

HR Perspectives

Talent & Rewards: Themen, Trends, News

Oktober 2014

Return on Investment on HR:

Das Ergebnis entscheidet ▶

HR-Strategie:

Wertarbeit mit Weitblick ▶

Segmentierung von Mitarbeitergruppen:

Gezielt nach vorn ▶

TOWERS WATSON



Inhalt

Editorial

- ▶ Selbstbewusstsein zeigen!

Experteninterview

- ▶ Return on Investment on HR: Das Ergebnis entscheidet

Impulse

- ▶ HR Service Delivery: Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Blick
- ▶ Employment Deal: Zu einer attraktiven Arbeitgebermarke werden

News

- ▶ Events/Neue HR-Software

Zur Sache

- ▶ Prof. Dr. Jutta Rump: Mit strategischer Personalplanung die Zukunft sichern

Fallstudie

- ▶ GfK SE: HR-Transformation von einer dezentralen in eine globale Organisation

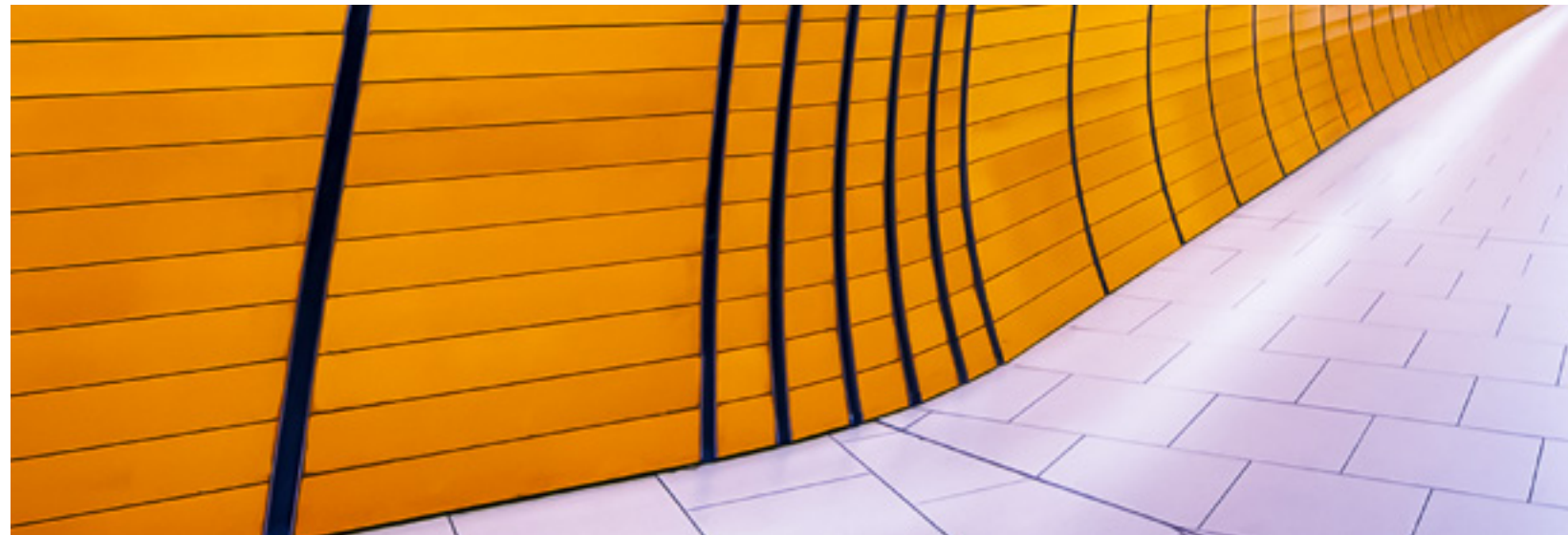
Fokus

- ▶ HR-Strategie: Wertarbeit mit Weitblick
- ▶ Segmentierung von Mitarbeitergruppen: Gezielt nach vorn

Drei Fragen an ...

- ▶ Paul Fabiszak zum Thema „Schlagkräftige Vergütungsbenchmarks“

Impressum



Themenschwerpunkt

Return on Investment on HR

Unternehmen müssen so in ihre Personalarbeit investieren, dass sich ein hoher Wertbeitrag ergibt. Unser Themenschwerpunkt zeigt, wie dies gelingt. Towers-Watson-Manager ziehen dazu in einem Roundtable-Gespräch in der Rubrik „Experteninterview“ die große Linie. Und in der Rubrik „Fokus“ geht es um die strategische Perspektive sowie um die Rolle der Segmentierung als Basis effektiver Investitionsentscheidungen.



HR Perspectives informiert Sie regelmäßig über aktuelle HR-Management-Themen. Jede Ausgabe verbindet inhaltliche Substanz mit Praxis-Relevanz. Lesen auch Sie, was unsere Branche bewegt – und welche Lösungen Sie weiterbringen!

[HR Perspectives abonnieren](#)

Selbstbewusstsein zeigen!



Die vielleicht größte Herausforderung für HR-Executives und HR-Experten lautet: Selbstbewusstsein zeigen! Denn sie leisten eine Menge – und könnten eigentlich noch mehr bewegen.

Doch die Personalprofis machen ihre Leistung und ihr Potenzial oft zu wenig transparent und werden entsprechend reduziert wahrgenommen. Deshalb sitzen sie in vielen Unternehmen nicht am Tisch der Top-Entscheider. Doch da gehören sie hin!

Dazu müssen sie sagen und belegen, was sie können. Ihr wichtigstes Versprechen lautet dabei: „Wir setzen unsere Mittel so ein, dass sie zu einem hohen Return on Investment führen.“ Zu diesem „Return“ gehören der Beitrag zum Geschäftserfolg und eine lebendige Kultur, in der sich Menschen gerne gemeinsam engagieren.

Und wer einen solchen Nutzen stiftet, kann selbstbewusst seinen Platz als relevanter Player einnehmen. Wie dies gelingt, thematisieren wir in dieser Ausgabe Ihres Magazins „HR Perspectives“.

Viel Spaß beim Lesen!

Helmut L. Uder
Managing Director, Board & Executive Compensation

Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Selbstbewusstsein zeigen!
- ▶ **Experteninterview**
Return on Investment on HR:
Das Ergebnis entscheidet
- ▶ **Impulse**
 - ▶ HR Service Delivery: Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Blick
 - ▶ Employment Deal: Zu einer attraktiven Arbeitgebermarke werden
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Mit strategischer Personalplanung die Zukunft sichern
- ▶ **Fallstudie**
GfK SE: HR-Transformation von einer dezentralen in eine globale Organisation
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ HR-Strategie: Wertarbeit mit Weitblick
 - ▶ Segmentierung von Mitarbeitergruppen: Gezielt nach vorn
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Vergütungsbenchmarks“

Return on Investment on HR: Das Ergebnis entscheidet

HR muss einen hohen Wertbeitrag leisten – und das so wirtschaftlich wie möglich. Wie dies gelingt, war Thema eines Roundtable-Gesprächs unter Towers-Watson-Managern.

Olaf Lang: HR gerät weiter unter Druck. Auf der einen Seite stehen für die Personalarbeit begrenzte Mittel zur Verfügung. Auf der anderen Seite muss HR dazu beitragen, dass das Business mit einer starken Mannschaft seine Geschäftsziele erreicht – doch das kostet eben Geld. HR ist gefordert, Kosten und Nutzen der Personalarbeit so in Einklang zu bringen, dass sich ein hoher Return on Investment ergibt.

Martin Emmerich: Unternehmen müssen dazu klären, was sie von ihrem Personalbereich erwarten, wie dessen Wertbeitrag also überhaupt aussehen soll. Für den einen Geschäftsbereich geht es darum, das Sales-Team in einem Wachstumsmarkt zu stärken, ein anderer braucht im Zuge einer Innovationsstrategie eine bessere Performance im Bereich Forschung und Entwicklung, und ein dritter möchte sich mit Blick auf eine alternde Belegschaft seine Engineering-Kompetenz sichern.

Martin Carbon: Um hier zu einer klaren Agenda zu kommen, müssen Unternehmen die personalwirtschaftlichen Konsequenzen ihrer Geschäftsmodelle und strategischen Initiativen verstehen und die entscheidenden Fragen klären, also zum Beispiel: Welche Ziele haben wir in den nächsten drei bis fünf Jahren? Wie sollte unsere Mannschaft aussehen, damit wir diese Ziele erreichen?

Haben wir bereits die richtigen Leute am richtigen Platz oder müssen wir unser Team weiterentwickeln? Und wie sieht die Kostenstruktur aus?

Emmerich: Diese Fragen können HR, das Business und Finance auf einer strategischen Ebene nur gemeinsam beantworten. Sie sollten besprechen, welche personalwirtschaftlichen Leistungen erfolgskritisch sind – und was dafür eben auch investiert werden muss.

Lang: Für HR, das Business und Finance geht es also darum, wie die HR-Programmatik in einem bestimmten Kostenrahmen so zugeschnitten werden kann, dass sie einen direkten Einfluss auf die Unternehmensperformance und die Geschäftsergebnisse hat. Also: Wie gut sind die HR-Programme mit der Unternehmensstrategie, den Geschäftszielen und den entsprechenden Werttreibern verknüpft?

Carbon: Ein Unternehmen, das nach mehr Effizienz strebt, braucht eben andere Personalprogramme als ein Unternehmen, dem Qualität, Innovationskraft oder Kundenorientierung besonders wichtig sind.

Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Selbstbewusstsein zeigen!
- ▶ **Experteninterview**
Return on Investment on HR:
Das Ergebnis entscheidet
- ▶ **Impulse**
 - ▶ HR Service Delivery: Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Blick
 - ▶ Employment Deal: Zu einer attraktiven Arbeitgebermarke werden
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Mit strategischer Personalplanung die Zukunft sichern
- ▶ **Fallstudie**
GfK SE: HR-Transformation von einer dezentralen in eine globale Organisation
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ HR-Strategie: Wertarbeit mit Weitblick
 - ▶ Segmentierung von Mitarbeitergruppen: Gezielt nach vorn
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Vergütungsbenchmarks“

Emmerich: Dann geht es um die Frage, welche Mitarbeitergruppen die jeweiligen Werttreiber am meisten beeinflussen. Dazu gehören Top-Performer und High Potentials genauso wie Mitarbeiter mit erfolgskritischen Skills, also etwa Sales-Experten oder Ingenieure.

