



HR Klima Index 2021

Kienbaum Whitepaper



Kienbaum

Vorwort

Angesichts der für die meisten Unternehmen turbulenten Monate war insbesondere der Personalbereich enormen Veränderungen ausgesetzt: Neue Aufgabenbereiche, Prioritäten und Erwartungen an HR tragen dazu bei, dass die Definition von Personalarbeit einen Wandel durchlebt und ihr eine Anpassung an die neuen Gegebenheiten nach der Corona-Pandemie zuteil wird.

Das vorliegende Whitepaper beantwortet die Fragen, die im Zusammenhang mit diesen Neuerungen aufkommen.

1.) Wie ist HR derzeit ausgestattet und was benötigt der Personalbereich, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden?

2.) In welchen Aspekten besteht ein Konsens zwischen Geschäftsführung und Personalverantwortlichen und in Bezug auf welche Themen herrscht Uneinigkeit?

3.) Welche Rolle spielen andere Organisationseinheiten und die Unternehmenskultur in der Bewältigung aktueller Herausforderungen?

Am HR Klima Index, welcher 2021 sein siebenjähriges Jubiläum feiert, haben im Rahmen der diesjährigen Erhebung 85 Unternehmen teilgenommen. Die Informationen stammen etwa zur Hälfte aus der Perspektive des Personalbereichs, während ein Viertel der TeilnehmerInnen in der Geschäftsführung tätig sind.

Primär stammen die Unternehmen mit einem Anteil von etwa einem Drittel aus dem Dienstleistungssektor, gefolgt von der produzierenden Industrie, dem Handel und Organisationen aus sonstigen Bereichen (Forschung & Bildung, Infrastruktur, öffentliche Verwaltung, Bau & Immobilien).

Etwa vier von zehn Unternehmen beschäftigen über 1.000 Mitarbeitende, während knapp ein Drittel eine Anzahl von 250 bis 1.000 Beschäftigten aufweisen und ein Viertel über eine Belegschaftsgröße von weniger als 250 Personen verfügen.

In Bezug auf die Umsatzhöhe konnten ca. 6 von 10 Unternehmen im letzten Jahr weniger als 250 Mio. € erwirtschaften, während jeweils etwa ein Fünftel der teilnehmenden Organisationen 250 Mio. bis 1 Mrd. € bzw. über 1 Mrd. € erzielten.

Wir bedanken uns herzlich bei allen Teilnehmenden für ihren wertvollen Beitrag zu den Studienergebnissen und wünschen viel Erfolg bei der Umsetzung!

Ihr Kienbaum Compensation & Performance Management Team

Was muss HR in 2021 können – und wer entscheidet darüber?

Zur Frage, wo die aktuellen prioritären Handlungsfelder innerhalb von Organisationen liegen, scheiden sich die Geister zwischen Geschäftsführung und HR: Während unter den GeschäftsführerInnen mit deutlichem Abstand die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität an erster Stelle steht, liegt Employer Branding bei den Personalverantwortlichen auf Platz 1.

Weiters erachtet die Geschäftsführung die Erhöhung der Besetzungsqualität, Employer Branding, sowie die Rekrutierung, Qualifizierung und Weiterbildung von Mitarbeitenden als zu priorisierende organisationsweite Themen. Auf HR-Seite folgen die Altersstruktur der Belegschaft, Arbeitgeberattraktivität, Erhöhung der Flexibilität und New Work/Arbeitswelt 4.0 als Top-Themen.

