

Personalmanagement im internationalen Vergleich

The Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management

Ergebnisbericht der
siebten Erhebung



Prof. Dr. Rüdiger Kabst
Marius C. Wehner

JUSTUS-LIEBIG-
 UNIVERSITÄT
GIESSEN

Prof. Dr. Matthias Meifert
Paul M. Kötter

Kienbaum^K

Kontakt

Prof. Dr. Rüdiger Kabst

Professur für Personalmanagement, Mittelstand und Entrepreneurship
Justus-Liebig-Universität Giessen
Licher Str. 62, 35394 Giessen
Tel.: 0641-99-22100
Fax: 0641-99-22109

Dipl.-Kfm. Marius C. Wehner

Professur für Personalmanagement, Mittelstand und Entrepreneurship
Justus-Liebig-Universität Giessen
Licher Str. 62, 35394 Giessen
Tel.: 0641-99-22102
Fax: 0641-99-22109

Prof. Dr. Matthias Meifert

Kienbaum Management Consultants GmbH
Potsdamer Platz 8, 10117 Berlin
Tel.: 030-8801980
Fax: 030-88019866

Paul M. Kötter

Kienbaum Management Consultants GmbH
Potsdamer Platz 8, 10117 Berlin
Tel.: 030-8801980
Fax: 030-88019866

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Lehrstuhls für Personalmanagement, Mittelstand und Entrepreneurship der Universität Giessen unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© Justus-Liebig-Universität Giessen, Professur für Personalmanagement, Mittelstand und Entrepreneurship 2009

Gestaltung und Layout: Julia Müller

Vorwort

Der vorliegende Ergebnisbericht basiert auf der siebten Erhebung (durchgeführt von Mai bis September 2009) des *Cranfield Project on International Human Resource Management* (kurz: Cranet). Der besondere Fokus des Ergebnisberichts liegt auf den deutschen Personalpraktiken, jedoch werden diese wiederholt in einen internationalen Kontext gestellt und international komparativ analysiert. Zusätzlich werden zeitliche Veränderungen zwischen der fünften, sechsten und der aktuellen Erhebung aufgezeigt (für die Jahre 2000, 2005 und 2009). Damit soll Ihnen der Cranet-Ergebnisbericht in bewährter Tradition einen aktuellen, umfangreichen und differenzierten Einblick in die deutsche und europäische Personalarbeit geben.

Der Bericht ist so aufgebaut, dass nach einer Skizzierung des Cranet zunächst die personalwirtschaftlichen Kerngebiete aufgearbeitet werden. Aus unserer Sicht zählen dazu insbesondere die Bereiche Struktur und Politik des Personalmanagements, Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Vergütung und Zusatzleistungen sowie die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. Daran anschließend werden aktuelle personalwirtschaftliche Herausforderungen, wie beispielsweise Downsizing, Outsourcing, Interim Management oder Employer Branding, besprochen. Der Bericht thematisiert hierbei insbesondere die gewonnenen Erkenntnisse deutscher Organisationen, kontrastiert diese aber auch wiederholt vor den Ergebnissen ausgewählter europäischer Länder. Das Ziel des vorliegenden Ergebnisberichts ist es, Entscheidungsträgern in der Personalfunktion einen möglichst werthaltigen Einblick in vorherrschende Personalpraktiken im Sinne eines Benchmarking beziehungsweise eines Best-Practice-Ansatzes zu ermöglichen.

Während der Vorbereitungen für diesen Bericht wurden wir vor allem von Frau Julia Müller tatkräftig unterstützt, wofür wir ihr sehr zu Dank verpflichtet sind. Nicht zuletzt möchten wir uns auch auf diesem Wege nochmals bei allen teilnehmenden Unternehmen für die wertvolle Mitarbeit bedanken.

Wir hoffen, dass Ihnen die Erkenntnisse des vorliegenden Ergebnisberichts in der personalwirtschaftlichen Gestaltung sowohl auf operativer als auch strategischer Ebene als wertvolle Referenzen dienen.

Prof. Dr. Rüdiger Kabst
Marius C. Wehner

Prof. Dr. Matthias Meifert
Paul M. Kötter

Justus-Liebig-Universität Giessen

Kienbaum Management Consultants

Inhalt.

1	Management Summary	3
2	Einführung.....	5
	The Cranfield Network on International Strategic Human Resource Management.....	5
	Empirisches Design	6
	Die teilnehmenden deutschen Unternehmen der siebten Erhebung.....	7
3	Personalwirtschaftliche Aufgabengebiete.....	8
3.1	Struktur und Politik des Personalmanagements	8
	Größe der Personalabteilung	8
	Die Rolle des Personalleiters	10
	Stellenwert der Personalfunktion	12
	Die Strategiebildung im Personalmanagement	13
	Herausforderungen des Personalmanagements	15
3.2	Personalbeschaffung.....	16
	Methoden der Stellenbesetzung	16
	Personalauswahlverfahren	19
	Absentismus.....	22
	Fluktuation.....	23
3.3	Personalentwicklung.....	24
	Aus- und Weiterbildungskosten	24
	Personalentwicklungsmaßnahmen	26
	Leistungsbeurteilungssysteme.....	26
	Weiterbildungsbedarf	28
	Evaluation des Weiterbildungserfolges.....	29
3.4	Vergütung und Zusatzleistungen.....	30
	Grundlagen betrieblicher Entlohnungssysteme	30
	Leistungsanreize und zusätzliche betriebliche Sozialleistungen	33
3.5	Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung	35
	Gewerkschaftlicher Einfluss	35
	Betriebsrat und Personalvertretung	38
	Arbeitgeberverbände.....	38
	Innerbetriebliche Kommunikation.....	39
4	Aktuelle personalwirtschaftliche Herausforderungen.....	40
	Downsizing	40
	Outsourcing.....	43
	Interim-Management.....	45
	Employer Branding.....	47
	Electronic Human Resource Management	49

1 Management Summary

Struktur und Politik des Personalmanagements

- » In Deutschland besitzen 96% der Unternehmen eine eigenständige Personalabteilung. Im Schnitt werden je 100 Mitarbeiter von 1,3 Personalabteilungsmitgliedern betreut.
- » Die Hälfte der Personalleiter sind Mitglied der obersten Führungsebene der Organisation. Deutschland bewegt sich damit am unteren Ende der Statistik, Schweden führt diese an.
- » Zwei Drittel der teilnehmenden Unternehmen rekrutieren HR-Spezialisten aus der eigenen oder fremden Organisation. Im internationalen Vergleich werden ebenfalls Personalspezialisten bevorzugt.
- » Zwischen dem Selbstverständnis der Personalabteilung und der Wahrnehmung durch andere betriebliche Funktionen im Unternehmen bestehen Diskrepanzen.
- » Es kann eine kontinuierliche Steigerung der Existenz einer Personalmanagementstrategie während der letzten zehn Jahre festgestellt werden. Das Vorhandensein der Unternehmensstrategie und des Unternehmensleitbild/Mission verzeichnet nur einen leichten Anstieg, allerdings auf einem hohen Niveau.
- » Der Einbezug des Personalleiters in die Entwicklung der Unternehmensstrategie weist internationale Unterschiede auf. Schweden involviert die Personalleiter am stärksten in die Entwicklung.

Personalbeschaffung

- » *Führungskräfte* werden am häufigsten über Personalberater rekrutiert.
- » Die Besetzung von freien Stellen für *Angestellte mit und ohne Hochschulabschluss* wird in den meisten Fällen über die Ausschreibung von offenen Stellen auf der eigenen Homepage vorgenommen.
- » Bei der Rekrutierung von *Arbeitern* wird die Mundpropaganda am häufigsten genannt.
- » Zusammenfassend wird bei der Selektion von Bewerbern das klassische Einzelinterview als sehr wichtig eingestuft.
- » Deutschland besitzt mit einer Fluktuationsrate von 5,3% den niedrigsten Wert aller teilnehmenden Länder.
- » Mit durchschnittlich 9,9 Fehltagen pro Jahr liegt Deutschland im Mittelfeld der teilnehmenden Länder.

Personalentwicklung

- » Der prozentuale Anteil der Aus- und Weiterbildungskosten an der Lohn- und Gehaltssumme beträgt 3,6%. Im internationalen Vergleich liegt Deutschland im Mittelfeld. Die Slowakei weist den höchsten und Österreich den geringsten Wert auf.
- » Die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen in Deutschland verzeichnet eine Zunahme des Anteils der Mitarbeiter, die an einer Weiterbildung teilgenommen haben, sowie eine Zunahme der Gesamtzahl der Weiterbildungstage während der letzten drei Jahre.
- » Die Einbindung in Projektteams wurde als häufigste Weiterentwicklungsmaßnahme genannt.
- » Je höher ein Mitarbeiter qualifiziert ist, desto eher existiert ein Leistungsbeurteilungssystem für diesen Mitarbeiter. In Großbritannien sind Leistungsbeurteilungssysteme am weitesten verbreitet, in Schweden am wenigsten.
- » Die systematische Weiterbildungsbedarfsermittlung sowie die systematische Überprüfung des Erfolges von Weiterbildungsmaßnahmen stieg in den letzten zehn Jahren kontinuierlich an.
- » Die direkte Bewertung der Mitarbeiter, die an einer Schulung teilgenommen haben, nutzen 97% aller teilnehmenden Unternehmen als Methode, um den Erfolg der Weiterbildungsmaßnahme zu überprüfen.

Vergütung und Zusatzleistungen

- » Die Entlohnung von *Führungskräften* und *Mitarbeitern mit Hochschulabschluss* findet am häufigsten über Vereinbarungen auf individueller Ebene statt. *Mitarbeiter ohne Hochschulabschluss* sowie *Arbeiter* werden in den meisten Fällen über Betriebsvereinbarungen entlohnt.
- » Die Freistellung für Weiterbildungsmaßnahmen sowie die betriebliche Altersvorsorge werden in Deutschland am häufigsten als zusätzliche betriebliche Sozialleistungen angeboten.

Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung

- » International ist ein Rückgang der gewerkschaftlich organisierten Mitarbeiter zu erkennen. Die einzige Ausnahme stellt Schweden dar.
- » Die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen gibt an, dass die Gewerkschaften nur einen geringen Einfluss ausüben. Ein Drittel der Organisationen sind der Meinung, dass überhaupt kein Einfluss besteht und lediglich 14% verzeichnen einen hohen oder sehr hohen Einfluss der Gewerkschaften.

Downsizing

- » Die Hälfte der Organisationen hat während der letzten drei Jahre ihren Personalbestand vergrößert. Im Gegensatz dazu geben 38% der Unternehmen an, ihren Personalbestand verringert zu haben.
- » Im internationalen Vergleich zeigen sich keine besonderen Differenzen bezüglich der Veränderungen des Personalbestandes im Unternehmen.
- » Hat während der letzten drei Jahre ein Personalabbau im Unternehmen stattgefunden, werden am häufigsten eine Nicht-Verlängerung von befristeten Verträgen und Einstellungsstopps als Maßnahmen genannt.

Outsourcing

- » Outsourcing wird von der Hälfte der teilnehmenden Organisationen genutzt. Im internationalen Vergleich findet in Deutschland am häufigsten eine Ausgliederung von Unternehmensleistungen statt.
- » Am meisten wird Outsourcing in den personalwirtschaftlichen Bereichen Pensionszahlungen beziehungsweise Altersvorsorge sowie im Bereich Entgelt und Personalverrechnung genutzt.

Interim-Management

- » 27% der Unternehmen haben während der letzten drei Jahre Interim-Management in Anspruch genommen. Die Anzahl der Unternehmen, die Interim-Management noch nie genutzt haben, ist rückläufig. Des Weiteren steigt der Einsatz von Interim-Management mit zunehmender Organisationsgröße.
- » Am häufigsten wurden Interim-Manager in den Bereichen Produktion und Controlling eingesetzt.
- » Interim-Management wurde vermehrt genutzt, wenn der Personalbestand während der letzten drei Jahre abgenommen hatte.

Employer Branding

- » 76% der Unternehmen betreiben Employer Branding, wobei nur 9% einen integrierten Prozess nutzen.
- » Die organisatorische Verankerung findet überwiegend in der Personalabteilung statt.
- » Nur 4% der Unternehmen besitzen eine eigene Employer Branding Abteilung, 80% weisen keine eigene Stelle dafür auf.
- » Der Stellenwert des Employer Branding im Bereich der Rekrutierung und Mitarbeiterbindung stieg während der letzten Jahre kontinuierlich an.

2 Einführung

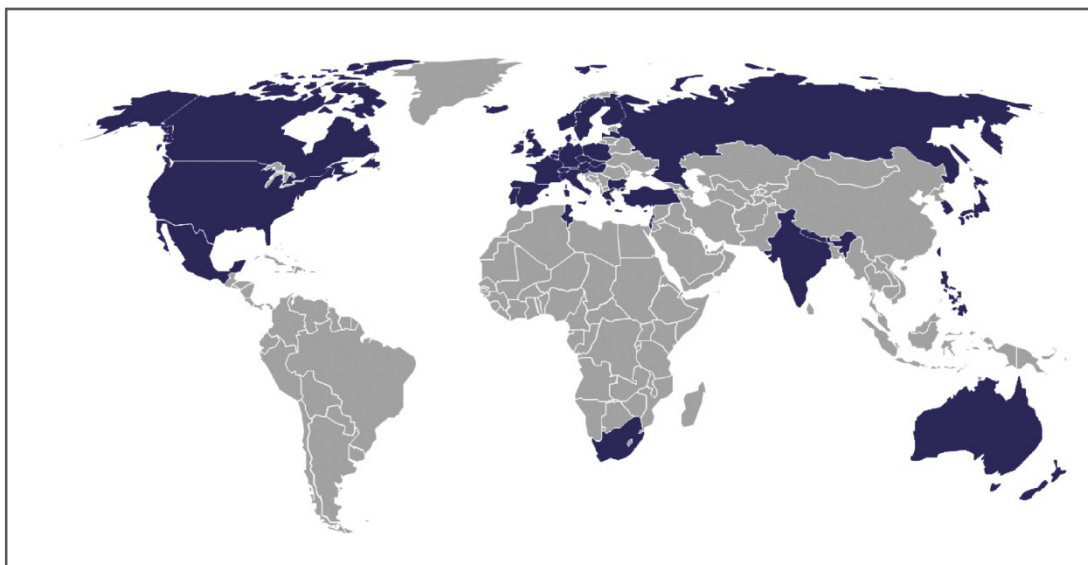
The Cranfield Network on International Strategic Human Resource Management

Das „Cranfield Network on International Strategic Human Resource Management“ (Cranet) wurde 1989 von fünf europäischen Personalmanagement-Arbeitsgruppen ins Leben gerufen, mit dem Ziel, Unternehmenspraktiken aus dem Gebiet des Personalmanagements auf internationaler Ebene vergleichen zu können. Durch das Projekt wird ein aktueller, umfangreicher und differenzierter Einblick in das „gelebte Personalmanagement“ möglich.

Heute umfasst der Forschungsverband weltweit 41 Universitäten, die im Rahmen des Cranet in ihrem jeweiligen Land bei Organisationen Befragungen durchführen. Die Koordination übernimmt die renommierte Cranfield School of Management mit Sitz in England. In Deutschland wird Cranet durch die Professur für Personalmanagement, Mittelstand und Entrepreneurship an der Justus-Liebig-Universität Giessen repräsentiert. In diesem Jahr fand die Erhebung in Partnerschaft mit Kienbaum Management Consultants statt.

Im Rahmen dieses Projekts sollen grundsätzliche Trends in der Struktur und Politik des Personalwesens, Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personalvergütung, Arbeitsbeziehungen und weitere spezifische personalwirtschaftliche Themen analysiert werden. Gleichzeitig sollen unternehmensspezifische, sektorale und landesspezifische Unterschiede betrachtet werden. Cranet ist in seiner Konzeption und seinem Ausmaß einzigartig und füllt eine wesentliche Lücke in der Personalmanagementforschung.

Gerade im Krisenjahr 2009 gewinnen Personalentscheidungen immer weiter an Bedeutung. Es stellt sich die Frage, wie Organisationen mit der Rezession umgehen und insbesondere wie Personalmanagementabteilungen davon betroffen sind. Die Erhebung 2009 versucht in vereinzelt Bereichen zu analysieren, inwieweit die Organisationen auf die Wirtschaftskrise reagiert haben und welche Veränderungen beobachtbar sind.



Internationales Cranet-Netzwerk 2009

Empirisches Design

Die Datenerhebung von Cranet findet anhand einer schriftlichen Befragung statt. Seit 1989 werden standardisierte Fragebögen an privatwirtschaftliche und öffentliche Unternehmen beziehungsweise Organisationen versendet. Adressat ist hierbei der jeweils oberste Personalverantwortliche.

Der Fragebogen ist bis auf wenige länderspezifische Veränderungen identisch in allen teilnehmenden Ländern. Er wurde in die jeweilige Landessprache übersetzt und gegebenenfalls an die landesspezifischen Rahmenbedingungen angepasst.

Um Längsschnittanalysen zu ermöglichen, wurden über die Erhebungsjahre hinweg die Kernelemente des Fragebogens beibehalten. Die vorangegangenen Erhebungen in Deutschland fanden im Jahr 1989, 1991, 1993, 1995, 2000 und 2005 statt. Um eine bessere Übersicht zu gewährleisten, beschränkt sich der aktuelle Ergebnisbericht auf einen Vergleich mit den Erhebungen aus dem Jahr 2000 und 2005.

Im Rahmen der aktuellen Erhebung 2009 wurden 4000 Fragebögen versandt. Der Rücklauf lag bei 418 teilnehmenden Unternehmen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 10,5%. Zum Zeitpunkt der Fertigstellung des diesjährigen Ergebnisberichts haben noch nicht alle Cranet-Länder ihre Erhebungen abgeschlossen. Aufgrund dessen sind die Rücklaufquoten der einzelnen Länder erst ab Mitte 2010 für das Cranet-Netzwerk zugänglich.

Wir haben uns bei der Aufbereitung ausgewählter Ergebnisse entschlossen, exemplarisch für Europa insbesondere nachfolgende Länder neben Deutschland zu kontrastieren: Schweden (Nordeuropa), Großbritannien (Westeuropa), Griechenland (Südeuropa) und die Slowakei (Osteuropa).

In der nachfolgenden Tabelle ist der aktuelle Stand der einzelnen Rückläufe sowie der teilnehmenden Länder für die siebte Erhebung abgebildet.

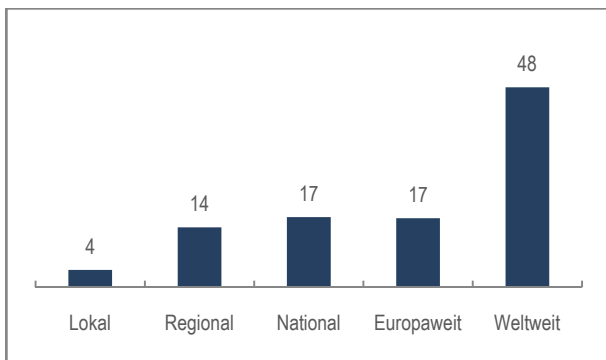
Rückläufe der siebten Erhebung

	Zurückgesendete Fragebögen
Dänemark	362
Deutschland	418
Finnland	136
Griechenland	179
Großbritannien	218
Japan	389
Österreich	203
Schweden	282
Schweiz	99
Slowakei	225
Südafrika	192
Ungarn	139

Die teilnehmenden deutschen Unternehmen der siebten Erhebung

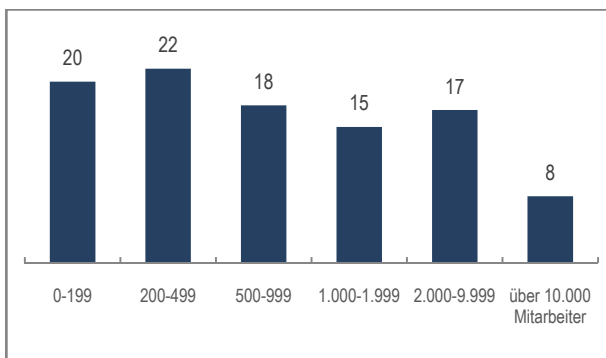
Im Vergleich zu 2005 hat sich die Stichprobe von 357 auf 418 teilnehmende Unternehmen vergrößert. Von den deutschen Unternehmen agieren zwei Drittel auf internationalen Märkten. 48% der Unternehmen sind dabei weltweit und weitere 17% europaweit tätig. Damit hat sich die Verteilung gegenüber den Erhebungen von 2005 und 2000 nur geringfügig verändert.

Geographische Märkte der teilnehmenden Unternehmen in %



Wird die Mitarbeiterzahl als Maßstab für die Unternehmensgröße verwendet, ergibt sich die folgende Größenstruktur der teilnehmenden Unternehmen. Den größten Anteil machen Organisationen mit einer Belegschaft von 200-499 Mitarbeitern aus. 20% der teilnehmenden Organisationen stellen kleine Unternehmen mit weniger als 200 Mitarbeitern dar. Dies spricht dafür, dass auch kleinere Unternehmen eine eigenständige Personalabteilung besitzen.

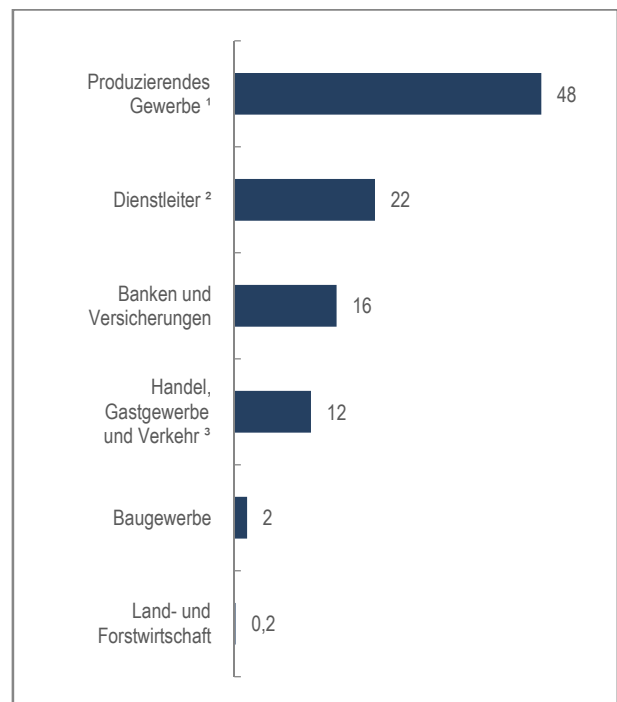
Teilnehmende Organisationen nach Unternehmensgröße in %



Die teilnehmenden deutschen Organisationen stammen aus unterschiedlichen Bereichen der Wirtschaft. Dabei wurde auch der öffentliche Sektor berücksichtigt. 15% stellen öffentliche oder gemeinnützige Organisationen dar. Die restlichen 85% sind privatwirtschaftliche Unternehmen oder Unternehmen mit staatlicher Beteiligung.

Den größten Anteil der teilnehmenden Unternehmen nach Wirtschaftszweigen stellt das produzierende Gewerbe mit rund 48%, gefolgt von Dienstleistern, deren Anteil bei 22% liegt. Im Vergleich zu den letzten beiden Erhebungen ist die Verteilung relativ konstant geblieben.

Verteilung der Organisationen nach Wirtschaftszweigen in%



¹ Energie und Wasserversorgung, chemische Industrie, Maschinen-, Metall- und Elektrotechnik sowie sonstige Industrie

² Dienstleistungen an Privatpersonen und im Freizeitbereich, Gesundheitswesen, Erziehungswesen, soziale Dienstleistungen, sonstige Dienstleistungen sowie öffentliche Verwaltung

³ Handel, Hotel, Gastgewerbe, Transport, Nachrichtenübermittlung (Bahn, Post, Telekom etc.)

Eine weitere Trennung der teilnehmenden Organisationen nach Branchen zeigt, dass die Maschinen-, Metall- und Elektroindustrie (26%) sowie Banken und Versicherungen (16%) am stärksten vertreten sind.

3 Personalwirtschaftliche Aufgabengebiete

3.1 Struktur und Politik des Personalmanagements

Größe der Personalabteilung

In der Erhebung 2009 geben 96% der teilnehmenden Organisationen an, eine eigenständige Personalabteilung zu besitzen. Im Vergleich zu den Jahren 2005 (98%) und 2000 (97%) sind die Werte nahezu konstant.

Im internationalen Vergleich weisen Japan (97%) sowie die Schweiz (97%) die höchsten Ergebnisse auf. Deutschland (96%) liegt mit seinem Wert im oberen Drittel. Einen niedrigeren Wert besitzen Großbritannien (81%), die Slowakei (69%), Finnland (63%) und Ungarn (60%).

Der Personalquotient beschreibt, wie viele Personal­ler auf 100 Mitarbeiter entfallen und kann somit als Maß für die Betreuungsintensität verstanden werden.

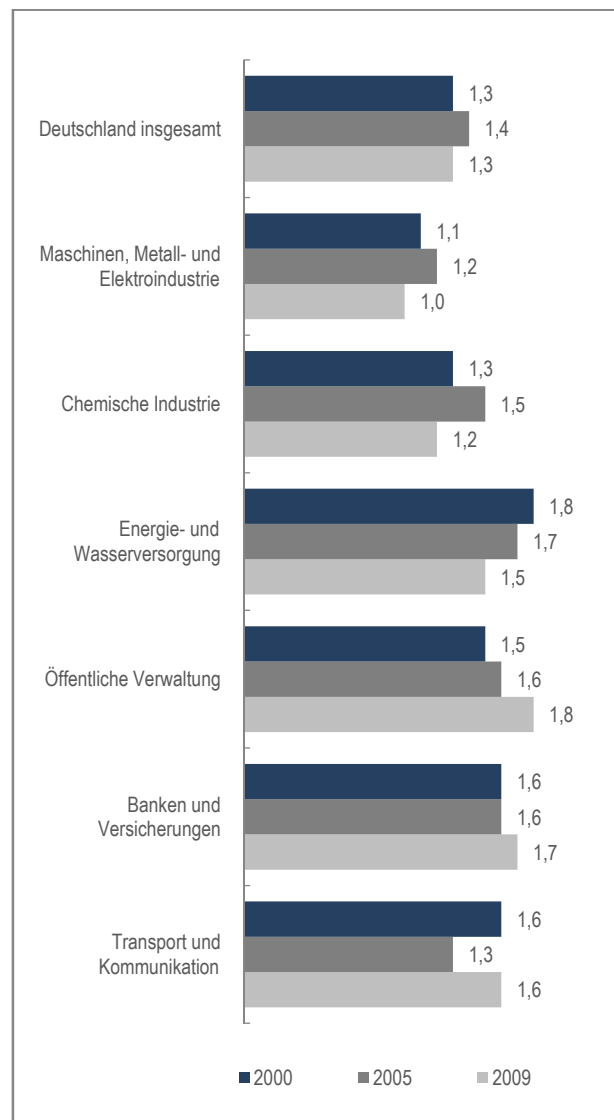
Der Wert für das Jahr 2009 ist im Vergleich zu der vergangenen Erhebung leicht gesunken und liegt bei 1,3 Personalmitarbeitern pro 100 Mitarbeiter der Belegschaft.

