



HR 2020: Treiber, Handlungsfelder, Lösungen

– Ergebnisse der Delphi-Befragung der Zukunftsinitiative Personal –

Gabriele Hampel, Elke Jäger, Dr. Winfried Felser, Prof. Dr. Christian Dries, Michael Lüdeke

Gliederung

- Hintergrundinformationen zur ZiP und ki.m/kibit
- Ergebnisse der Delphi-Befragung „HR 2020“ + Thesen

Erfolgsfaktoren können eine (Arbeits-)Welt im Wandel maßgeblich unterstützen

1.1 Kurzvorstellung Zukunftsinitiative Personal (ZiP)

- Kernaussage der ZiP:

HR-Lösungen und -Methoden, die heute schon existieren und ihren Nutzen täglich belegen, können als Erfolgsfaktoren eine (Arbeits-)Welt im Wandel maßgeblich unterstützen.

- Ziel der ZiP:

ZiP möchte Organisationen unterstützen, heutige und zukünftige Herausforderungen des Wandels durch ein modernes HR-Management besser zu meistern.



ki.m/ kubit unterstützte die ZiP bei der Konzeption/ Durchführung und Auswertung von „HR 2020“



1.2 Kurzvorstellung ki.m/kubit als Partner der ZiP

- kölner institut für managementberatung:

Unternehmensberatung, die sich auf die Kompetenzfelder Personalmanagement und Organisationsberatung spezialisiert hat.

- kubit GmbH:

Spezialisten für innovative Instrumente und Konzepte, sowie Entwickler von IT-Lösungen für Personal- und Organisationsdiagnostik.

KÖLNER INSTITUT FÜR  MANAGEMENTBERATUNG

ki **bit**

HR meets IT

Gliederung

- Hintergrundinformationen zur ZiP und ki.m/kibit

- Ergebnisse der Delphi-Befragung „HR 2020“ + Thesen

ZiP möchte Unternehmen beim HR-Wandel unterstützen, „HR 2020“ bietet dafür eine erste Basis



„HR 2020“ bietet für ZiP eine Basis zur weiteren Unterstützung von Unternehmen beim Wandel!

2.1 Abgrenzung „HR 2020“-Studie

	„HR 2020“ der Zukunftsinitiative Personal	Klassische Studien anderer Organisationen
Inhalt	Multiperspektivische Analyse (GF, HR, BP) von Treibern, Handlungsfeldern; Lösungen für HR 2020 identifizieren	oft allgemeine Betrachtungen z.B. zu HR-Image oder HR-Risiken
Typ	explorativ (Delphi-Befragung)	oft repräsentativ
Teilnehmer	kleiner, fokussierter Kreis (30 Unternehmen*, 90 Befragte)	statistisch breite Grundgesamtheit (oft > 500 TN)
Analyse	2 Relevanz-Befragungen mit punktuellen, detaillierten Fragen, Tiefenanalyse (u.a. Interviews)	Breitenanalyse, alle relevanten Fragen kompakt
Ergebnisse	Thesen als Basis für zukünftige Aktivitäten und Prioritäten	statistisch valide Aussagen als Abschlussergebnisse

* mit 42% stammt der Großteil der befragten Teilnehmer aus Unternehmen mit 500-2000 Mitarbeitern

Teilnehmende Unternehmen

Branchen: Die teilnehmenden Unternehmen kamen aus der gesamten Bandbreite der Wirtschaft, vermehrt aus Automobilbranche, Gesundheitswesen (z.B. der Medizintechnik), IT, Logistik, Maschinenbau, Unternehmensberatung und Verpackungsindustrie.

Der öffentliche Sektor wurde nicht befragt.