Carbon: Mit Blick auf die Business-Herausforderungen sollte die Belegschaft in entsprechende Segmente strukturiert werden. Auf diese Segmente kann dann sowohl die Gesamtvergütung ausgerichtet werden als auch die Employee Value Proposition (EVP) – also das, was ein Unternehmen seinen Mitarbeitern bietet und was es dafür als Gegenleistung erwartet.

Die Mitarbeiter müssen jedoch auch über ein hohes nachhaltiges Engagement verfügen. Wie unsere Zahlen belegen, wirkt sich dies direkt auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens aus. Deshalb lohnen sich Mitarbeiterbefragungen, die zeigen, wo Unternehmen genau ansetzen können, um das Engagement ihrer Mitarbeiter dauerhaft zu steigern.

Emmerich: Wichtig ist zudem, wie aus Engagement wirtschaftlicher Erfolg wird. Dafür braucht es ein Performance Management, in dessen Zug der Wertbeitrag der Mitarbeiter im Sinne individueller Ziele festgelegt, bewertet und honoriert wird. Das Performance Management sollte dazu an den Werttreibern ansetzen, die in Bezug auf die identifizierten Mitarbeitergruppen relevant sind.

Lang: HR steht also vor einer komplexen Herausforderung. Sie kann nicht mehr mit traditionellen Instrumenten gemeistert werden. Viele Unternehmen investieren deshalb jetzt in IT-Plattformen, mit denen sie über geeignete Messgrößen ihr HR-Management-System abbilden und Kosten und Nutzen der Personalarbeit zielgerichtet planen, messen und steuern können.

Unter dem Strich geht es darum, über gezielte Investitionen in die Personalarbeit die Leistung der Mitarbeiter so auf die Kundenanforderungen auszurichten, dass Unternehmen ihre Ziele erreichen. HR kann dann den gewünschten Wertbeitrag leisten und belegen. Die Konzepte und Tools dafür liegen bereit.

Kontakt

Martin Theo Carbon

Director Data, Surveys & Technology
martin.carbon@towerswatson.com

Martin Emmerich

Director Rewards, Talent and Communication
martin.emmerich@towerswatson.com

Olaf Lang

Managing Director Talent & Rewards Deutschland
olaf.lang@towerswatson.com



Die Broschüre zum Thema:

Eine ausführlichere Fassung des Roundtable-Gesprächs bietet Ihnen unsere Broschüre „Return on Investment on HR – Die Wettbewerbskraft stärken“

[PDF herunterladen](#)

Inhalt

► Inhaltsverzeichnis

► Editorial

Selbstbewusstsein zeigen!

► Experteninterview

Return on Investment on HR:
Das Ergebnis entscheidet

► Impulse

- HR Service Delivery: Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Blick
- Employment Deal: Zu einer attraktiven Arbeitgebermarke werden

► News

► Zur Sache

Mit strategischer Personalplanung die Zukunft sichern

► Fallstudie

GfK SE: HR-Transformation von einer dezentralen in eine globale Organisation

► Fokus HR-Transformation

- HR-Strategie: Wertarbeit mit Weitblick
- Segmentierung von Mitarbeitergruppen: Gezielt nach vorn

► Drei Fragen an...

- Thema „Vergütungsbenchmarks“

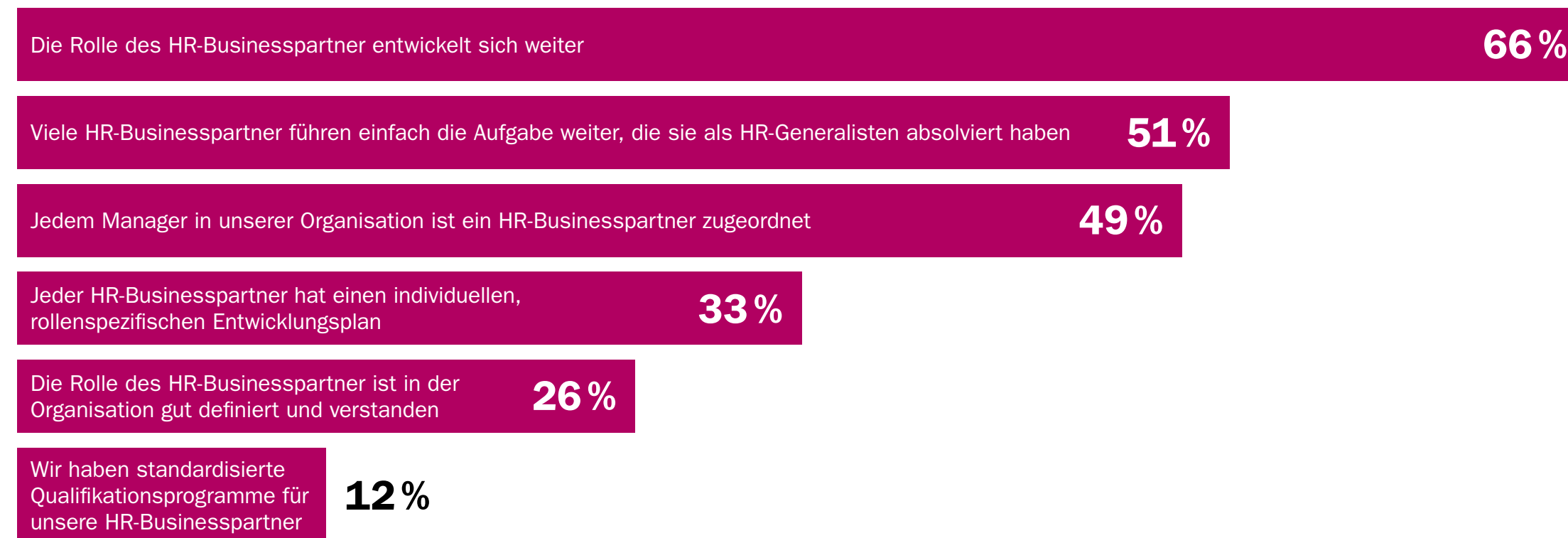
HR Service Delivery: Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Blick

Unternehmen sollten die Rolle des HR-Businesspartners klären, ihre Personalfunktion geschäftsorientiert gestalten und HR-IT-Lösungen nutzen. Diese Agenda lassen unsere aktuelle HRSD-Studie und die Beratungspraxis erkennen.

Der HR-Businesspartner: oft nur ein Bekannter in neuem Outfit
Hervorragende Personalprogramme reichen nicht aus, sie müssen auch exzellent „geliefert“ werden. Wie stellt sich die Personalfunktion dazu organisatorisch auf? Und auf welche technischen Lösun-

gen kommt es an? Diese Fragen beantwortet der „HR Service Delivery and Technology Survey 2014“ von Towers Watson. Die Studie wurde zum 17. Mal durchgeführt; befragt wurden weltweit HR- und HR-IT-Verantwortliche in 1.048 Unternehmen.

HR-Businesspartner



Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Selbstbewusstsein zeigen!
- ▶ **Experteninterview**
Return on Investment on HR:
Das Ergebnis entscheidet
- ▶ **Impulse**
 - ▶ HR Service Delivery: Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Blick
 - ▶ Employment Deal: Zu einer attraktiven Arbeitgebermarke werden
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Mit strategischer Personalplanung die Zukunft sichern
- ▶ **Fallstudie**
GfK SE: HR-Transformation von einer dezentralen in eine globale Organisation
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ HR-Strategie: Wertarbeit mit Weitblick
 - ▶ Segmentierung von Mitarbeitergruppen: Gezielt nach vorn
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Vergütungsbenchmarks“

Wie halten es Unternehmen zum Beispiel mit dem HR-Businesspartner? Die Studie lässt hier Handlungsbedarf erkennen: Immerhin stellt zwar mittlerweile fast die Hälfte der Unternehmen (49 Prozent) in Deutschland, Österreich und der Schweiz jedem Manager einen HR-Businesspartner zur Seite. Welche neue Rolle diese genau spielen, bleibt in der Regel jedoch unklar.

So hat über die Hälfte der Studienteilnehmer (51 Prozent) schlicht ihre HR-Generalisten in HR-Businesspartner umbenannt; diesen einfachen Etikettenwechsel hat europaweit hingegen nur ein gutes Drittel der befragten Unternehmen (36 Prozent) betrieben.

Lediglich ein Viertel der Teilnehmer (26 Prozent) hat die Rolle des HR-Businesspartners klar definiert, in EMEA sogar nur rund ein Fünftel der Unternehmen. Doch es tut sich etwas: Zwei Drittel der Teilnehmer aus den DACH-Ländern und 54 Prozent aus der EMEA-Region meinen, die Rolle des HR-Businesspartners sollte weiterentwickelt werden.

Unklare Rolle – unklare Qualifizierung

Wie es geht, zeigt die kleine Gruppe der Vorreiterunternehmen, deren HR-Businesspartner bereits erfolgreich unterwegs sind: Sie haben die Rolle von Anfang an klar definiert. Vor allem die HR-Businesspartner großer internationaler Unternehmen profitieren von einem dezidierten Rollenprofil.

Die HR-Businesspartner der meisten Unternehmen sind jedoch noch auf der Suche nach sich selbst – mit einer entscheidenden Konsequenz: Ist das Rollenprofil unklar, kann es dafür auch keine gezielte Qualifizierung geben. Nur zwölf Prozent der befragten Unternehmen bieten ihren HR-Businesspartnern ein standardisiertes Qualifizierungsprogramm; ein Drittel setzt auf individuelle, rollenspezifische Qualifizierungspläne.

Wie unsere Beratungspraxis zeigt, werden viele Unternehmen jetzt aktiv und schärfen die Rolle des Businesspartners. Mit dem entsprechenden Profil vor Augen, bewerten die Unternehmen in der Regel ihre Businesspartner und entwickeln sie individuell weiter.

Inhalt

► **Inhaltsverzeichnis**

► **Editorial**

Selbstbewusstsein zeigen!

