zur Freimachung von HR-MitarbeiterInnen für strategische Agenden zu nutzen, sehen PersonalleiterInnen Outsourcing teilweise vielleicht als Gefahr einer Reduktion ihrer eigenen Fachabteilung. Im Vergleich zur letzten Studie fällt vor allem die sehr positive Einschätzung von Kompetenzen der HR-MitarbeiterInnen auf. 2009 ergibt sich nahezu eine umgekehrte Beurteilung der PersonalistInnen. Es ist zwar möglich, dass während und kurz nach der Krise große Investitionen in die Weiterentwicklung und Schulung von HR getätigt wurden. Andererseits ist diese Wahrnehmung kritisch zu hinterfragen: Waren die so schnell erzielten Veränderungen wirklich derart erfolgreich? Wurde 2009 überkritisch beurteilt? Oder ist 2011 von vergleichsweise deutlich höherem Selbstbewusstsein geprägt?
- Auffallend ist jedenfalls, dass wir in den letzten 12 Monaten – also von Mitte 2010 an – eine deutlich gesteigerte Zahl von HR-Jobs ausgeschrieben sehen, die zum Großteil mit anspruchsvollen Qualifikationsprofilen hinterlegt sind.

Abb.12: Wie gut wird die Qualität der HR-Services beurteilt?

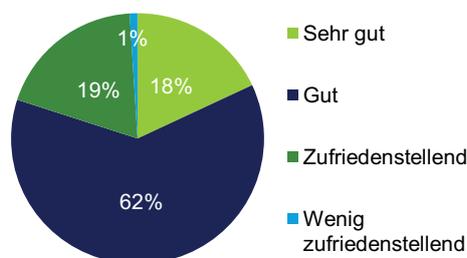


Abb.13: Wieviele MitarbeiterInnen im HR-Bereich besitzen das fachliche Wissen und die persönlichen Fähigkeiten um ihre Aufgaben zur vollsten Zufriedenheit zu erfüllen?

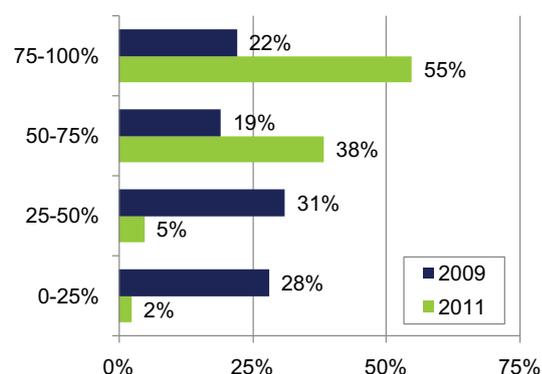
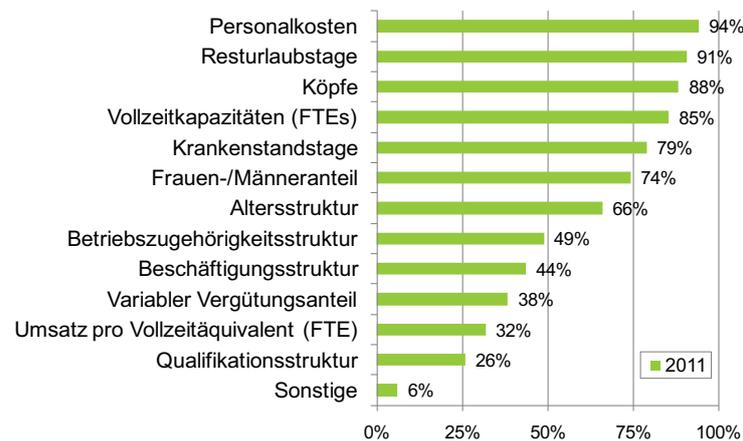


Abb. 14: Welche Kennzahlen werden in regelmäßigen Abständen (zumindest 1x pro Jahr) in gleichbleibender Form erhoben?



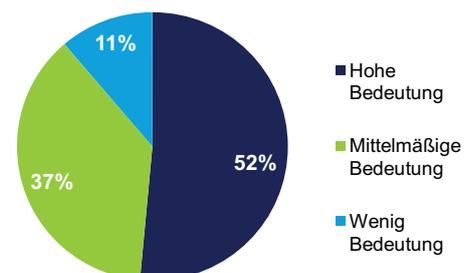
Die Macht der Zahlen

- HR-Controlling hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Die Quantifizierung von HR-Sachverhalten und die damit erhobenen Kennzahlen für Steuerungszwecke, haben eine unterstützende Funktion für HR, auf Geschäftsführungsebene das Mitspracherecht auszuweiten.
- Abbildung 14 zeigt, dass spezifischere Kennzahlen seltener erhoben werden. In der Praxis sehen wir, dass die Aussagekraft von HR-Kennzahlen sehr unternehmensspezifisch sein kann. Je nach Branche und Organisation sind jeweils andere HR-Kennzahlen als Steuerungsinstrument geeignet.
- Nach wie vor wird HR-Controlling vorwiegend zur Kostensteuerung eingesetzt. Die Quantifizierung inhaltlicher HR-Themen ist hingegen erst im Entstehen. So sind die meisterhobenen HR-Kennzahlen die Personalkosten (94%), die Resturlaubstage (91%), und die Mitarbeiteranzahl gemessen in Köpfen und Vollzeitäquivalenten bzw. FTEs (Full Time Equivalents).