Geschlecht	%	Unternehmensgröße	%	Erfahrung	Ø in Jahren
weiblich	18,6%	< 500	33,72%	Berufserfahrung	18
männlich	76,74	500 – 2.000	41,86%	Zugehörigkeit zum Unternehmen	10,32
keine Angabe	4,65%	2.000 – 10.000	19,77%	Disziplinarische MA-Verantwortung	9,25
		keine Antwort	4,65%		

Die Basis

18 Treiber aus vier Bereichen des Wandels

Wandel des Wettbewerbs	Demografischer Wandel	Werte- & Kulturwandel	Technologischer Wandel
Zunehmende Globalisierung	Höhere Anforderungen an Mitarbeiter	Höhere Anforderungen an den Sinn der eigenen Arbeit	Steigende Bedeutung von Internet & neuen sozialen Netzwerken
Steigende Marktdynamik	Gestiegener laufender Schulungsbedarf	Wunsch nach Individualisierung der Arbeit	Flexibilität/ Mobilität des Arbeitsplatzes
Höherer Innovations- & Flexibilitätsdruck	Mangel an qualifizierten Fach- & Führungskräften	Corporate Social Responsibility	Wissensmanagement
Zunehmende Komplexität	Mitarbeitergesundheit	Regelkonformität (Compliance)	
	Frauenfreundliche Arbeitspolitik	Faire Arbeitsbedingungen	
	Vereinbarkeit von Familie und Beruf		

Die Basis

20 konkrete Handlungsfelder

Employer Branding	Innovations- und Ideenmanagement	HR-Benchmarking/ Effizienzmessung
Personalmarketing	Interkulturelles Management	Internationale Standardisierung der HR-Prozesse
Mitarbeiterrekrutierung	Systeme zum Wissensaufbau; e-Learning	Veränderung der Unternehmenskultur
Mitarbeiterbindung	Diversity	neue Organisationsformen
Aus- und Weiterbildung	Frauen in Führung	neue Führungssysteme (z.B. Führung in Teilzeit)
Personalentwicklung 50+	Work-Life-Balance	neue Steuerungs- und Anreizsysteme
Reduktion der Personalkosten	HR-Prozessoptimierung	

Beispiel

So sah die erste Runde der Befragung aus

	Relevanz für HR heute				Relevanz für HR morgen (2020)			
	sehr relevant	eher relevant	eher nicht relevant	nicht relevant	sehr relevant	eher relevant	eher nicht relevant	nicht relevant
Zunehmende Globalisierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Steigende Marktdynamik (neue Wettbewerber, schnellere Reaktionen auf Angebot und Nachfrage, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Themenschwerpunkt: Handlungsfelder . Konkrete Themen, die sich aus den Treibern ergeben und von HR getrieben werden (können).								
Höherer Innovations- und Flexibilitätsdruck (z.B. häufigere Strategiewechsel und neue Produkt- oder Servicekonzepte)								
Zunehmende Komplexität								
			für Zukunft gerüstet (positive Zukunftserwartung)	richtige Richtung (positive Zukunftserwartung)	starker Handlungsbedarf (immer noch positive Zukunftserwartung)	sehr starker Handlungsbedarf (und kaum positive Perspektive)		nicht für HR relevant
Employer Branding - gezielter Aufbau des Unternehmens-Images	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalmarketing - Schaffen von Voraussetzungen zur langfristigen Sicherung der Versorgung eines Unternehmens mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiterrekrutierung (Spezialisten, neue Talente, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiterbindung (Attraktivität des Arbeitsplatzes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Heute sind weiche individualisierende Faktoren im Unternehmen noch keine relevanten Treiber

2.2 Ergebnisse Studie: gegenwartsrelevante Treiber

Relevante Treiber (heute)
Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften
Steigende Marktdynamik
Faire Arbeitsbedingungen
Höhere Anforderungen an Mitarbeiter
Zunehmende Komplexität

Irrelevante Treiber (heute)
Wunsch nach Individualisierung der Arbeit
Flexibilität/ Mobilität des Arbeitsplatzes
Zunehmende Globalisierung
Corporate Social Responsibility
Frauenfreundliche Arbeitspolitik



These 1:
Unternehmen treibt heute vor allem die Schere aus Marktdruck und quantitativ/qualitativ unzureichenden Kompetenzen an.


These 2:
Weiche individualisierende Faktoren sehen Unternehmen für heute noch nicht als Treiber.