► **Experteninterview**

Return on Investment on HR:
Das Ergebnis entscheidet

► **Impulse**

- HR Service Delivery: Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Blick
- Employment Deal: Zu einer attraktiven Arbeitgebermarke werden

► **News**

► **Zur Sache**

Mit strategischer Personalplanung die Zukunft sichern

► **Fallstudie**

GfK SE: HR-Transformation von einer dezentralen in eine globale Organisation

► **Fokus HR-Transformation**

- HR-Strategie: Wertarbeit mit Weitblick
- Segmentierung von Mitarbeitergruppen: Gezielt nach vorn

► **Drei Fragen an...**

- Thema „Vergütungsbenchmarks“

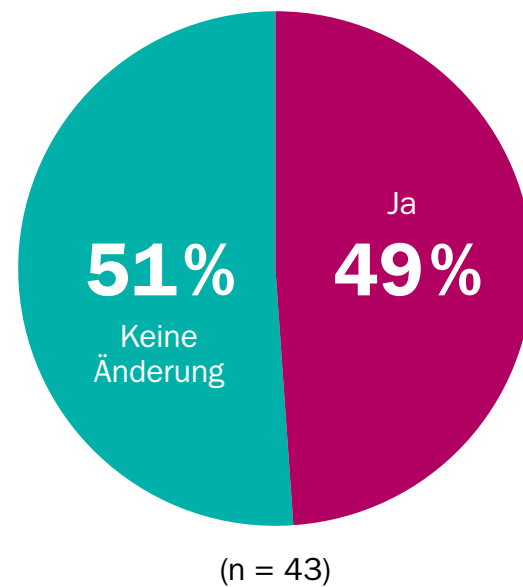
Eine Funktion in Bewegung

Insgesamt bewegt sich die Personalfunktion in Deutschland, Österreich und der Schweiz. So haben bereits über zwei Drittel (68 Prozent) im zurückliegenden Jahr wesentliche Prozesse neu gestaltet (EMEA: 56 Prozent). In den nächsten zwölf Monaten will fast die Hälfte (49 Prozent) ihre HR-Struktur verändern (EMEA: 40 Prozent).

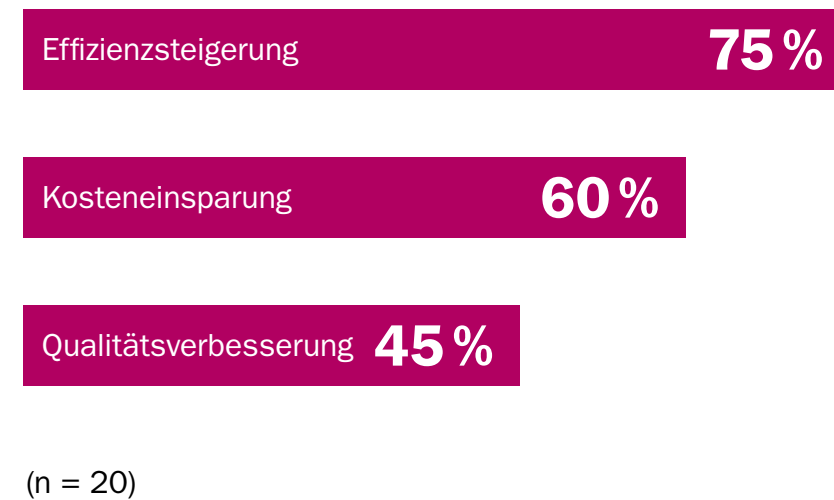
Die zahlreichen Veränderungsprojekte zeigen, dass sich die Personalfunktion gerade in den DACH-Ländern weiter professionalisiert und mehr Qualität bei einer höheren Effizienz anstrebt. Der Beitrag von HR zur Wettbewerbskraft ist dann entsprechend hoch.

Gründe für die Änderung der aktuellen HR-Struktur

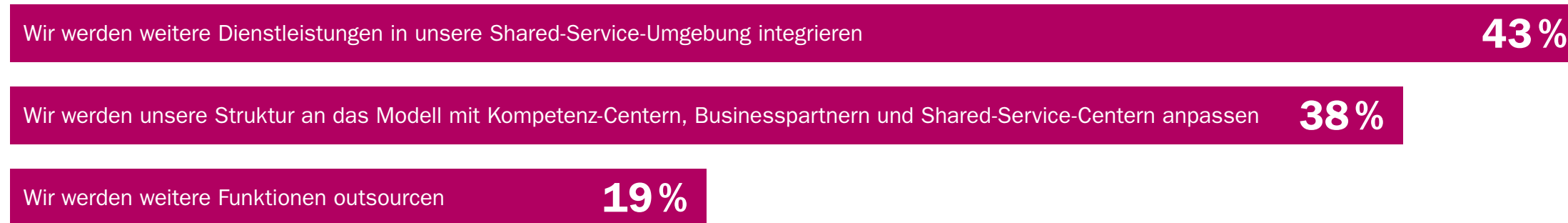
Erwarten Sie 2014/2015 eine Änderung der aktuellen HR-Struktur?



Gründe für die Änderung der aktuellen HR-Struktur



Erwartete Änderungen der HR-Struktur in 2014/2015



Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Selbstbewusstsein zeigen!
- ▶ **Experteninterview**
Return on Investment on HR:
Das Ergebnis entscheidet
- ▶ **Impulse**
 - ▶ HR Service Delivery: Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Blick
 - ▶ Employment Deal: Zu einer attraktiven Arbeitgebermarke werden
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Mit strategischer Personalplanung die Zukunft sichern
- ▶ **Fallstudie**
GfK SE: HR-Transformation von einer dezentralen in eine globale Organisation
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ HR-Strategie: Wertarbeit mit Weitblick
 - ▶ Segmentierung von Mitarbeitergruppen: Gezielt nach vorn
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Vergütungsbenchmarks“

Dennoch bleibt es wichtig, alle Dienstleistungen, Strukturen und Prozesse regelmäßig zu prüfen, auf die Anforderungen des Geschäfts auszurichten und das Leistungsangebot auch transparent zu machen. Über den Erfolg von HR entscheidet der wahrnehmbare Nutzen für den Kunden!

Was wollen Unternehmen vor allem mit der weiteren Transformation ihrer Personalfunktion erreichen? Vor allem mehr Effizienz (75 Prozent), Kostenersparnis (60 Prozent) und mehr Qualität (45 Prozent). Dazu sollen zum Beispiel Shared-Services-Center entweder eingerichtet (38 Prozent) oder mit weiteren Aufgaben betraut werden (43 Prozent).

HR braucht IT

HR kann seine Ziele nur mit geeigneten IT-Lösungen erreichen. So haben 41 Prozent der befragten Unternehmen in den DACH-Ländern entsprechende Ausgaben um mindestens 20 Prozent erhöht. Dieser Kostenanstieg resultiert vor allem aus Investitionen in neue Technologien, zum Beispiel im Rahmen des Talent Managements, aber auch aus der Aktualisierung der zentralen Personalwirtschaftssysteme.

Der Trend, mehr zu investieren, wird anhalten, denn die HR-IT-Lösungen sind in den letzten Jahren deutlich effektiver und nutzerfreundlicher geworden und können leichter implementiert werden. Den Kosten steht ein hoher Nutzen gegenüber.

Unternehmen in den DACH-Ländern schätzen weiterhin vor allem HR-Software von SAP. Weltweit werden hingegen Lösungen von SAP und Oracle/Peoplesoft etwa gleich häufig eingesetzt (SAP: 19 Prozent, Oracle/Peoplesoft: 18 Prozent). Workday konnte als neuer Anbieter global bereits sechs Prozent der Unterneh-

men gewinnen und ist dort als primäres HR-Managementsystem (HRMS) im Einsatz. Weitere 13 Prozent wollen Workday als neues globales HRMS einführen.

Funktionalität und Kosten im Blick

Ein Fünftel der Unternehmen plant, in den kommenden zwölf Monaten ein neues HRMS einzuführen; davon denken zwei Drittel (66 Prozent) über eine Software-as-a-Service-Lösung nach. Die Unternehmen versprechen sich davon eine bessere Funktionalität und planbare laufende Kosten. Mittlerweile ziehen auch Unternehmen der DACH-Länder die Lösung Workday in Betracht, wenn sie ein HRMS einführen.

Viele Unternehmen sehen zudem ein deutliches Verbesserungspotenzial mit Blick auf ihre Manager-Self-Service-Technologien: Nur zwölf Prozent der Unternehmen geben an, daraus bereits den größtmöglichen Nutzen zu ziehen; fast die Hälfte (47 Prozent) will ihre Lösungen noch besser nutzen.

Insgesamt kann die Personalfunktion auf einer wirtschaftlichen Basis mehr bewegen, wenn sie die Rolle des HR-Businesspartners klärt, sich immer wieder auf die Geschäftsanforderungen ausrichtet und die Chancen technischer Lösungen nutzt. Alles gehört zusammen!

Kontakt

Martin Wolff

Leiter HR Service Delivery/Strategy & Organization
martin.wolff@towerswatson.com

Inhalt

► Inhaltsverzeichnis

► Editorial

Selbstbewusstsein zeigen!

► Experteninterview

Return on Investment on HR:
Das Ergebnis entscheidet

► Impulse

- HR Service Delivery: Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Blick
- Employment Deal: Zu einer attraktiven Arbeitgebermarke werden

► News

► Zur Sache

Mit strategischer Personalplanung die Zukunft sichern

► Fallstudie

GfK SE: HR-Transformation von einer dezentralen in eine globale Organisation

► Fokus HR-Transformation

- HR-Strategie: Wertarbeit mit Weitblick
- Segmentierung von Mitarbeitergruppen: Gezielt nach vorn

► Drei Fragen an...

- Thema „Vergütungsbenchmarks“

Employment Deal: Zu einer attraktiven Arbeitgebermarke werden

Wie können Unternehmen geeignete Mitarbeiter besser gewinnen und binden und für ein nachhaltiges Engagement sorgen? Zwei aktuelle Studien von Towers Watson geben Antwort.

Im Spannungsfeld von Effektivität und Effizienz

Personalverantwortliche haben es nicht leicht: Sie müssen dafür sorgen, dass sich genügend kompetente Mitarbeiter erfolgreich für die Unternehmensziele engagieren. Doch die Budgets dafür sind begrenzt. Die verfügbaren Mittel müssen also in die richtigen Programme und Maßnahmen investiert werden. Doch welche sind dies genau?

Antworten auf diese Frage geben zwei weltweit durchgeführte Studien von Towers Watson: aus Sicht der Mitarbeiter die „Global Workforce Study“ (GWS) und aus Unternehmensperspektive die „Talent Management & Rewards Studie“ (TM&R). Schauen wir uns die Ergebnisse aus Deutschland an.