Der rückläufige Personalquotient bedeutet nicht, dass die absolute Zahl von Personen, die in der Personal­funktion arbeiten abgenommen hat, sondern nur, dass das quantitative Betreuungsverhältnis von Personalern zur Gesamtbelegschaft zurückgegangen ist.

Im Umkehrschluss bedeutet die weitestgehende Konstanz der Werte über die letzten zehn Jahre, dass bei einem Stellenabbau (oder -zuwachs) Mitarbeiter der Personalabteilung im Schnitt nicht überproportional stärker betroffen waren.

Eine Betrachtung der Ergebnisse für ausgewählte Branchen zeigt ein differenzierteres Bild. Während in öffentlichen Institutionen ein Anstieg des Personalquotienten zu verzeichnen ist, findet man im Bereich Maschinen, Metall- und Elektroindustrie eher einen unterdurchschnittlichen Quotienten.

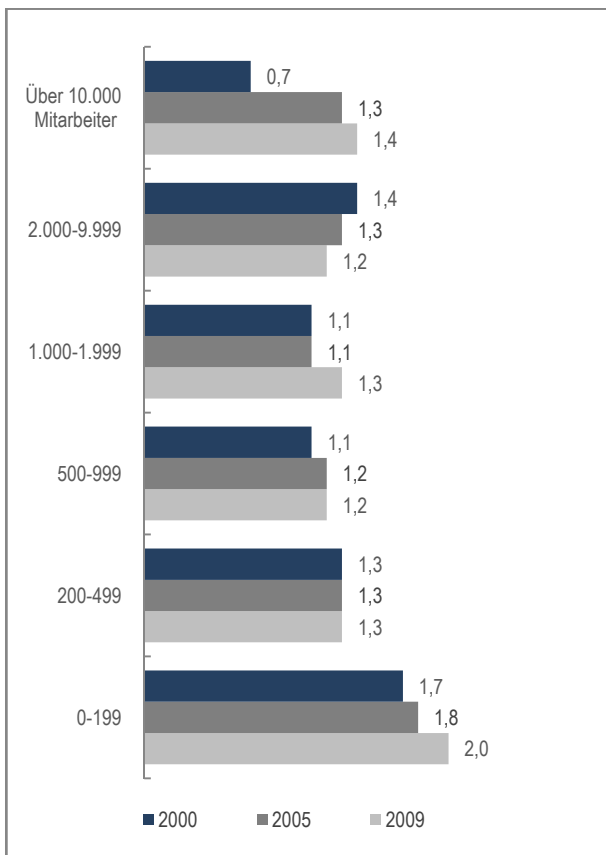
Personalquotient 2000 bis 2009 für Deutschland insgesamt und nach ausgewählten Branchen *



* Betrachtet wird jeweils der Median. Der Median ist die Mitte der Messwerte, an der exakt 50% der Befragten einen geringeren und 50% einen höheren Messwert aufweisen. Damit ist der Median robuster gegen extreme Antworten.

Kaum Unterschiede sind bei den verschiedenen Organisationsgrößen aufzufinden. Einzig Organisationen mit weniger als 200 Mitarbeitern verzeichnen einen überdurchschnittlichen Wert von 2,0, während das Niveau bei Unternehmen mit über 10.000 Mitarbeitern bei nur 1,4 liegt. Dies lässt darauf schließen, dass mit zunehmender Größe der Organisationen tendenziell die (quantitative) Betreuungsintensität geringer wird. Hinsichtlich der Entwicklung in den letzten zehn Jahren fällt insbesondere auf, dass über die meisten Unternehmensgrößen hinweg der Personalquotient konstant geblieben ist oder zugenommen hat. Allein Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 2.000 und 9.999 Mitarbeitern weisen einen Rückgang auf.

Personalquotient nach Unternehmensgröße 2000 bis 2009 *



* Betrachtet wird jeweils der Median. Der Median ist die Mitte der Messwerte, an der exakt 50% der Befragten einen geringeren und 50% einen höheren Messwert aufweisen. Damit ist der Median robuster gegen extreme Antworten.

Schweden besitzt im internationalen Vergleich den geringsten Personalquotient, Südafrika dagegen mit 1,5 Personalern pro 100 Mitarbeiter den höchsten Quotienten.

In Finnland, Japan und Schweden ist der Personalquotient seit dem Jahr 2000 kontinuierlich zurückgegangen. Insgesamt lässt sich aus den Zahlen aber kein eindeutiger internationaler Trend über die Zu- oder Abnahme des Personalquotienten herauslesen.

Personalquotient nach ausgewählten Ländern 2000 bis 2009 *

	2000	2005	2009
Südafrika	-	-	1,5
Deutschland	1,3	1,4	1,3
Großbritannien	1,3	1,1	1,3
Schweiz	1,2	1,5	1,3
Slowakei	-	1,2	1,3
Ungarn	-	1,2	1,3
Griechenland	1,2	1,0	1,3
Österreich	1,1	1,1	1,1
Japan	1,7	-	1,0
Dänemark	1,1	1,3	1,0
Finnland	1,1	1,0	0,9
Schweden	1,0	0,9	0,8

* Betrachtet wird jeweils der Median. Der Median ist die Mitte der Messwerte, an der exakt 50% der Befragten einen geringeren und 50% einen höheren Messwert aufweisen. Damit ist der Median robuster gegen extreme Antworten.

Die Rolle des Personalleiters

Ein wichtiger Indikator für die Stellung der Personalfunktion innerhalb einer Organisation ist die Frage, ob der Personalleiter auch Mitglied der obersten Führungsebene des Unternehmens ist.

In Deutschland geben dies 2009 nur die Hälfte der Unternehmen an. Eine Querschnittsanalyse über die letzten zwanzig Jahre verdeutlicht, dass bis zur aktuellen Erhebung ein kontinuierlich wachsender Anteil zu verzeichnen war. Während 1990 nur 34% der Personalleiter dem obersten Entscheidungsgremium des Unternehmens angehörten, ist dieser Anteil seitdem deutlich gestiegen.

Personalleiter ist Mitglied der obersten Leitungsebene nach ausgewählten Ländern 2000 bis 2009 in %

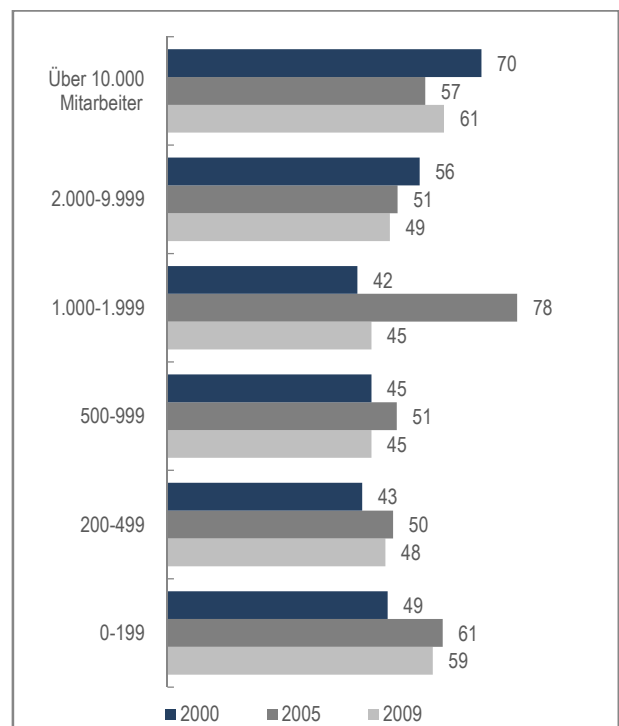
	2000	2005	2009
Schweden	79	88	91
Finnland	64	75	82
Slowakei	-	-	80
Japan	85	-	67
Großbritannien	47	46	64
Schweiz	52	68	63
Dänemark	53	53	61
Österreich	44	52	56
Deutschland	46	56	50
Südafrika	-	-	50

Im internationalen Vergleich zeigt sich ein heterogenes Bild zwischen den einzelnen Ländern. Während Deutschland sich mit einem Wert von 50% am unteren Ende bewegt, ist Schweden Spitzenreiter in dieser Statistik. In 91% der schwedischen Organisationen ist der Personalleiter Teil der obersten Führungsebene, dicht gefolgt von Finnland (82%) und der Slowakei (80%). Einzig Personalleiter in Südafrika (50%) besitzen diesbezüglich genauso wenig Anerkennung im Unternehmen wie in Deutschland.

Die Ergebnisse zeigen, dass der Personalfunktion in anderen Ländern ein wesentlich höherer Stellenwert zukommt. Insgesamt scheint die Wichtigkeit der Personalfunktion zuzunehmen. Eine Analyse über die Erhebungen seit dem Jahr 2000 verdeutlicht in den meisten Ländern einen kontinuierlich wachsenden Anteil der Personalleiter als Mitglied der Geschäftsleitung. Nur Japan, Schweiz und Deutschland verzeichnen seit 2000 beziehungsweise 2005 wieder einen Rückgang.

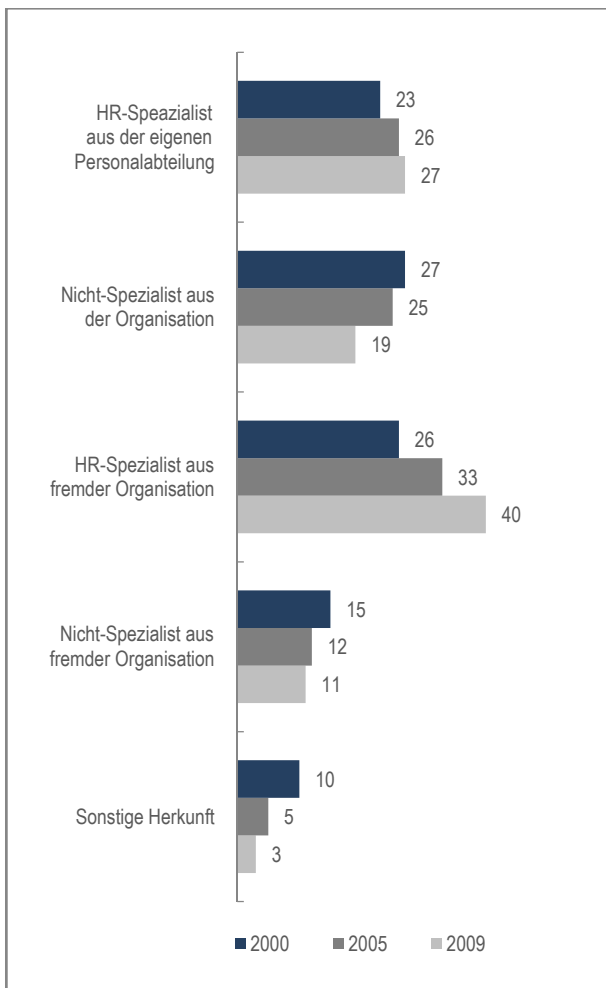
Ob die Zugehörigkeit des Personalleiters zur Geschäftsführung neben länderspezifischen Gegebenheiten zusätzlich organisationspezifischen Einflussfaktoren unterliegt, soll anhand der Unternehmensgröße untersucht werden. In allen drei Erhebungen konnte kein linearer Zusammenhang festgestellt werden. Insbesondere in Organisationen mit weniger als 200 Mitarbeitern sowie Organisationen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern findet sich eine vergleichsweise hohe Integration des Personalleiters in der Geschäftsführung. Nach einem Anstieg der Werte im Jahr 2005, lässt sich 2009 ein Rückgang über alle Größenklassen beobachten, mit Ausnahme von Organisationen über 10.000 Mitarbeitern.

Personalleiter ist Mitglied der obersten Leitungsebene nach Unternehmensgröße 2000 bis 2009 in %



In vielerlei Hinsicht aufschlussreich sind Informationen darüber, ob der oberste Personalverantwortliche vor seinem Amtsantritt bereits als HR-Spezialist entweder in der eigenen oder in einer fremden Organisation tätig war.

Herkunft des Personalleiters 2000 bis 2009 in %

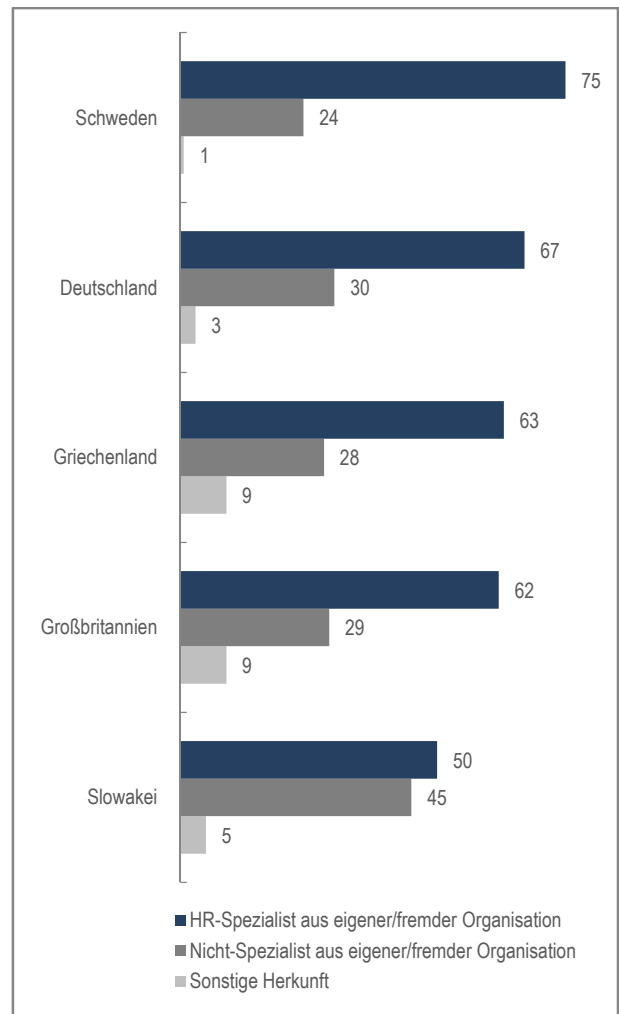


Aus der obenstehenden Grafik ist ein klarer Trend hin zu Personalspezialisten zu erkennen. Wurde 2000 noch in 49% der Fälle ein Spezialist aus der eigenen oder einer fremden Organisation rekrutiert, so sind es im Jahr 2009 bereits 68%. Demgegenüber steht die Besetzung mit Nicht-Spezialisten, die von 42% (2000) auf 30% (2009) gesunken ist. Dies spricht dafür, dass die Professionalisierung des Personalmanagements weiter voranschreitet und dadurch vermutlich das Ziel verfolgt wird, die Personalkompetenz im Unternehmen zu erhöhen.

Entgegen der Erwartung stammen mehr HR-Spezialisten aus einer fremden Organisation (40%) und nicht aus der eigenen (27%). Es ist anzunehmen, dass neben sozialen Kompetenzen, betriebswirtschaftlichem sowie psychologischem Fachwissen und einem juristischen Grundverständnis, genaue Kenntnis des Unternehmens und der Unternehmenskultur von Vorteil wären.

Im internationalen Vergleich wird deutlich, dass HR-Spezialisten aus der eigenen Personalabteilung oder anderen Organisationen bevorzugt werden. Ausschließlich in der Slowakei ist das Verhältnis von HR-Spezialisten und Nicht-HR-Spezialisten relativ ausgeglichen.

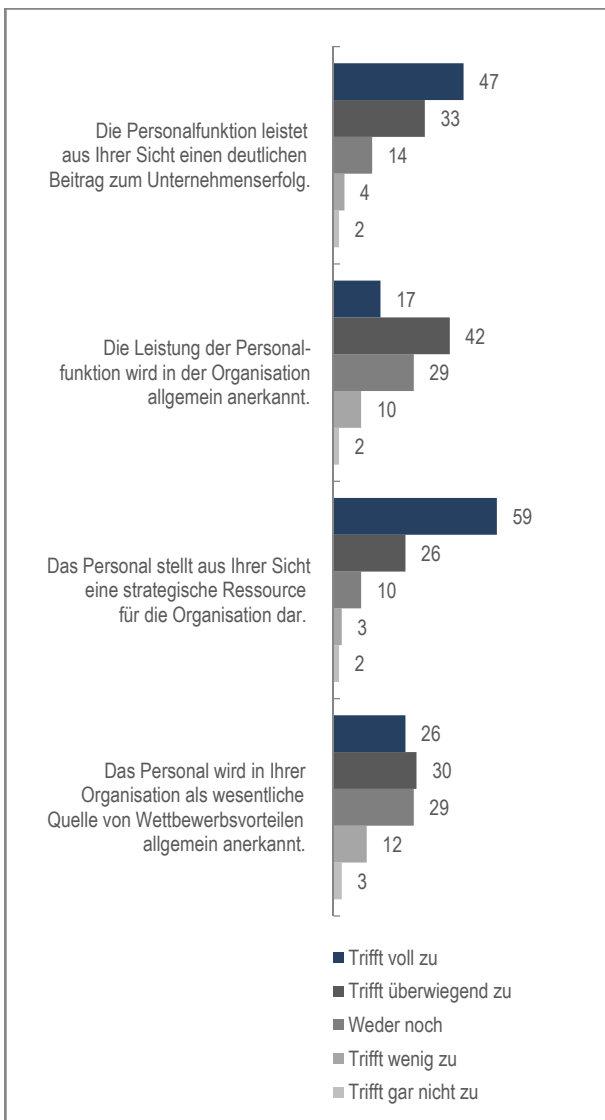
Herkunft des Personalleiters nach ausgewählten Ländern in %



Stellenwert der Personalfunktion

Der folgende Abschnitt analysiert das Selbstverständnis der Personalabteilung sowie die Wahrnehmung durch andere betriebliche Funktionen im Unternehmen. Auf den ersten Blick fällt eine Differenz zwischen gewünschtem und gelebtem Stellenwert der Personalfunktion auf.

Ausmaß der Zustimmung zum Stellenwert der Personalfunktion in %



Während rund die Hälfte der Personalleiter aus ihrer Sicht der Aussage „Das Personalmanagement leistet einen deutlichen Beitrag zum Erfolg der Organisation“ vollständig zustimmen, ist dies bei der Aussage „Die Leistung der Personalfunktion wird in der Organisation allgemein anerkannt“ nur bei 17% der Unternehmen der Fall. Ein Vergleich mit den Ergebnissen der letzten Erhebung verdeutlicht, dass die Differenzen zwischen Selbstverständnis und Wahrnehmung durch die anderen betrieblichen Funktionen sich eher noch vergrößert haben.

Die gleiche Diskrepanz findet sich in Bezug auf das Humankapital als strategische Ressource beziehungsweise als Quelle von Wettbewerbsvorteilen. Knapp 60% der Personalleiter stimmen der Aussage vollständig zu, dass das Personal eine strategische Ressource darstellt. Dagegen wird das Personal als Quelle von Wettbewerbsvorteilen von nur 26% der Unternehmen uneingeschränkt anerkannt. Ähnliche Resultate ergaben sich in der Erhebung aus dem Jahr 2005. Diese Unterschiede überraschen, da das Humankapital eines Unternehmens mit dessen Kompetenz, Engagement sowie Leistungspotenzial Wettbewerbsvorteile sichert und dadurch den wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation entscheidend mitbestimmt. Das individuelle Know-how der Mitarbeiter ist die am schwersten zu imitierende und wertvollste Ressource des Unternehmens.

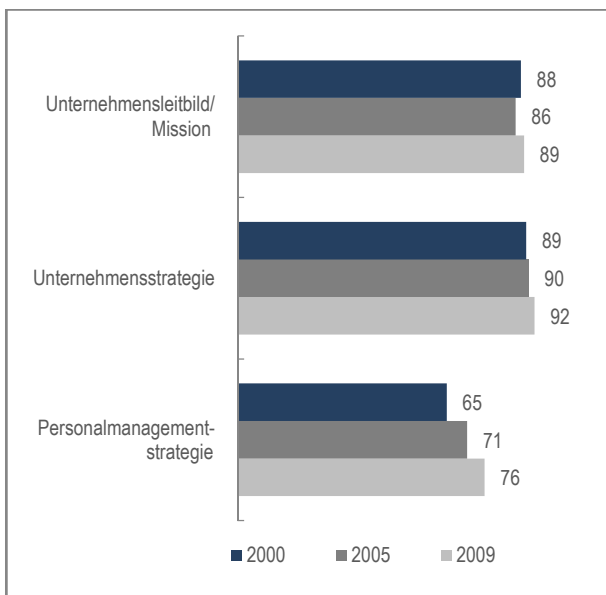
Die empirischen Befunde verdeutlichen jedoch, dass es trotz eines Trends zur Erhöhung der Professionalisierung des Personalmanagements noch ein weiter Weg ist, bis das Personalmanagement einen gleichwertigen Status mit den anderen betrieblichen Funktionen im Unternehmen hat.

Die Strategiebildung im Personalmanagement

Im Zusammenhang mit der Stellung der Personalfunktion innerhalb einer Organisation ist ebenfalls von Bedeutung, ob eine Personalmanagementstrategie existiert, vor allem im Vergleich zum Unternehmensleitbild und zur Unternehmensstrategie.

Während in Deutschland über die letzten zehn Jahre das Unternehmensleitbild/Mission und die Unternehmensstrategie auf einem konstant hohen Niveau etabliert sind, kann eine kontinuierliche Steigerung der Existenz einer Personalmanagementstrategie im Unternehmen festgestellt werden. So stieg der Wert von 65% im Jahr 2000 auf 76% in der aktuellen Erhebung.

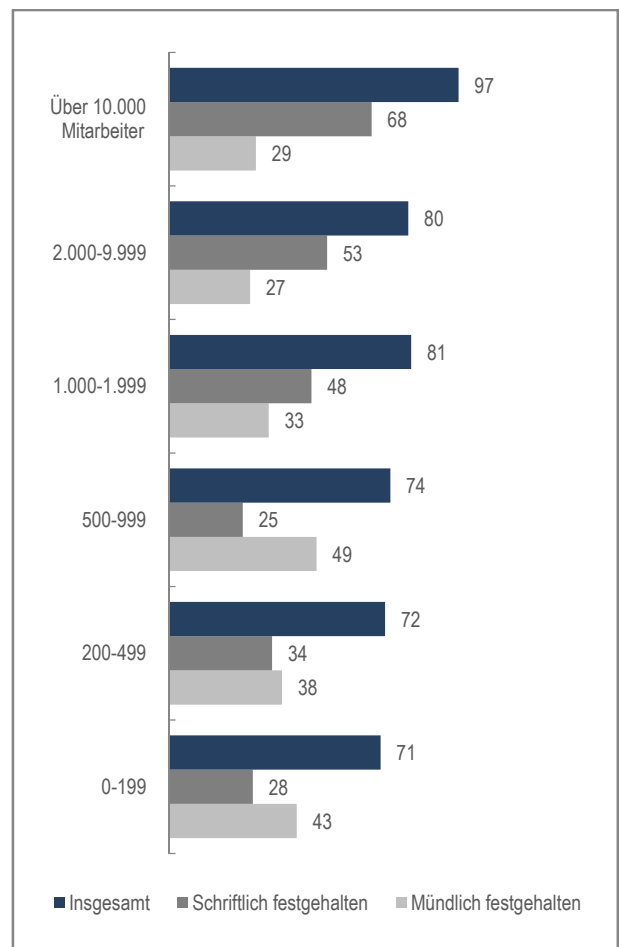
Existenz von Unternehmensleitbild, Unternehmensstrategie und Personalmanagementstrategie 2000 bis 2009 in %



Im weiteren Verlauf wird die Personalmanagementstrategie genauer analysiert. Dabei ist ein heterogenes Bild zwischen den verschiedenen Unternehmensgrößen zu erkennen. Während 97% der Unternehmen mit über 10.000 Mitarbeitern eine Personalmanagementstrategie besitzen, weisen diese dagegen nur rund 71% der Unternehmen mit bis zu 200 Mitarbeitern auf.

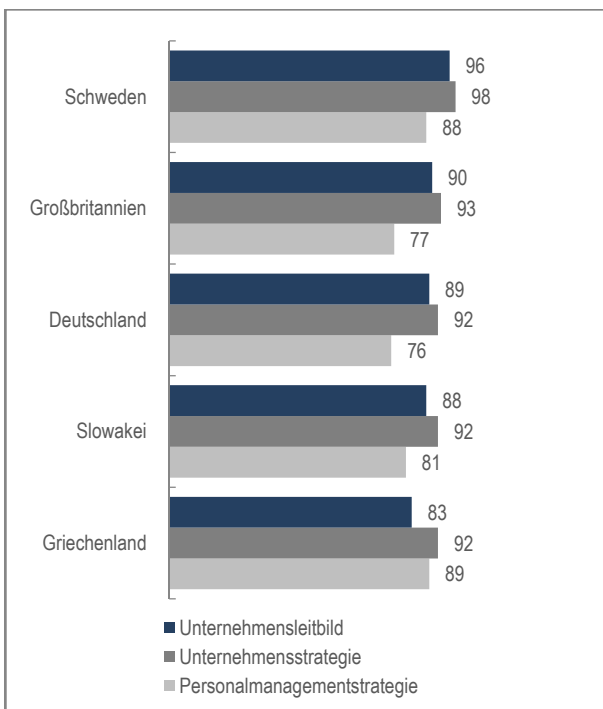
Die aktuelle Erhebung veranschaulicht, dass mit steigender Organisationsgröße die schriftliche Festhaltung der Personalmanagementstrategie zunimmt. Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern legen hingegen die Personalmanagementstrategie häufiger nur mündlich fest.