Eine Auseinandersetzung mit der Qualifikationsstruktur in Unternehmen (26%), die Rückschlüsse auf das Humanpotential der Firma ermöglicht, oder einer Produktivitätsordnung individueller MitarbeiterIn, der man sich durch einen Schlüssel zu Umsatz pro MitarbeiterIn annähern könnte, ist in der österreichischen Unternehmenslandschaft erst eingeschränkt präsent.

- Mehr als die Hälfte der TeilnehmerInnen (52%) erhebt regelmäßig HR-Kennzahlen und nutzt diese auch für Steuerungszwecke des Gesamtunternehmens. 37% der TeilnehmerInnen erheben HR-Kennzahlen, die in weiterer Arbeitsfolge nur wenig Anwendung finden.

Abb. 15: Welche Bedeutung haben HR-Kennzahlen für die Unternehmensführung?



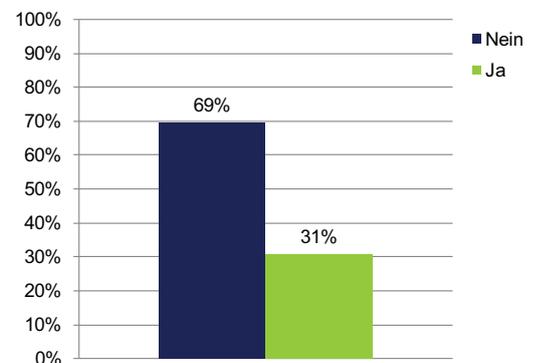
„Wer Fragen stellt, muss auch akzeptieren, dass er Antworten bekommt.“

Spruchwort der Ovambo

- 31% der TeilnehmerInnen führen interne Befragungen zu ihren HR-Services durch. Damit haben 69% der Befragten keine standardisierte Analyse zu ihrer Arbeit und wie diese von den betroffenen Stakeholdern wahrgenommen wird. Es stellt sich die grundlegende Frage, wie HR-LeiterInnen die Arbeitsleistung ihrer Abteilung beurteilen können, ohne auf ein Feedback ihrer servi- cierten Kunden zurückgreifen zu können.

HR ist auf dem Weg der Professionalisierung. Nicht alles was durch HR angeboten oder erhoben wird, findet tatsächlich seine bestimmte Anwendung. Es besteht noch Handlungsbedarf sowie eine ernstzunehmende kritische Reflexion der Akzeptanz eigener Leistungen.

Abb.16: Führen Sie regelmäßig interne Befragungen durch, welche die Kundenzufriedenheit mit den HR-Services untersuchen?



Wir als HR-Leiter müssen uns schon auch kritisch betrachten: Wenn mehr als 2/3 der HR-KollegInnen die Kundenzufriedenheit mit HR nicht regelmässig erfragen, ist es dann nicht mehr Wunschenken, dass die Beurteilung, der von uns geleisteten HR-Services so hoch ist?