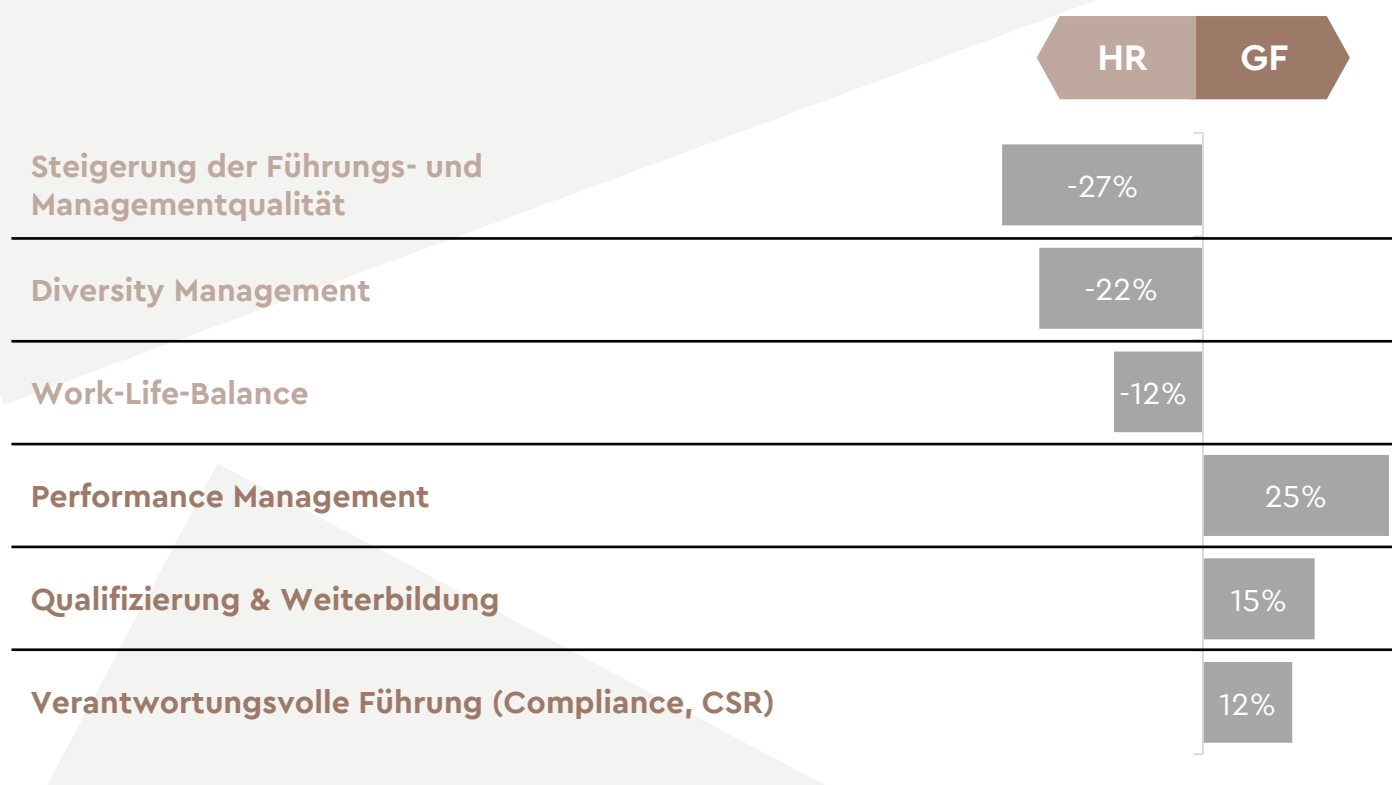
Ein besonders großer Meinungsunterschied ist in Bezug auf die Steigerung der Führungsqualität festzustellen: Ein Viertel der Personalverantwortlichen sieht diese als Top-Handlungsfeld, während dem nur 7% der GeschäftsführerInnen zustimmen.

Trotz der wesentlichen Differenzen in der Prioritätensetzung zeigen diese Ergebnisse die Gemeinsamkeit, dass sie für eine hohe Mitarbeiterorientierung stehen und offenbaren, dass der „War for Talents“ auch während einer Pandemie keinen Waffenstillstand zulässt.