Existenz einer Personalmanagementstrategie nach Unternehmensgröße in %



Bei einem Vergleich der Referenzländer verzeichnen schwedische Organisationen den höchsten Wert für die Existenz einer Unternehmensstrategie sowie eines Unternehmensleitbildes. In griechischen Organisationen ist am häufigsten eine Personalmanagementstrategie vorzufinden, in Deutschland dagegen am seltensten.

Existenz von Unternehmensleitbild, Unternehmensstrategie und Personalmanagementstrategie nach ausgewählten Ländern in %



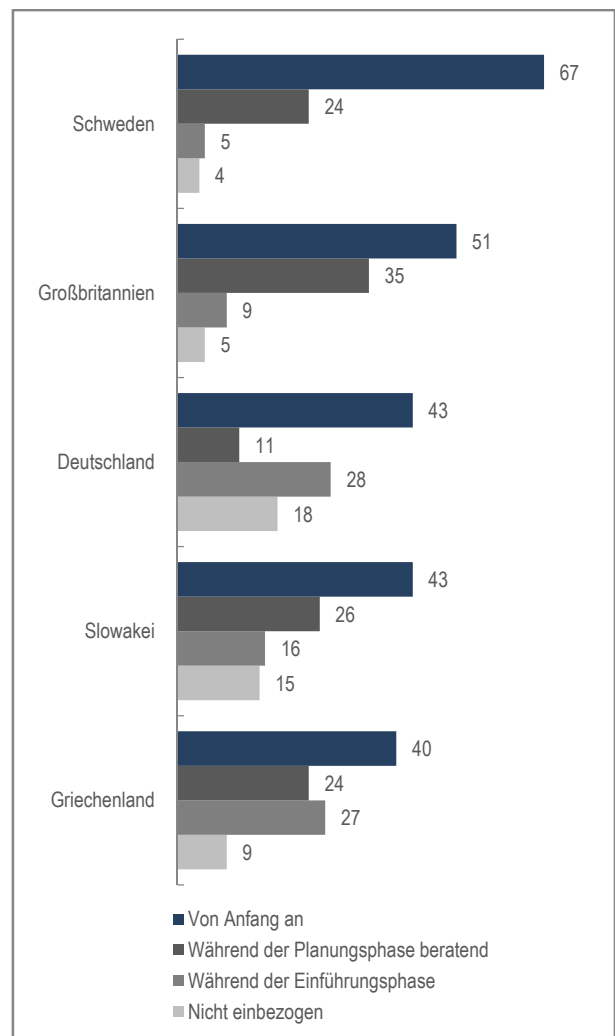
Die Unternehmen wurden befragt, ob und gegebenenfalls zu welchem Zeitpunkt der Personalleiter in die Entwicklung der Unternehmensstrategie einbezogen wurde. Während in nur 43% der Fälle der oberste Personalverantwortliche in Deutschland von Anfang an in die Entwicklung involviert wird, geben rund 18% der Organisationen an, dass der Personalleiter überhaupt nicht in die Entwicklung der Unternehmensstrategie eingebunden wird.

Eine Analyse über die letzten vier Erhebungen zeigt ein überraschendes Bild. Der Anteil der Personaler, die von Anfang an in die Strategieentwicklung integriert wurden, sank von 60% auf nur noch 43%. Zusätzlich stieg der Anteil an Personaler, die nicht in die Entwicklung mit einbezogen wurden. 1995 betrug der Wert noch 12%, 2009 schon 18%.

Der Zeitpunkt, zu dem der Personalverantwortliche in die Entwicklung einer Unternehmensstrategie einbezogen wird, scheint von dessen Zugehörigkeit zur Geschäftsleitung beeinflusst zu sein. So werden Personaler, die Mitglied der Geschäftsleitung sind, häufiger von Anfang an (56%) in die Strategiebildung mit eingebunden als Personaler, die nicht Mitglied der Führungsebene sind (27%).

Im internationalen Vergleich zeigt sich ein differenziertes Bild. Während in Schweden am häufigsten Personalleiter von Anfang an in die Entstehung einer Unternehmensstrategie involviert werden, stellt Deutschland das Land dar, indem am häufigsten überhaupt keine Einbindung des Personalers statt findet.

Einbezug der Personalverantwortlichen in die Entwicklung der Unternehmensstrategie nach ausgewählten Ländern in %

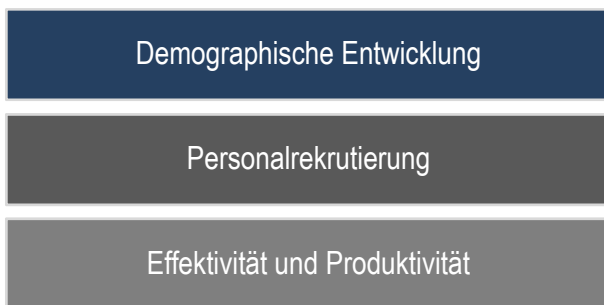


Herausforderungen des Personalmanagements

Die Unternehmen wurden befragt, was ihrer Ansicht nach die größten Herausforderungen für das Personalmanagement in den kommenden drei Jahren sein werden.

Dabei wurde der Umgang mit der demographischen Entwicklung am häufigsten genannt. Auf Platz zwei folgen Herausforderungen bezüglich der Rekrutierung von qualifiziertem Personal, gefolgt von der Effektivität und Produktivität im Unternehmen an dritter Stelle.

Herausforderungen des Personalmanagements in den kommenden drei Jahren



Eine Untersuchung der zukünftigen Herausforderungen nach Wirtschaftszweigen in Deutschland zeigt ein eindeutiges Bild. Im produzierenden Gewerbe, den Dienstleistern sowie im Bereich der Banken und Versicherungen sehen die meisten Unternehmen den demographischen Wandel sowie die Rekrutierung von geeignetem Personal als größte Aufgabe an. Im Handel, Gastgewerbe und im Verkehrssektor wurden am häufigsten Herausforderungen bezüglich der Effektivität und Produktivität genannt.

Ähnliche Ergebnisse sind bei einer Aufteilung nach der Unternehmensgröße zu erkennen. Auch hier stehen in allen Unternehmensgrößen der demographische Wandel sowie die Personalbeschaffung an höchster Stelle. Alleine in Unternehmen mit über 10.000 Mitarbeitern scheint das Talentmanagement in den nächsten Jahren die größte Herausforderung zu sein.

Bei der Analyse der Herausforderungen für die kommenden drei Jahre liegen international identische Resultate vor. In Finnland und der Schweiz sehen die Unternehmen denselben Handlungsbedarf wie in Deutschland. Weiter stellt in Großbritannien die Mitarbeiterbindung eine zukünftige Aufgabe dar.

Herausforderungen des Personalmanagements in den kommenden drei Jahren nach ausgewählten Ländern

	Größte Herausforderung	Zweitgrößte Herausforderung
Deutschland	Demographischer Wandel	Personalrekrutierung
Finnland	Demographischer Wandel	Personalrekrutierung
Großbritannien	Mitarbeiterbindung	Personalrekrutierung
Japan	Personalentwicklung	Personalrekrutierung
Österreich	Personalrekrutierung	Personalentwicklung
Schweiz	Demographischer Wandel	Personalrekrutierung
Slowakei	Reduzierung der Fluktuation	Personalrekrutierung
Südafrika	Gerechtigkeit	Leistungsmanagement

3.2 Personalbeschaffung

Methoden der Stellenbesetzung

Die Unternehmen wurden im Bezug auf die Personalrekrutierung gefragt, welche Methoden genutzt werden, um offene Stellen für verschiedene Mitarbeitergruppen zu besetzen.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass in Deutschland *Führungskräfte* erwartungsgemäß am häufigsten über Personalberater rekrutiert werden, dicht gefolgt von der internen Besetzung. Ein Vergleich der Ergebnisse mit der letzten Erhebung zeigt, dass 2005 noch die interne Besetzung, gefolgt von Personalberatern und Stellenausschreibungen in Zeitungen die meiste Verwendung fand.

Die Besetzung von freien Stellen für *Angestellte mit und ohne Hochschulabschluss* wird in den meisten Fällen über die Ausschreibung von offenen Stellen auf der eigenen Homepage vorgenommen. Außerdem sind Stellenausschreibungen in Zeitungen sowie Initiativbewerbungen eine verbreitete Möglichkeit.

Bei der Rekrutierung von *Arbeitern* wurde von der Hälfte der teilnehmenden Unternehmen die Mundpropaganda als am häufigste verwendete Methode zur Stellenbesetzung genannt. Knapp dahinter werden Besetzungen über das Arbeitsamt sowie Initiativbewerbungen genutzt.

Generell weniger Bedeutung erlangt die Rekrutierung von Angestellten mit Hochschulabschluss direkt von (Aus-) Bildungseinrichtungen oder durch das Arbeitsamt beziehungsweise der Arbeitsvermittlung. Stellen für Angestellte ohne Hochschulabschluss sowie Arbeiter werden nur in den wenigsten Fällen über Personalberater besetzt.

Im Gegensatz zu 2005 ist weiterhin zu beobachten, dass der Stellenwert von Besetzungen über das Internet stark angestiegen ist.

Art der Stellenbesetzung nach Mitarbeitergruppen in % (Mehrfachantworten möglich)

Deutschland	Führungskräfte	Angestellte mit Hochschulabschluss	Angestellte ohne Hochschulabschluss	Arbeiter
Interne Besetzung	69	55	58	31
Personalberater	71	39	8	2
Stellenausschreibung in Zeitungen	47	72	62	30
Mundpropaganda	27	45	52	50
Offene Stellen auf der Homepage	46	82	78	38
Gewerbliche Anbieter im Internet	31	57	48	20
Direkt von (Aus-) Bildungseinrichtungen	3	36	27	16
Initiativbewerbungen	24	61	67	46
Arbeitsamt/öffentliche Arbeitsvermittlung	5	17	44	49

Hinsichtlich der Stellenbesetzung in Großbritannien fällt insbesondere die starke Nutzung der internen Besetzung im Vergleich zu deutschen Unternehmen auf.

In Großbritannien werden zudem bei allen Mitarbeitergruppen häufiger Personalberater eingesetzt.

Art der Stellenbesetzung nach Mitarbeitergruppen in % (Mehrfachantworten möglich)

Großbritannien	Führungskräfte	Angestellte mit Hochschulabschluss	Angestellte ohne Hochschulabschluss	Arbeiter
Interne Besetzung	93	91	92	76
Personalberater	81	83	70	49
Stellenausschreibung in Zeitungen	81	87	86	79
Mundpropaganda	64	67	72	72
Offene Stellen auf der Homepage	74	78	77	66
Gewerbliche Anbieter im Internet	66	71	63	51
Direkt von (Aus-) Bildungseinrichtungen	21	50	33	28
Initiativbewerbungen	30	39	47	57
Arbeitsamt/öffentliche Arbeitsvermittlung	19	27	51	63

In Schweden werden, wie auch in Deutschland, Führungskräfte am häufigsten mit Hilfe von Personalberatern rekrutiert. Im Gegensatz zu Deutschland findet die Nutzung des Internets weniger Verwendung.

Ausnahme stellt hierbei die Rekrutierung von Arbeitern dar. Für Angestellte mit und ohne Hochschulabschluss werden am meisten Stellenausschreibungen in Zeitungen zur Stellenbesetzung verwendet.

Art der Stellenbesetzung nach Mitarbeitergruppen in % (Mehrfachantworten möglich)

Schweden	Führungskräfte	Angestellte mit Hochschulabschluss	Angestellte ohne Hochschulabschluss	Arbeiter
Interne Besetzung	49	27	40	30
Personalberater	52	20	9	2
Stellenausschreibung in Zeitungen	50	69	58	38
Mundpropaganda	17	18	18	28
Offene Stellen auf der Homepage	46	56	56	42
Gewerbliche Anbieter im Internet	21	29	22	11
Direkt von (Aus-) Bildungseinrichtungen	1	27	11	7
Initiativbewerbungen	1	10	10	27
Arbeitsamt/öffentliche Arbeitsvermittlung	8	16	26	39

In Griechenland werden Führungskräfte am häufigsten intern besetzt. Für Angestellte mit und ohne Hochschulabschluss wird bevorzugt auf Stellenausschreibungen in

Zeitungen zurückgegriffen. Wie auch in Deutschland werden Arbeiter am häufigsten über die Mundpropaganda rekrutiert.

Art der Stellenbesetzung nach Mitarbeitergruppen in % (Mehrfachantworten möglich)

Griechenland	Führungskräfte	Angestellte mit Hochschulabschluss	Angestellte ohne Hochschulabschluss	Arbeiter
Interne Besetzung	80	57	68	32
Personalberater	61	30	15	7
Stellenausschreibung in Zeitungen	58	69	71	50
Mundpropaganda	46	57	61	57
Offene Stellen auf der Homepage	41	46	50	27
Gewerbliche Anbieter im Internet	46	58	58	27
Direkt von (Aus-) Bildungseinrichtungen	16	42	42	12
Initiativbewerbungen	27	45	49	47
Arbeitsamt/öffentliche Arbeitsvermittlung	4	11	18	31

In der Slowakei werden, wie in Schweden und Griechenland, sehr häufig Stellenausschreibungen in Zeitungen zur Rekrutierung von Mitarbeitern verwendet.

Führungspositionen werden ebenfalls am häufigsten intern besetzt. Überraschend ist die häufige Besetzung von Führungskräften durch die Mundpropaganda.

Art der Stellenbesetzung nach Mitarbeitergruppen in % (Mehrfachantworten möglich)

Slowakei	Führungskräfte	Angestellte mit Hochschulabschluss	Angestellte ohne Hochschulabschluss	Arbeiter
Interne Besetzung	74	66	66	40
Personalberater	46	49	32	28
Stellenausschreibung in Zeitungen	46	71	77	80
Mundpropaganda	61	66	66	50
Offene Stellen auf der Homepage	40	55	55	44
Gewerbliche Anbieter im Internet	31	42	42	26
Direkt von (Aus-) Bildungseinrichtungen	5	27	20	19
Initiativbewerbungen	7	36	53	77
Arbeitsamt/öffentliche Arbeitsvermittlung	5	16	25	55

Personalauswahlverfahren

Deutsche Unternehmen besetzen Positionen von *Führungskräften* meist durch Interviews mit mehreren Interviewern (Interview-Panel), gefolgt von dem klassischen Einzelinterview. Bemerkenswert ist die relativ häufige Einbeziehung von Referenzen. Ein Vergleich gegenüber dem Jahr 2005 ergibt, dass damals mehr Einzelinterviews als Interview-Panel genutzt wurden. Die Auswahl von *Angestellten mit und ohne Hochschulabschluss* findet in den meisten Fällen mit Hilfe des Einzelinterviews statt. Danach folgen für beide Mitarbeitergruppen Interview-Panels. Die Erhebung im Jahr 2005 ergab ähnliche Ergebnisse.

Arbeiter werden wie Angestellte am häufigsten über Einzelinterviews ausgewählt. An zweiter Stelle folgt die Nutzung von Bewerbungsformularen. Die gleiche Reihenfolge konnte auch in der Erhebung 2005 festgestellt werden. Weiterhin nutzt ein Viertel der Unternehmen fachliche Tests zur Auswahl von Arbeitern. Wie bereits 2005 werden bei allen Mitarbeitergruppen psychometrische Tests und graphologische Gutachten wenig bis überhaupt nicht genutzt. Abschließend kann festgehalten werden, dass in Deutschland bei der Selektion von Bewerbern das klassische Einzelinterview nach wie vor dominant ist.

Personalauswahlverfahren nach Mitarbeitergruppen in % (Mehrfachantworten möglich)

Deutschland	Führungskräfte	Angestellte mit Hochschulabschluss	Angestellte ohne Hochschulabschluss	Arbeiter
Interview-Panel	77	70	51	18
Einzelinterviews	72	73	71	46
Bewerberformular	32	41	46	39
Psychometrischer Test	14	10	5	1
Assessment Center	41	32	13	2
Graphologische Gutachten	1	0,3	0	0
Referenzen	69	51	34	17
Eignungstest	11	18	27	18
Fachlicher Test	15	27	33	24

In Großbritannien fällt zunächst die wesentlich größere Vielfalt der verwendeten Auswahlmethoden auf. Im Gegensatz zu Deutschland kommen insbesondere Referenzen und standardisierte Bewerbungsformulare, aber

auch psychometrische Tests sowie Eignungstests wesentlich häufiger zum Einsatz. Am wenigsten werden, wie auch in Deutschland, graphologische Gutachten verwendet.

Personalauswahlverfahren nach Mitarbeitergruppen in % (Mehrfachantworten möglich)

Großbritannien	Führungskräfte	Angestellte mit Hochschulabschluss	Angestellte ohne Hochschulabschluss	Arbeiter
Interview-Panel	88	87	67	53
Einzelinterviews	71	74	73	66
Bewerberformular	68	78	79	81
Psychometrischer Test	60	48	25	15
Assessment Center	33	31	10	9
Graphologische Gutachten	2	2	2	1
Referenzen	91	89	90	81
Eignungstest	54	66	64	50
Fachlicher Test	36	65	39	32

In Schweden besitzen Referenzen eine wichtige Rolle im Personalauswahlprozess. Außerdem wird das Einzelinterview ähnlich häufig wie in Deutschland eingesetzt.

Auffällig ist, wie schon in Großbritannien, die häufige Verwendung von psychometrischen Tests bei der Selektion von Führungskräften.

Personalauswahlverfahren nach Mitarbeitergruppen in % (Mehrfachantworten möglich)

Schweden	Führungskräfte	Angestellte mit Hochschulabschluss	Angestellte ohne Hochschulabschluss	Arbeiter
Interview-Panel	50	67	23	12
Einzelinterviews	81	78	83	69
Bewerberformular	40	40	39	36
Psychometrischer Test	65	31	15	3
Assessment Center	13	4	1	0,4
Graphologische Gutachten	3	1	1	1
Referenzen	90	86	85	63
Eignungstest	36	20	9	3
Fachlicher Test	3	3	1	5

In Griechenland dominiert noch deutlicher als in Deutschland für alle Mitarbeitergruppen die Verwendung des Einzelinterviews. Weiterhin werden häufig Referenzen eingesetzt, insbesondere für Führungskräfte.

Gerade für die Mitarbeitergruppen der Arbeiter sowie Angestellte ohne Hochschulabschluss werden häufig Bewerbungsformulare zusätzlich verwendet.

Personalauswahlverfahren nach Mitarbeitergruppen (Mehrfachantworten möglich)

Griechenland	Führungskräfte	Angestellte mit Hochschulabschluss	Angestellte ohne Hochschulabschluss	Arbeiter
Interview-Panel	66	58	39	15
Einzelinterviews	83	83	87	62
Bewerberformular	43	51	57	58
Psychometrischer Test	28	27	24	5
Assessment Center	17	18	10	3
Graphologische Gutachten	3	1	2	1
Referenzen	70	64	63	45
Eignungstest	30	38	34	9
Fachlicher Test	13	37	15	10

In der Slowakei haben Referenzen eine besondere Bedeutung im Auswahlprozess. Einzig Arbeiter werden eher anhand von Bewerbungsformularen ausgewählt.

Einzelinterviews werden im Vergleich zu den anderen Referenzländern in einem geringeren Ausmaß genutzt.

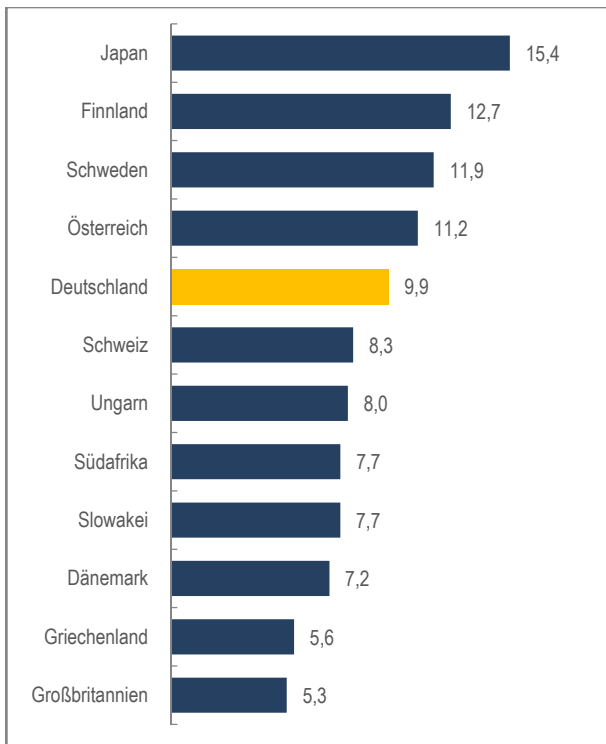
Personalauswahlverfahren nach Mitarbeitergruppen in % (Mehrfachantworten möglich)

Slowakei	Führungskräfte	Angestellte mit Hochschulabschluss	Angestellte ohne Hochschulabschluss	Arbeiter
Interview-Panel	50	43	39	28
Einzelinterviews	51	58	58	43
Bewerberformular	44	49	51	52
Psychometrischer Test	28	19	10	7
Assessment Center	25	12	5	1
Graphologische Gutachten	2	2	1	1
Referenzen	66	67	59	44
Eignungstest	38	42	35	24
Fachlicher Test	33	49	34	38

Absentismus

Werden die Fehlzeiten der Mitarbeiter (ohne Urlaubstage) untersucht, so liegt Deutschland mit durchschnittlich 9,9 Tagen pro Jahr im Mittelfeld der teilnehmenden Länder. Im Vergleich zur letzten Erhebung ist das Ergebnis um mehr als einen Tag angestiegen (8,1 Tage in 2005; 9,1 Tage in 2000).

Durchschnittlicher Absentismus nach ausgewählten Ländern in Tagen pro Jahr

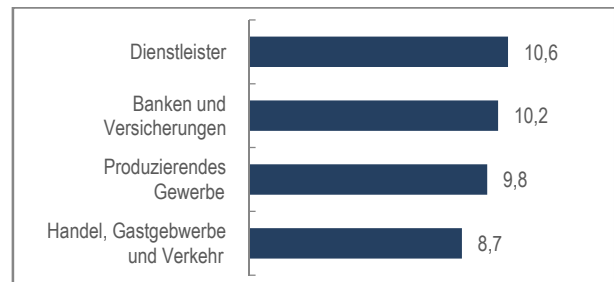


Im internationalen Vergleich weist Japan mit 15,4 Tagen den höchsten Absentismus auf. Danach folgt Finnland mit 12,7 Tagen und Schweden mit 11,9 Tagen. Der hohe Absentismus in den genannten Ländern könnte dadurch erklärt werden, dass ein starker Kündigungsschutz für die Mitarbeiter vorliegt. Personalentlassungen aufgrund von vermehrten Fehltagen sind relativ schwer durchsetzbar. In Großbritannien ist mit 5,3 Tagen der niedrigste Absentismus zu verzeichnen. Dieses Ergebnis überrascht ebenso wenig, da hier der Kündigungsschutz schwächer ist und somit die Beschäftigungssicherheit geringer ist. Im Vergleich zu 2005 ist der Absentismus in den meisten Ländern angestiegen, lediglich in Schweden und Großbritannien verringerten sich die

Fehlzeiten. Trotzdem weist Schweden immer noch einen hohen Absentismus im internationalen Vergleich auf.

Die Untersuchung des Absentismus nach Wirtschaftszweigen verdeutlicht, dass Dienstleister (10,6 Tage) sowie Banken und Versicherungen (10,2 Tage) die höchste Anzahl an Fehltagen aufweisen. Im Handel, Gastgewerbe und Verkehrssektor ist der niedrigste Absentismus mit einem Wert von 8,7 Tagen zu beobachten.

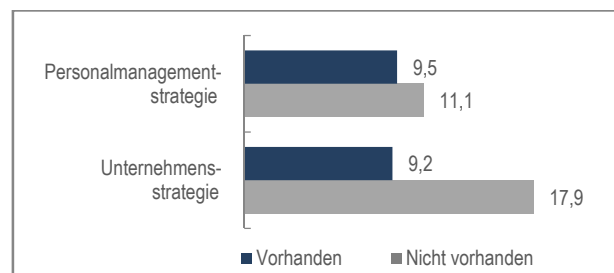
Absentismus nach ausgewählten Wirtschaftszweigen in Tagen pro Jahr



Ein Vergleich des öffentlichen und privaten Sektors zeigt, dass öffentliche und gemeinnützige Organisationen mit einem Wert von 11,3 Tagen über dem deutschen Durchschnitt liegen. In privatwirtschaftlichen Unternehmen sowie Unternehmen mit staatlicher Beteiligung ist dagegen ein unterdurchschnittlicher Absentismus mit einem Wert von 9,7 Tagen vorzufinden.

Im Folgenden wurde der Einfluss der Faktoren „Unternehmensstrategie“ und „Personalmanagementstrategie“ auf den Absentismus untersucht. Dabei konnte festgestellt werden, dass Organisationen, die eine Personalmanagementstrategie oder eine Unternehmensstrategie besitzen, einen geringeren Absentismus aufweisen.