*Mag. Ernst Zemsauer,
S IT Solutions / Erste Group*



3



HR-Prozesse

Die Evolution der HR-Abteilung

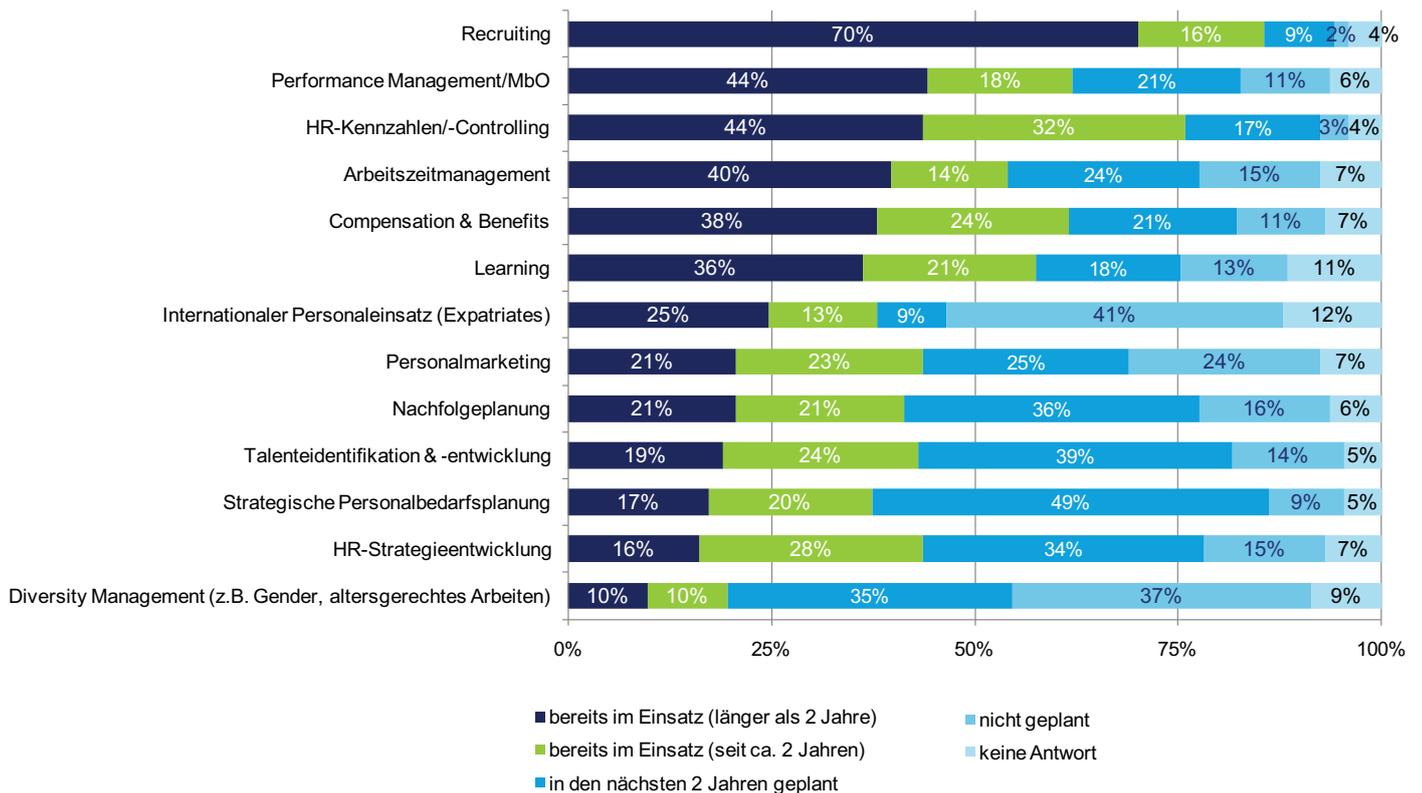
- Die letzten 2 Jahrzehnte hat sich das Selbstverständnis von HR grundlegend geändert: Personalarbeit kann mehr als kostenoptimierte Verwaltung sein.
- Das Produktportfolio von HR hat sich erweitert, wobei der Reifegrad angebotener Services stark variiert.
- Grundsätzlich weisen standardisierte und hochtransaktionale HR-Services wie zB Lohnverrechnung die höchsten Reifegrade auf. Darauf folgen operationale Prozesse wie zB Recruiting; mit großem Abstand folgen Performance Management, HR-Controlling und andere. Hier wurden in den letzten 2 Jahren Transformationsprozesse durchgeführt bzw. diese HR-Themen oft erstmals strukturiert aufgesetzt.
- Das Arbeitszeitmanagement hat trotz seines Kerncharakters für HR noch großes Potential für Optimierung offen.
- Wie sich bereits aus anderen Fragestellungen des aktuellen Benchmarks gezeigt hat, sind internationale Aspekte in der Personalarbeit in Österreich von nachgeordneter Bedeutung. Von allen HR-Themen wird dem internationalen Personaleinsatz intern am wenigsten Bedeutung beigemessen (41%).
- Diversity Management ist derzeit noch ein Randthema, wobei das vorliegende Umfragesample darauf rückschließen lässt, dass Unternehmen sich in den kommenden Jahren verstärkt damit auseinandersetzen werden (35%). Die kürzlich erlassene Gleichbehandlungsnovelle dürfte mit ein Grund dafür sein.

Die starke Fokussierung auf die Standardisierung von Prozessen zeigt, dass HR-LeiterInnen versuchen operationale Exzellenz zu schaffen, um sich dadurch von Routinetätigkeiten freizuspielen und verstärkt als strategischer Business Partner wahrnehmbar zu werden.

Dr. Wolfgang Thelesklav, Grazer Wechselseitige Versicherung



Abb.17: In welchem Reifegrad befindet sich die Umsetzung der folgenden HR-Themen?



- Konsistent mit den anderen Ergebnissen dieser Studie zeigt sich, dass im Bereich Personalmarketing wenig Initiativen zu erwarten sind (24%).
- Die strategische Personalbedarfsplanung und die Nachfolgeplanung werden hingegen in den kommenden Jahren die dominierenden HR-Themen sein.
- Eine reife HR-Organisation zeichnet sich idealerweise unter anderem durch standardisierte Prozesse ab, die einen optimierten Workflow sicherstellen.
- Die Auseinandersetzung mit Prozessoptimierung in HR ist eine relativ junge Entwicklung, die der Professionalisierung von HR förderlich ist.

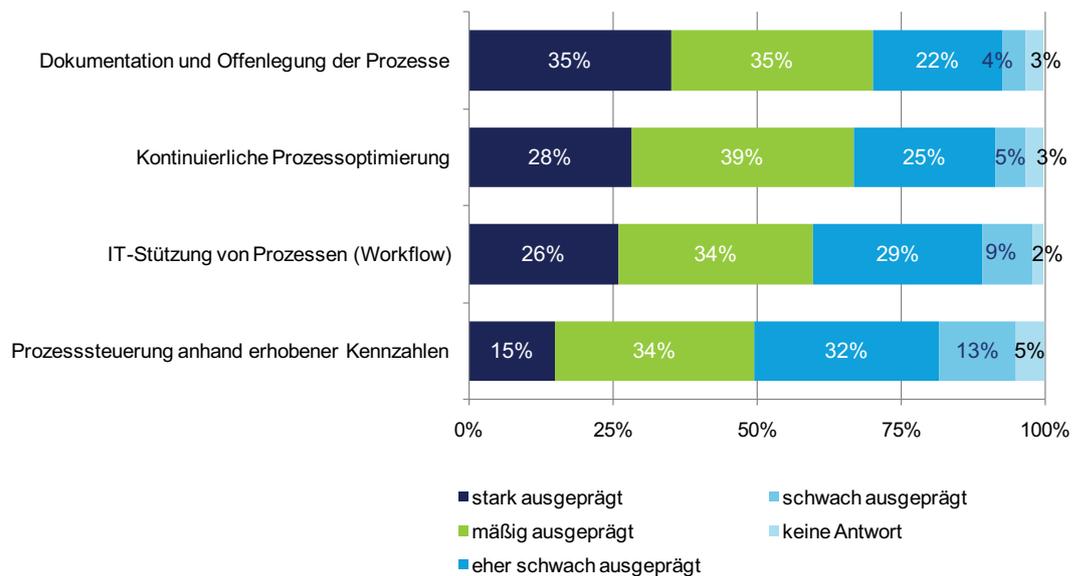
Bei diesen Ergebnissen ist sicher zu hinterfragen was unter „Kontinuierlicher Prozessoptimierung“ verstanden wird: Wenn Prozesskennzahlen weniger häufig erhoben werden, als die Prozesse kontinuierlich optimiert, fehlt die entsprechende Datenbasis um nach außen zu optimieren.