Im Hinblick auf die Zukunft wird Performance Management aus Sicht der Geschäftsführung stark an Bedeutung für den Unternehmenserfolg einnehmen, allerdings wird diese Meinung von den HR-Verantwortlichen (noch) nicht geteilt, welche wiederum den Themen Diversity Management und der Steigerung der Führungs- und Managementqualität eine weitaus höhere Priorität einräumen.

Welche dieser Handlungsfelder tatsächlich zukünftig umgesetzt werden, scheint demnach zum jetzigen Zeitpunkt noch unklar zu sein und vom gemeinsamen Dialog zwischen Geschäftsführung und Personalabteilung abzuhängen, um zu einem Konsens und einer gebündelten Ressourceninvestition zu gelangen.

Größte Differenzen zwischen Personalverantwortlichen und Geschäftsführung in der Priorisierung zukünftiger Handlungsfelder



Wie ist HR ausgestattet und was wird noch benötigt?

Noch nie war HR so häufig auf der Geschäftsführungsebene vertreten: Bereits 22% der Unternehmen haben die Personalleitung bereits in die oberste Führungsebene integriert und somit der HR-Abteilung eine entscheidende Stimme bei der Bestimmung der organisationsweiten strategischen Richtungsweisung verliehen. In den vorhergehenden Jahren von 2016 bis 2020 lag dieser Anteil noch bei zwischen 14% bis 17% und weist somit auf den fortschreitenden Wandel von HR als ehemalige administrative Kostenstelle zum strategisch wertvollen Bindeglied zwischen Mitarbeiter- und Ergebnisorientierung hin.

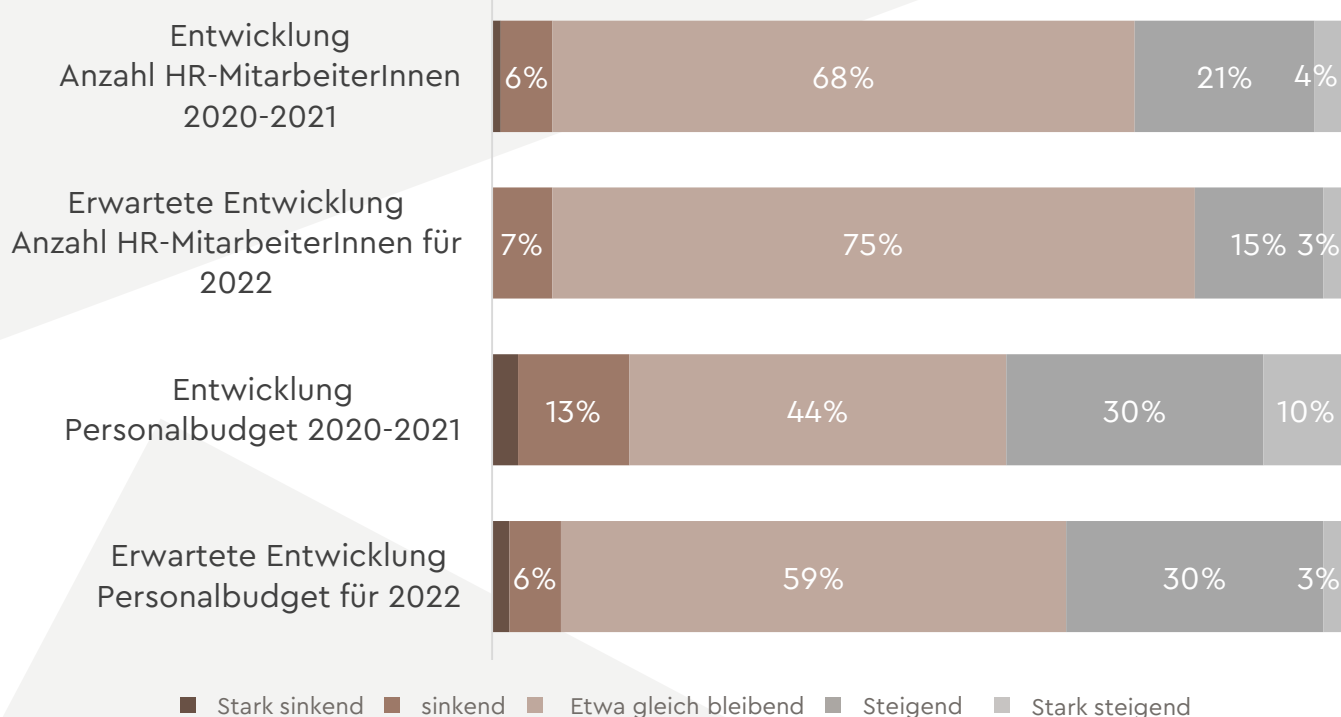
Auch im Sinne der Ressourcenverteilung nimmt HR eine zunehmend stärkere Position ein: In 4 von 10 Unternehmen ist die Höhe des Personalbudgets für die HR-Abteilung trotz der un stetigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Laufe des letzten Jahres gestiegen. Ebenfalls wurde von 2020 bis 2021 in einem Viertel der Personalabteilung die Belegschaftsgröße aufgestockt.