Gewinnung und Bindung: Die Herausforderung bleibt

Laut GWS haben 17 Prozent der Mitarbeiter vor, ihren Arbeitgeber in den nächsten beiden Jahren zu verlassen, 23 Prozent sind unentschlossen. Nur 32 Prozent sagen, ihr Arbeitgeber sei darin gut, die talentiertesten Mitarbeiter zu halten. Ebenfalls nur 33 Prozent meinen, ihr Arbeitgeber sei darin gut, neue Talente zu gewinnen.

Die TM&R-Studie zeigt, dass 38 Prozent der Unternehmen mehr Mitarbeiter einstellen als vor zwei Jahren. 38 Prozent berichten von einer gestiegenen Abwanderungsquote, 80 Prozent fällt es schwer, erfolgskritische Mitarbeiter zu gewinnen und 62 Prozent haben Schwierigkeiten, „High Potentials“ zu binden. Gewinnung und Bindung bleiben also kritische Themen.

Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Selbstbewusstsein zeigen!
- ▶ **Experteninterview**
Return on Investment on HR:
Das Ergebnis entscheidet
- ▶ **Impulse**
 - ▶ HR Service Delivery: Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Blick
 - ▶ Employment Deal: Zu einer attraktiven Arbeitgebermarke werden
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Mit strategischer Personalplanung die Zukunft sichern
- ▶ **Fallstudie**
GfK SE: HR-Transformation von einer dezentralen in eine globale Organisation
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ HR-Strategie: Wertarbeit mit Weitblick
 - ▶ Segmentierung von Mitarbeitergruppen: Gezielt nach vorn
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Vergütungsbenchmarks“



Unternehmen schätzen Mitarbeiter nicht richtig ein

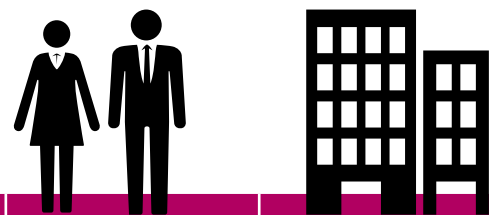
Damit sich Mitarbeiter für einen Arbeitgeber entscheiden, wollen sie laut GWS vor allem einen sicheren Arbeitsplatz. Auf Platz zwei folgt ein angemessenes Grundgehalt, auf Platz drei eine herausfordernde Arbeit und an vierter Stelle Eigenständigkeit.

Wie die TM&R-Studie zeigt, vermuten Unternehmen andere Prioritäten. Denn die Studienteilnehmer sehen auf Platz eins der Mitarbeiterpräferenzen eine herausfordernde Arbeit, auf Platz zwei die Sicherheit des Arbeitsplatzes, auf Platz drei das Grundgehalt und an vierter Stelle eine flexible Arbeitseinteilung.

Und was bindet Mitarbeiter an ein Unternehmen? Hier sehen beide Studien auf Platz 1 das Grundgehalt und auf Platz 2 die Chancen, die Karriere voranzutreiben.

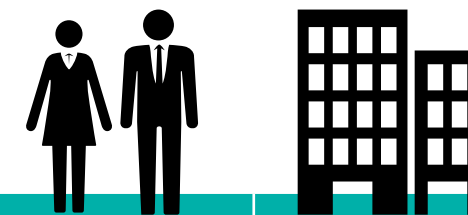
Top-3-Treiber für Mitarbeitergewinnung und -bindung

Mitarbeitergewinnung



| Top-Treiber für Mitarbeitergewinnung | Mitarbeiter | Unternehmen |
|--------------------------------------|-------------|-------------|
| Sicherheit des Arbeitsplatzes | 1 | 2 |
| Grundgehalt | 2 | 3 |
| Herausfordernde Arbeit | 3 | 1 |

Mitarbeiterbindung



| Top-Treiber für Mitarbeiterbindung | Mitarbeiter | Unternehmen |
|--|-------------|-------------|
| Grundgehalt | 1 | 1 |
| Chancen, meine Karriere voranzutreiben | 2 | 2 |
| Sicherheit des Arbeitsplatzes | 3 | 7 |

Doch schon gehen die Sichtweisen wieder auseinander. Laut GWS schätzen Mitarbeiter an dritter Stelle einen sicheren Arbeitsplatz, um bei ihrem Arbeitgeber zu bleiben, und als viertes einen bequem erreichbaren Arbeitsort. Unternehmen meinen laut TM&R-Studie hingegen, Mitarbeiter würden an dritter Stelle auf eine gute Beziehung zu ihrem direkten Vorgesetzten Wert legen und als viertes auf ein vertrauenswürdigen Top-Management.

Insgesamt besteht die Gefahr, dass Unternehmen auf Basis falscher Vorstellungen hinsichtlich der Mitarbeiterpräferenzen genauso teuer wie wirkungslos auf die falschen Programme setzen.

Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Selbstbewusstsein zeigen!
- ▶ **Experteninterview**
Return on Investment on HR: Das Ergebnis entscheidet
- ▶ **Impulse**
 - ▶ HR Service Delivery: Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Blick
 - ▶ Employment Deal: Zu einer attraktiven Arbeitgebermarke werden
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Mit strategischer Personalplanung die Zukunft sichern
- ▶ **Fallstudie**
GfK SE: HR-Transformation von einer dezentralen in eine globale Organisation
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ HR-Strategie: Wertarbeit mit Weitblick
 - ▶ Segmentierung von Mitarbeitergruppen: Gezielt nach vorn
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Vergütungsbenchmarks“

Quelle: Towers Watson: Deutschland-Ergebnisse GWS und TM&R-Studie 2014

Verschenkte Chancen

Mitarbeiterbindung zählt. Mitarbeiter sollten ihrem Arbeitgeber jedoch nicht nur treu sein, sondern sich auch für ihn engagieren – und zwar nachhaltig: Nachhaltiges Engagement wirkt sich positiv auf die Geschäftsergebnisse aus. Zudem zeigen die Studien: Nachhaltig engagierte Mitarbeiter fühlen sich ihrem Arbeitgeber stärker verbunden.

Damit Mitarbeiter nachhaltig engagiert sind, sollten sie sich für ihren Arbeitgeber einsetzen wollen. Sie müssen dazu aber auch durch die richtigen Arbeitsmittel befähigt werden. Und sie brauchen ein Arbeitsumfeld, in dem sie sich physisch, emotional und sozial wohlfühlen. Alle drei Faktoren gehören zusammen.

Die GWS zeigt: Nur 35 Prozent der Mitarbeiter in Deutschland sind nachhaltig engagiert, 18 Prozent sind zwar engagiert, fühlen sich jedoch ausgebremst, weil die anderen Faktoren nicht stimmen, 21 Prozent machen Dienst nach Vorschrift, ihnen fehlt es am Engagement, und 26 Prozent haben ungenutztes Potenzial, sind also unterdurchschnittlich engagiert und befähigt und fühlen sich auch nicht wohl.



Der Weg zu nachhaltigem Engagement

Unternehmen können einiges tun, damit sich ihre Mitarbeiter nachhaltig engagieren – was genau, macht die GWS deutlich; sie lässt aus Mitarbeitersicht folgende Top-Treiber erkennen:

1. eine Kommunikation, die Mitarbeitern hilft, das Geschäft ihres Unternehmens und den eigenen Wertbeitrag zu verstehen,
2. ein klares Ziel- und Strategieverständnis,
3. eine gute Work-Life-Balance bei einer angemessenen Arbeitsbelastung,
4. ein positives Unternehmensimage,
5. „Empowerment“, also das Einbinden der Mitarbeiter in Entscheidungen und die Wertschätzung ihrer Meinungen und Vorschläge.

Erfolgsfaktor Employment Deal

Für HR geht es darum, Mitarbeiterwünsche und Unternehmensanforderungen in einem „Employment Deal“ ausbalanciert zusammenzubringen – also explizit zu klären, was Unternehmen ihren Mitarbeitern bieten und was sie im Gegenzug dafür erwarten.

Die GWS zeigt: Nur 35 Prozent der Mitarbeiter sagen, ihr Unternehmen hätte einen formellen Employment Deal. Und lediglich 33 Prozent meinen, ihr Unternehmen würde seinem formellen Employment Deal auch gerecht. Gerade ein ausgereifter Employment Deal sorgt jedoch für nachhaltig engagierte Mitarbeiter.

Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Selbstbewusstsein zeigen!
- ▶ **Experteninterview**
Return on Investment on HR:
Das Ergebnis entscheidet
- ▶ **Impulse**
 - ▶ HR Service Delivery: Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Blick
 - ▶ Employment Deal: Zu einer attraktiven Arbeitgebermarke werden
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Mit strategischer Personalplanung die Zukunft sichern
- ▶ **Fallstudie**
GfK SE: HR-Transformation von einer dezentralen in eine globale Organisation
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ HR-Strategie: Wertarbeit mit Weitblick
 - ▶ Segmentierung von Mitarbeitergruppen: Gezielt nach vorn
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Vergütungsbenchmarks“

Dazu zwei kontrastierende Sachverhalte:

- 24 Prozent der Unternehmen verfügen über einen formell artikulierten und kommunizierten Employment Deal bzw. eine entsprechende Employee Value Proposition (EVP) – 79 Prozent der Mitarbeiter dieser Unternehmen sind nachhaltig engagiert.
- Am unteren Ende stehen 19 Prozent der Unternehmen ohne EVP mit lediglich neun Prozent nachhaltig engagierter Mitarbeiter.¹

Mit drei Schritten ans Ziel

Unternehmen mit einem ausgereiften Employment Deal sind erfolgreicher: Ihnen gelingt es besser, Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden, sie weisen ein besseres finanzielles Ergebnis aus und ihre Mitarbeiter sind deutlich stärker nachhaltig engagiert. Was können Unternehmen hier tun? Vor allem drei Dinge:

- Erstens sollten sie ein stabiles Fundament bauen, also eine konsistente Stellenarchitektur und ein spezifisches Kompetenzmodell schaffen.
- Zweitens müssen sie sich auf die Kerntreiber fokussieren, also zum Beispiel auf eine leistungsgerechte Vergütung, auf ein wirkungsvolles Karrieremanagement und auf eine gute Führungsarbeit.
- Drittens kommt es darauf an, Vergütungs- und Entwicklungsprogramme auf einzelne Mitarbeitersegmente zuzuschneiden mit Blick auf Performance, Potential, kritische Rollen, Lebensphasen und soziale Kriterien wie Alter und Geschlecht.

Die Unternehmensperformance steigern

HR sollte die Programme im Schnittfeld von Unternehmensanforderungen und Mitarbeiterpräferenzen gestalten. Mit einem ausbalancierten Employment Deal gewinnen sie dann als Arbeitgebermarke Profil.