Irrelevante Treiber stellen die Gründe für den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften dar

2.3 Ergebnisse Studie: zukunftsrelevante Treiber

Relevante Treiber (morgen)
Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften
<i>Wissensmanagement</i>
Höhere Anforderungen an Mitarbeiter
<i>Vereinbarkeit von Familie und Beruf</i>
<i>Steigende Bedeutung von Internet/ sozialen Netzwerken</i>

Irrelevante Treiber (morgen)
<i>Höhere Anforderungen an Sinn der eigenen Arbeit</i>
Zunehmende Globalisierung
Corporate Social Responsibility
<i>Regelkonformität (Compliance)</i>
Frauenfreundliche Arbeitspolitik



These 3:
Sinnhafte Arbeit und die Verantwortung für das „große Ganze“ sind morgen keine treibenden Themen.

These 4:
„Irrelevante“ weiche Treiber stellen u.U. die Gründe für den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften dar.

Gesamtübersicht der Treiber „Morgen“ höhere durchschn. Relevanz

Treiber heute	Mittelwert
1. Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften	2,31
2. Steigende Marktdynamik	2,27
3. Faire Arbeitsbedingungen	2,25
4. Höhere Anforderungen an Mitarbeiter	2,23
5. Zunehmende Komplexität	2,21
6. Höherer Innovations- und Flexibilitätsdruck	2,17
7. Gestiegener laufender Schulungsbedarf	2,14
8. Vereinbarkeit von Familie und Beruf	2,09
9. Wissensmanagement	2,03
10. Steigende Bedeutung von Internet und neuen sozialen Netzwerken	2,01
11. Regelkonformität (Compliance)	1,97
12. Höhere Anforderungen an Sinn der eigenen Arbeit	1,96
13. Mitarbeitergesundheit	1,95
14. Wunsch nach Individualisierung der Arbeit	1,94
15. Flexibilität/ Mobilität des Arbeitsplatzes	1,79
16. Zunehmende Globalisierung	1,74
17. Corporate Social Responsibility	1,65
18. Frauenfreundliche Arbeitspolitik	1,61

Treiber morgen	Mittelwert
1. Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften	2,80
2. Wissensmanagement	2,68
3. Höhere Anforderungen an Mitarbeiter	2,65
4. Vereinbarkeit von Familie und Beruf	2,59
5. Steigende Bedeutung von Internet und neuen sozialen Netzwerken	2,59
6. Steigende Marktdynamik	2,59
7. Zunehmende Komplexität	2,57
8. Gestiegener laufender Schulungsbedarf	2,51
9. Höherer Innovations- und Flexibilitätsdruck	2,51
10. Wunsch nach Individualisierung der Arbeit	2,49
11. Faire Arbeitsbedingungen	2,47
12. Flexibilität/ Mobilität des Arbeitsplatzes	2,45
13. Mitarbeitergesundheit	2,43
14. Höhere Anforderungen an Sinn der eigenen Arbeit	2,39
15. Zunehmende Globalisierung	2,28
16. Corporate Social Responsibility	2,25
17. Regelkonformität (Compliance)	2,22
18. Frauenfreundliche Arbeitspolitik	2,12

0 = nicht relevant bis
3 = maximal relevant

Unternehmen setzen auf Wissenssysteme, Personalentwicklung und Ideenmanagement

2.4 Ergebnisse Studie: Handlungsbedarf

Relevante Handlungsfelder
Personalentwicklung für 50+
HR-Benchmarking/ -Effizienzmessung
Systeme zum Wissensaufbau
Work-Life-Balance
Innovations- und Ideenmanagement

Irrelevante Handlungsfelder
Reduktion der Personalkosten
Neue Organisationsformen
Diversity
Internationale Standardisierung der HR-Prozesse
Employer Branding



These 5:

Um die Schere aus Marktdruck und quantitativ/ qualitativ unzureichenden Kompetenzen zu meistern, setzen Unternehmen nicht auf reduzierte Kosten, sondern auf die Erhaltung und den Ausbau von Kompetenz durch Personalentwicklung, Ideen- & Innovationsmanagement und die Erhaltung von Gesundheit und Wissen(den)