Diese Entwicklung mündet trotz der tendenziell gleichbleibenden Anzahl an Mitarbeitenden in den Unternehmen in einem geringeren Betreuungsumfang, welcher im letzten Jahr noch bei 112 Personen pro HR-Mitarbeitendem lag und in 2021 auf 100 Personen gesunken ist.

Sowohl aus der Perspektive der Geschäftsführung als auch des HR-Managements wird die Bedeutung der Personalarbeit weiter steigen. Diese Ansicht ist sogar beim Top Management (76%) stärker verbreitet als bei Personalverantwortlichen selbst (61%).

Weiterhin Potenzial besteht vor allem aus Geschäftsführungsperspektive in der Involvierung der Personalabteilung in strategische Projekte. Laut etwa 4 von 10 GeschäftsführerInnen wird HR nur wenig oder moderat in strategische Initiativen eingebunden. Auch ein Drittel der PersonalleiterInnen stimmt dieser Ansicht zu. Demnach herrscht weitgehend Einigkeit in Bezug auf die Meinung, dass das Potenzial der HR-Arbeit noch nicht vollständig ausgeschöpft wurde.

Entwicklungen 2020-2021 und erwartete Entwicklungen bezüglich der Größe von HR-Abteilungen und des HR-Personalbudgets



Welche Rolle spielen andere Organisationseinheiten und Unternehmenskultur?

Die vergangenen Monate haben nicht nur für gesamte Branchen, Produktparten und Organisationen zu unterschiedlich turbulenten Entwicklungen geführt, sondern auch eine Verschiebung der internen Wertigkeit der Organisationseinheiten bewirkt.