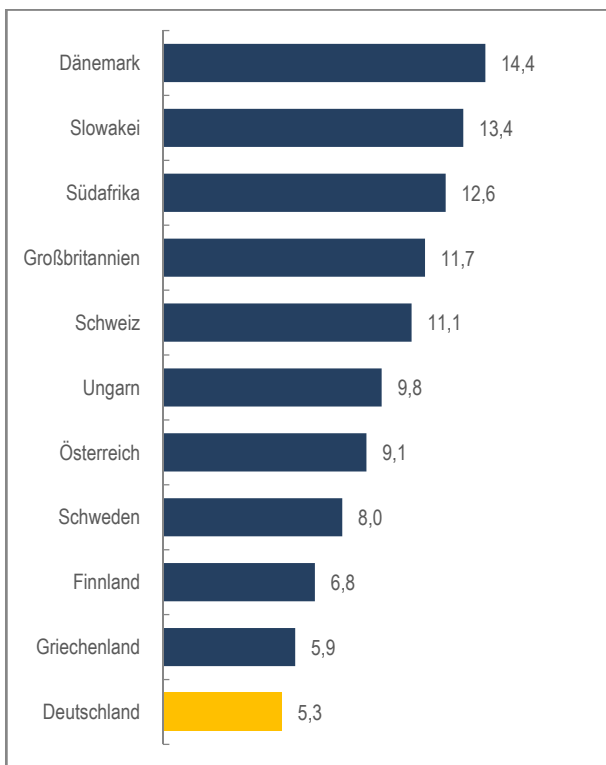
Absentismus nach Unternehmensstrategie und Personalmanagementstrategie in Tagen pro Jahr



Fluktuation

Die Fluktuationsrate weist deutliche Unterschiede im internationalen Vergleich auf. Deutschland besitzt mit einem durchschnittlichen Wert von 5,3% die niedrigste Fluktuationsrate aller teilnehmenden Länder. Bei der letzten Erhebung 2005 war der Wert mit 4,2% etwas geringer. Im Jahr 2000 betrug dieser Wert noch 4,8%, womit Deutschland aber ebenfalls eine sehr geringe Fluktuation aufwies. Dänemark besitzt mit rund 14% die höchste Fluktuationsrate der aufgeführten Länder. Die Werte der Referenzländer Slowakei und Großbritannien sind dagegen mehr als doppelt so hoch wie in Deutschland. Griechenland weist ein ähnlich niedriges Niveau wie Deutschland auf. Darüber hinaus kann festgehalten werden, dass sich alle Werte im Vergleich zu 2005 erhöht haben.

Fluktuationsrate nach ausgewählten Ländern in % der Gesamtbelegschaft

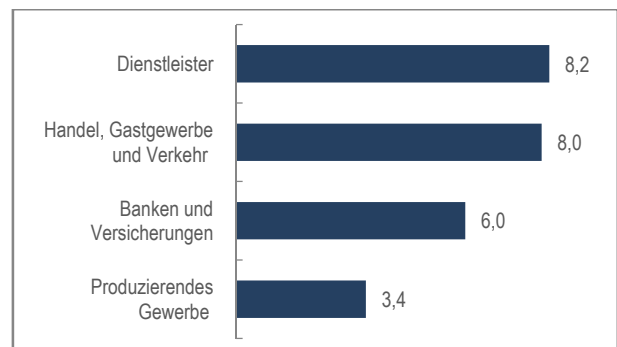


Die Ursachen für die aufgezeigten Divergenzen könnten im kulturellen Umfeld sowie in den rechtlichen Rahmenbedingungen der einzelnen Länder liegen. Eine Betrachtung des nationalen Kündigungsschutzes

könnte ebenfalls die unterschiedlichen Fluktuationsraten begründen. Dänemark und Großbritannien weisen eine hohe Fluktuation sowie gleichzeitig einen geringen gesetzlichen Kündigungsschutz auf. Länder mit ausgeprägtem Kündigungsschutz, wie Deutschland oder Griechenland, verzeichnen für gewöhnlich auch eine geringere Fluktuation.

Eine Betrachtung der Fluktuationsrate nach Wirtschaftszweigen zeigt, dass im Bereich Dienstleistungen (8%) sowie Handel, Gastgewerbe und Verkehr (8%) die höchsten Fluktuationsraten zu beobachten sind, während das produzierende Gewerbe die niedrigste Fluktuationsrate mit einem Wert von 3,4% aufweist.

Fluktuationsrate nach ausgewählten Wirtschaftszweigen in % der Gesamtbelegschaft



Des Weiteren ist festzustellen, dass öffentliche und gemeinnützige Organisationen mit einer Fluktuationsrate von 7,1% einen höheren Wert verzeichnen als privatwirtschaftliche Unternehmen und Unternehmen mit staatlicher Beteiligung (5,1%). Der höhere Wert des öffentlichen Sektors überrascht, könnte aber durch eine Betrachtung der einzelnen Branchen erklärt werden. So weisen die Bereiche Erziehungswesen einschließlich Hochschulen und Universitäten sowie der sozialen Dienst höhere Fluktuationsraten auf. Eine Betrachtung der öffentlichen Verwaltung zeigt einen durchschnittlichen Wert von 5,3%.

Ergänzend wurden die Einflussfaktoren „Unternehmensstrategie“ sowie „Personalmanagementstrategie“ auf die Fluktuationsrate im Unternehmen untersucht. Es wäre zu erwarten, dass Organisationen, die eine der beiden Strategien besitzen, eine geringe Fluktuation aufweisen. Dies konnte in der aktuellen Erhebung nicht beobachtet werden.

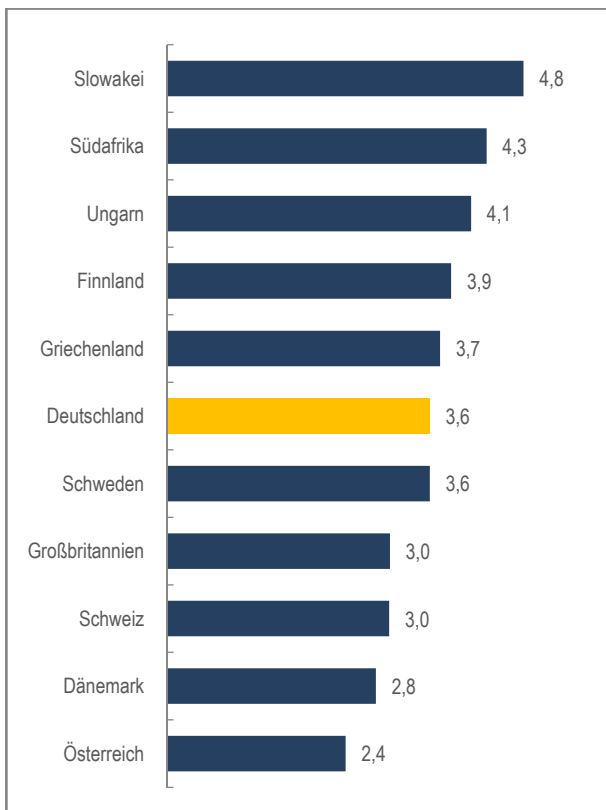
3.3 Personalentwicklung

Aus- und Weiterbildungskosten

Der prozentuale Anteil der Aus- und Weiterbildungskosten an der Lohn- und Gehaltssumme liegt in Deutschland bei einem Wert von 3,6%. Damit ist der Anteil um mehr als ein Prozent höher als bei der letzten Erhebung 2005 (2,3%). Im Jahr 2000 war der Wert ebenfalls geringer als bei der aktuellen Erhebung (2,7%).

Im internationalen Vergleich verzeichnet die Slowakei mit 4,8% den höchsten Wert. Griechenland und Schweden liegen im Mittelfeld, während Organisationen in Großbritannien einen etwas geringeren Anteil von Aus- und Weiterbildungskosten an der Lohn- und Gehaltssumme aufweisen. Österreich besitzt mit 2,4% den niedrigsten Wert.

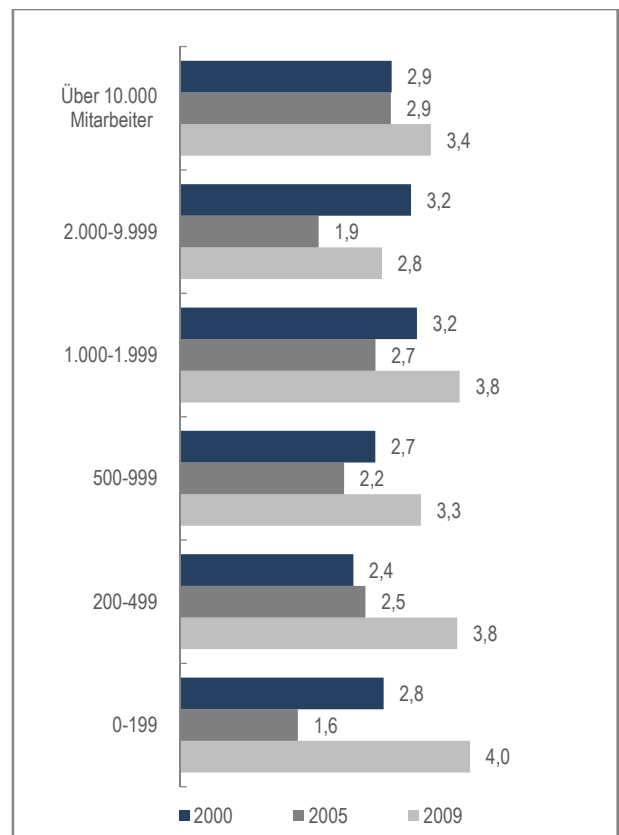
Anteil Aus- und Weiterbildungskosten an der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme nach ausgewählten Ländern in %



Weiter soll der Anteil der Aus- und Weiterbildungskosten an der Lohn- und Gehaltssumme in Bezug auf die verschiedenen Organisationsgrößen sowie im Zeitverlauf untersucht werden. Zunächst ist zu erkennen, dass im Jahr 2009 die Aus- und Weiterbildungsausgaben in allen Unternehmensgrößen zugenommen haben.

Unternehmen mit 2.000-9.999 Mitarbeitern verzeichnen in der aktuellen Erhebung mit 2,8% den geringsten Wert, während Unternehmen mit weniger als 200 Mitarbeitern den höchsten Wert (4,0%) aufweisen. Im Vergleich zu 2005 ist zu erkennen, dass die Werte sich umso stärker erhöht haben, je kleiner die Organisation ist. Organisationen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern hatten nur einen Zuwachs um 0,5% gegenüber 2005.

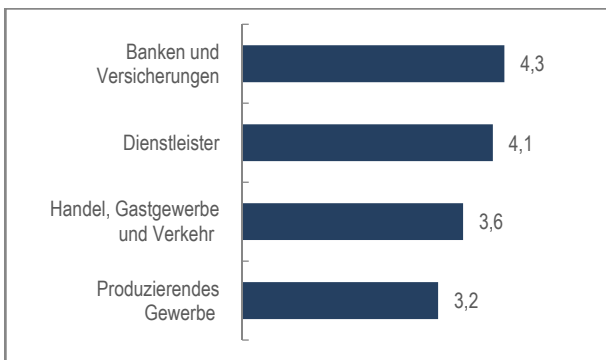
Anteil Aus- und Weiterbildungskosten an der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme nach Unternehmensgröße 2000 bis 2009 in %



Geringfügige Unterschiede zeigen sich zwischen privatwirtschaftlichen und öffentlichen Organisationen. Der Wert für den öffentlichen Bereich liegt bei 3,3%, der privatwirtschaftliche Bereich weist einen geringfügig höheren Wert von 3,6% auf.

Wird der Anteil der Aus- und Weiterbildungskosten an der Lohn- und Gehaltssumme nach Wirtschaftszweigen aufgliedert, ist zu beobachten, dass Banken und Versicherungen mit einem Wert von 4,3% führend sind, während das produzierende Gewerbe mit 3,2% den geringsten Wert aufweist.

Anteil Aus- und Weiterbildungskosten an der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme nach ausgewählten Wirtschaftszweigen in %



In Zeiten der Wirtschaftskrise ist zu erwarten, dass Unternehmen an der Weiterbildung der Mitarbeiter aus Kostengründen sparen. Die Ergebnisse der Erhebung deuten allerdings auf einen gegenläufigen Trend hin.

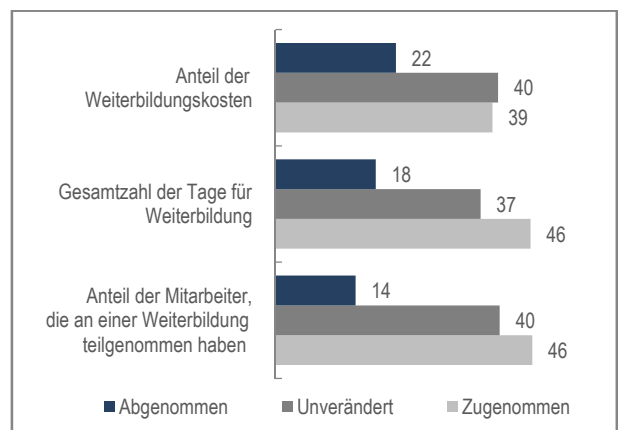
Es wurde zunächst nach der Veränderung des Anteils der Aus- und Weiterbildungskosten an der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme während der letzten drei Jahre gefragt. Dabei geben je 40% der Organisationen an, dass sich dieser erhöht hat beziehungsweise dass der Anteil zumindest konstant geblieben ist. Nur 21% verringerten ihre Ausgaben für die Weiterbildung.

Ferner zeigen die Ergebnisse, dass 46% der Organisationen ihre Gesamtzahl der Tage für die Weiterbildung erhöht haben, während lediglich 18% diese reduzierten. Die Veränderung des Anteils der Mitarbeiter, die an einer Weiterbildung teilgenommen haben, veranschaulicht ebenfalls den Trend, dass Mitarbeiter während der Wirtschaftskrise weiter gefördert und geschult werden. 46% der Unternehmen bilden mehr Mitarbeiter weiter.

Nur 14% verringerten die Anzahl der Mitarbeiter, die an Weiterbildungen teilgenommen haben. Bezogen auf die Wirtschaftskrise sollten die Ergebnisse allerdings mit Vorsicht interpretiert werden, da nach Veränderungen während der letzten drei Jahre gefragt wurde und nicht speziell nach den Krisenjahren 2008/2009.

Während die Gesamtzahl der Tage für die Weiterbildung sowie der Anteil der Mitarbeiter, die an einer Weiterbildung teilgenommen haben, gestiegen ist, blieb der Anteil der Weiterbildungskosten über die letzten drei Jahre konstant. Dies bedeutet, dass die Qualität der Mitarbeiter sich gesteigert hat, aber die Kosten der Weiterbildung konstant geblieben sind. Dies könnte zum einem für eine effektivere Weiterbildung durch neue Lernformen sowie eine vermehrte innerbetriebliche Weiterbildung sprechen oder zum anderen als Qualitäts-einbußen der Mitarbeiterweiterbildung zu verstehen sein. Eine weitere Erklärung für den konstanten Anteil der Weiterbildungskosten könnten Maßnahmen der Agentur für Arbeit, unter dem Titel „Qualifizieren statt entlassen“, sein. Darunter bietet die deutsche Bundesregierung eine staatliche Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen während Kurzarbeit an. Damit soll das politische Ziel verfolgt werden, Beschäftigung auch angesichts der Wirtschaftskrise langfristig zu sichern. Weiter sollen Unternehmen auslastungsschwache Perioden dazu nutzen, ihre Wettbewerbsfähigkeit durch berufliche Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu fördern und dem demographisch bedingten Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Veränderung der Weiterbildung in verschiedenen Bereichen in den letzten drei Jahren in %



Personalentwicklungsmaßnahmen

Neben den „klassischen“ Personalentwicklungsmaßnahmen gibt es weitere Möglichkeiten, Fähigkeiten und Fertigkeiten von Mitarbeitern zu schulen. Die Organisationen gaben auf einer Skala von 0 (nicht genutzt) bis 4 (in sehr hohem Maße genutzt) ihre Verwendung bezüglich der Weiterentwicklungsmaßnahmen an. Betrachtet wird im Folgenden der Mittelwert.

Die Mitarbeit in Projektteams gehört dabei zu den am häufigsten eingesetzten Maßnahmen (2,8). Des Weiteren wird der Einbeziehung in übergreifende Aufgaben (2,4) und Spezialaufgaben beziehungsweise Projekten zur Anregung von Lernprozessen (2,4) eine hohe Bedeutung zugesprochen. Am wenigsten wird Jobrotation (0,9) oder temporäre Arbeit (0,9) von den Organisationen verwendet.

Maßnahmen zur Personalentwicklung *



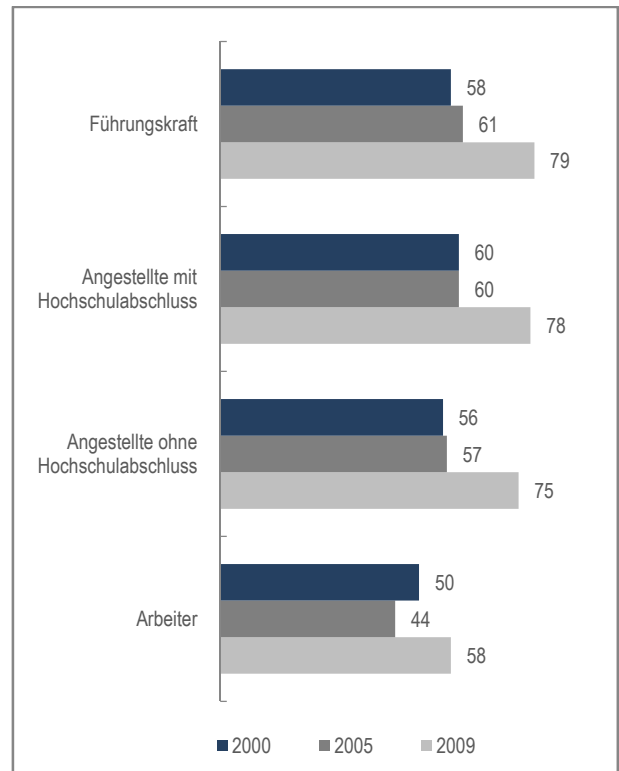
* Mittelwert auf einer Skala von 0 (nicht genutzt) bis 4 (in sehr hohem Maße genutzt)

Leistungsbeurteilungssysteme

Die Existenz von Leistungsbeurteilungssystemen variiert nach Mitarbeiterkategorie sowie innerhalb der verschiedenen Wirtschaftszweige in Deutschland.

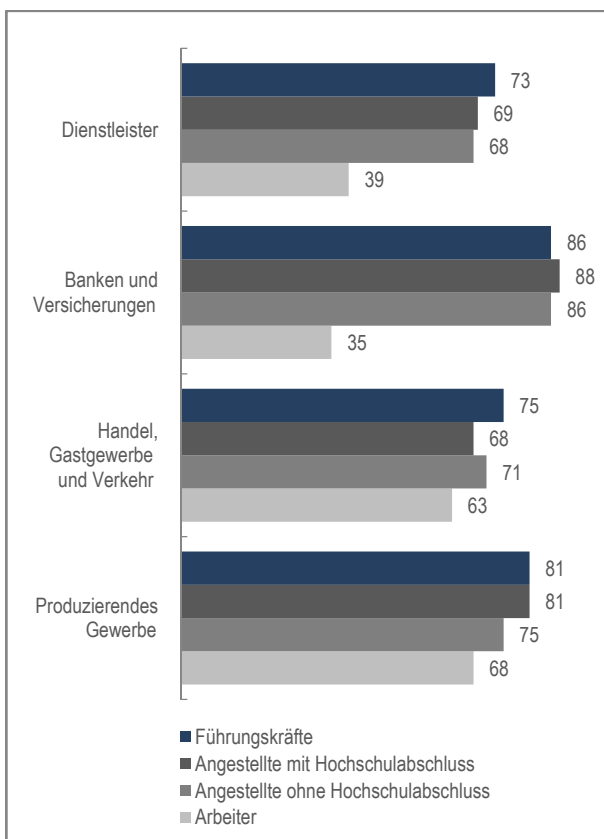
Die Untersuchung über die letzten drei Erhebungen zeigt ein eindeutiges Bild. Es ist ein kontinuierlicher Anstieg während der letzten zehn Jahre in den Mitarbeitergruppen Führungskräfte sowie Angestellte mit und ohne Hochschulabschluss zu erkennen.

Existenz von Leistungsbeurteilungssystemen nach Mitarbeitergruppen 2000 bis 2009 in %



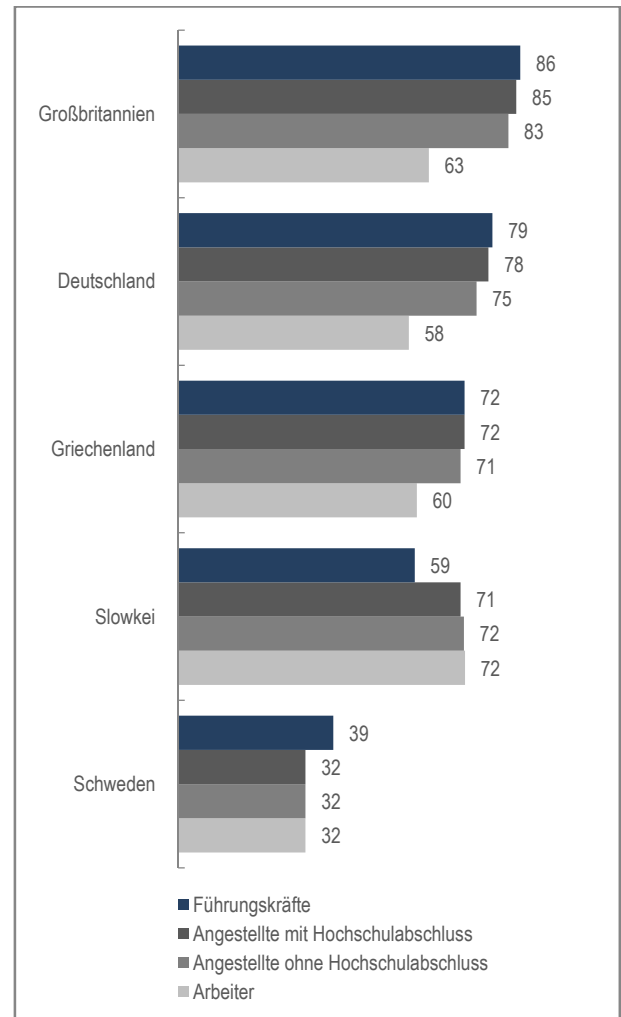
Eine Trennung nach Wirtschaftszweigen in Deutschland ergibt ein differenzierteres Bild. Es ist zu erkennen, dass am häufigsten Leistungsbeurteilungssysteme für höhere Hierarchiestufen im Bereich der Banken und Versicherungen vorzufinden sind. Darüber hinaus wird im produzierenden Gewerbe die Leistungsbeurteilung bevorzugt bei Arbeitern eingesetzt. Dies könnte mit dem dort weit verbreiteten Leistungslohn in der Produktion zusammenhängen.

Existenz von Leistungsbeurteilungssystemen nach Mitarbeitergruppen und ausgewählten Wirtschaftszweigen in %



Die nachfolgende Grafik zeigt nach ausgewählten Ländern für welche Mitarbeitergruppen Leistungsbeurteilungssysteme existieren. Wie zu erwarten ist, werden diese am häufigsten für Führungskräfte eingesetzt. Während in Großbritannien Leistungsbeurteilungssysteme am weitesten verbreitet sind, werden diese in Schweden vergleichsweise wenig genutzt. In der Slowakei werden für Angestellte und Arbeiter häufiger Leistungsbeurteilungssysteme verwendet als für Führungskräfte.

Existenz von Leistungsbeurteilungssystem nach Mitarbeitergruppen und ausgewählten Ländern in %

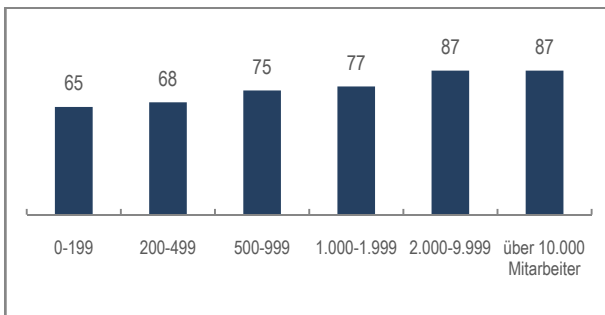


Die Unternehmen wurden befragt, welche Aspekte mit Hilfe des Beurteilungssystems im Unternehmen bestimmt werden. 88% der Unternehmen verwenden Beurteilungssysteme, um eine Analyse des Bildungs- und Trainingsbedarfs durchzuführen. Weitere 79% nutzen diese Systeme, um die Karriereplanung zu bestimmen, gefolgt von der Festlegung der Entlohnung (68%) und der Personalplanung (40%).

Weiterbildungsbedarf

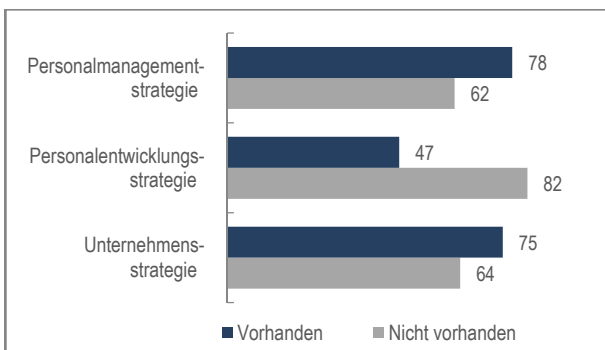
Der Weiterbildungsbedarf wird in 74% der teilnehmenden Unternehmen systematisch ermittelt. In den vorangegangenen Erhebungen gaben dies nur 69% (2005) beziehungsweise 65% (2000) der Organisationen an. Es konnte außerdem beobachtet werden, dass mit zunehmender Organisationsgröße die systematische Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs zunimmt.

Systematische Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs nach Unternehmensgröße in %



Im Folgenden soll untersucht werden, inwieweit eine systematische Weiterbildungsbedarfsermittlung vorhanden ist, wenn Unternehmen eine Personalmanagement-, eine Personalentwicklungs- oder eine Unternehmensstrategie besitzen.