Mag. Ernst Zemsauer,
S IT Solutions / Erste Group

- Bei der Dokumentation und Offenlegung von Prozessen sind österreichische Unternehmen fortschrittlich aufgestellt. 35% der Befragten sehen eine Transparenz in ihren Prozessabläufen gewährleistet.
- Kontinuierliche Prozessoptimierung wird bei 28% der Unternehmen betrieben, eine ähnliche Einschätzung ergibt sich auch bei der IT-Stützung von Prozessen (26%).
- Die Prozesssteuerung anhand erhobener Kennzahlen wird bei 15% der Befragten aktiv betrieben.

Die teilnehmenden Unternehmen bringen Verständnis für die Macht gut aufgesetzter Prozesse mit und setzen Ressourcen ein, um die internen Arbeitsstrukturen zu verbessern. Diese offene Haltung gegenüber Prozessoptimierung ist erfreulich. Allerdings ist die Arbeit zu einzelnen Prozessen nicht immer zielführend. Wichtig ist ein strukturiertes Vorgehen und die Anwendung einer Prozesslandkarte, um das Potential von Geschäftsprozessmodellierungen ausschöpfen zu können.

Abb.18: Wie fortschrittlich sind die folgenden Prozesssthemen bei Ihnen ausgeprägt?



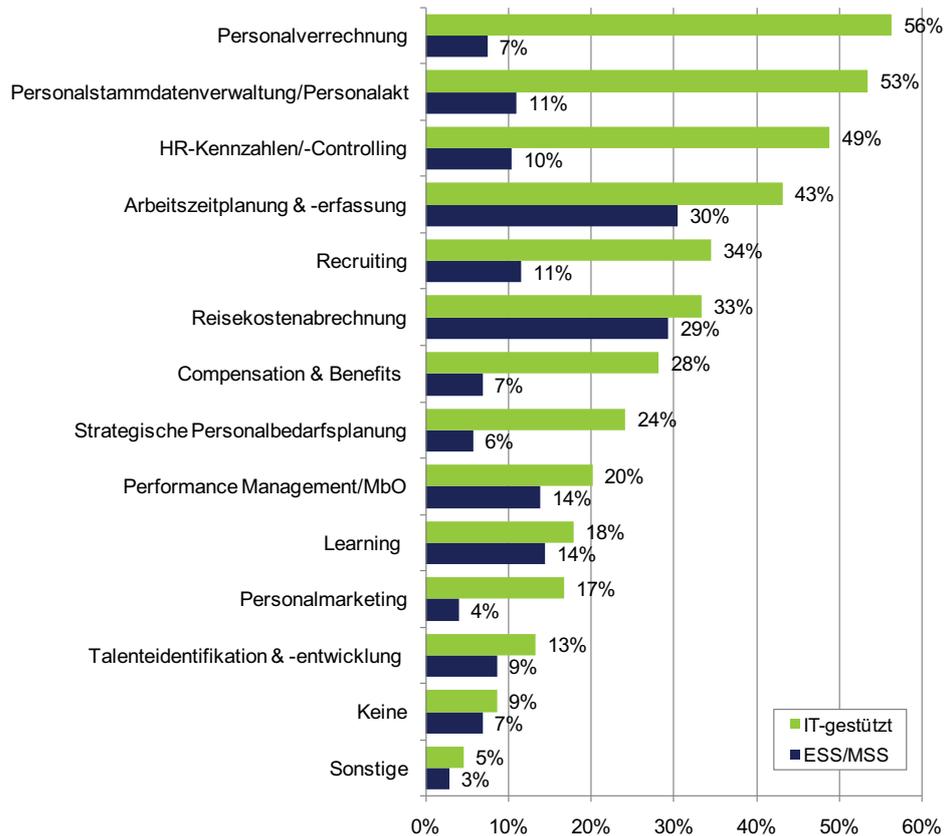
4



HR-IT

- Die Implementierung neuer Technologien hat im HR-Bereich die höchste Priorität bei HR-EntscheidungsträgerInnen.
- Daraus lässt sich schließen, dass obwohl HR-maßgeschneiderte IT-Lösungen am Markt verfügbar sind, das Ausschöpfungspotential von IT-Unterstützung in HR noch groß ist.

Abb.19: Welche HR-Themen sind IT-gestützt? Für welche HR-Themen bieten Sie Employee-/Manager Self-Services (ESS/MSS) an?