Damit gelingt es ihnen effektiv und effizient, geeignete Mitarbeiter zu gewinnen, zu binden und für ein nachhaltiges Engagement zu sorgen. Und das stärkt auch die Unternehmensperformance.

Kontakt

Heike Ballhausen

Director EMEA Talent Management & Organisational Alignment
heike.ballhausen@towerswatson.com

Martin Emmerich

Director Rewards, Talent and Communication
martin.emmerich@towerswatson.com

Presseinformation

Studienhighlights



Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Selbstbewusstsein zeigen!
- ▶ **Experteninterview**
Return on Investment on HR:
Das Ergebnis entscheidet
- ▶ **Impulse**
 - ▶ HR Service Delivery: Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Blick
 - ▶ Employment Deal: Zu einer attraktiven Arbeitgebermarke werden
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Mit strategischer Personalplanung die Zukunft sichern
- ▶ **Fallstudie**
GfK SE: HR-Transformation von einer dezentralen in eine globale Organisation
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ HR-Strategie: Wertarbeit mit Weitblick
 - ▶ Segmentierung von Mitarbeitergruppen: Gezielt nach vorn
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Vergütungsbenchmarks“

¹ Quelle: Towers Watson: GWS 2014 – Global

News

Event

Einladung Roundtable Top-Studien.

Die Deutschland-Ergebnisse der „Global Workforce Study 2014“ und der „Talent Management & Rewards Studie 2014“ liegen jetzt vor. Sie zeigen, wie es um das Engagement der Mitarbeiter bestellt ist, und worauf Mitarbeiter Wert legen, um sich für einen Arbeitgeber zu entscheiden, bei ihm zu bleiben und sich nachhaltig für ihn zu engagieren. Die Ergebnisse präsentieren wir in einer Roundtable-Reihe Ende Oktober bzw. Anfang November in Düsseldorf, Frankfurt und München. **Jetzt anmelden!**



Event

Einladung Webcast Vergütung.

Auch unsere „Annual Incentive Design Studie 2014“ haben wir jetzt ausgewertet. Sie gibt Einblick in die aktuelle Vergütungspraxis und macht Trends der kurzfristigen variablen Manager-Vergütung transparent. Im Fokus stehen Führungskräfte und Vorstände bzw. Geschäftsführer unterhalb des Konzernvorstands. In einem Webcast am 6. November stellen wir die wichtigsten Ergebnisse vor. Dazu laden wir Sie herzlich ein! **Jetzt anmelden!**



Event

Einladung Business Breakfasts

Sales Force: Erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter sind ein wesentlicher Schlüssel für ein nachhaltig profitables Wachstum. Gezielte HR-Programme können dabei den Vertriebsteams helfen, sich auf ändernde Marktbearbeitungs-Strategien auszurichten. Wir zeigen Ihnen, wie sich die richtigen Mitarbeiter mit den erforderlichen Fähigkeiten auf die wichtigsten Marktchancen fokussieren können und wie das richtige Verhalten zur Steigerung der Vertriebsperformance gefördert werden kann. **Jetzt anmelden!**



HR-Software

Launch „Towers-Watson-Befragungsplattform“.

Mit Mitarbeiterbefragungen können Sie das Engagement Ihrer Mitarbeiter nachhaltig steigern und so Ihre Unternehmensperformance verbessern. Unsere neue Befragungsplattform hilft Ihnen, die Befragungsergebnisse zu analysieren, relevante Handlungsfelder abzuleiten und entsprechende Maßnahmen erfolgreich umzusetzen – damit der Schritt vom Messen zum Machen gelingt. Kontakt: roland.abel@towerswatson.com



Inhalt

► Inhaltsverzeichnis

► Editorial

Selbstbewusstsein zeigen!

► Experteninterview

Return on Investment on HR: Das Ergebnis entscheidet

► Impulse

- HR Service Delivery: Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Blick
- Employment Deal: Zu einer attraktiven Arbeitgebermarke werden

► News

► Zur Sache

Mit strategischer Personalplanung die Zukunft sichern

► Fallstudie

GfK SE: HR-Transformation von einer dezentralen in eine globale Organisation

► Fokus HR-Transformation

- HR-Strategie: Wertarbeit mit Weitblick
- Segmentierung von Mitarbeitergruppen: Gezielt nach vorn

► Drei Fragen an...

- Thema „Vergütungsbenchmarks“

News

Save the Date 2015

26./27. Februar 2015

Europäischer Job Levelling Summit 2015

[Jetzt anmelden!](#)

16. April 2015

Towers Watson HR Branchenkonferenz Banken und Versicherungen Deutschland, Österreich und Schweiz

2. Juli 2015

Towers Watson HR-Executive Konferenz Deutschland, Österreich und Schweiz

Weitere Towers-
Watson-Events
finden Sie auf
unserer Website:

Event

Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Selbstbewusstsein zeigen!
- ▶ **Experteninterview**
Return on Investment on HR:
Das Ergebnis entscheidet
- ▶ **Impulse**
 - ▶ HR Service Delivery: Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Blick
 - ▶ Employment Deal: Zu einer attraktiven Arbeitgebermarke werden
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Mit strategischer Personalplanung die Zukunft sichern
- ▶ **Fallstudie**
GfK SE: HR-Transformation von einer dezentralen in eine globale Organisation
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ HR-Strategie: Wertarbeit mit Weitblick
 - ▶ Segmentierung von Mitarbeitergruppen: Gezielt nach vorn
- ▶ **Drei Fragen an...**
... zum Thema „Vergütungsbenchmarks“

Zur Sache: Mit strategischer Personalplanung die Zukunft sichern



Prof. Dr. Jutta Rump

andere Studien zeigen auf, dass Unternehmen zwar die Bedeutung einer strategischen Planung erkennen, aber das Potenzial dieses Instruments selten voll ausschöpfen, darunter die Studie „Personalbedarfsplanung und -beschaffung in Unternehmen“ der Hays AG in Kooperation mit Pierre Audoin Consultants aus dem Jahr 2014.

Aktuelle Studien verdeutlichen, dass eine strategische Personalplanung längst noch kein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie geworden ist. Zwar haben laut der Untersuchung „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung in Kooperation mit dem Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung aus dem Jahr 2013 zwei Drittel der befragten Betriebe einen Personalplan, aber nur 22 Prozent dieser Betriebe planen länger als zwei Jahre in die Zukunft. Auch

Mit Blick auf die Herausforderungen, denen sich Unternehmen jeder Größe gegenübersehen, ist allerdings zu konstatieren, dass strategisches Handeln und proaktives Agieren immer mehr an Bedeutung gewinnen. Unternehmensführung findet in einem komplexen Umfeld statt. Es geht darum, sich den immer schneller veränderlichen äußeren Rahmenbedingungen anzupassen. Eine wichtige Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg ist vor diesem Hintergrund die Verfügbarkeit des erforderlichen Personals hinsichtlich Quantität, Qualität, Ort und Zeitpunkt – heute, aber auch in Zukunft. Limitierend wirkt sich hier nicht selten in einigen Branchen und Arbeitsmärkten der Fachkräftemangel aus: Die erforderlichen Kompetenzen sind nicht mehr in unbegrenzter Anzahl verfügbar; der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte hat sich verschärft. Diese Situation wird dramatisch angesichts des steigenden Fachkräftebedarfs, der vor allem von ökonomischen Entwicklungen und Veränderungen von Leistungserbringungsprozessen verursacht wird. Unternehmen sind mehr als in der Vergangenheit angewiesen auf qualifizierte Fachkräfte. Ein weiterer Einflussfaktor ist die durch die technischen Entwicklungen verursachte Entkopplung der Arbeit von Ort und Zeit.

Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Selbstbewusstsein zeigen!
- ▶ **Experteninterview**
Return on Investment on HR:
Das Ergebnis entscheidet
- ▶ **Impulse**
 - ▶ HR Service Delivery: Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Blick
 - ▶ Employment Deal: Zu einer attraktiven Arbeitgebermarke werden
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Mit strategischer Personalplanung die Zukunft sichern
- ▶ **Fallstudie**
GfK SE: HR-Transformation von einer dezentralen in eine globale Organisation
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ HR-Strategie: Wertarbeit mit Weitblick
 - ▶ Segmentierung von Mitarbeitergruppen: Gezielt nach vorn
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Vergütungsbenchmarks“

Eine strategische Personalplanung verbindet die Unternehmensstrategie mit dem Personalmanagement und sichert so deren zielgerichtete Umsetzung. Sie stellt sicher, dass Personalbestand und Personalbedarf passgenau aufeinander abgestimmt sind. Erst mit ihr und durch sie ist es beispielsweise möglich, die folgenden Fragen zu beantworten:¹

- Trägt die Personalarbeit zum Erreichen der Unternehmensziele bei?
- Sind Risiken und Fehlentwicklungen erkennbar?
- Liegen für die Planung des Personalbestands ausreichend Personalkennzahlen vor – beispielsweise hinsichtlich Alters- oder Qualifikationsstruktur?
- Wird der aktuelle und zukünftige Personalbedarf durch eigenes Personal gedeckt?
- Welcher Handlungsbedarf besteht und welche Handlungsoptionen gibt es?

Der Prozess beginnt mit der Analyse des Personalbestands nach quantitativen und qualitativen Aspekten. Hier spielen, angesichts der demografisch bedingten Veränderungen in Belegschaften, Altersstrukturanalysen unter Einbeziehung von Kompetenzprofilen eine herausragende Rolle. Parallel wird in Bezug auf Alter, Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten prognostiziert, welche Tätigkeiten, mit welchen Kompetenzen und in welchem Umfang im Planungszeitraum von fünf Jahren benötigt werden. Aus der Gegenüberstellung von Bedarf und Bestand ergeben sich unmittelbare Aufträge für Folgeplanungen. Es schließen sich Überlegungen zur Personalanpassung, Personalentwicklung

und zum Personaleinsatz an. Die strategische Personalplanung ist infolgedessen als ein Prozess zu verstehen, der regelmäßig an die Unternehmensstrategie angepasst werden muss und in den alle Unternehmensbereiche und die betrieblichen Mitbestimmungsorgane von Anfang an einzubeziehen sind.

Kontakt

Prof. Dr. Jutta Rump

Institut für Beschäftigung und Employability IBE
jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de

Dr. Jutta Rump ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule Ludwigshafen. Darüber hinaus ist sie Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen IBE.