Systematische Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs nach Personalmanagement-, Personalentwicklungs- und Unternehmensstrategie in %

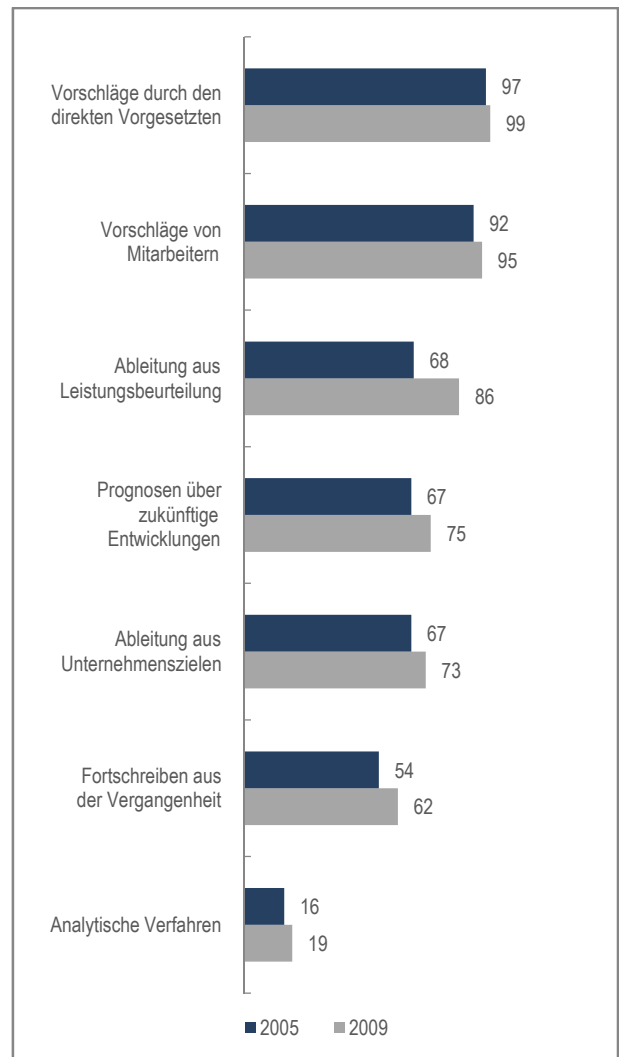


Es konnte festgestellt werden, dass die Organisationen häufiger eine systematische Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs verwenden, wenn sie eine Personalmanagement- oder Unternehmensstrategie realisiert haben. Hingegen führt nur die Hälfte der Unternehmen

eine systematische Weiterbildungsbedarfsermittlung durch, obwohl sie eine Personalentwicklungsstrategie implementiert haben.

Weiter stellt sich die Frage, wie in Organisationen der Weiterbildungsbedarf ermittelt wird. Fast alle Organisationen, die den Weiterbildungsbedarf bestimmen, beziehen dabei die Vorschläge der direkten Vorgesetzten (99%) oder der Mitarbeiter (95%) mit ein. Dagegen werden analytische Verfahren mit gerade 19% am wenigsten genutzt. Ein Vergleich der Daten mit der Erhebung im Jahr 2005 zeigt, dass die verschiedenen Methoden zur Weiterbildungsermittlung in derselben Reihenfolge und in etwa mit der ähnlichen Häufigkeit genannt wurden.

Methoden Weiterbildungsbedarfsermittlung 2005 und 2009 in %

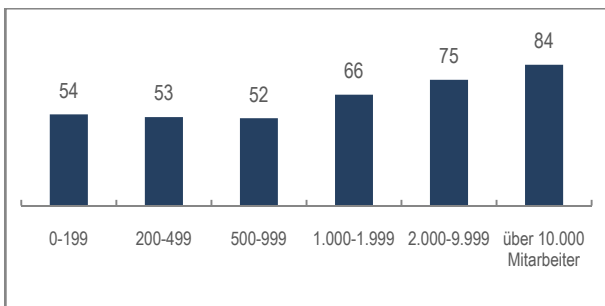


Evaluation des Weiterbildungserfolges

Eine systematische Überprüfung des Erfolges von Weiterbildungsmaßnahmen führen in Deutschland 61% der teilnehmenden Organisationen durch. Dieser Wert entspricht etwa dem Wert von 2005, ist aber deutlich höher als im Jahr 2000 (48%).

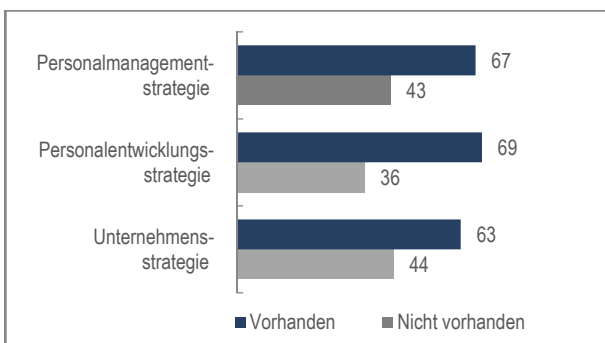
Werden die Werte nach der Organisationsgröße analysiert, kann ein positiver Zusammenhang zwischen Größe und der Evaluation des Weiterbildungserfolges festgestellt werden. Dies mag vor allem daran liegen, dass Erfolgsevaluationen oft kosten- und zeitintensiv sind und kleinere Organisationen die dafür notwendigen Ressourcen nicht ohne weiteres bereitstellen können.

Evaluation des Weiterbildungserfolges nach Unternehmensgröße in %



Des Weiteren soll untersucht werden, inwieweit eine systematische Überprüfung des Erfolges der Weiterbildungsmaßnahmen genutzt wird, wenn Unternehmen eine Personalmanagement-, Personalentwicklungs- oder eine Unternehmensstrategie umgesetzt haben.

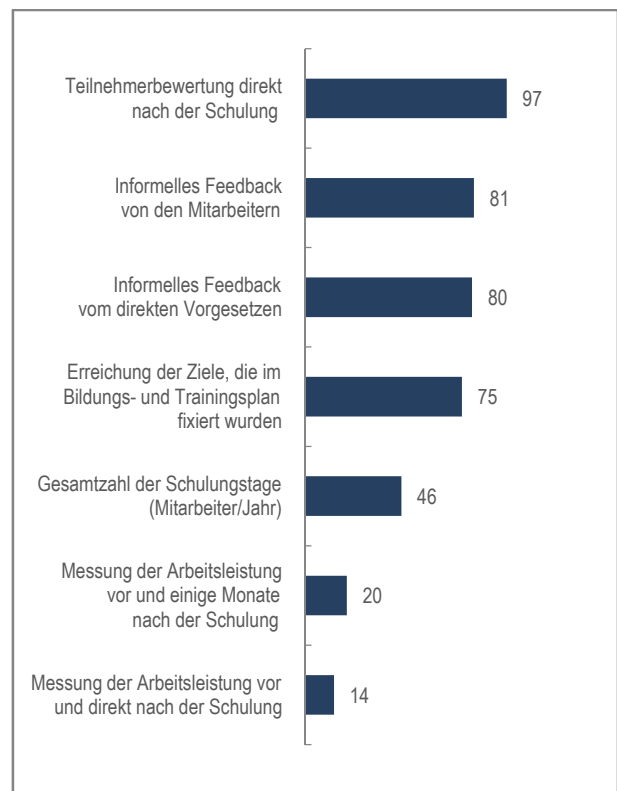
Systematische Überprüfung des Erfolges der Weiterbildungsmaßnahmen nach Personalmanagement-, Personalentwicklungs- und Unternehmensstrategie in %



Es kann beobachtet werden, dass Unternehmen häufiger eine systematische Ermittlung des Erfolges durchführen, wenn sie eine der Strategien implementiert haben.

Ergänzend sollten die Unternehmen angeben, welche Methoden sie in Anspruch nehmen, um den Erfolg der Weiterbildungsmaßnahmen zu überprüfen. Es zeigt sich ein eindeutiges Bild. Der Großteil der teilnehmenden Organisationen, die Weiterbildungsmaßnahmen evaluieren, vollzieht dies auf Basis subjektiver Beurteilungen der Teilnehmer, Mitarbeiter oder Vorgesetzter. Dabei verwenden 97% der Organisationen die Teilnehmerbewertung direkt nach einer Schulung.

Methoden der Erfolgsprüfung für Weiterbildungsmaßnahmen in %



Im Anschluss stellt sich die Frage, welche Weiterbildungsinhalte in der Organisation innerhalb der nächsten drei Jahre als besonders wichtig erachtet werden. Danach wurden Weiterbildungsinhalte bezüglich der Führungskompetenz, des Umgangs mit Prozessänderungen, des Verkaufstrainings sowie im Bereich der Vermarktung genannt.

3.4 Vergütung und Zusatzleistungen

Grundlagen betrieblicher Entlohnungssysteme

Auf welcher Basis die Entlohnung von Mitarbeitern stattfindet, ist erwartungsgemäß stark abhängig von der Position des Mitarbeiters. Die nebenstehende Grafik illustriert, wie die vertraglichen Grundlagen zwischen den Mitarbeitergruppen differieren.

Bei der Vergütung von *Führungskräften* zeigt sich ein eindeutiges Bild. Sie werden in 91% der teilnehmenden Organisationen auf Basis von individuellen Vereinbarungen entlohnt. Dies bedeutet einen Anstieg um 13% gegenüber der Befragung von 2005 und einen Anstieg von 17% gegenüber der Befragung von 2000.

Angestellte mit Hochschulabschluss werden wie Führungskräfte am häufigsten per Vereinbarungen auf individueller Ebene entlohnt (59%), gefolgt von Betriebsvereinbarungen (53%) und Kollektivverträgen (44%). 2005 wurden noch am häufigsten Flächentarifverträge zur Entlohnung angeboten.

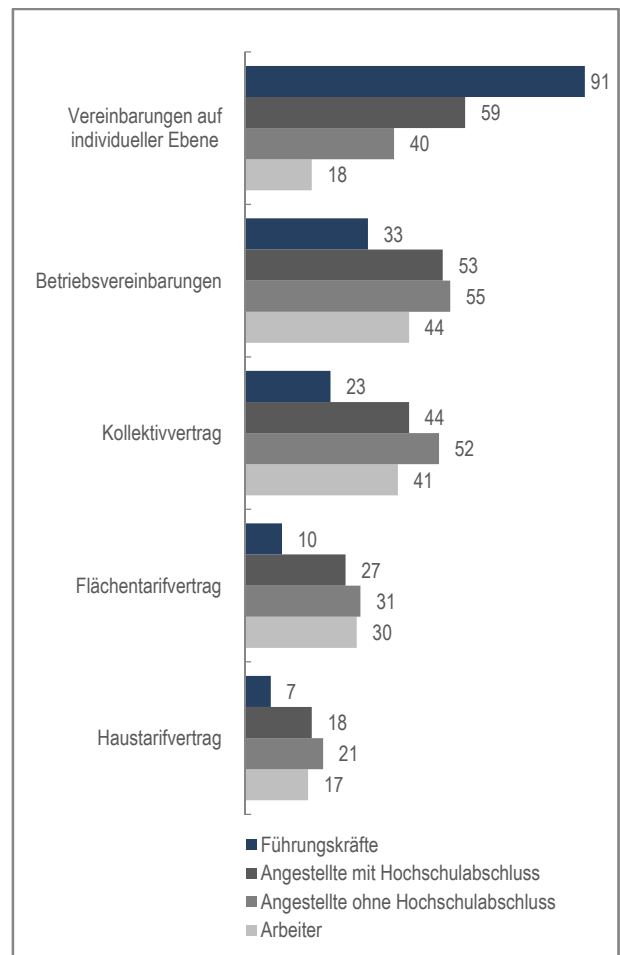
Angestellte ohne Hochschulabschluss werden mit 55% am meisten über Betriebsvereinbarungen vergütet, gefolgt von Kollektivverträgen (52%). Im Jahr 2005 wurden ebenfalls die meisten Angestellten ohne Hochschulabschluss noch über den Flächentarif entlohnt.

Bei *Arbeitern* basieren die Entgeltleistungen in 44% der Fälle auf Betriebsvereinbarungen und in 41% der Fälle auf Kollektivverträgen. Auch hier wurde 2005 noch am häufigsten durch Flächentarifverträge vergütet.

In allen Mitarbeitergruppen werden Haustarifverträge am wenigsten zur Entlohnung genutzt. Insgesamt ist ab dem Jahr 2000 eine Tendenz zu erkennen, die von Flächentarifverträgen abweicht und sich hin zu organisationspezifischen und individuellen Regelungen bei

der Entlohnung orientiert. Der Rückgang der Nutzung von Flächentarifverträgen könnte in der immer wichtigeren Flexibilität begründet liegen. Gerade in Krisenzeiten müssen die Unternehmen flexibel auf die aktuelle Situation reagieren. Dabei sind vereinbarte Standards oft schwer zu halten.

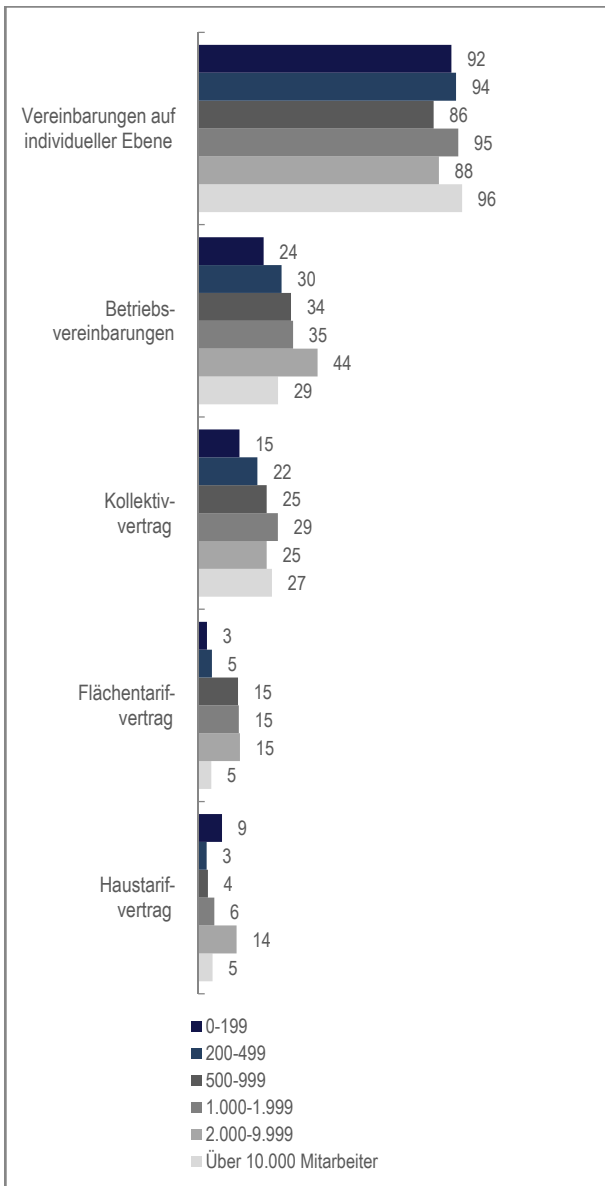
Grundlagen betrieblicher Entlohnungssysteme nach Mitarbeitergruppen in %



Die Untersuchung der betrieblichen Entlohnungssysteme nach einzelnen Mitarbeitergruppen sowie nach der Unternehmensgröße zeigt in Deutschland ein differenziertes Bild.

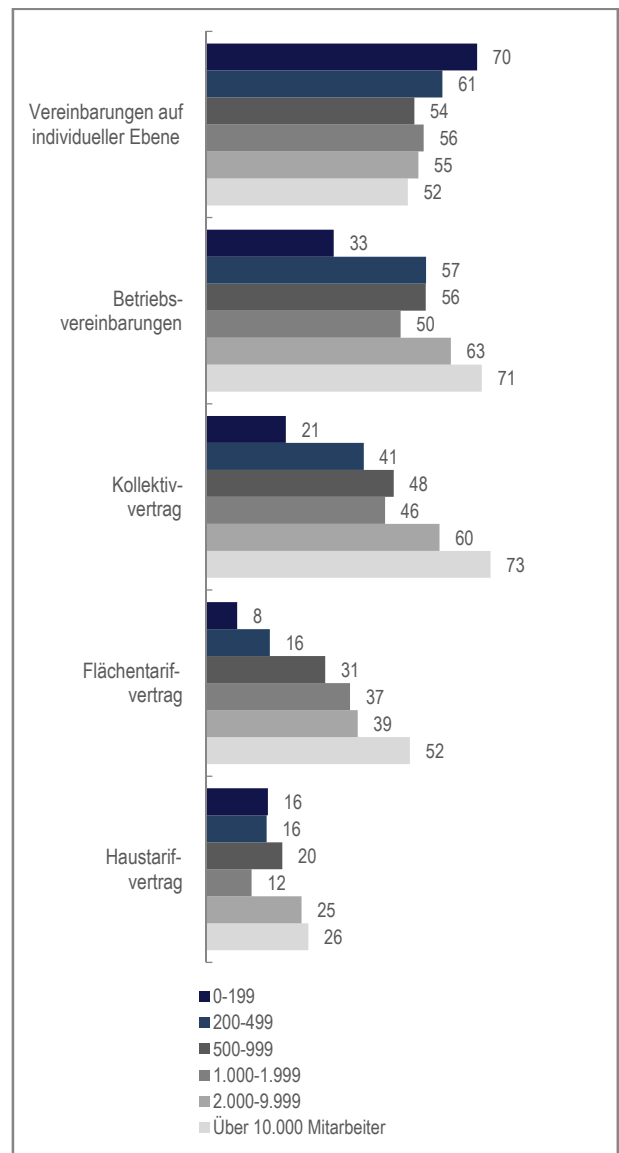
Für die Mitarbeitergruppe der *Führungskräfte* kann festgehalten werden, dass in allen Unternehmensgrößen etwa die gleichen Vergütungssysteme genutzt werden. Die Unternehmen geben an, am häufigsten Vereinbarungen auf individueller Ebene und am wenigsten Haustarifverträge zur Entlohnung von Führungskräften zu verwenden.

Grundlagen betrieblicher Entlohnungssysteme für Führungskräfte nach Unternehmensgröße in %



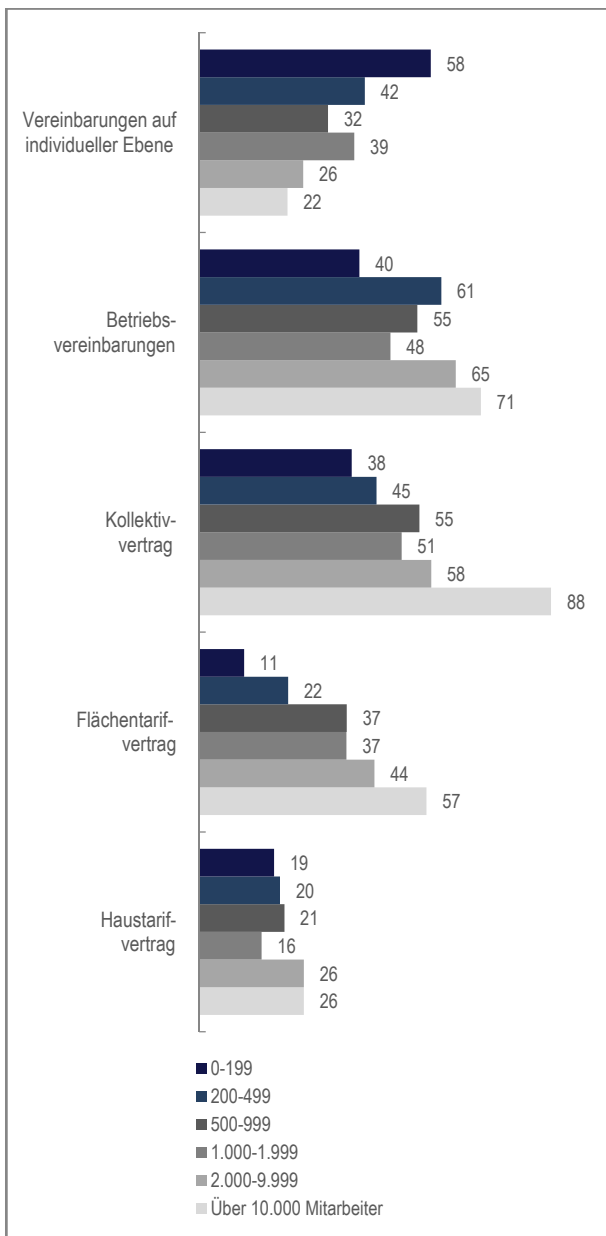
Die Betrachtung der Mitarbeitergruppe *Angestellte mit Hochschulabschluss* weist heterogene Resultate auf. Zunächst überrascht der hohe Anteil an Vereinbarungen auf individueller Ebene in allen Unternehmensgrößen. Am häufigsten nutzen Unternehmen mit weniger als 200 Mitarbeitern diese Entlohnung. Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern verwenden meistens Betriebsvereinbarungen zur Vergütung. Unterschiede in Bezug auf die Unternehmensgröße lassen sich bei Flächenverträgen, Kollektivverträgen sowie Betriebsvereinbarungen finden, die eher von großen Unternehmen genutzt werden.

Grundlagen betrieblicher Entlohnungssysteme für Angestellte mit Hochschulabschluss nach Unternehmensgröße in %



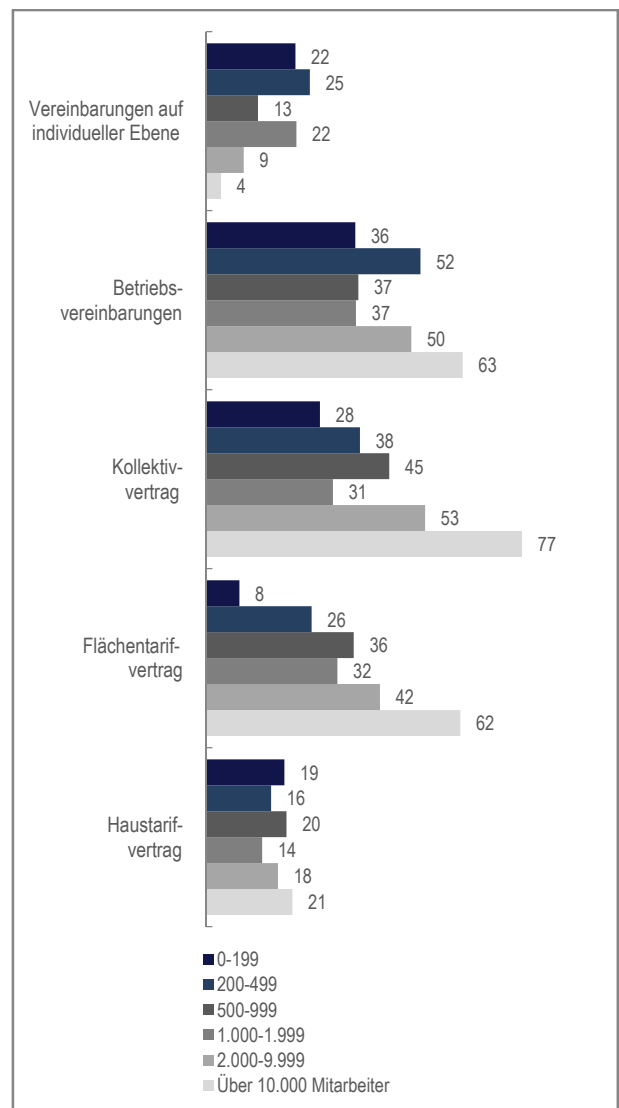
Für *Angestellte ohne Hochschulabschluss* zeigen sich ähnliche Resultate. Kleine Unternehmen mit weniger als 200 Mitarbeitern bevorzugen eine Vergütung über Vereinbarungen auf individueller Ebene und nutzen am wenigsten Flächentarifverträge. In großen Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern findet die Entlohnung am häufigsten über Kollektivverträge statt. Eher selten werden Vereinbarungen auf individueller Ebene genutzt.

Grundlagen betrieblicher Entlohnungssysteme für Angestellte ohne Hochschulabschluss nach Unternehmensgröße in %



Die Entlohnung von *Arbeitern* weist in der Unternehmensgröße ab 10.000 Mitarbeitern ein stark differenziertes Bild auf. Während häufig Kollektivverträge, Betriebsvereinbarungen sowie Flächentarifverträge genutzt werden, finden Vereinbarungen auf individueller Ebene in den seltensten Fällen statt. Unternehmen mit weniger als 200 Mitarbeitern greifen häufig auf Betriebsvereinbarungen zurück. Dagegen werden Flächentarife kaum zur Entlohnung verwendet. Insgesamt kann festgehalten werden, dass über alle Unternehmensgrößen hinweg Vereinbarungen auf individueller Ebene sowie Haustarifverträge zur Entlohnung von Arbeitern am wenigsten genutzt werden.

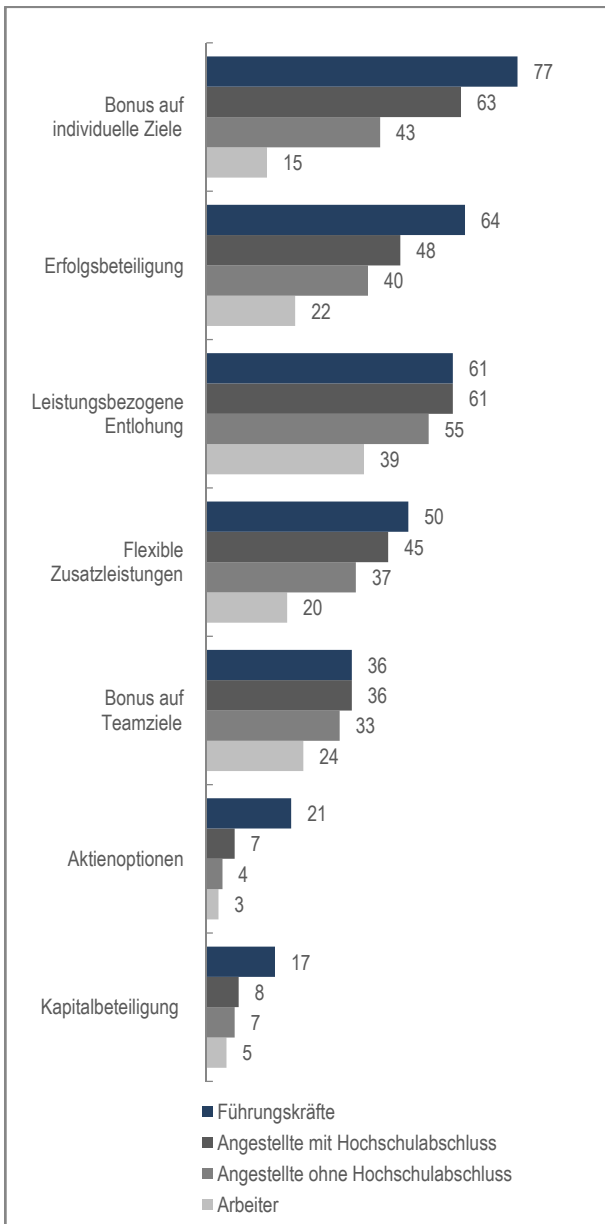
Grundlagen betrieblicher Entlohnungssysteme für Arbeiter nach Unternehmensgröße in %



Leistungsanreize und zusätzliche betriebliche Sozialleistungen

Die Unternehmen wurden nach Leistungsanreizen befragt, die sie den verschiedenen Mitarbeitergruppen bieten. Dabei kann festgehalten werden, dass sich die Existenz von Leistungsanreizen mit steigender Führungsebene erhöht.