Thema IT-Stützung von Prozessen: Ich kann mir nicht vorstellen, dass 60% der Unternehmen IT-gestützte Prozesse haben – außer, sie beziehen sich auf den Prozess der Reisekostenabrechnung. Die fast 70% bei der Frage zur kontinuierlichen Prozessoptimierung könnten sich auf den sehr starken Druck vom Management zurückführen lassen, in diese Richtung zu arbeiten.

Mag. Susanna Hofer

Integrierte Lösungen im HR-IT-Bereich sind die klare Zukunft. Der Trend geht von Insellösungen weg. Die Fähigkeit von IT-Anbietern, sämtliche Dimensionen des HR-Bereichs abdecken zu können, ist wichtig. Der flächendeckende Einsatz von Management und Employee Self Services entspricht dem Trend, HR vermehrt von den täglichen Routinen freizuschaukeln.

Dr. Wolfgang Thelesklav. Grazer Wechselseitige Versicherung

- Der höchste Standardisierungsgrad, der durch IT vorgegeben wird, ist im Bereich der Personalverrechnung (56%), der Personalstammdatenverwaltung (53%) und dem HR-Controlling (49%) anzutreffen (sh. Abb 19)
- Interessant ist, dass 9% der Befragten angeben, überhaupt keine IT-gestützten HR-Prozesse zu haben. Hier ist davon auszugehen, dass sich mit selbstkonzipierten Lösungen wie z.B. im Excel beholfen wird.
- Die Befragung bestätigt, dass HR-IT keine ausschließliche Domäne großer Unternehmen ist. Elektronische HR-Lösungen rentieren sich mittelfristig auch in kleinen Unternehmensstrukturen.

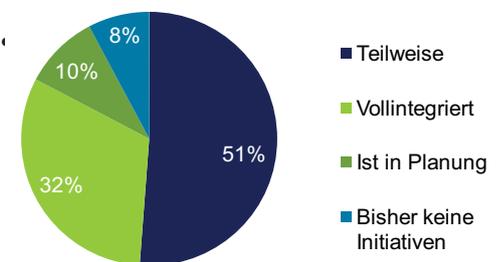
Abb.20: Unternehmen mit unter 500 MitarbeiterInnen, die über spezifische HR-Softwarelösungen verfügen

Unternehmen < 500 MA	
HR-IT	73 %

- Jene Unternehmen, die bereits HR-IT in ihren Unternehmen etabliert haben, sind jedoch nicht immer auch den Schritt gegangen,

diese Softwarelösungen in der IT-Infrastruktur des Gesamtunternehmens einzubetten. 51% der TeilnehmerInnen, die über HR-spezifische IT-Tools verfügen, haben diese zumindest teilweise integriert. 32% haben eine Vollintegration ihrer HR-Tools bereits umgesetzt. Bei 10% ist eine Eingliederung der IT-Lösungen von HR in die Gesamt IT-Infrastruktur bereits geplant.

Abb.21: Sie haben angegeben, Software-Lösungen für HR-Themen zu nutzen. Sind diese Software-Lösungen vollintegriert?



- Für die Einbettung von HR-Software in die gesamte IT-Struktur eines Unternehmens ist ebenfalls die Unternehmensgröße entscheidend.

Abb.22: Unternehmen, die über HR-Software verfügen, und diese voll-bzw. teilweise in die Gesamt-IT integriert haben.

Integration in Unternehmen mit	>200 MA	>500 MA	>1.000 MA	>5.000MA
HR-IT	74%	83%	83%	91%

Trends in der Organisation des HR-Managements

Julian Mauhart & Nikolaus Schmidt

Zahlreiche Unternehmen hinterfragen derzeit die Struktur ihrer Personalarbeit und ihrer Personalabteilungen. Was sind die Ursachen dieser Entwicklung – und wie werden sich die HR-Organisationen in Zukunft verändern? Ein Lagebericht.

Personalabteilungen sind in vielen Organisationen im Umbau begriffen. Dies zeigen empirische Befunde ebenso wie unser Beratungsalltag. Im „Deloitte Human Capital Benchmark Österreich 2009“ gaben 73% der 130 befragten österreichischen Unternehmen an, in den kommenden drei bis fünf Jahren an der Standardisierung von HR-Prozessen und -Richtlinien arbeiten zu wollen. Zahlreiche Organisationen beschäftigen sich zudem mit dem Service-Delivery-Modell des HR-Bereiches: Jeweils 60 % möchten die Kompetenz ihrer MitarbeiterInnen verbessern, an ihrer Kundenorientierung und Servicequalität arbeiten und/oder Software einführen beziehungsweise weiterentwickeln. Immerhin ein Fünftel möchte den HR-Bereich grundsätzlich umstrukturieren. Auslöser für diese Bestrebungen ist die Unzufriedenheit mit den Leistungen des Human Resource Managements.

Der Trend zum Umbau der HR-Ressorts ist nicht neu. Spätestens seit Dave Ulrich 1997 sein Buch „Human Resource Champions“ (Literaturtipps) veröffentlicht hat, liegen die Ideen auf dem Tisch. Doch während der vergangenen drei Jahre hat sich diese Entwicklung in Österreich deutlich verstärkt. Aus unserer Sicht vor allem deshalb, weil sich die Geschwindigkeit erhöht hat, mit der personalrelevante Business-Themen auf die Agenda kommen (und von ihr wieder verschwinden).