Seit 2007 gehört sie zu den „40 führenden Köpfen des Personalwesens“ (Zeitschrift Personalmagazin) und zu den acht wichtigsten Professoren für Personalmanagement im deutschsprachigen Raum.

In zahlreichen Unternehmen und Unternehmen ist sie als Projekt- und Prozessbegleiterin tätig. Hinzu kommen einige Mitgliedschaften auf Bundes- und Landesebene sowie in diversen Netzwerken.

Inhalt

► Inhaltsverzeichnis

► Editorial

Selbstbewusstsein zeigen!

► Experteninterview

Return on Investment on HR:
Das Ergebnis entscheidet

► Impulse

- HR Service Delivery: Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Blick
- Employment Deal: Zu einer attraktiven Arbeitgebermarke werden

► News

► Zur Sache

Mit strategischer Personalplanung die Zukunft sichern

► Fallstudie

GfK SE: HR-Transformation von einer dezentralen in eine globale Organisation

► Fokus HR-Transformation

- HR-Strategie: Wertarbeit mit Weitblick
- Segmentierung von Mitarbeitergruppen: Gezielt nach vorn

► Drei Fragen an...

- Thema „Vergütungsbenchmarks“

¹ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.), Situation analysieren – Personalkennzahlen, Berlin, 2013, S. 2.

GfK SE: HR-Transformation von einer dezentralen in eine globale Organisation



Wie die Einführung einer globalen HR-IT-Infrastruktur die Entwicklung einer globalen Organisation unterstützt

„HR goes digital“

Als international führendes Unternehmen im Bereich der Markt- und Konsumforschung hat GfK in den letzten Jahren einen deutlichen Wachstumspfad beschritten und ist mittlerweile mit 13.000 Mitarbeitern in mehr als 100 Ländern der Erde vertreten. Im Zuge dieses Expansionskurses wurden sowohl die Business-Strategie als auch die People- und HR-Strategie überarbeitet und

den veränderten Anforderungen angepasst. Ein wesentliches Element der neuen HR-Strategie war und ist die digitale Unterstützung aller Kern-HR-Prozesse. Ziel der Digitalisierung ist es, zum einen einheitliche Prozesse GfK weltweit zu unterstützen sowie den Führungskräften und Mitarbeitern einen 24/7 Zugriff über Ländergrenzen hinweg zu ermöglichen.

Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Selbstbewusstsein zeigen!
- ▶ **Experteninterview**
Return on Investment on HR:
Das Ergebnis entscheidet
- ▶ **Impulse**
 - ▶ HR Service Delivery: Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Blick
 - ▶ Employment Deal: Zu einer attraktiven Arbeitgebermarke werden
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Mit strategischer Personalplanung die Zukunft sichern
- ▶ **Fallstudie**
GfK SE: HR-Transformation von einer dezentralen in eine globale Organisation
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ HR-Strategie: Wertarbeit mit Weitblick
 - ▶ Segmentierung von Mitarbeitergruppen: Gezielt nach vorn
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Vergütungsbenchmarks“

Die HR-Software Talent|REWARD® von Towers Watson

GfK hat sich dafür entschieden, die HR-Software [Talent|REWARD®](#) von Towers Watson zu nutzen. In einem Zeitraum von maximal drei Jahren sollen alle wesentlichen HR-Prozesse über diese IT-Plattform weltweit abgewickelt werden. Im Fokus stehen dabei insbesondere die folgenden HR-Prozesse: Performance Management, People Development und Compensation Management.

Der Implementierungs- und Roll-out Prozess

Nach einer intensiven Evaluierungs-, Vorbereitungs- und Testphase fand zunächst das erfolgreiche Go-Live des Performance-Management-Prozesses in ausgewählten Kernländern im Februar 2014 statt. Die Einführung weiterer Systemmodule und Länder wird bis zum Januar 2015 erfolgt sein. Nach einem erfolgreichen Start wird GfK bis Anfang 2015 damit die wesentlichen HR-Kernprozesse Performance Management, Compensation Management und People Development für alle Länder weltweit auf eine anforderungsgerechte HR-IT-Plattform überführt haben und damit ganz wesentlich zum weiteren Ausbau der globalen Organisation und dem erfolgreichen Rollout der Matrix bei einer gleichzeitigen Effizienzsteigerung in HR beigetragen haben. Um einen nachhaltigen und qualitativ guten Rollout zu gewährleisten, wurde ein „phased approach“ gewählt und bei den Führungskräften begonnen (Top-Down-Ansatz).

Die Erfolgsfaktoren

Voraussetzung ist es zu wissen, welche Prozesse man in welcher Ausgestaltung zur Anwendung bringen möchte. Danach ist es wesentlich, eine IT-Plattform zu finden, welche diese Anforderungen abdecken kann. Ein straffes Projektmanagement und ein funktionierendes, partnerschaftlich besetztes Projektteam unter Einbezug von Vertretern aus HR, IT, der Linie sowie des Beraters sind ebenfalls unerlässlich für den Erfolg eines Projektes dieser Dimension.

Kontakt

Olaf Lang

Managing Director Talent & Rewards Deutschland
olaf.lang@towerswatson.com

Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Selbstbewusstsein zeigen!
- ▶ **Experteninterview**
Return on Investment on HR:
Das Ergebnis entscheidet
- ▶ **Impulse**
 - ▶ HR Service Delivery: Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Blick
 - ▶ Employment Deal: Zu einer attraktiven Arbeitgebermarke werden
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Mit strategischer Personalplanung die Zukunft sichern
- ▶ **Fallstudie**
GfK SE: HR-Transformation von einer dezentralen in eine globale Organisation
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ HR-Strategie: Wertarbeit mit Weitblick
 - ▶ Segmentierung von Mitarbeitergruppen: Gezielt nach vorn
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Vergütungsbenchmarks“

HR-Strategie: Wertarbeit mit Weitblick

Unter dem Strich müssen die Zahlen stimmen. „Über dem Strich“ braucht es dazu strategisch klare personalwirtschaftliche Leistungen. Der Management Director Talent & Rewards Towers Watson Deutschland erläutert, worauf es ankommt.

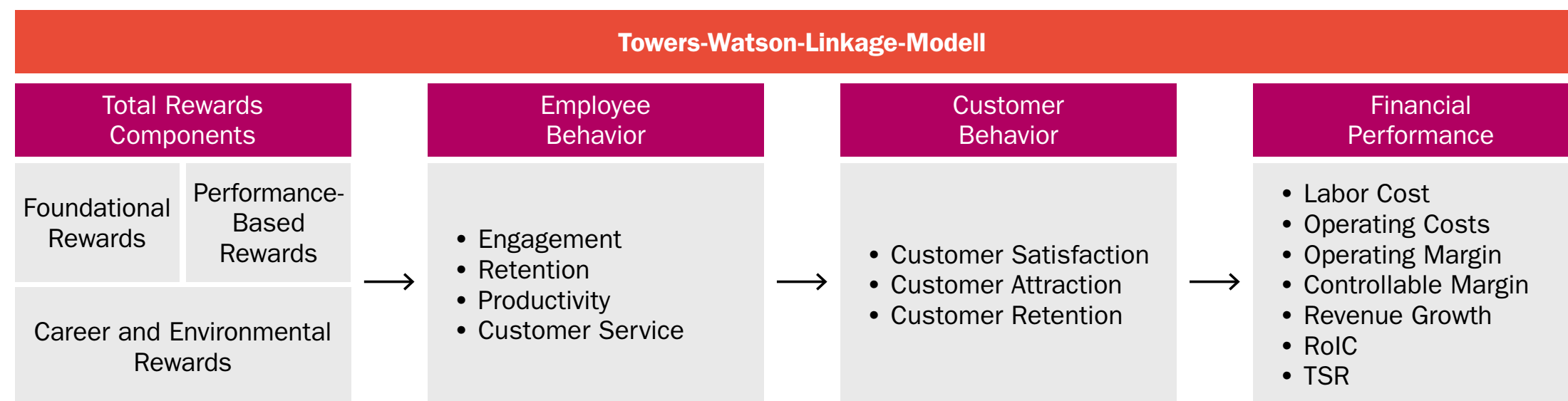
HRP: Von HR wird ein hoher Wertbeitrag gefordert. Dies setzt voraus, dass HR „wirkt“. Stimmt diese Voraussetzung überhaupt?

Olaf Lang: Ja, wenn wir HR als Geschäft verstehen, das über gezielte Investitionen in die Gesamtvergütung die finanzielle Performance eines Unternehmens positiv beeinflusst. Hier geht es um eine konkrete Wirkungskette.

HRP: Wie sieht diese Wirkungskette aus?

Lang: Am Anfang dieser Kette stehen die Gesamtvergütung und das Mitarbeiterverhalten. Hier geht es um die Frage, ob ein Unternehmen so in die Personalarbeit investiert, dass sich stets genügend geeignete Mitarbeiter für die gemeinsamen Ziele engagieren. Dann kommen die Kunden ins Spiel: Wie gut gelingt es den Mitarbeitern zum Beispiel, Kunden zu gewinnen und zu binden? Und schließlich geht es um die Finanzen: Wie wirkt sich alles etwa auf Umsatz, Gewinn oder den Total Shareholder Return aus?

Das Towers-Watson-Linkage-Modell hilft Unternehmen, den Rol on HR darzustellen



Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Selbstbewusstsein zeigen!
- ▶ **Experteninterview**
Return on Investment on HR:
Das Ergebnis entscheidet
- ▶ **Impulse**
 - ▶ HR Service Delivery: Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Blick
 - ▶ Employment Deal: Zu einer attraktiven Arbeitgebermarke werden
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Mit strategischer Personalplanung die Zukunft sichern
- ▶ **Fallstudie**
GfK SE: HR-Transformation von einer dezentralen in eine globale Organisation
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ HR-Strategie: Wertarbeit mit Weitblick
 - ▶ Segmentierung von Mitarbeitergruppen: Gezielt nach vorn
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Vergütungsbenchmarks“

HRP: Dieser Zusammenhang ist einigermaßen komplex...

Lang: HR bekommt ihn dennoch in den Griff, wenn es sein Steuerungsmodell darauf ausrichtet. Dazu bietet sich zum Beispiel eine Balanced Scorecard an, die alle Perspektiven gemeinsam in den Blick nimmt.

HRP: Wie gelingt es dabei, in die entscheidenden Themen und Programme zu investieren?