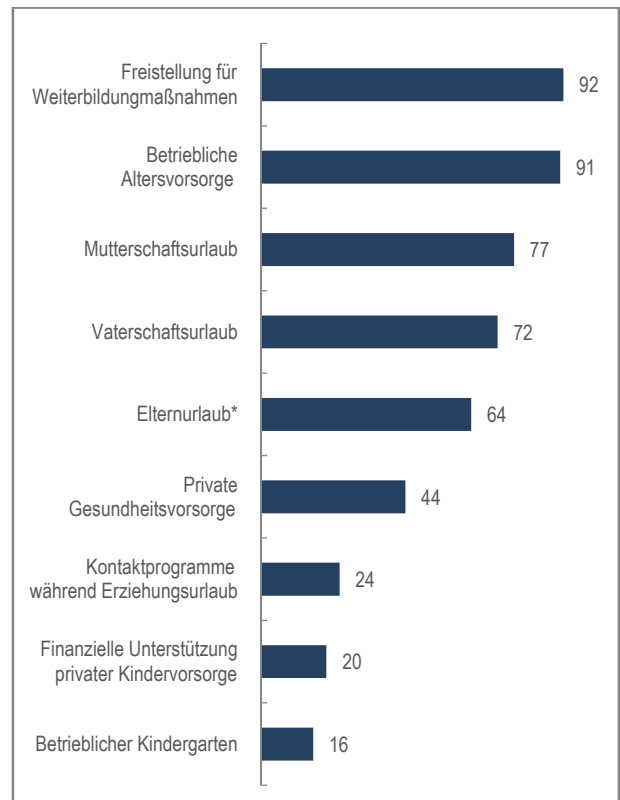
Formen der Leistungsanreize nach Mitarbeitergruppen in %



77% der Organisationen bieten Führungskräften einen Bonus basierend auf individuellen Zielen an, gefolgt von Erfolgsbeteiligungen (64%) und leistungsbezogener Entlohnung (61%). Diese Leistungsanreize werden auch für Angestellte mit Hochschulabschluss in derselben Reihenfolge verwendet. Angestellten ohne Hochschulabschluss sowie Arbeitern wird am häufigsten eine leistungsbezogene Entlohnung geboten. Aktienoptionen und Kapitalbeteiligungen werden dagegen kaum als Anreize für die verschiedenen Mitarbeitergruppen eingesetzt.

Im Rahmen der betrieblichen Sozialleistungen, die über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinausgehen, sind eine Reihe von Unterschieden festzustellen. Während die Freistellung für Weiterbildungsmaßnahmen (92%) sowie die betriebliche Altersvorsorge (91%) in den meisten Organisationen angeboten werden, stellen betriebliche Kindergärten oder die finanzielle Unterstützung privater Kinderversorgung eher die Ausnahme dar.

Zusätzliche betriebliche Sozialleistungen in %



* Urlaub der Eltern, damit diese auch außerhalb des Mutter-/Vaterschaftsurlaubs ihr Kind betreuen können (bspw. Betreuung eines kranken Kindes)

Zusätzliche betriebliche Sozialleistungen nach ausgewählten Ländern in % *

	Deutschland	Großbritannien	Schweden	Griechenland	Slowakei
Freistellung für Weiterbildungsmaßnahmen	92	37	39	67	29
Betriebliche Altersvorsorge	91	90	55	44	40
Mutterschaftsurlaub	77	63	48	61	31
Vaterschaftsurlaub	72	62	48	40	23
Elternurlaub	64	47	24	65	34
Private Gesundheitsvorsorge	44	70	38	82	31
Kontaktprogramme während Erziehungsurlaub	24	32	2	12	10
Finanzielle Unterstützung privater Kindervorsorge	20	31	0,4	57	19
Betriebliche Kindergärten	16	17	1	8	3

* Farblich markiert sind die Länder, in denen die einzelnen Sozialleistungen am häufigsten angeboten werden.

Im internationalen Vergleich wird die betriebliche Altersvorsorge in einer Vielzahl der befragten Länder am häufigsten als zusätzlich betriebliche Sozialleistung angeboten. Weiter wird die Freistellung für Weiterbildungsmaßnahmen sowie die private Gesundheitsvorsorge genannt. Danach folgt Vaterschaftsurlaub, noch vor dem Mutterschaftsurlaub.

Fast alle Länder stellen dagegen am wenigsten betriebliche Kindergärten, finanzielle Unterstützungen für die private Kindervorsorge sowie Kontaktprogramme während des Erziehungsurlaubs für die Arbeitnehmer als Leistung zur Verfügung. Dabei heben sich Deutschland und Großbritannien in Bezug auf betriebliche Kindergärten ab, da dort das Angebot im Vergleich zu den anderen Ländern wesentlich höher ist. Die geringen Werte für die anderen Länder könnten durch andere Faktoren erklärt werden. Zum Beispiel herrscht in Griechenland und der Slowakei eine andere Familienkultur als in Deutschland oder Großbritannien, sodass diese Angebote weniger stark benötigt werden. Weiter ist

beispielsweise in Schweden eine ausgereifte staatliche Kinderbetreuung vorhanden.

Deutschland bietet am häufigsten die Sozialleistungen betriebliche Altersvorsorge, Freistellung für Weiterbildungsmaßnahmen sowie Mutter- und Vaterschaftsurlaub an. Betriebliche Kindergärten, finanzielle Unterstützung für die private Kindervorsorge und Kontaktprogramme während des Erziehungsurlaubes sind am häufigsten in Großbritannien zu finden. In Griechenland bieten Unternehmen am meisten die private Gesundheitsvorsorge sowie den Elternurlaub als zusätzliche betriebliche Sozialleistung an. Des Weiteren fällt auf, dass in Griechenland über die Hälfte der Unternehmen die private Kindervorsorge finanziell unterstützen.

Abschließend kann festgehalten werden, dass in Deutschland und Großbritannien am häufigsten, in der Slowakei am wenigsten zusätzliche betriebliche Sozialleistungen von den Unternehmen bereitgestellt werden.

3.5 Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung

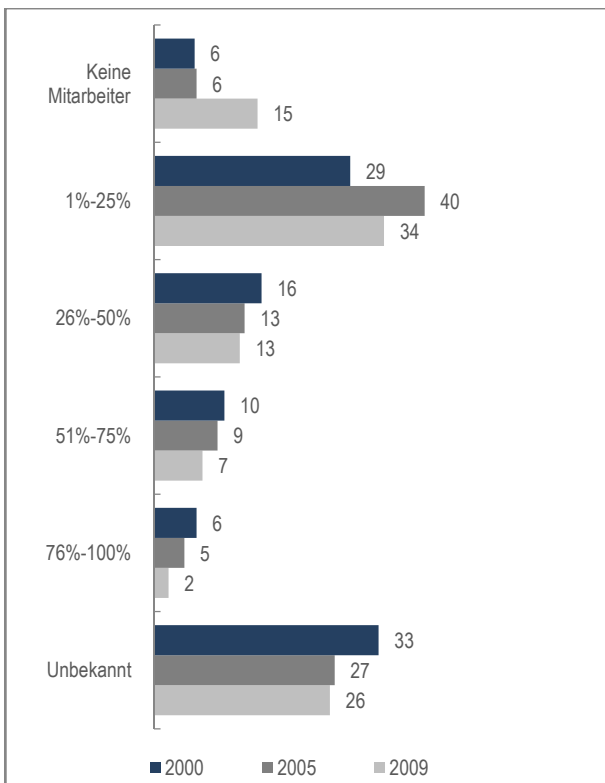
Gewerkschaftlicher Einfluss

In Zeiten der Finanzkrise ist es interessant zu untersuchen, wie hoch der gewerkschaftliche Einfluss ist beziehungsweise wie sich die Gewerkschaften in dieser Zeit positionieren.

Aus der nachfolgenden Grafik wird der Anteil der gewerkschaftlich organisierten Mitarbeiter im Vergleich zu den letzten beiden Erhebungen ersichtlich. Die Daten bestätigen den Trend, dass sich der Anteil an gewerkschaftlich organisierten Mitarbeitern in den Unternehmen in den letzten Jahren verringert hat. In diesem Jahr geben bereits 15% der Unternehmen an, dass unter den Beschäftigten keine Mitglieder einer Gewerkschaft zu finden sind.

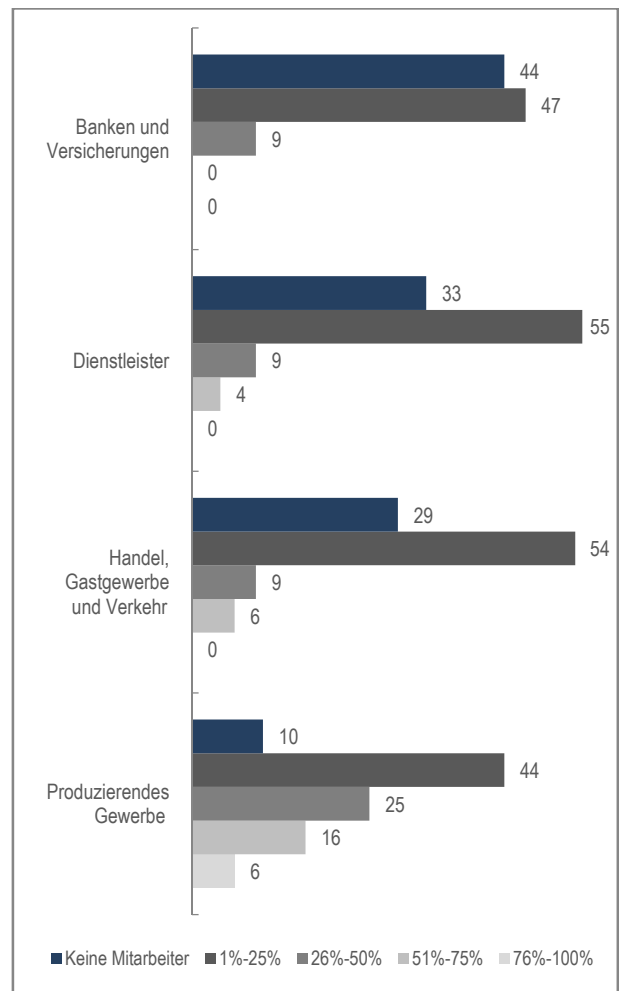
Es ist hervorzuheben, dass ein Viertel der Organisationen nicht weiß, wie viel Prozent des Personalbestandes gewerkschaftlich organisiert sind.

Anteil der gewerkschaftlich organisierten Mitarbeiter 2000 bis 2009 in %



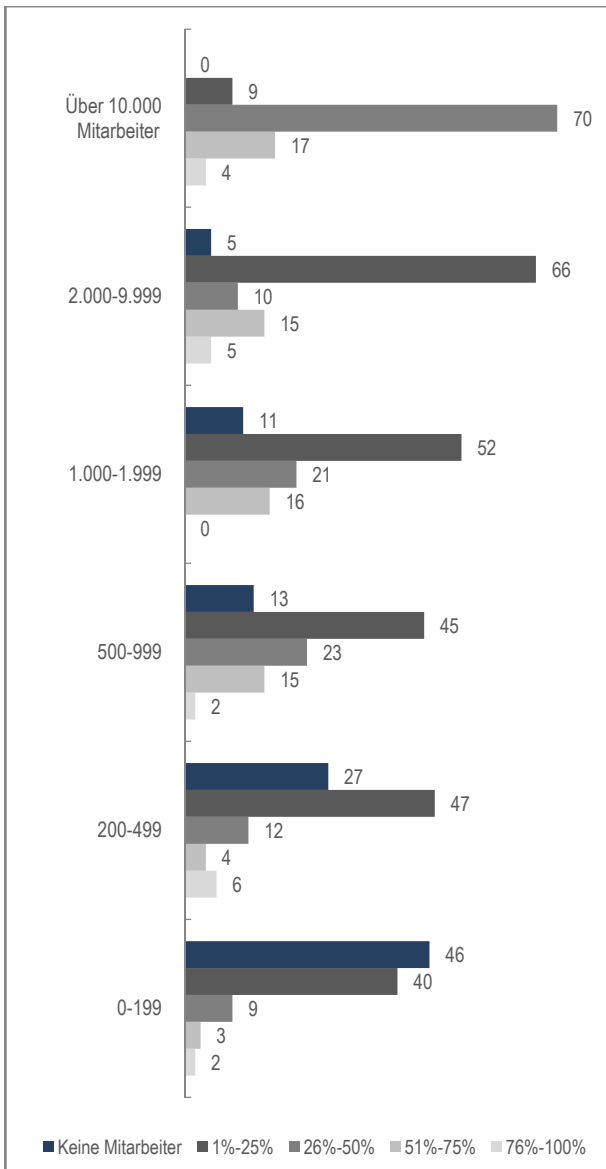
Der Anteil gewerkschaftlich organisierter Mitglieder in Deutschland weist erwartungsgemäß branchenspezifische Unterschiede auf. Während im produzierenden Gewerbe bei 22% der Organisationen der gewerkschaftlich organisierte Anteil der Mitarbeiter bei über 50% liegt, sind im Bereich Banken und Versicherungen in 44% der Organisationen überhaupt keine gewerkschaftlich organisierten Mitarbeiter beschäftigt.

Anteil der gewerkschaftlich organisierten Mitarbeiter nach ausgewählten Wirtschaftszweigen in %



Erwartungsgemäß weisen kleinere Betriebsstrukturen einen geringeren Anteil an gewerkschaftlich organisierten Mitarbeitern auf. Während in Unternehmen mit weniger als 200 Mitarbeitern rund die Hälfte des Personals nicht gewerkschaftlich organisiert ist, sind in mehr als zwei Drittel der Unternehmen mit 2.000-9.999 Mitarbeitern über 50% der Mitarbeiter gewerkschaftlich organisiert. Überraschend ist das Bild, dass sich bei Unternehmen mit einer Größe ab 10.000 Mitarbeitern ergibt. Lediglich in 9% der Organisationen gehören über 50% der Mitarbeiter einer Gewerkschaft an.

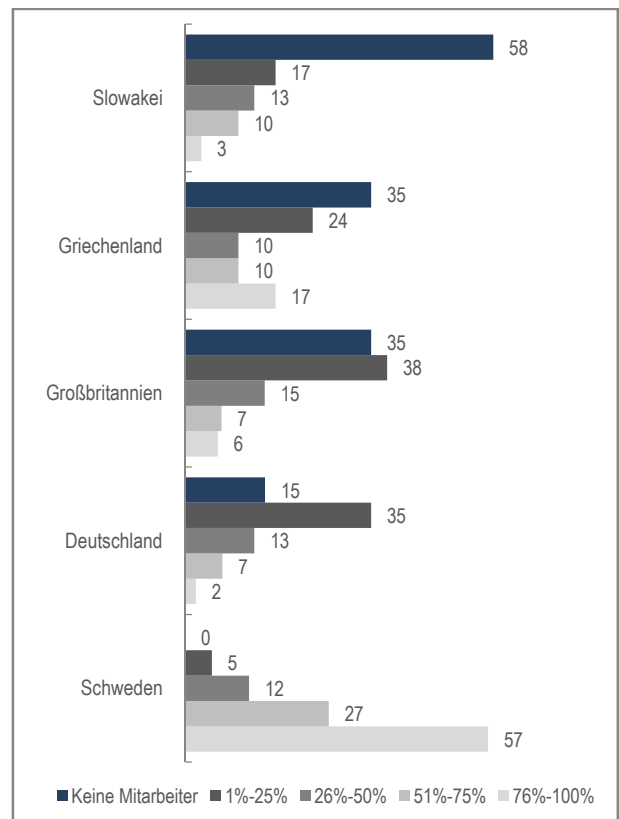
Anteil der gewerkschaftlich organisierten Mitarbeiter nach Unternehmensgröße in %



Im internationalen Vergleich des Anteils der gewerkschaftlich organisierten Mitarbeiter fallen Schweden und die Slowakei besonders ins Auge. In Schweden scheint der Einfluss der Gewerkschaften am stärksten zu sein. Keine der schwedischen Organisationen arbeitet komplett ohne gewerkschaftlich organisierte Mitarbeiter, und knapp drei Viertel der Unternehmen weisen einen Anteil von mehr als 75% gewerkschaftlich organisierter Mitarbeiter auf. Dieses Ergebnis überrascht nicht, da in Schweden traditionsgemäß die Arbeitnehmervertretungen einen großen Einfluss auf den Arbeitsmarkt, dessen Regelungen und die Arbeitsbedingungen haben. Im Gegensatz dazu sind in 57% der Organisationen der Slowakei keine Mitarbeiter gewerkschaftlich organisiert. Auch diese Resultate passen in das Bild der osteuropäischen Gewerkschaften, da diese häufig zersplittert und zerstritten sind.

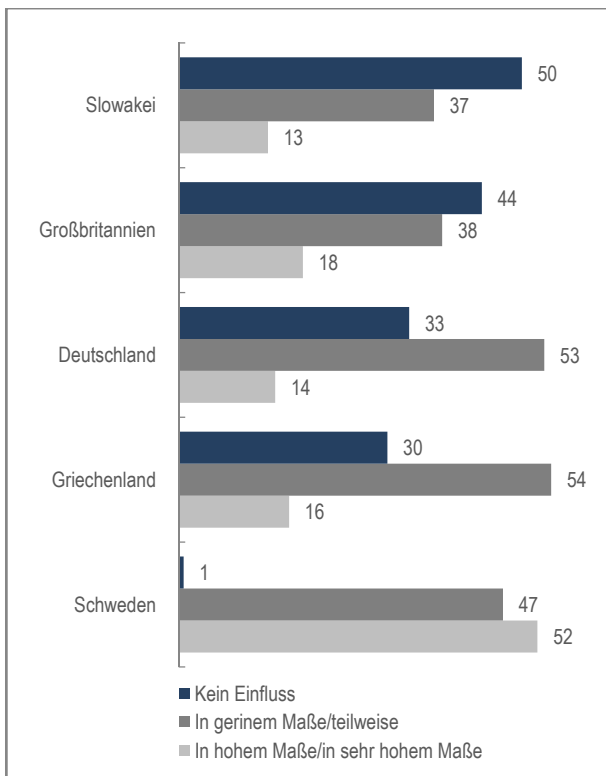
Ein Vergleich mit den Ergebnissen der Erhebung von 2005 verdeutlicht, dass bis auf Schweden in allen Referenzländern der Anteil der gewerkschaftlich organisierten Mitarbeiter tendenziell abgenommen hat.

Anteil der gewerkschaftlich organisierten Mitarbeiter nach ausgewählten Ländern in %



Werden die Organisationen direkt nach dem Einfluss der Gewerkschaften befragt, so empfinden in Deutschland nur 14% den Einfluss als hoch oder sehr hoch. Während 33% der Meinung sind, dass die Gewerkschaften keinen Einfluss auf das Geschehen in der Organisation haben, gaben dies bei der Erhebung 2005 nur 24% der teilnehmenden Organisationen an. Im internationalen Vergleich sind größere Unterschiede zu erkennen. Während in der Slowakei die Hälfte der Unternehmen keinen Einfluss und nur 13% einen hohen oder sehr hohen Einfluss der Gewerkschaften angibt, zeigt sich in Schweden ein völlig anders Bild. Dort sind mehr als die Hälfte der Unternehmen der Meinung, dass der Einfluss der Gewerkschaften ein hohes oder sehr hohes Maß hat.

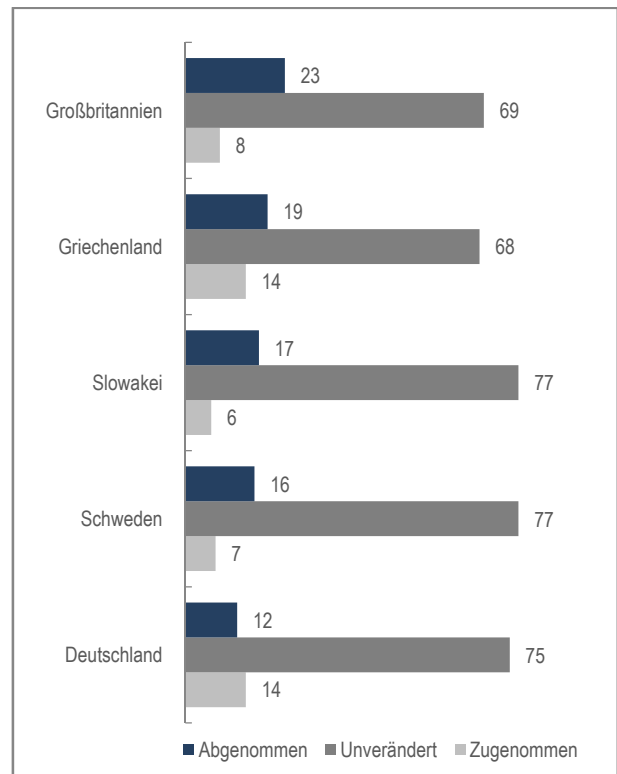
Einfluss der Gewerkschaften nach ausgewählten Ländern in %



Wird die Entwicklung des Einflusses der Gewerkschaften in den letzten drei Jahren betrachtet, kann festgestellt werden, dass in Deutschland die Mehrheit der Organisationen (75%) keine Veränderung wahrgenommen hat. Während 12% den Einfluss als geringer einstufen, sind rund 14% der Meinung, dass der Einfluss

der Gewerkschaften zugenommen hat. Im Vergleich zu den Ergebnissen der letzten Erhebung entsteht der Eindruck, dass das Gewicht von Gewerkschaften relativ konstant geblieben ist. Bei der letzten Erhebung gaben ebenfalls 14% der Unternehmen an, dass der Einfluss zugenommen hat.

Veränderung des Einflusses der Gewerkschaften in den letzten drei Jahre nach ausgewählten Ländern in %



Im internationalen Vergleich zeigt sich ein relativ homogenes Bild. Es kann festgehalten werden, dass in allen Ländern, mit Ausnahme von Deutschland, der Einfluss der Gewerkschaften eher abgenommen als zugenommen hat.

In der Slowakei geben nur 6% der befragten Organisationen an, dass in den letzten drei Jahren eine Zunahme des gewerkschaftlichen Einflusses zu verzeichnen war. Im Vergleich mit Griechenland ist zu erkennen, dass dort stärkere Veränderungen eingetreten sind. 14% sagen aus, dass ein zunehmender Einfluss zu verzeichnen ist. Dagegen empfinden 19% den Einfluss als abnehmend.

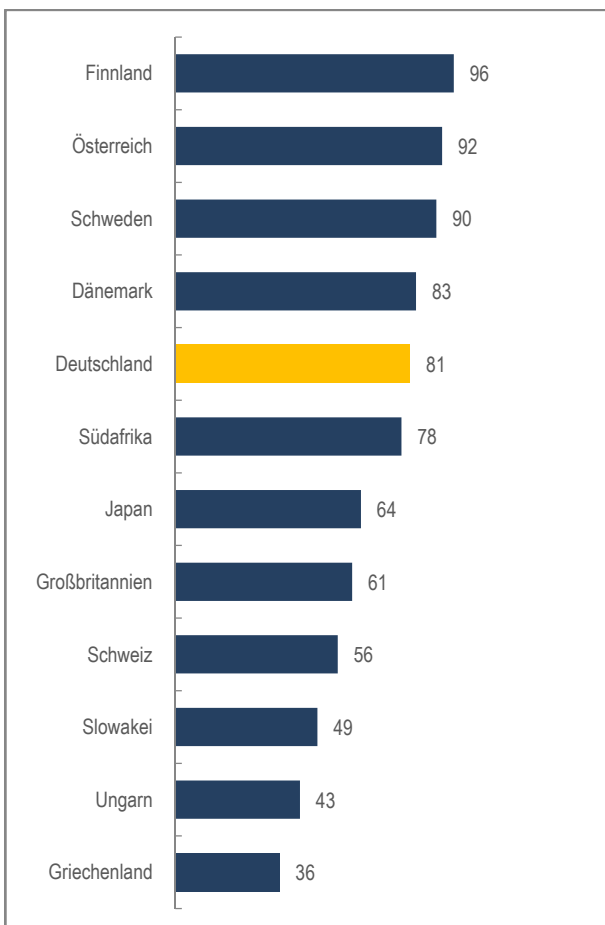
Betriebsrat und Personalvertretung

Einen Betriebsrat oder eine Personalvertretung besitzen in Deutschland 81% der teilnehmenden Organisationen, während 2005 dies noch 93% und im Jahr 2000 noch 90% der Unternehmen verzeichneten.

Im internationalen Vergleich gehört Deutschland damit immer noch zur Spitze. Dies verwundert aufgrund der starken gesetzlichen Verankerung der betrieblichen Mitbestimmung kaum. Finnland nimmt bei dieser Statistik mit einem Verbreitungsgrad von 96% den Spitzenplatz ein. In Griechenland haben dagegen nur 36% der Unternehmen einen Betriebsrat oder eine Personalvertretung.

Ein Vergleich mit der Erhebung von 2005 verdeutlicht, dass die Existenz von Betriebsrat oder Personalvertretung in den meisten Ländern eher rückläufig ist.