Standen noch vor drei Jahren Recruiting und Talentmanagement im Mittelpunkt, verbunden mit der Frage, wie Unternehmen Vergütungsstrukturen für den Boom bieten können, waren vor zwei Jahren die dominanten Themen ganz anders gelagert: Kapazitätsabbau, möglichst ohne Schlüsselkräfte zu verlieren, Kostenflexibilität, Verhandeln von Null-Lohnrunden, striktes Managen von Gehaltsrunden mit sehr engen Budgets. Derzeit beschäftigen sich viele Unternehmen damit, die Effizienz und Kostenoptimierung von HR-Prozessen zu verbessern, Kapazitäten gezielt aufzubauen und sich MitarbeiterInnen aus den begehrten Segmenten des Arbeitskräftemarktes zu sichern. Die Anforderungen verändern sich in kurzen Abständen, oft erleben Organisationen zudem eine Gleichzeitigkeit von Wachstums- und Abbauprozessen in unterschiedlichen Mitarbeitergruppen oder Geschäftsbereichen.

In diesem Umfeld sind unserer Beobachtung zufolge in den österreichischen Personalabteilungen drei Erkenntnisse gereift:

1. Eine funktionale Spezialisierung ist selbst in großen Personalabteilungen nur schwer möglich. Es wird immer schwieriger, sich konsistent als Rekruter, Arbeitsrechtler oder Personalentwickler zu betrachten, da sich die Anforderungen an HR so schnell wandeln, beziehungsweise verschiedene Aufgaben gleichzeitig anstehen.
2. Ein grundlegendes Verständnis des Geschäftsmodells und der damit verbundenen Herausforderungen bringt in diesem Umfeld entscheidende Vorteile. Je früher die Personalabteilung weiß, was im Kerngeschäft passiert, umso rascher kann sie agieren und gute Lösungen anbieten.

3. Personalwirtschaftliches Fachwissen reicht nicht aus, um die anstehenden Aufgaben zu bewältigen. Kommunikations- und Veränderungskompetenz sind ebenso wichtig, wenn es darum geht, Strategien umzusetzen. Auch eine engere Verknüpfung mit anderen Fachbereichen ist notwendig: Fragen, die sich HR heute stellen muss, lauten beispielsweise, „Welche Auswirkungen hat ein sich wandelndes Geschäftsmodell auf unsere Personalstruktur?“ oder „Wie kann unser Unternehmen in Zukunft schneller und geschmeidiger auf Umweltveränderungen reagieren?“. Wirksame Antworten finden HR-Verantwortliche nicht allein, indem sie den Werkzeugkasten des Personalmanagements nutzen. Sie müssen darüber hinaus in Aufbau- und Ablauforganisation, Besprechungsstrukturen, Führungskultur oder Kooperationsformen mit anderen Organisationen eingreifen. Die interne Beratungsfunktion von HR wird immer wichtiger, der sich die Zeitschrift für Organisationsentwicklung in ihrer Ausgabe 02/2010 widmet (Literaturtipps). All diese von der Geschäftsleitung nachgefragten Kompetenzen haben noch keinen angestammten Platz in der Organisation. Freundlicherweise werden sie häufig in der Personalabteilung gesucht und immer öfter auch gefunden.

Damit Personalabteilungen die oben beschriebenen Anforderungen erfüllen können, müssen sie an der Strategiearbeit mitwirken können. Doch inwieweit ist dies derzeit schon der Fall? Wie stark Selbst- und Fremdbild der Personalabteilung in dieser grundlegenden Frage auseinander klaffen, zeigt eine Studie von Deloitte aus dem Jahr 2009. Während 78% der HR-LeiterInnen meinen, sie seien in die strategische Entwicklung der Organisation eingebunden, sehen nur 5% der teilnehmenden CEOs HR in dieser Rolle.

Was unternehmen Personalabteilungen, um den beschriebenen Erwartungen gerecht zu werden? Wir beobachten drei große Entwicklungsstränge:

1. Abwicklung und inhaltliche Entwicklung der Personalarbeit trennen

Das österreichische Kleinunternehmen hat seine Personalverrechnung schon immer dem Steuerberater überlassen. Großunternehmen oder Unternehmensverbände besitzen Erfahrungen darin, Teile der Personalagenden in Shared-Service-Center, Rechenzentren oder Akademien auszulagern. Die große Mehrheit österreichischer Unternehmen mit 100 bis 7000 MitarbeiterInnen hat jedoch Outsourcing bislang nur selten in Erwägung gezogen. Sie haben die auslagerbaren Prozesse häufig als „Kernfunktion“ und Legitimation der Personalabteilung betrachtet. Darüber hinaus waren die Erfahrungen mit der Servicequalität und den Schnittstellenkosten nicht immer dazu angetan, Outsourcing in Erwägung zu ziehen.

Begünstigt durch den Technologieschub des vergangenen Jahrzehnts setzt sich nun aber die Erkenntnis durch, dass die Entwicklung inhaltlicher Lösungen einerseits und die effiziente Abwicklung mit hoher Serviceorientierung andererseits, zwei unterschiedliche Disziplinen sind, die sich nicht notwendigerweise mit denselben Menschen, denselben Aufbau- und Ablauforganisationen sowie denselben Kostenstrukturen gleich gut meistern lassen. Wir waren in den vergangenen Monaten und Jahren nicht nur in initiale Outsourcingentscheidungen eingebunden, sondern haben auch mehrfach den Nutzen und die Kosten vorhandener Outsourcing-Strukturen evaluiert. Das Fazit: Waren die ursprünglichen Service-Level-Agreements mit qualifizierten Anbietern sorgfältig (und hart) verhandelt, wollte keines der evaluierten Unternehmen in Bezug auf Kosten, Technologie, Zugang und Service-Level der Führungskräfte wieder zu Inhouse-Lösungen zurückkehren.