Gesamtübersicht der Handlungsfelder

Handlungsfelder	Mittelwert
1. Personalentwicklung für 50+	1,70
2. HR-Benchmarking/-Effizienzmessung	1,64
3. Systeme zum Wissensaufbau	1,61
4. Work-Life-Balance	1,59
5. Innovations- und Ideenmanagement	1,51
6. neue Steuerungs- und Anreizsysteme	1,50
7. Personalmarketing	1,49
8. Mitarbeiterrekrutierung	1,44
9. Frauen in Führung	1,40
10. neue Führungssysteme	1,39
11. Interkulturelles Management	1,38
12. Mitarbeiterbindung	1,31
13. HR-Prozessoptimierung	1,28
14. Veränderung der Unternehmenskultur	1,24
15. Aus- und Weiterbildung aller Mitarbeiter	1,19
16. Employer Branding	1,18
17. Internationale Standardisierung der HR-Prozesse	1,16
18. Diversity	1,16
19. neue Organisationsformen	1,14
20. Reduktion der Personalkosten	1,03

0 = für Zukunft gerüstet bzw. nicht für HR relevant

bis hin zu

3 = sehr starker Handlungsbedarf

Im zweiten Teil der Befragung Tiefeninterviews und Abfrage, wo die Unternehmen bei den Top-Themen stehen und bei welchen (Start-/Durchführungs)Hilfe benötigt wird, um herauszufinden, ob ein Thema für die Zukunft gut aufgestellt ist oder aber nicht für HR relevant.

Ergebnis für die Top-10 der Handlungsfelder: „kaum Zeit“, „das machen wir eher nebenbei“, „ist wichtig, aber momentan haben wir andere brennende Themen auf der Agenda“

=> Tendenz also „richtige Richtung“ der Themen, aber fehlende Ressourcen/Priorität, sich besser aufzustellen

Vielfach sind bei HR, GF und BP die Prioritäten relevanter Treiber und Handlungsfelder synchron

2.5 Ergebnisse Studie: Auszug Perspektiven-Einigkeit

relevante Treiber		GF	BP	HR
Heute	Steigende Marktdynamik	X	X	X
Heute	Faire Arbeitsbedingungen	X	X	X
Heute/ Morgen	Höhere Anforderungen an Mitarbeiter	X	X	X
Morgen	Mangel an qualifizierten Fach- & Führungskräften	X	X	X
Morgen	Wissensmanagement	X	X	X
relevante Handlungsfelder		GF	BP	HR
Personalentwicklung für 50+		X	X	X
HR-Benchmarking/-Effizienzmessung		X	X	X



These 6:

Positiv: Bei vielen relevanten Treibern und Handlungsfeldern sind sich alle befragten Partner im Unternehmen einig und könn(t)en an einem Strang ziehen.

Es gibt aber auch konkrete Unstimmigkeiten

2.5 Ergebnisse Studie: Auszug Perspektiven-Uneinigkeit

Relevante Treiber		GF	BP	HR
Heute	Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften	X		X
Heute	Zunehmende Komplexität			X
Morgen	Vereinbarkeit von Familie und Beruf	X		X
Morgen	Steigende Bedeutung von Internet und neuen sozialen Netzwerken	X	X	
Morgen	Steigende Marktdynamik		X	X
Relevante Handlungsfelder		GF	BP	HR
Systeme zum Wissensaufbau		X		X
Work-Life-Balance			X	X
Frauen in Führungspositionen				X

These 7:

Negativ: bei einigen toprelevanten Themen gibt es Uneinigkeiten, die geklärt werden müssen, um im Unternehmen vorankommen zu können: HR spricht Internet/sozialen Medien, GF & BP weichen Faktoren geringere Bedeutung zu.