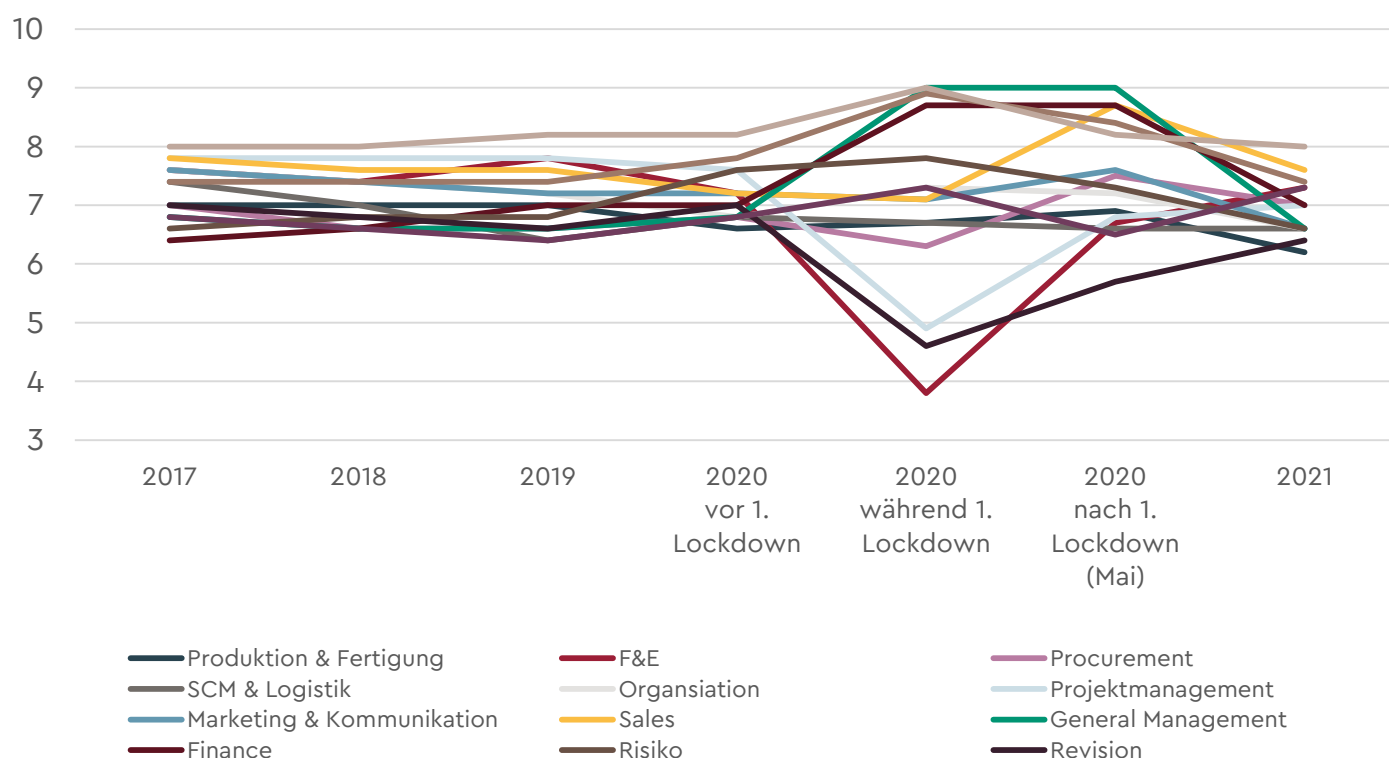
Besonders gravierend waren die Auswirkungen für die Abteilungen Forschung & Entwicklung, Revision und Projektmanagement, welche durch den Lockdown einen signifikanten Einsturz in der internen Wertigkeit erlebten, welcher sich jedoch im ersten Quartal von 2021 wieder relativierte.

Einen deutlichen Aufschwung durch die Corona-Zeit hingegen erfuhren die Einheiten General Management, Finance, HR, Vertrieb und IT, welche jedoch mittlerweile ebenfalls weitgehend dieselbe Wertigkeit wie vor dem Lockdown eingenommen haben. Lediglich die Bereiche Sales und Recht konnten seit dem letzten Jahr einen nachhaltigen Zuwachs an interner Bedeutung verzeichnen. Diese Entwicklung lässt sich einerseits auf die Veränderungen im Kaufverhalten und der

Kundenbedürfnisse, als auch die gesetzlichen Neuerungen in Bezug auf Home Office zurückführen.

Organisationsübergreifend lassen sich im Hinblick auf die Unternehmenskultur deutliche Unterschiede zwischen mehr und weniger profitablen Unternehmen erkennen. Diese zeigen, dass agilere, risikofreudigere, intuitiver und leidenschaftlicher handelnde und stärker mitarbeiterorientierte Organisationen im letzten Jahr tendenziell höhere Profite erzielten als Unternehmen, die vergleichsweise mehr auf hierarchische, starre und ergebnisorientierte Denkstrukturen und Vorgehensweisen setzen. Dieses Ergebnis verdeutlicht die hohe Relevanz der Unternehmenskultur als „Klebstoff“, der Organisationen und ihre Abteilungen und Mitarbeitenden zusammenhält. Trotz der oftmals schwierigen Erfass- und Messbarkeit hängt das Konzept der Kultur empirisch nachweisbar mit Aspekten des Unternehmenserfolgs zusammen.