Standardisierte und beschriebene Prozesse sind eine der Voraussetzungen, um Effizienz und Kundenzufriedenheit zu gewährleisten. Sie ermöglichen außerdem informierte Entscheidungen über die in der Personalabteilung vorzuhaltenden Kompetenzen und Kapazitäten. HR-Prozess-Landkarten können allen Stakeholdern den notwendigen Überblick bieten. Es gilt: Wer eine strategische Rolle von HR fordert, muss zunächst die administrative Grundarbeit effizient und in guter Qualität liefern.

2. Der geschäftsverstehende Generalist

Fast alle Personalabteilungen wünschen sich derzeit MitarbeiterInnen, die ein breites HR-Wissen mit einem Verständnis des Kerngeschäftes sowie Veränderungskompetenz verbinden und mit der Geschäftsleitung auf Augenhöhe diskutieren können. Doch nur wenige KandidatInnen erfüllen diese Anforderungen. Wir beobachten daher zahlreiche Versuche, solche HR-MitarbeiterInnen zu entwickeln. Das häufigste Wunschprofil entspricht der von Ulrich 1997 entworfenen Idee des „HR-Business-Partners“: ein/e HR-MitarbeiterIn, der auf ein bestimmtes Geschäftsfeld spezialisiert ist und mit dem Bereichsleiter die Personalarbeit für diesen Unternehmenszweig weiterentwickeln. Mit diesem „Broker“ zwischen Business und HR erhält jede Geschäftseinheit einen HR-Generalisten, der die Probleme dieses Bereichs kennt und in der täglichen Personalarbeit mitdenkt. Gleichzeitig sind Business-Partner Botschafter, die den HR-Ressorts die Aufgaben aus dem Geschäft vermitteln und so die Praxistauglichkeit von Neu- und Weiterentwicklungen sicherstellen. Die Anforderungen an diese Jobs sind hoch – nicht nur bezogen auf den Wissens- und Erfahrungshintergrund, sondern auch im Hinblick auf die eingenommenen Rollen. Denn mal tritt der Business-Partner gegenüber den Bereichsleitern als Sheriff auf, mal als Krankenschwester, dann wieder als deren Anwalt.

In vielen Unternehmen hat es sich bewährt, MitarbeiterInnen aus dem Kerngeschäft zum HR-Business-Partner zu entwickeln. Das notwendige personalwirtschaftliche Wissen lässt sich bei Interesse und Fleiß leichter lernen als die Sprache und Herausforderungen des Bereiches. Die Spezialisten der HR-Zentrale können den Business Partnern zudem inhaltlich unterstützen. So gedacht, kann der Business-Partner durch das in der Funktion entwickelte breite Geschäftsverständnis und die erworbenen Kompetenzen auch zu einer Karrierestufe auf dem Weg in eine Führungsfunktion des Linienmanagements werden.

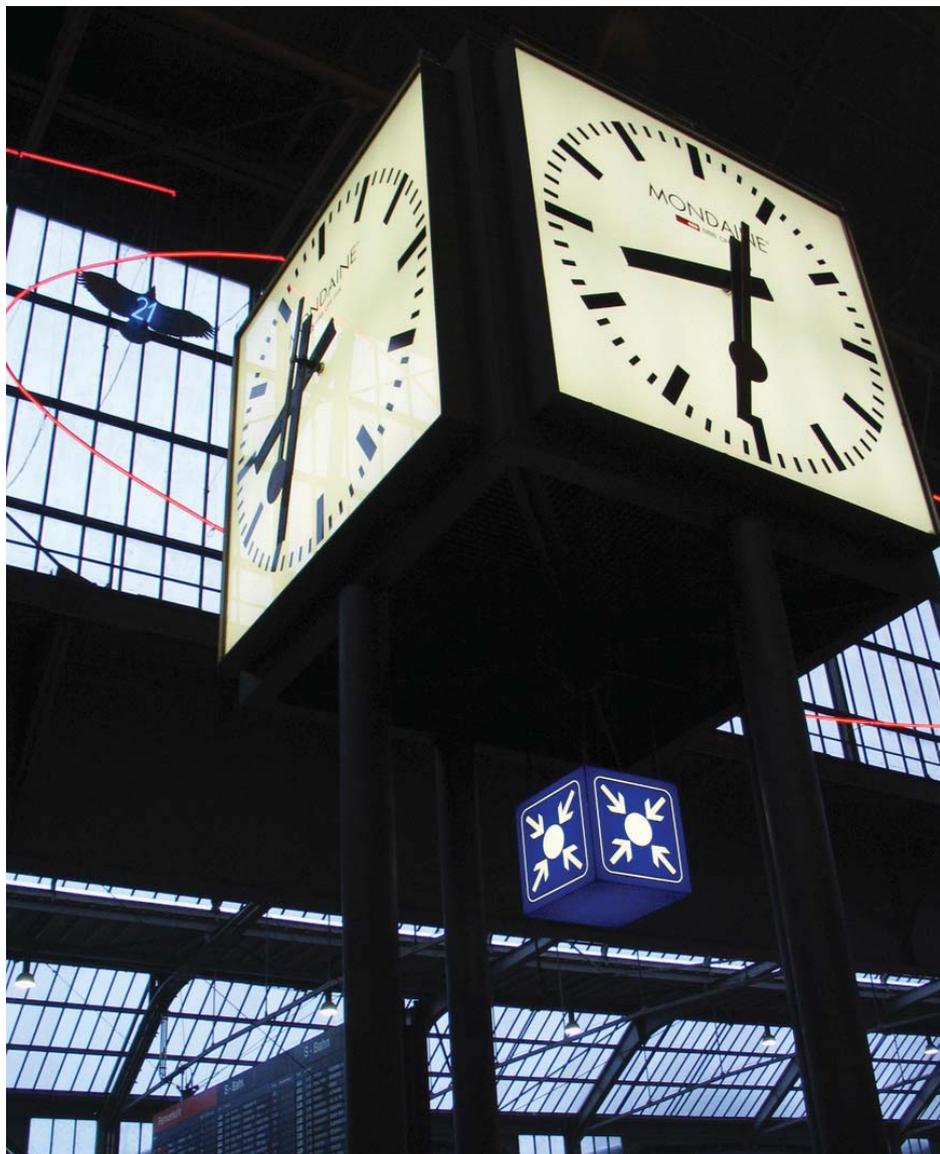
3. Agieren in einer vielfältigen Vendor-Landschaft