Lang: HR muss sich als echter Partner des Geschäfts beweisen und dazu das jeweilige Geschäftsmodell verstehen – und vor allem die strategischen Prioritäten der Unternehmensleitung kennen. Kommt es zum Beispiel vor allem auf Effizienz an oder auf Qualität? Ist in erster Linie das Thema „Innovation“ entscheidend oder „Kundenorientierung“ oder „Marke“? Spielen vielleicht mehrere strategische Prioritäten eine Rolle und in welcher Gewichtung? Gerade die Top-Performer unter den Unternehmen haben hier eine ganz klare Vorstellung und gestalten danach auch den Arbeitsauftrag von HR.

HRP: Vielleicht ein Beispiel?

Lang: Wer etwa auf „Innovation“ setzt, braucht unternehmerisch denkende, kreative Mitarbeiter. Darauf sollte er bereits sein Recruiting ausrichten, aber auch das Vergütungsmodell, sein Performance und Talent Management und die Führungskultur. Unternehmen können mit Blick auf ihre strategischen Prioritäten sehr genau in entsprechende Programme investieren.

HRP: Strategisch klare Programme reichen nicht aus. Sie müssen auch richtig „geliefert“ werden.

Lang: Genau, neben den Themen kommt es auf die Strukturen, Prozesse und Ressourcen von HR an, also insgesamt auf ein

schlüssiges HR-Geschäftsmodell. In unserem volatilen und unsicheren konjunkturellen Kontext sollte ein solches Modell nicht nur eine effiziente Personalarbeit erlauben, sondern HR auch flexibel und agil machen. Nur dann können neue Chancen genutzt und unerwartete Herausforderungen gemeistert werden.

HRP: Wie sieht ein solches Geschäftsmodell aus?

Lang: Aus unserer Sicht braucht das HR-Geschäftsmodell der Zukunft drei einander ergänzende funktionale Bereiche: erstens ein „HR-Governance-Team“, das die Anforderungen des Geschäfts, von HR und von Finance zu einer strategischen Agenda verbindet, zweitens einen Bereich „Talent Delivery“, der das personalwirtschaftliche Tagesgeschäft im Griff hat, und drittens Projektteams bzw. „Engagement Communities“, die neue strategische Impulse des Governance-Teams aufgreifen und in geeignete Maßnahmen übersetzen, die dann in das Tagesgeschäft überführt werden.

HRP: Und so entsteht der Wertbeitrag von HR?

Lang: Ja, und zwar messbar und belegbar. Denn HR kann dann transparent machen, warum es in welche Programme investiert und welchen strategischen Nutzen sein Geschäftsmodell bietet. Diese Klarheit schätzen alle Interessensgruppen eines Unternehmens.

Kontakt

Olaf Lang

Managing Director Talent & Rewards Deutschland
olaf.lang@towerswatson.com

Inhalt

► **Inhaltsverzeichnis**

► **Editorial**

Selbstbewusstsein zeigen!

► **Experteninterview**

Return on Investment on HR:
Das Ergebnis entscheidet

► **Impulse**

- HR Service Delivery: Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Blick
- Employment Deal: Zu einer attraktiven Arbeitgebermarke werden

► **News**

► **Zur Sache**

Mit strategischer Personalplanung die Zukunft sichern

► **Fallstudie**

GfK SE: HR-Transformation von einer dezentralen in eine globale Organisation

► **Fokus HR-Transformation**

- HR-Strategie: Wertarbeit mit Weitblick
- Segmentierung von Mitarbeitergruppen: Gezielt nach vorn

► **Drei Fragen an...**

- Thema „Vergütungsbenchmarks“

Segmentierung von Mitarbeitergruppen: Gezielt nach vorn

Unterschiedliche Mitarbeitergruppen tragen unterschiedlich stark zum Unternehmenserfolg bei. Dem sollte HR mit seiner Investitionspolitik Rechnung tragen.

Gleich und anders

Alle Mitarbeiter sind gleich. Dazu gehört zum Beispiel, dass alle Mitarbeiter gleichermaßen fair behandelt werden sollten, dass sie grundlegende gemeinsame Rechte und Pflichten haben oder auch verbindenden Werten folgen.

Jeder ist jedoch auch anders. Jeder Mitarbeiter hat seinen individuellen Charakter, seine persönliche Lebensplanung, seine eigenen Ziele, Ansprüche und Stärken. Und jeder Mitarbeiter trägt auf seine besondere Weise zum Erfolg eines Unternehmens bei.

In einen hohen Wertbeitrag investieren

Personalverantwortliche sollten also genau überlegen, welche Leistungen der Gesamtvergütung sie allen Mitarbeitern bieten. Und welchen Mitarbeitern bzw. Mitarbeitergruppen sie gezielte Angebote machen – zum einen, um deren jeweiligen Wünschen zu entsprechen und zum anderen, um die jeweils besonderen Kompetenzen für den gemeinsamen Erfolg produktiv zu machen.

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, denjenigen Mitarbeitern gezielte Leistungsversprechen zu geben, die im Sinne der Geschäftsplanung einen besonders hohen Wertbeitrag leisten. Dazu gehören generell die vielversprechenden High Potentials und die leistungsstarken Top-Performer.

Je nach Branche, Unternehmen und strategischen Prioritäten gehören dazu jedoch auch Mitarbeiter bestimmter erfolgskritischer Funktionsgruppen. Ein innovatives High-Tech-Unternehmen lebt zum Beispiel von leistungsstarken Entwicklungsingenieuren und ein Pharmakonzern von erstklassigen Chemikern.

Vorbild Marketing und Sales

Der differenzierende Blick entscheidet! Marketing- und Salesbereiche machen schon lange vor, wie es geht. Sie scheren nicht alle Kunden über einen Kamm, sondern strukturieren ihre Kundenschaft zum Beispiel in Segmente mit unterschiedlicher Ertragskraft. Darauf schneiden sie ihr Angebot, ihre Marktbearbeitungsstrategie und ihre operativen Aktivitäten zu. Dabei investieren sie in die Segmente am meisten, von denen sie sich den größten Return on Investment versprechen.

Auch der Personalbereich sollte seine Belegschaft segmentieren, um seine Mittel so wertschöpfend wie möglich zu nutzen. Unternehmen, die hier systematisch vorgehen wollen, können alle Funktionen mit Blick auf Kompetenzen, Verantwortung und Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg bewerten und in einen strukturierten Gesamtzusammenhang bringen.

Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Selbstbewusstsein zeigen!
- ▶ **Experteninterview**
Return on Investment on HR:
Das Ergebnis entscheidet
- ▶ **Impulse**
 - ▶ HR Service Delivery: Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Blick
 - ▶ Employment Deal: Zu einer attraktiven Arbeitgebermarke werden
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Mit strategischer Personalplanung die Zukunft sichern
- ▶ **Fallstudie**
GfK SE: HR-Transformation von einer dezentralen in eine globale Organisation
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ HR-Strategie: Wertarbeit mit Weitblick
 - ▶ Segmentierung von Mitarbeitergruppen: Gezielt nach vorn
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Vergütungsbenchmarks“

Leistung und Gegenleistung klären

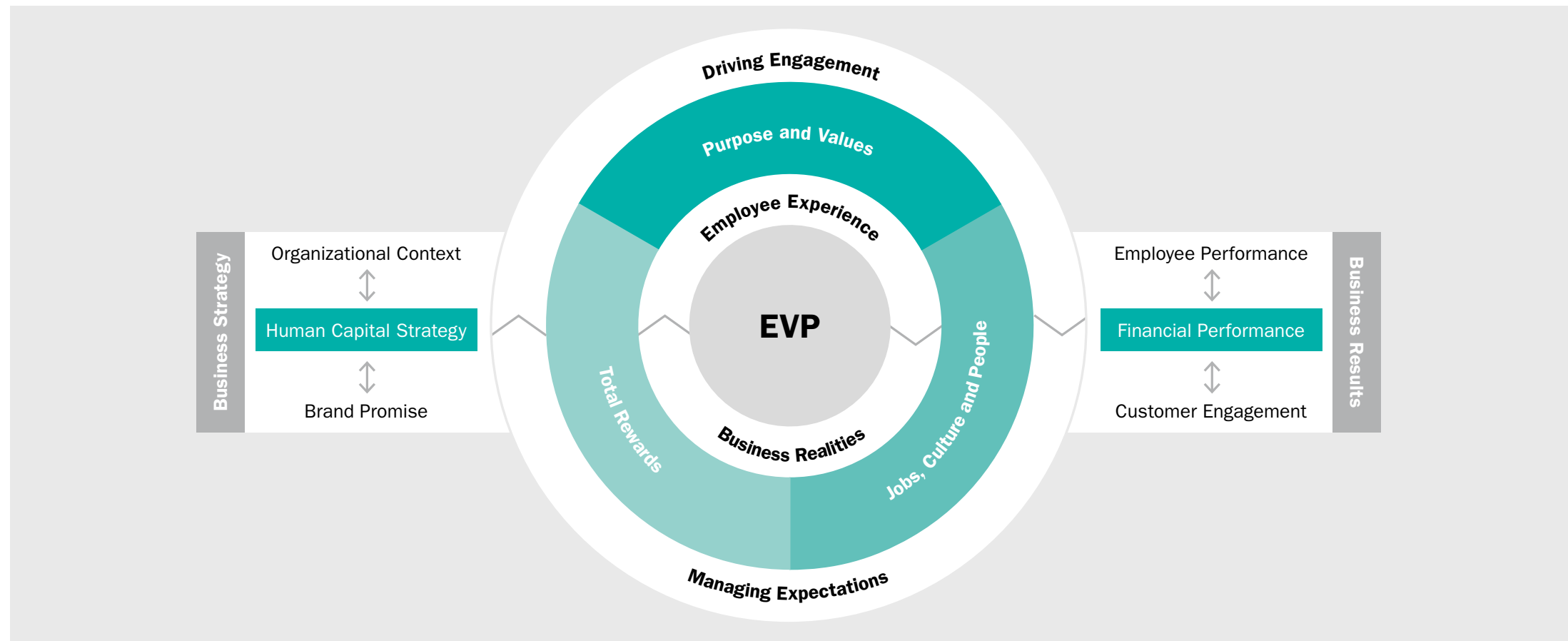
Dieses „Big Picture“ macht transparent, welche Mitarbeitergruppen auf welche Weise „den Unterschied“ im Wettbewerb machen. Auf dieser Basis kann geklärt werden, worauf die Mitarbeiter erfolgskritischer Segmente Wert legen, um sich für einen Arbeitgeber zu entscheiden und sich dauerhaft für ihn zu engagieren.