Entwicklung der internen Wertigkeit von Organisationsbereichen



Fazit

Die HR-Landschaft befindet sich weiterhin im Umbruch: Der Erfolgskurs der Personalverantwortlichen setzt sich fort, welche noch nie zuvor so häufig auf Geschäftsführungsebene vertreten sind wie in diesem Jahr. Zugleich verzeichnet in Anbetracht der derzeitigen wirtschaftlichen Unsicherheit ein signifikanter Anteil der Personalabteilungen gestiegene Budgets und Belegschaftsgrößen. Neue Herausforderungen liegen allerdings nicht nur im Corona bedingten Digitalisierungsschub, der Verschiebung hin zur virtuellen Kommunikation und der Befähigung der Führungskräfte zum Digital Leadership, sondern beginnen in der gemeinsamen Prioritätensetzung für aktuelle und zukünftige Handlungsfelder in Kooperation mit der Geschäftsführung. HR und Geschäftsführung zeigen aktuell eine hohe Einigkeit in der Auffassung, dass personenorientierten Themen wie der Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität, Employer Branding, Recruiting und Personalentwicklung im Moment eine hohe Wichtigkeit zukommt, allerdings verschiebt sich diese Ansicht im Hinblick auf die Zukunft bei den GeschäftsführerInnen in Richtung Leistungssteuerung. Ob zukünftig eine stärker ergebnisorientierte Schwerpunktlegung beschlossen wird oder die Mitarbeitenden bei strategischen Initiativen weiterhin im Zentrum stehen werden, wird vom Dialog zwischen Personalverantwortlichen und dem Top Management abhängen.

Wenig überraschend zeigt sich, dass sich die Organisationskultur auch in un stetigen Phasen als Katalysator für den Unternehmenserfolg erweist und agile, anpassungsfähigere und personenzentrierte Organisationen im vergangenen Jahr eine höhere Profitabilität erreichten als Unternehmen mit eher schwerfälliger, verkopfter und aufgabenorientierter Einstellung. Trotz der starken Umschwünge in der internen Wertigkeit der einzelnen Unternehmensbereiche tangiert die Organisationskultur das Unternehmen als ganzheitliches, in sich zusammenhängendes Konstrukt und stellt somit die Weichen für den Unternehmenserfolg.

Aufgrund der weiterhin geringen Vorhersehbarkeit in Bezug auf die mittel- und langfristigen wirtschaftlichen Entwicklungen ist zu erwarten, dass HR seine Stellung als zentrale Brücke zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften zumindest halten oder, wie aktuell sowohl von Geschäftsführung als auch Personalleitung ausgegangen wird, weiter ausbauen wird.



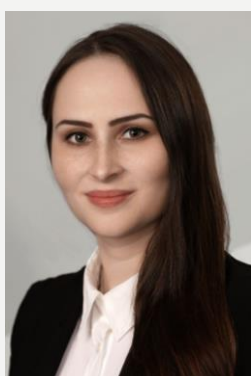
Kontakt

Sie haben noch Fragen? Kontaktieren Sie uns!



Alfred Berger
Senior Manager
Compensation & Performance Management

Kienbaum Consultants Austria GmbH
Tuchlauben 8 | 1010 Wien | Austria
Alfred.Berger@kienbaum.com | Mobil: +43 676 930 22 85



Autorin:
Danielle Read
Consultant
Compensation & Performance Management

Kienbaum Consultants Austria GmbH
Tuchlauben 8 | 1010 Wien | Austria

Leading by #WePowerment