Diese neuen Strukturen und die Vielfalt der Anforderungen fördern den temporären Zukauf von HR-Leistungen. Für die meisten Personalabteilungen ist es weder aus der Kostenperspektive noch in fachlicher Hinsicht sinnvoll, alle gefragten Kompetenzen und Kapazitäten permanent vorzuhalten. Die Offenheit, für eine definierte Zeitspanne Ressourcen außerhalb von HR zu nutzen, wird zu einem Zeichen der Stärke und des Reifegrades einer Personalabteilung. Die Kooperationsformen, die dadurch entstehen, sind vielgestaltig und kennen unterschiedliche Akteure: andere Fachabteilungen, Kompetenzzentren innerhalb des Konzerns, Zeitarbeitsfirmen, Outsourcing-Anbieter oder Berater. Auch HR-Netzwerke spielen eine wichtige Rolle, stehen aber noch am Anfang ihres Potenzials. Sie konzentrieren sich darauf, Austauschmöglichkeiten für fachliche Themen oder die Anbieter-Auswahl zu eröffnen. Entwicklungspotenzial besteht noch bezogen auf das anonymisierte Benchmarking zu unterschiedlichen Fragen des Personalmanagements, das Web-Technologien zusätzlich erleichtern. Gerade für die österreichische Betriebsstruktur und Branchen, die nicht im Fokus der Benchmarking-Anbieter liegen, bietet dieser webbasierte Ansatz Perspektiven.

Fazit

Mit all diesen Entwicklungen vollzieht die HR-Funktion eine Transformation nach, die andere Bereiche schon erfolgreich durchlaufen haben. Ein Beispiel ist die Wandlung der Buchhaltungsabteilungen der 1990er-Jahre zu den heutigen Finanz- und Controllingbereichen, die mit größter Selbstverständlichkeit in strategische Entscheidungen eingebunden sind. Auch die organisatorische Differenzierung nach Kundengruppen, die das Business-Partner-Modell vorsieht, die Kooperationsformen mit Lieferanten und die Konzentration der Standardprozesse in „Shared-Service-Centern“ leben die Kernbereiche in vielen Organisationen bereits vor.

Vieles spricht dafür, dass HR im kommenden Jahrzehnt ein erfolgsentscheidendes Unterscheidungsmerkmal von Unternehmen wird: Die Gleichzeitigkeit der Anforderungen unterschiedlicher Belegschaftsgruppen und Geschäftsbereiche bedeutet: One-Size-fits-All-Lösungen reichen nicht mehr aus. Der Fachkräftemangel in einigen Segmenten ist trotz der Rezession akut. Die Frage, wie mit den gesellschaftlichen und technologischen Strukturveränderungen der Erwerbsarbeit umzugehen ist, steht noch weitgehend ungelöst auf der Agenda. Für die österreichischen Unternehmen steht zu hoffen, dass den Personalressorts eine Transformation gelingt, die sie befähigt, einen Beitrag zur Unternehmensentwicklung und Strategieumsetzung zu leisten.



AutorInnen der Studie



Nikolaus Schmidt, MBA
Manager

Tel: +43 (0)1 537 00-2643
Mobil +43 (0)664 80 537-2643
nikschmidt@deloitte.at



Mag. Nika Mizerski
Consultant

Tel: +43 (0)1 537 00-2645
Mobil +43 (0)664 80 537-2645
nmizerski@deloitte.at



Mag. Julian Mauhart
Partner

Tel: +43 (0)1 537 00-2620
Mobil +43 (0)664 80 537-2620
jmauhartt@deloitte.at

Besuchen Sie unsere Website unter www.deloitte.at/HC

Literaturtipps

Die optimierte Personalabteilung. Von Christian Havranek, Martin Freudhofer und Nikolaus Schmidt, Linde 2010.

Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Von Dave Ulrich, McGraw-Hill Professional 1996.

HR Transformation: Building HR from the Outside In, McGraw-Hill, 2009 Von: Dave Ulrich, Justin Allen, Wayne Brockbank, Jon Younger and Mark Nyman

Deloitte Point of View: The emerging role of the HR COO- Empowering HR leadership teams to deliver more business value

Deloitte Point of View: The Talent Paradox – Before HR can help an organization address the talent gap, it needs to address its own



www.deloitte.at