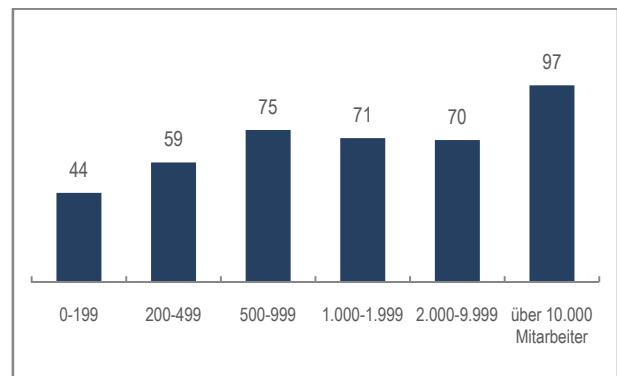
Existenz Betriebsrat oder Personalvertretung nach ausgewählten Ländern in %



Arbeitgeberverbände

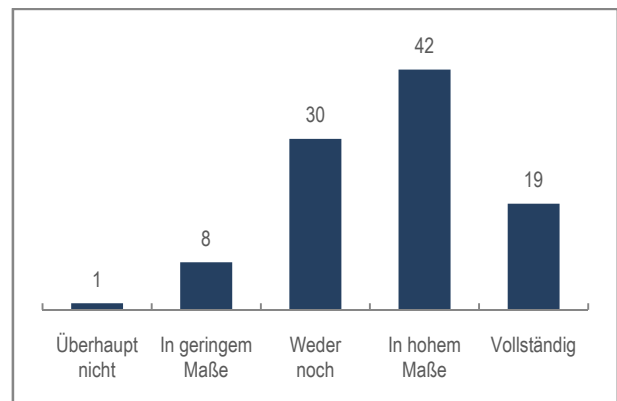
Insgesamt geben über 65% der Unternehmen an, Mitglied in einem Arbeitgeberverband zu sein. Dies ist ein Rückgang um 5% gegenüber der Erhebung von 2005. Eine Trennung der Organisationen nach der Unternehmensgröße zeigt, dass mit steigender Mitarbeiteranzahl tendenziell auch der Anteil der Unternehmen zunimmt, die Mitglied in einem Arbeitgeberverband sind.

Mitglied in einem Arbeitgeberverband nach Unternehmensgröße in %



Werden die Unternehmen danach befragt, wie zufrieden sie mit den Leistungen der Arbeitgeberverbände sind, geben rund 60% der Organisationen an, vollständig oder in hohem Maße zufrieden zu sein. Nur 9% der Organisationen sind der Meinung, dass die Leistungen der Arbeitgeberverbänden kaum oder überhaupt nicht ihren Bedürfnissen entsprechen.

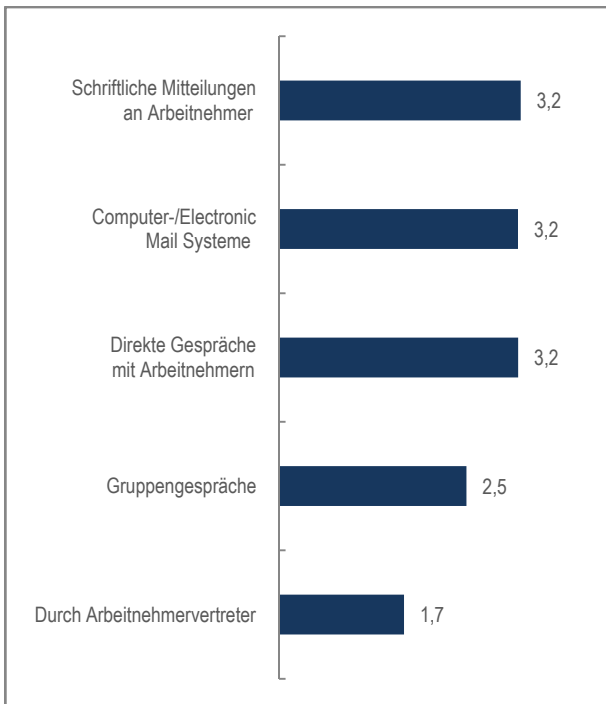
Zufriedenheit der Unternehmen mit Dienstleistungen der Arbeitgeberverbände in %



Innerbetriebliche Kommunikation

Die innerbetriebliche Kommunikation weist verschiedene Informationskanäle auf, um Mitarbeiter über wichtige Informationen in Kenntnis zu setzen. Die Organisationen gaben auf einer Skala von 0 (nicht genutzt) bis 4 (in sehr hohem Maße genutzt) ihre Verwendung bezüglich der verschiedenen Kommunikationswege an. Betrachtet wird im Folgenden der Mittelwert. Neben der starken Nutzung von schriftlichen Mitteilungen an die Arbeitnehmer (3,2), werden weiter auch häufig die Informationskanäle Computer- und Electronic Mail Systeme sowie direkte Gespräche mit den Arbeitnehmern (3,2) verwendet. Dagegen wird die Kommunikation via Arbeitnehmervertreter selten eingesetzt (1,7).

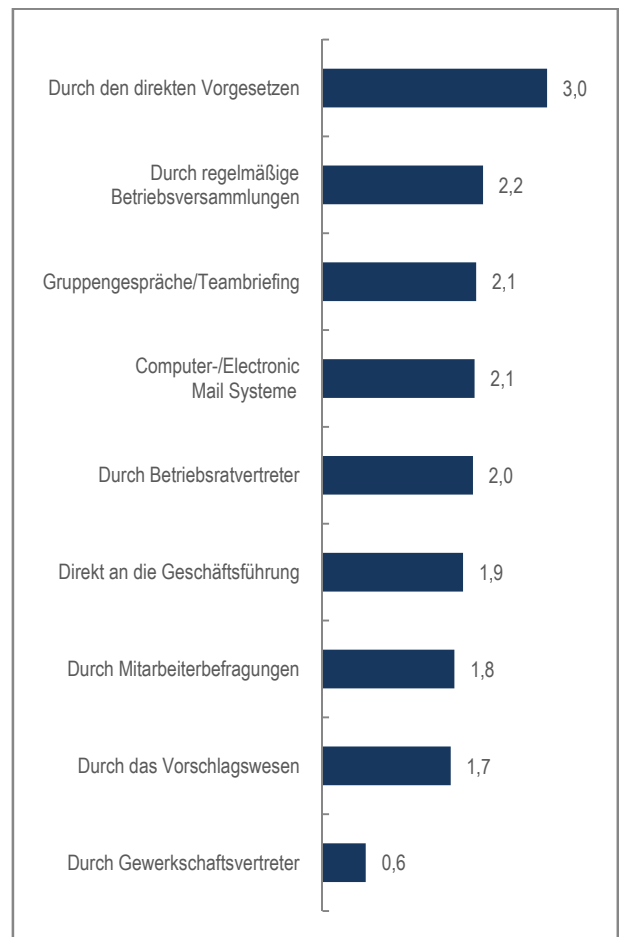
Kommunikationswege des Managements an die Mitarbeiter *



* Mittelwert auf einer Skala von 0 (nicht genutzt) bis 4 (in sehr hohem Maße genutzt)

Zusätzlich wurden die Organisationen befragt, welche Kommunikationswege die Mitarbeiter nutzen können, um ihre Meinungen, Anregungen und Wünsche dem Management mitzuteilen. Am stärksten wird die Kommunikation durch den direkten Vorgesetzten (3,0) verwendet. Danach folgt der Kontakt über Betriebsratsvertreter (2,2) und die Kommunikation durch Computer- und Electronic Mail Systeme (jeweils 2,1). Am seltensten wird der Kontakt über Gewerkschaftsvertreter (0,6) genannt.

Kommunikationswege der Mitarbeiter an das Management *



* Mittelwert auf einer Skala von 0 (nicht genutzt) bis 4 (in sehr hohem Maße genutzt)

4 Aktuelle personalwirtschaftliche Herausforderungen

Downsizing

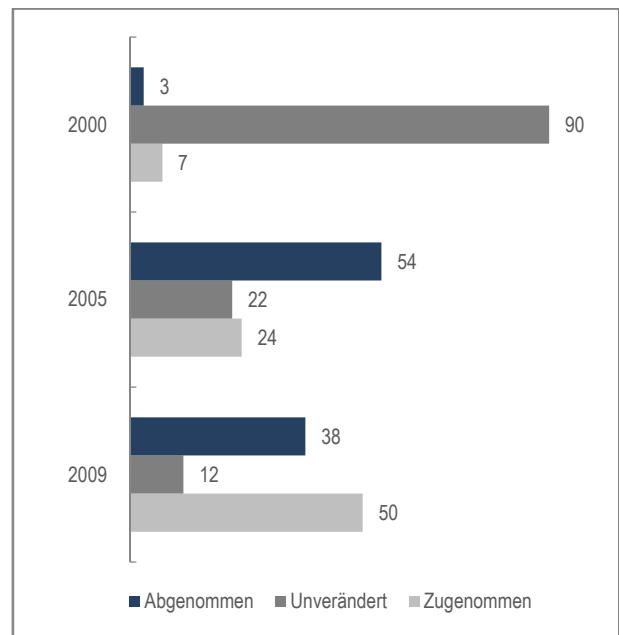
Unter dem Begriff „Downsizing“ wird die Verringerung der Mitarbeiterzahl in einer Organisation verstanden. Damit ist Downsizing nicht nur mit betriebsbedingten Entlassungen gleichzusetzen, sondern umfasst vielmehr eine Anzahl unterschiedlicher Maßnahmen.

Harte Maßnahmen, wie beispielsweise betriebsbedingte Kündigungen, gelangen zum Einsatz, um auf akute Schieflagen zu reagieren. Zu den weichen Maßnahmen zählen unter anderem Einstellungsstopps, die als Präventivmaßnahmen zu sehen sind. Dazwischen liegen interne Versetzungen und Frühpensionierungen, die nur geringen Einfluss auf den externen Arbeitsmarkt haben, Aufhebungsverträge, die den Mitarbeiter gegen Abfindungszahlungen zum freiwilligen Austritt motivieren sollen, eine Nicht-Verlängerung von befristeten Verträgen sowie Outsourcing.

Die Gründe für Downsizing sind häufig ökonomischer Natur. Sinkende Produktnachfrage, eine schlechte Ertragslage oder steigender Kostendruck sind in der Regel der Auslöser für einen Personalabbau. Downsizing gilt als ein Instrument zum Einsatz in Krisenzeiten, in denen wirtschaftliche Probleme radikale Einschnitte unabdingbar machen. Aufgrund dessen sollte in der aktuellen Erhebung die Finanzkrise sowie deren Folgen auf die Wirtschaft beachtet werden.

Die nachfolgende Grafik illustriert die Veränderung des Personalbestandes der teilnehmenden Organisationen in Deutschland während der letzten drei Jahre.

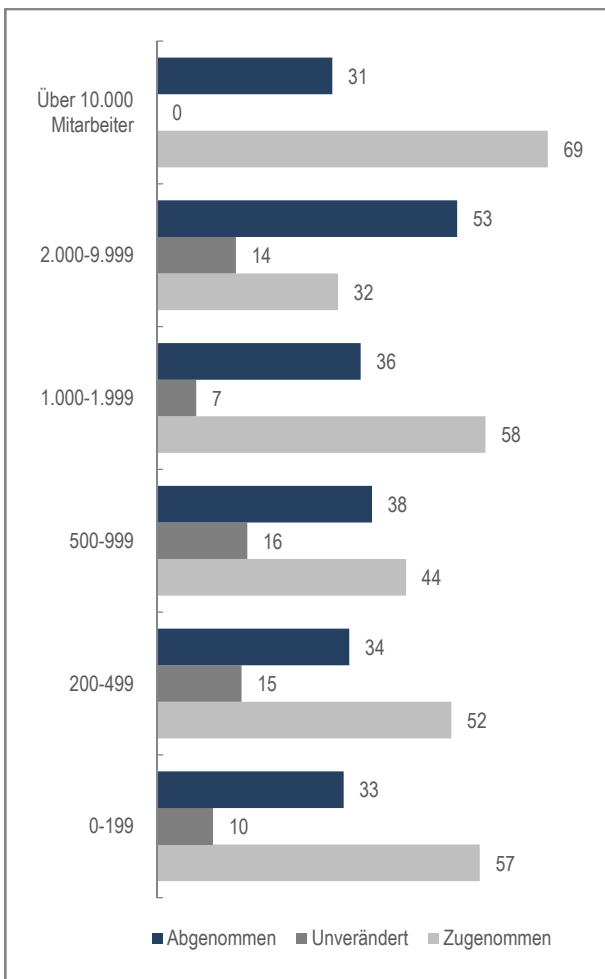
Veränderung des Personalbestandes in den letzten drei Jahren 2000 bis 2009 in %



Die Hälfte der Organisationen geben an, ihren Personalbestand während der letzten drei Jahre vergrößert zu haben. Weitere 12% haben keine Veränderungen an der Mitarbeiterzahl vorgenommen. Rund 38% der Organisationen haben ihren Personalbestand verringert. Da die Unternehmen nach einer Veränderung während der letzten drei Jahre befragt wurden, sind in der aktuellen Erhebung die Auswirkungen der Wirtschaftskrise noch nicht vollständig zu erkennen.

Hinsichtlich der Veränderung des Personalbestandes nach der Organisationsgröße konnte beobachtet werden, dass diese in den verschiedenen Unternehmensgrößen relativ ähnlich war. Mit Ausnahme von Organisationen mit 2.000-9.999 Mitarbeitern ist eher eine Zunahme des Personalbestandes als ein Rückgang zu beobachten.

Veränderung des Personalbestandes in den letzten drei Jahren nach Unternehmensgröße in %

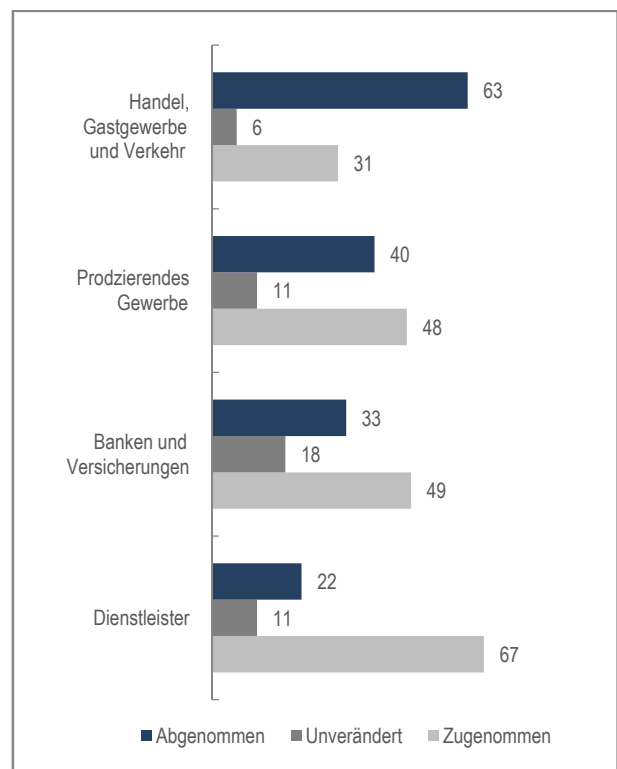


Die Veränderung des Personalbestandes kann anhand der Entwicklung der Ertragslage während der letzten drei Jahre bestätigt werden. 84% der Organisationen geben an, dass ihre Erträge ausreichten, um einen geringen Gewinn zu erzielen, oder deutlich über dem Aufwand lagen. Bei nur 8% der Organisationen waren die Erträge so gering, dass keine ausreichende Deckung der Kosten möglich war oder sogar größere Verluste entstanden. Auch diese Ergebnisse überraschen in

Anbetracht der anhaltenden Wirtschaftskrise, durch die eine schlechtere Ertragslage der Organisationen zu erwarten gewesen wäre.

Die Betrachtung der Veränderung des Personalbestandes nach ausgewählten Wirtschaftszweigen zeigt erwartungsgemäß einige Unterschiede. Während im Bereich der Dienstleister, Banken und Versicherungen sowie dem produzierenden Gewerbe der Personalbestand eher zugenommen als abgenommen hat, ist im Handel, Gastgewerbe und Verkehr mit 63% ein relativ hoher Rückgang der Mitarbeiterzahl zu verzeichnen.

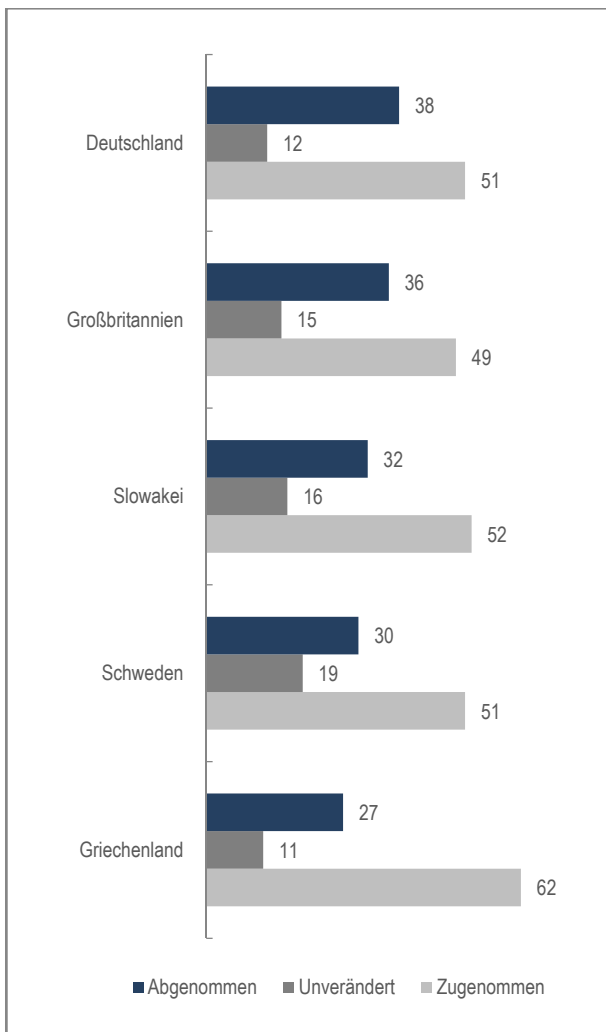
Veränderung des Personalbestandes in den letzten drei Jahren nach ausgewählten Wirtschaftszweigen in %



Eine Trennung nach Branchen verdeutlicht, dass der Bereich Transport und Nachrichtenübermittlung (70%), die chemische Industrie (59%) sowie der Handel, Hotels und Gastgewerbe (56%) die höchsten Reduzierungen des Personals während der letzten drei Jahre aufweisen. Das Gesundheitswesen (19%) und Erziehungswesen (20%) waren am wenigsten von einem Personalabbau betroffen, da es sich hier um den öffentlichen Sektor handelt.

Wird die Veränderung des Personalbestandes auf internationaler Ebene verglichen, fallen keine besonderen Unterschiede auf.

Veränderung des Personalbestandes in den letzten drei Jahren nach ausgewählten Ländern in %



Deutschland verzeichnet mit 38% die höchste Abnahme der Gesamtzahl der Mitarbeiter. In Griechenland haben dagegen nur 27% der teilnehmenden Unternehmen ihren Personalbestand reduziert. Mehr als 60% der Unternehmen in Griechenland erhöhten sogar die Gesamtzahl der Mitarbeiter im Laufe der letzten drei Jahre.

Des Weiteren stellt sich die Frage, welche Maßnahmen von Organisationen eingesetzt werden, die während der letzten drei Jahre ihren Personalbestand verringert haben. Die Organisationen gaben auf einer Skala von 0 (nicht genutzt) bis 4 (in sehr hohem Maße genutzt) ihre Verwendung bezüglich der verschiedenen Instrumente an. Betrachtet wird im Folgenden der Mittelwert.

Die Ergebnisse bestätigen, dass in Deutschland bevorzugt „weiche“ Formen des Personalabbaus verwendet werden. Die am häufigsten genutzte Personalabbaumaßnahme stellt die Nicht-Verlängerung von befristeten Verträgen oder Zeitarbeitsverträgen (2,8) dar, gefolgt vom Einstellungsstopp (2,7) und vorzeitiger Pensionierung (2,2). Outsourcing (0,9) wird hingegen vergleichsweise selten eingesetzt. Es ist zu beobachten, dass in den meisten Unternehmen betriebliche Kündigungen (1,3), die eher den harten Personalabbaumaßnahmen zuzuordnen sind, aktuell noch keine starke Rolle einnehmen. Ein Vergleich mit der Erhebung 2005 zeigt, dass die Rangfolge der eingesetzten Maßnahmen unverändert geblieben ist.

Instrumente im Rahmen von Personalabbaumaßnahmen *



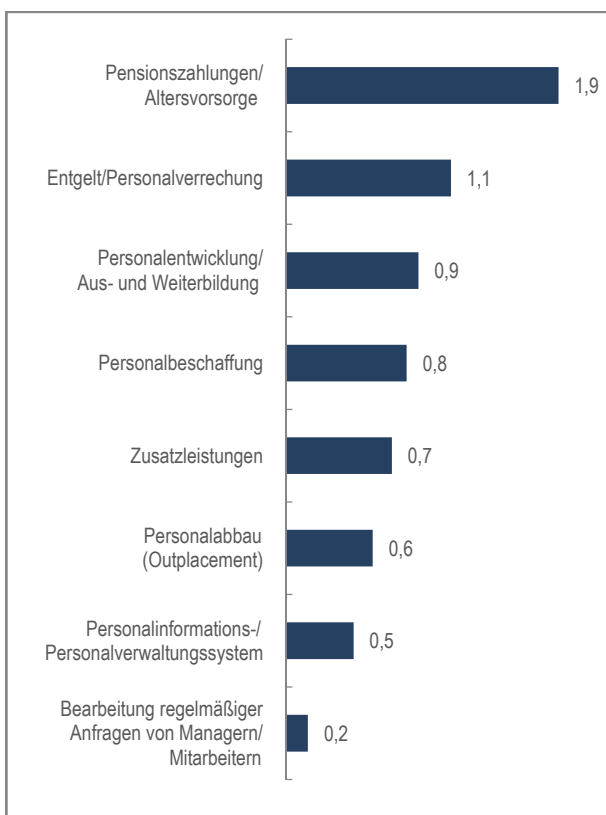
* Mittelwert auf einer Skala von 0 (nicht genutzt) bis 4 (in sehr hohem Maße genutzt)

Outsourcing

Unter Outsourcing wird die Ausgliederung von Unternehmensleistungen an Fremdfirmen verstanden, die bisher innerhalb eines Unternehmens integriert waren. Diese Fremdvergabe soll den Zweck erfüllen, Kosten- oder Leistungsvorteile zu erzielen. Zusätzlich kann Outsourcing Unternehmen dabei helfen, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren.

Die Unternehmen wurden befragt, inwieweit sie für verschiedene personalwirtschaftliche Bereiche externe Dienstleister in Anspruch nehmen. Dabei gaben sie auf einer Skala von 0 (keine Auslagerung) bis 4 (vollständige Auslagerung) die Bereiche an, in denen eine Ausgliederung von Aufgaben stattgefunden hat. Betrachtet wird im Folgenden der Mittelwert.

Inanspruchnahme von Outsourcing in ausgewählten personalwirtschaftlichen Bereichen *



* Mittelwert auf einer Skala von 0 (keine Auslagerung) bis 4 (vollständige Auslagerung)

Am häufigsten sind Outsourcingaktivitäten im Bereich der Pensionszahlungen beziehungsweise Altersvorsorge (1,9) zu finden, gefolgt von Auslagerungen im Bereich der Entgelt- beziehungsweise Personalverrechnung (1,1). Allerdings ist festzuhalten, dass auch diese Bereiche nur in geringem Maß ausgelagert werden. Im Rahmen der Bearbeitung regelmäßiger Anfragen von Managern und Mitarbeitern (0,2) geben die Unternehmen an, dass nahezu keine Auslagerung stattfindet. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es sinnvoll ist, administrative Prozesse durch Outsourcing auszulagern, da diese nur wenig betriebspezifische Kenntnisse voraussetzen.

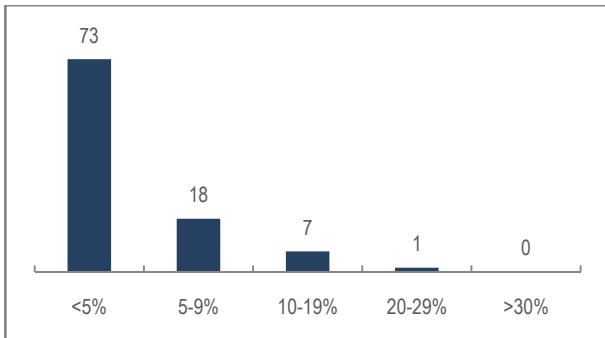
International gesehen werden externe Dienstleister am meisten in den Bereichen Personalentwicklung/Aus- und Weiterbildung sowie Pensionszahlungen/Altersvorsorge eingesetzt. Selten wird Outsourcing bei der Bearbeitung regelmäßiger Anfragen von Managern/Mitarbeitern und dem Personalabbau (Outplacement) eingesetzt.

Im Folgenden soll näher auf die Unternehmen eingegangen werden, die während der letzten drei Jahre Personal abgebaut und dabei Outsourcing als Instrument verwendet haben.

In Deutschland wurde diese Maßnahme von rund 46% der teilnehmenden Organisationen genutzt. Allerdings verwenden nur rund 12% der Unternehmen Outsourcing in einem hohen oder sehr hohen Maße. Dies könnte auf die Risiken des Outsourcings zurückgeführt werden. Unternehmen könnten unter anderem einen Know-how Verlust, die Abhängigkeit von Outsourcing-Partnern oder Probleme durch nicht transparente Kostenstrukturen befürchten. Weiterhin könnte den externen Dienstleistern eventuell firmenspezifisches Wissen fehlen. Trotzdem kann festgehalten werden, dass im Vergleich zur letzten Erhebung 2005 (38%) diese Maßnahme des Stellenabbaus um nahezu 10% mehr verwendet wurde. Eine Gegenüberstellung der Referenzländer zeigt, dass Deutschland und Griechenland (46%) am häufigsten externe Dienstleister engagieren. Am seltensten wird Outsourcing in der Slowakei (28%) genutzt.