Insgesamt können Unternehmen im Rahmen einer solchen Struktur segmentspezifische „Employment Deals“ definieren. Für alle Mitarbeiter und in Bezug auf bestimmte Segmente lässt sich festlegen,

was ein Unternehmen den Mitarbeitern als Arbeitgeber bietet – in welche Programme also investiert wird – und was das Unternehmen im Gegenzug von den Mitarbeitern erwartet – welcher Return on Investment also erzielt werden soll.

Gefasst wird dieser Deal in einer generellen Employee Value Proposition (EVP), die auf einzelne Segmente zugeschnitten werden kann. Eine EVP bringt dabei das Prinzip von Leistung und Gegenleistung auf den Punkt. Sie hilft bei Investitionsentscheidungen und gibt Unternehmen ein klares Profil als Arbeitgeber.

Die EVP eines Unternehmens sollte die Business-Anforderungen widerspiegeln und auf die unterschiedlichen Mitarbeitergruppen zugeschnitten sein



Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Selbstbewusstsein zeigen!
- ▶ **Experteninterview**
Return on Investment on HR:
Das Ergebnis entscheidet
- ▶ **Impulse**
 - ▶ HR Service Delivery: Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Blick
 - ▶ Employment Deal: Zu einer attraktiven Arbeitgebermarke werden
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Mit strategischer Personalplanung die Zukunft sichern
- ▶ **Fallstudie**
GfK SE: HR-Transformation von einer dezentralen in eine globale Organisation
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ HR-Strategie: Wertarbeit mit Weitblick
 - ▶ Segmentierung von Mitarbeitergruppen: Gezielt nach vorn
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Vergütungsbenchmarks“

Klare Vorteile

Wer seine Belegschaft geschäftsorientiert segmentiert und seine Gesamtvergütungsstrategie gezielt gestaltet und kommuniziert, profitiert von klaren Vorteilen: Er zeigt im Vergleich mit anderen Unternehmen eine bessere finanzielle Performance, gilt als attraktiverer Arbeitgeber und kann sein Vergütungssystem sowie sein Karriere- und Performance-Management effizient und effektiv ausrichten.

Und wenn sich Geschäftsanforderungen, Personalstrategie oder Mitarbeiterpräferenzen ändern, kann das skizzierte System flexibel angepasst werden. Was immer bleibt, ist die Sicherheit, mit den verfügbaren Mitteln möglichst viel zu bewegen.

Kontakt

Martin Emmerich

Director Rewards, Talent and Communication
martin.emmerich@towerswatson.com

Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Selbstbewusstsein zeigen!
- ▶ **Experteninterview**
Return on Investment on HR:
Das Ergebnis entscheidet
- ▶ **Impulse**
 - ▶ HR Service Delivery: Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Blick
 - ▶ Employment Deal: Zu einer attraktiven Arbeitgebermarke werden
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Mit strategischer Personalplanung die Zukunft sichern
- ▶ **Fallstudie**
GfK SE: HR-Transformation von einer dezentralen in eine globale Organisation
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ HR-Strategie: Wertarbeit mit Weitblick
 - ▶ Segmentierung von Mitarbeitergruppen: Gezielt nach vorn
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Vergütungsbenchmarks“

Drei Fragen an ... Paul Fabiszak zum Thema „Vergütungsbenchmarks“

Wer mit einer starken Mannschaft nach vorne gehen will, muss seinen Mitarbeitern etwas bieten. Das Thema „Vergütung“ sollte dazu in einem weiteren Rahmen gedacht werden.

1. Welche Rolle spielt die Vergütung, um erfolgskritische Mitarbeiter zu gewinnen, zu binden und zu motivieren?
Eine sehr wichtige Rolle! Dabei muss das gesamte Vergütungspaket in den Blick genommen werden – also die Grundvergütung, die variable Vergütung und auch die Nebenleistungen.

2. Welche Faktoren sind dabei entscheidend?
Um das passende Gesamtvergütungspaket zu finden, ist zum einen die funktionale Ausrichtung wie auch das benötigte Kompetenzlevel einer Position nach interner Stimmigkeit und externer Vergleichbarkeit zu betrachten. Zum anderen hat der Vergleichsmarkt einen sehr hohen Einfluss auf die Gesamtvergütung; in der Regel wirken sich dabei vor allem länder- und branchenspezifische Besonderheiten aus. Aber auch die Größe, der Reifegrad und die Kultur der Vergleichsunternehmen bestimmen die Vergütungspakete.



Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Selbstbewusstsein zeigen!
- ▶ **Experteninterview**
Return on Investment on HR:
Das Ergebnis entscheidet
- ▶ **Impulse**
 - ▶ HR Service Delivery: Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Blick
 - ▶ Employment Deal: Zu einer attraktiven Arbeitgebermarke werden
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Mit strategischer Personalplanung die Zukunft sichern
- ▶ **Fallstudie**
GfK SE: HR-Transformation von einer dezentralen in eine globale Organisation
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ HR-Strategie: Wertarbeit mit Weitblick
 - ▶ Segmentierung von Mitarbeitergruppen: Gezielt nach vorn
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Vergütungsbenchmarks“

3. Wie können Unternehmen diese Pakete am besten schnüren?

Unternehmen müssen sich zuerst einen Überblick über ihre eigenen Vergütungspakete verschaffen und sie systematisch bewerten. Nach einer solchen internen Analyse hilft die Analyse des relevanten Vergleichsmarktes und der entsprechenden Vergleichspositionen, um die aktuelle Situation ganzheitlich zu erfassen. Unternehmen können so ihren Standort bestimmen und ihre Gesamtvergütungspakete im Zuge einer integrierten Gesamtvergütungsstrategie weiter optimieren.

Vergütungsentscheidungen sicher treffen

Unsere branchenübergreifenden Gehaltsberichte für Top-Führungskräfte und für Mitarbeiter unterhalb der Führungsebene sowie unsere branchenspezifischen Studien zu Vergütung und Nebenleistungen sind eine belastbare Datenbasis für Ihre Vergütungsentscheidungen.

Zudem bieten wir Ihnen branchenspezifische Netzwerktreffen, Quick und Pulse Surveys sowie eine umfassende Betreuung durch unsere lokalen und globalen Account Manager mit vielfältigen Beratungsleistungen; dazu gehören individuelle Vergütungsvergleiche, weiterführende Analysen und pragmatische Handlungsempfehlungen. Weitere Informationen finden Sie unter

www.towerswatson.com/de-DE/Services/our-solutions/global-data-services

Kontakt

Paul Fabiszak

Practice Leader Global Data Services
paul.fabiszak@towerswatson.com



Inhalt

- ▶ **Inhaltsverzeichnis**
- ▶ **Editorial**
Selbstbewusstsein zeigen!
- ▶ **Experteninterview**
Return on Investment on HR:
Das Ergebnis entscheidet
- ▶ **Impulse**
 - ▶ HR Service Delivery: Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Blick
 - ▶ Employment Deal: Zu einer attraktiven Arbeitgebermarke werden
- ▶ **News**
- ▶ **Zur Sache**
Mit strategischer Personalplanung die Zukunft sichern
- ▶ **Fallstudie**
GfK SE: HR-Transformation von einer dezentralen in eine globale Organisation
- ▶ **Fokus HR-Transformation**
 - ▶ HR-Strategie: Wertarbeit mit Weitblick
 - ▶ Segmentierung von Mitarbeitergruppen: Gezielt nach vorn
- ▶ **Drei Fragen an...**
 - ▶ Thema „Vergütungsbenchmarks“

Über Towers Watson

Towers Watson ist eine der führenden Unternehmensberatungen weltweit und unterstützt seine Kunden dabei, ihren Unternehmenserfolg durch ein effektives HR-, Finanz- und Risikomanagement zu steigern. Weltweit sind wir mit rund 14.000 Mitarbeitern vertreten, in Deutschland und Österreich mit ca. 800 Mitarbeitern an den Standorten Frankfurt, Köln, München, Reutlingen, Wiesbaden und Wien. Wir entwickeln Lösungen für die betriebliche Altersversorgung und Nebenleistungen, für das Personal- und Vergütungsmanagement sowie das Risiko- und Finanzmanagement, einschließlich der Beratung von Versicherungs- und Rückversicherungsunternehmen.

Unsere Büros in Deutschland und Österreich

Frankfurt

Eschersheimer Landstraße 50
60322 Frankfurt
Telefon: +49 69 1505-50

Köln

Habsburgerring 2
50674 Köln
Telefon: +49 221 8000-30

München

Arnulfstraße 19
(Renaissance Haus)
80335 München
Telefon: +49 89 51657-4500

Reutlingen

Am Heilbrunnen 47
72766 Reutlingen
Telefon: +49 7121 16272-0

Reutlingen

Oskar-Kalbfell-Platz 14
72764 Reutlingen
Telefon: +49 7121 3122-0

Wiesbaden

Wettinerstraße 3
65189 Wiesbaden
Telefon: +49 611 794-0

Wien

Mariahilfer Straße 103
Stiege 2, Top 44
1060 Wien
Telefon: +43 1 715-9474

Impressum

Redaktionelle Umsetzung

V.i.S.d.P Reiner Jung (Towers Watson)
Carsten Sudheimer (Towers Watson)
Rudolf Schnitzer (cotext)

Grafische Umsetzung

Baxter & Baxter Werbeagentur GmbH

Die Beiträge dieser Publikation sind als allgemeine Hinweise zu verstehen. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die angegebenen Quellen oder die Unterstützung unserer zuständigen Büros zurück.

Copyright ©2014 Towers Watson. All rights reserved.
TW-EU-D-0274 Oktober 2014

Inhalt

► Inhaltsverzeichnis

► Editorial

Selbstbewusstsein zeigen!

► Experteninterview

Return on Investment on HR:
Das Ergebnis entscheidet

► Impulse

- HR Service Delivery: Wirkung und Wirtschaftlichkeit im Blick
- Employment Deal: Zu einer attraktiven Arbeitgebermarke werden

► News

► Zur Sache

Mit strategischer Personalplanung die Zukunft sichern

► Fallstudie

GfK SE: HR-Transformation von einer dezentralen in eine globale Organisation

► Fokus HR-Transformation

- HR-Strategie: Wertarbeit mit Weitblick
- Segmentierung von Mitarbeitergruppen: Gezielt nach vorn

► Drei Fragen an...

- Thema „Vergütungsbenchmarks“