O-Töne der Teilnehmer (Teil 1)

„Mich wundert es, dass der Mangel an **qualifizierten Fach- und Führungskräften** und eine **frauenfreundliche Arbeitspolitik** nicht enger zusammen gesehen wird.“;

„In Führungspositionen sehe ich oft zu wenig Frauen, die auch führen wollen!“

„Die **Frauenfreundlichkeit** in der Arbeitswelt die gern von der Politik propagiert wird, ist vielleicht ein Wahlkampfthema mit dem man Frauen an die Wahlurnen locken möchte, allerdings finde ich unabhängig vom Geschlecht muss man in seinem Leben Prioritäten setzen, um Karriere zu machen.“ (weibl. HR'lerin)

„Es ist traurig, dass die BP den **Mangel an Fachkräften** anscheinend noch nicht erkannt haben“; „Sehen die BP das nicht als Handlungsfeld für HR, weil es sie nicht interessiert, *wie* oder *wen* HR letztlich Leute ranschaft?“

„Erstaunlich dass die **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** bei den Business Partnern nicht präsent ist. Versäumnis von HR?“; „Schön, dass das Thema bei der GF auch endlich angekommen ist!“



These 8:

Das Potential der Frau wird immer noch nicht ausgeschöpft oder nicht durch passende Rahmenbedingungen „gelockt“.

O-Töne der Teilnehmer (Teil 2)

„Eigeninteresse [zum Thema **Mitarbeitergesundheit**] sollte bei GF hoch sein, weil es kein Deluxe-Thema ist!“, „Bedeutsame Differenzen: Mitarbeitergesundheit -> wird bei HR, auch bei uns, offensichtlich überbewertet...“

„**faire Arbeitsbedingung** sind zwar politisch wichtig, aber da werden Mindeststandards gesetzt und das Thema ist dann nicht mehr auf Schirm“

„Wir betreiben eine ganzheitliche **Personalentwicklung** die **nicht spezifisch** für diese Zielgruppe Produkte entwickeln/anbieten will. Die Fragestellung liegt bei uns eher bei 60+ und Themen des Ruhestandes.“

„Überraschend ist, dass HR **Komplexität** so als Treiber sieht“, „Falsches Verständnis der HR Manager, die vielleicht die Geschäftsprozesse nicht verstehen?“

„**Individualisierung**: dringend Aufklärungsarbeit im Unternehmen nötig; sieht man die Jugendlichen von heute ... wird das auf jeden Fall kommen.“

„HR ist bei den vielen Treibern und Handlungsfeldern noch eher **Bewahrer als Innovator.**“

These 9:

Außenwirksame Themen wie Mitarbeitergesundheit, Fairness und Individualitätsangebote werden noch nicht ausreichend bearbeitet und genutzt.

Übersicht der generierten Thesen

- These 1:** Unternehmen treibt heute vor allem die Schere aus Marktdruck und quantitativ/ qualitativ unzureichenden Kompetenzen an.
- These 2:** Weiche individualisierende Faktoren sehen Unternehmen für heute noch nicht als Treiber.
- These 3:** Sinnhafte Arbeit und die Verantwortung für das „große Ganze“ sind morgen keine treibenden Themen.
- These 4:** „Irrelevante“ Treiber stellen u.U. die Gründe für den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften dar.
- These 5:** Um die Schere zu meistern, setzen Unternehmen auf die Erhaltung und den Ausbau von Kompetenz durch PE, Ideen- & Innovationsmanagement und die Erhaltung von Gesundheit und Wissen(den).
- These 6:** Positiv: Bei vielen relevanten Treibern und -Handlungsfeldern sind sich alle befragten Partner im Unternehmen einig und könn(t)en an einem Strang ziehen.
- These 7:** Negativ: bei einigen toprelevanten Themen gibt es Uneinigkeiten, die geklärt werden müssen, um im Unternehmen vorankommen zu können: HR spricht Internet/sozialen Medien, GF & BP weichen Faktoren geringere Bedeutung zu.
- These 8:** Das Potential der Frau wird immer noch nicht ausgeschöpft oder nicht durch passende Rahmenbedingungen „gelockt“.
- These 9:** Außenwirksame Themen wie MA-Gesundheit, Fairness und Individualitätsangebote werden noch nicht ausreichend bearbeitet und genutzt.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Eine Aufbereitung der Daten als white-paper wird in den nächsten Wochen verfasst und zur Verfügung gestellt. Weitere Details erhalten Sie hier:

www.zukunftsinitiative-personal.de

bzw. direkt unter

<http://www.competence-site.de/HR-2020>