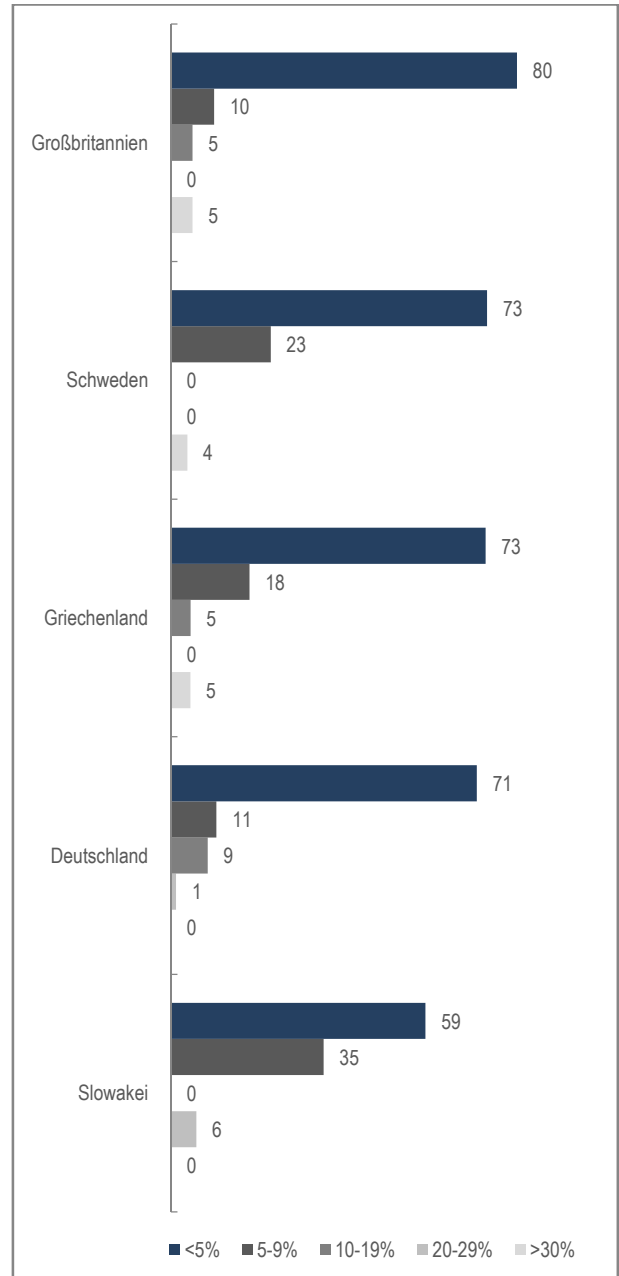
Falls in den letzten drei Jahren ein Personalabbau stattgefunden hat, sollten die Unternehmen angeben, wie viel Prozent der Belegschaft aufgrund von Outsourcing reduziert wurde. Während mehr als zwei Drittel der Organisationen weniger als 5% des Personals durch Outsourcing verringerten, geben die restlichen Unternehmen an, zwischen 5% und 30% des Personals reduziert zu haben. In Deutschland sind damit kaum massive Veränderungen des Personalbestandes durch Outsourcing zu verzeichnen.

Änderung des Personalbestandes aufgrund von Outsourcing in %



Im internationalen Vergleich liegt ein relativ homogenes Bild vor. In Deutschland, Schweden, Großbritannien sowie Griechenland wurde in einem Großteil der Organisationen weniger als 5% des Personals durch Outsourcing-Maßnahmen reduziert. Im Gegensatz dazu verringerten in der Slowakei 41% der Organisationen zwischen 5% und 30% des Personals durch Outsourcing. In keinem der Länder sind massive Veränderungen aufgrund von Outsourcing zu beobachten.

Änderung des Personalbestandes aufgrund von Outsourcing nach ausgewählten Ländern in %

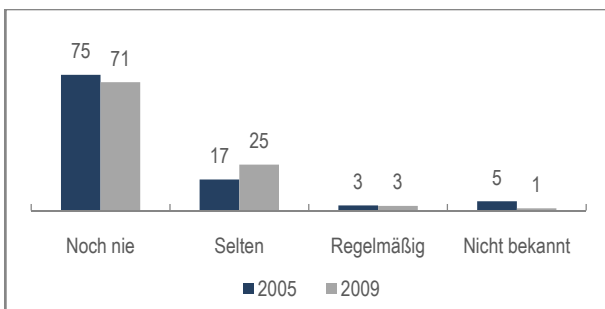


Interim-Management

Eine mögliche Flexibilisierungsoption für Unternehmen betrifft das Management. Interim-Management stellt den zeitlich befristeten Einsatz einer erfahrenen Person für das mittlere bis höhere Management dar. Interim-Manager bieten ihren Service zur Bearbeitung einer bestimmten Aufgabe oder eines bestimmten Projektes im operativen Bereich an. Sie haben im Gegensatz zu traditionellen Beratern ihren Fokus auf der organisatorischen Umsetzung und sind dafür mit den notwendigen Weisungsbefugnissen ausgestattet. Häufig werden Interim-Manager im Krisenmanagement, zur Überbrückung von personellen Ausfällen und zeitweise als Bereichsleitung eingesetzt, um einen Unternehmensteil zu sanieren. Für die Unternehmen ergibt sich weiterhin die Möglichkeit, Kosten einzusparen sowie fehlendes Know-how auszugleichen.

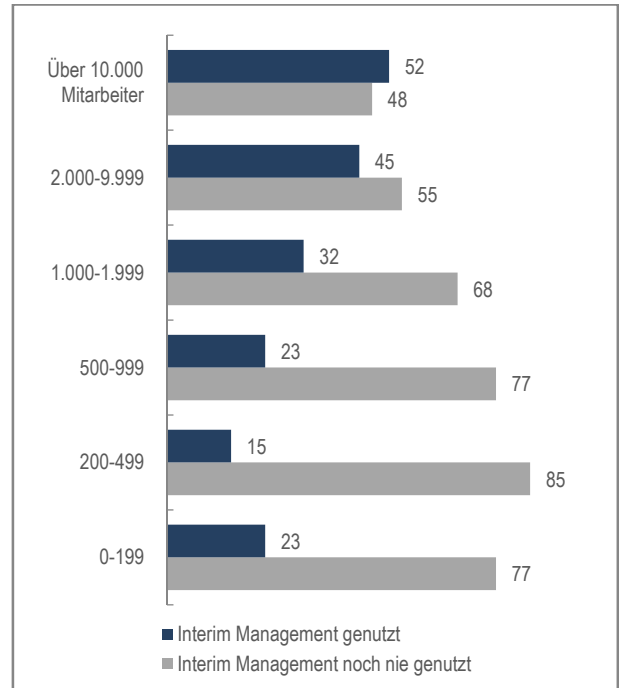
In der aktuellen Erhebung geben 28% der teilnehmenden Organisationen an, in den letzten drei Jahren Interim-Management genutzt zu haben. Dies ist eine Steigerung um 8% gegenüber 2005. Weiterhin ist die Anzahl der Organisationen rückläufig, die Interim-Management noch nie genutzt haben.

Einsatz von Interim-Management in den letzten drei Jahren in %



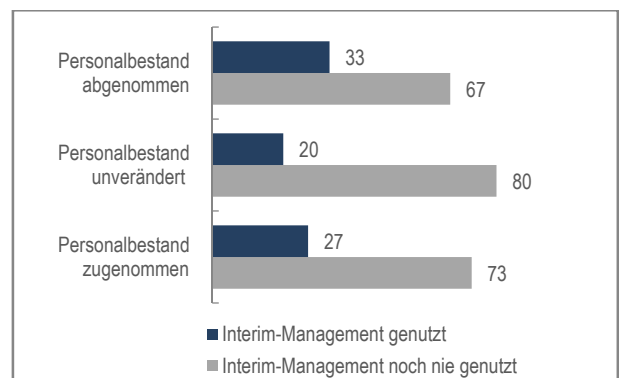
Wird der Einsatz von Interim-Management nach der Unternehmensgröße analysiert, ist festzustellen, dass mit zunehmender Größe der Einsatz von Interim-Management zunimmt. In Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern geben über die Hälfte der Organisationen an, in den letzten drei Jahren Interim-Management genutzt zu haben.

Einsatz von Interim-Management in den letzten drei Jahren nach Unternehmensgröße in %



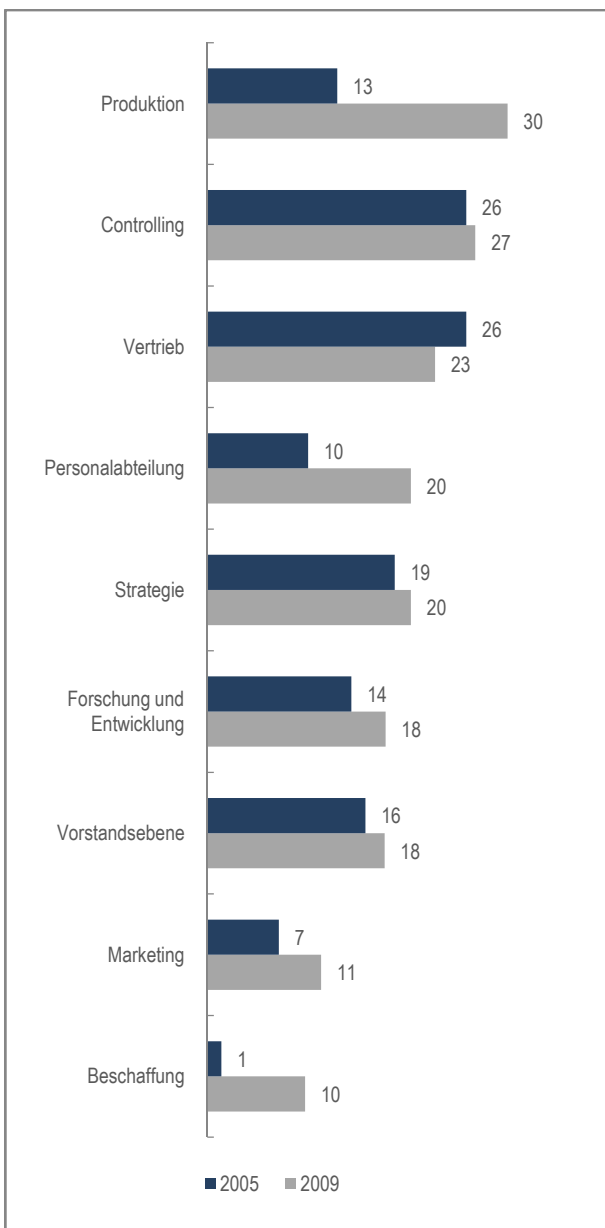
Im Folgenden wird der Einsatz von Interim-Management im Zusammenhang mit der Veränderung des Personalbestandes während der letzten drei Jahre untersucht. Die Ergebnisse könnten die These stützen, dass Interim-Management vermehrt in der Krise genutzt wird, wenn ein Personalabbau im Unternehmen stattfindet. So geben 33% der Organisationen an, Interim-Manager einzustellen, wenn der Personalbestand abgenommen hat. Dagegen taten dies nur 27% der Unternehmen, die eine Zunahme des Personalbestandes zu verzeichnen hatten.

Einsatz von Interim-Management in den letzten drei Jahren nach Veränderung des Personalbestandes in %



Die Einsatzbereiche des Interim-Managements sind vielseitig. Organisationen, die Interim-Management nutzen, stellen am häufigsten externe Manager in den Bereichen Produktion (30%) und Controlling (27%) ein. Eher selten wird Interim-Management in der Beschaffung (10%) und im Marketing (11%) verwendet. Im Jahr 2005 waren die Top-3 Einsatzbereiche noch Controlling, Vertrieb und Strategie.

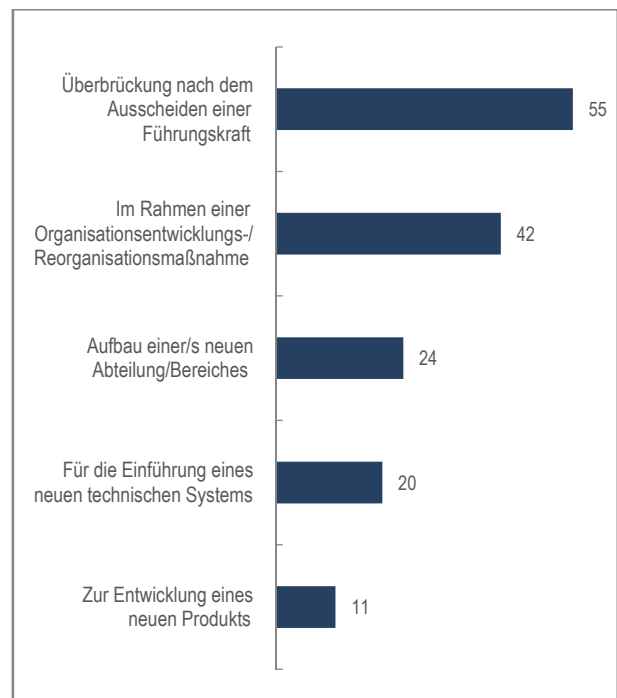
Einsatzbereiche von Interim-Management in %



Eine Analyse der Einsatzbereiche des Interim-Managements nach Zunahme oder Abnahme des Personalbestandes ergibt ein differenziertes Bild. Hatte der Personalbestand während der letzten drei Jahre zugenommen, wurde vermehrt Interim-Management im Bereich Produktion, Controlling sowie Forschung und Entwicklung und weniger in der Beschaffung, im Marketing oder auf der Vorstandsebene genutzt. Bei einer Abnahme des Personalbestandes findet vermehrt der Einsatz von Interim-Managern im Vertrieb, in der Produktion oder im Controlling statt. Größere Unterschiede ergeben sich im Bereich Forschung und Entwicklung. Neben Beschaffung und Marketing wurden in diesem Bereich eher selten Interim-Manager eingesetzt, wenn die Mitarbeiterzahlen gesunken sind.

Für welchen Zweck Interim-Manager im Unternehmen eingestellt werden, zeigt die nachfolgende Grafik. Am häufigsten wird Interim-Management bei einem Ausfall einer Führungskraft sowie für die Organisationsentwicklungs- oder Reorganisationsmaßnahmen eingesetzt. Bei der Entwicklung eines neuen Produktes werden Interim-Manager eher selten eingesetzt.

Einsatzzweck von Interim-Management in %

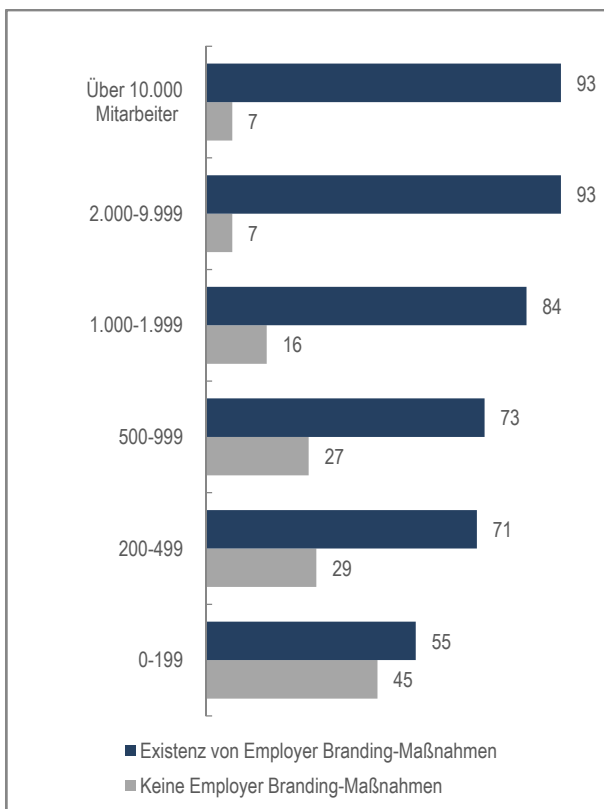


Employer Branding

Employer Branding stellt eine unternehmensstrategische Maßnahme dar, bei der Konzepte aus dem Marketing angewendet werden, um ein Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. Mittels Employer Branding wird das Ziel verfolgt, die Effizienz der Personalrekrutierung, die Bindung bestehender Mitarbeiter und die Qualität der Bewerber dauerhaft zu erhöhen.

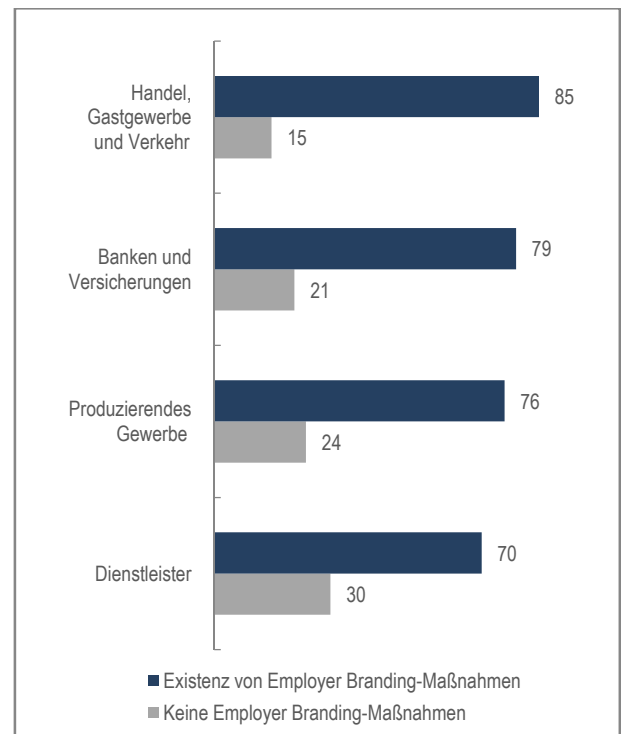
Die aktuelle Erhebung ergibt, dass 76% aller teilnehmenden Organisationen Employer Branding betreiben. Eine Untersuchung der Existenz von Personalmarketing-Maßnahmen zeigt, dass die Nutzung von Employer Branding mit der Unternehmensgröße zunimmt. Während 93% der Organisationen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern solche Maßnahmen umsetzen, geben dies nur 55% der Unternehmen mit weniger als 200 Mitarbeitern an.

Employer Branding nach Unternehmensgröße in %



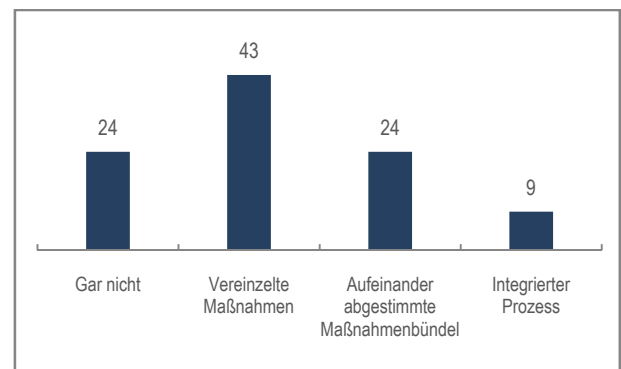
Eine Trennung nach Wirtschaftszweigen zeigt, dass im Bereich Handel, Gastgewerbe und Verkehr (85%) am häufigsten Employer Branding eingesetzt wird. Danach folgen Banken und Versicherungen (79%), das produzierende Gewerbe (76%) sowie Dienstleister (70%).

Employer Branding nach Wirtschaftszweigen in %



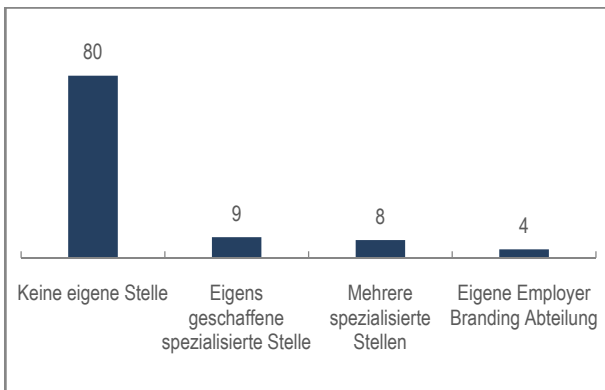
Fast die Hälfte der Unternehmen verwendet einzelne Maßnahmen, um das Employer Branding voranzutreiben. Einen integrierten Prozess nutzen allerdings nur 9% der Organisationen.

Einsatz von Employer Branding in %



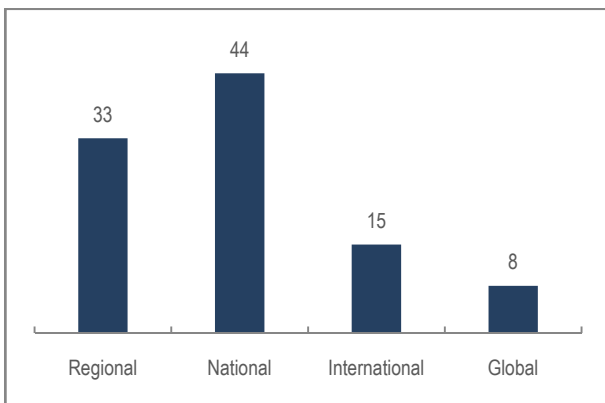
Zusätzlich wurden die Unternehmen nach der Institutionalisierung des Employer Branding befragt. 80% der Organisationen besitzen keine eigene Stelle im Unternehmen. In diesem Bereich besteht noch ein großes Potenzial, da nur 4% über eine eigene Employer Branding-Abteilung verfügen.

Institutionalisierung des Employer Branding in %



Im Folgenden wurde die geographische Reichweite des Employer Branding näher betrachtet. 44% der Organisationen verwenden dies am häufigsten national. Nur rund 8% setzen Employer Branding auf globaler Ebene ein.

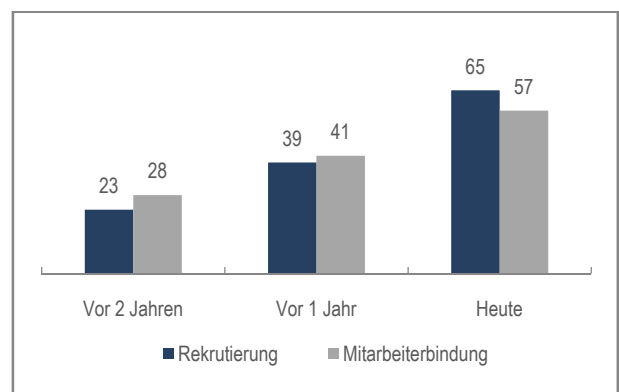
Geographische Reichweite des Employer Branding in %



Hinsichtlich der organisatorischen Verankerung des Employer Branding im Unternehmen fällt auf, dass diese in fast 90% der Fälle in der Personalabteilung und nur bei 35% der Fälle in der Marketingabteilung liegt. Hier zeigt sich noch viel Potenzial. Eine Zusammenarbeit mit den internen Marketing- und Kommunikationsabteilungen ist unerlässlich. Will sich das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber am Markt positionieren, gelingt dies durch die Werkzeuge des Marketings.

Ergänzend wurde der Stellenwert des Employer Branding für die Rekrutierung und die Mitarbeiterbindung innerhalb der letzten Jahre untersucht. Es zeigt sich deutlich ein Trend hin zum Personalmarketing. In beiden Bereichen ist ein kontinuierlicher Anstieg zu erkennen. Gerade während der Wirtschaftskrise ist das Personalmarketing eine strategisch wichtige Aufgabe. Aufgrund des Fachkräftemangels und des demographischen Wandels entsteht ein verschärfter Wettbewerb um die qualifiziertesten Mitarbeiter. Da die Maßnahmen des Employer Branding nur langfristig Wirkung erzielen können, sollte während der Wirtschaftskrise weiter in das Personalmarketing investiert werden, um eine Positionierung als attraktiver Arbeitgeber zu erreichen.

Employer Branding und Stellenwert der Rekrutierung beziehungsweise der Mitarbeiterbindung in den letzten Jahren in % *



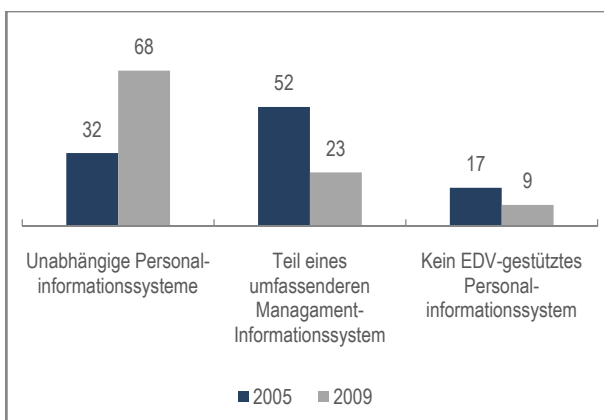
* Hoher/sehr hoher Stellenwert des Employer Branding

Electronic Human Resource Management

In der heutigen Zeit wird eine elektronische Unterstützung des Personalwesens immer notwendiger. Das Internet sowie das Intranet bieten dabei immer neue und effizientere Möglichkeiten die Belegschaft zu unterstützen. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit verschiedenen eingesetzten Personalinformationssystemen sowie deren Nutzungsbereichen.

In der aktuellen Erhebung verwenden lediglich 9% der Organisationen kein EDV-gestütztes Personalinformationssystem. Dies ist ein Rückgang um 8% im Vergleich zu 2005, welcher den Trend zur elektronischen Unterstützung des Personalwesens verstärkt. 2009 nahmen zwei Drittel der Organisationen eine Anzahl einzelner, unabhängiger Personalinformationssysteme (35%) beziehungsweise ein einzelnes, unabhängiges Personalinformationssystem (33%) in Anspruch. Dagegen scheinen Systeme, die Teil eines umfassenden Management-Informationssystems sind, rückläufig zu sein. Im Jahr 2005 setzten noch 52% der Organisationen solche Systeme ein, während es 2009 nur noch 23% sind.

Art des EDV-gestützten Personalinformationssystems 2005 und 2009 in %



Bei den Nutzungsbereichen für ein EDV-gestütztes Personalinformationssystem sind große Unterschiede zu erkennen. 90% der Organisationen verwenden diese im Bereich der Lohn- und Gehaltsabrechnung. In 85% der Fälle wird es für die Arbeitszeit- und Anwesenheits-

erfassung und in 73% für den Bereich Vergütungsmanagement Grundleistungen eingesetzt. In vielen Organisationen bleiben potentielle Anwendungsbereiche des Systems noch wenig genutzt, wie zum Beispiel im Rahmen der Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz (18%) sowie der Messung der Leistungsfähigkeit der Personalarbeit (9%).

Nutzungsbereiche des EDV-gestützten Personalinformations-/Personalverwaltungssystem in %

