

HR-Management in der New Economy

Fachverlag Moderne Wirtschaft



Human Resource-Management in der New Economy
– Derzeitige Praxis und zukünftige Herausforderungen

Hamburg/Frankfurt im Juni 2001

Inhaltsübersicht

1. Warum eine Studie zum Human Resource-Management in der New Economy?	3
2. Inhalt der Studie	5
3. Researchprofil	6
3.1 Methodischer Ansatz	6
3.2 Zusammensetzung der Teilnehmer	6
4. Ergebnisse der Erhebung	8
4.1 Administration	8
4.2 Gehaltsabrechnung	12
4.3 Erstes Zwischenergebnis	14
4.4 Vergütung	16
4.5 Personalmarketing	18
4.6 Personalentwicklung	20
4.7 Performance Management	27
4.8 Zweites Zwischenergebnis	28
5. Resümee und Ausblick	30
6. Anhang	36
6.1 Fragebogen	36
Ihre Ansprechpartner	37
Impressum	38

1. Warum eine Studie zum Human Resource-Management in der New Economy?

Die aktuellen Entwicklungen an den Aktienmärkten zeigen, dass eine neue Businessidee oder ein „Dotcom“ im Firmennamen alleine keine Erfolgsgarantie sind. Um langfristig am Markt bestehen zu können, gilt es natürlich, das kreative Potenzial neuer Geschäftsideen zu nutzen. Gleichzeitig wird jedoch auch die New Economy einige der bewährten Erfolgsstrategien der etablierten Unternehmen zur Kenntnis nehmen müssen. Ihre Chance liegt darin, bereits vollzogene Lernkurven nicht noch einmal zu durchlaufen und Neues konsequent zu realisieren, um so eine seriöse und unverwechselbare Position im Markt zu erzielen.

Gerade in den aufstrebenden und sehr auf Dienstleistung ausgerichteten Unternehmen der New Economy hängt der Unternehmenserfolg entscheidend von einer konsequenten Marktorientierung ab. Konsequent ist diese dann, wenn sowohl alle Prozesse und Strukturen sowie auch das Engagement jedes Mitarbeiters auf das orientiert sind, was für den Kunden die beste Lösung sein könnte. Die damit erforderliche Innovationsfähigkeit, Serviceorientierung und Flexibilität der Mitarbeiter wird folglich zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor für die Unternehmen der New Economy. Vor diesem Hintergrund erfährt das Human Capital bzw. die unternehmensspezifische Ausgestaltung des Human Resource-Managements auch zunehmend Beachtung durch Analysten, Aktienhändler und Kapitalgeber. So fließt nach einer Umfrage von Ernest & Young unter Analysten das intellektuelle und kreative Potenzial mittlerweile mit bis zu 35% in die Bewertung eines Unternehmens ein.

Die Anforderungen an ein Human Resource Management sollten in der New Economy also vielfältig sein. Denn der effiziente Einsatz der Mitarbeiter, deren Engagement und Begeisterung für neue Lösungen, Leistungsbereitschaft und die Fähigkeit, neue Wege zu gehen – das ist das eigentliche Kapital der New Economy-Unternehmen. Nach aller Erfahrung spielt in der New Economy die Arbeit der Personalabteilung jedoch eine untergeordnete Rolle. Viele Unternehmen haben hier (noch) nicht die Mitarbeiterzahl, um sich eine entsprechend leistungsfähige Personalabteilung leisten zu können oder leisten zu wollen. Denn in der Tat wird Personalarbeit meist nicht damit assoziiert, die genannten kritischen Erfolgsfaktoren gewährleisten zu können. Vielmehr besteht häufig die Befürchtung, eine Personalabteilung könnte durch starre Kontroll- und Administrationsregularien die innovative Begeisterung eines Unternehmens im Keim ersticken.

Andererseits zeigen einige positive Beispiele, dass eine gut organisierte und auf wesentliche Aufgaben fokussierte Personalabteilung durchaus in der Lage ist, entscheidende Beiträge zur Wertschöpfung zu leisten. Indikator für eine erfolgreiche Personalarbeit ist die Realisierung von geschäftsbegleitenden HR-Strategien, durch die die Strukturen und Prozesse geschaffen werden, in denen es dem einzelnen Mitarbeiter gelingen kann, seine optimale Leistung für den Unternehmenserfolg zu erbringen. Hinter der glitzernden Fassade einer innovativen und kreativen Unternehmensidee brauchen die Mitarbeiter Strukturen, die den steinigen Weg von der Idee zur Realität gangbar machen. Die Schaffung dieser Strukturen ist eine HR-Aufgabe!

Folgende Fragen liegen der Studie zugrunde:

- Welche Bedeutung hat die Personalarbeit heute in den Unternehmen der New Economy?
- Gibt es hier kreative Ansätze für eine effektive und innovative Arbeit der Personalabteilung?
- Welche Bedeutung messen die Unternehmen der Möglichkeit zu, HR-Leistungen outzusourcen, sich also von professionellen Anbietern betreuen zu lassen?
- Bedeutet Outsourcing das Abgeben von lästigen Aufgaben oder wird es gezielt eingesetzt, um Kompetenz- oder Kapazitätsdefizite auszugleichen?
- Findet sich die klassische Personaladministration überhaupt noch in den Unternehmen der New Economy?

Unsere Studie will eine Übersicht über die heute wahrgenommenen Personalleistungen und zukünftigen Anforderungen an New Economy-Unternehmen geben. Aus den Erkenntnissen lassen sich Vergleichswerte und entsprechende Empfehlungen ableiten. Die Studie versteht sich damit als ein Beitrag, das zukünftige HR-Management in den Unternehmen der New Economy konsequenter durchzuführen, als es vielleicht bisher der Fall gewesen ist.

2. Inhalt der Studie

Die vorliegende Studie präsentiert die Ergebnisse der in den Monaten April und Mai 2001 von PricewaterhouseCoopers Human Resource durchgeführten Befragung zum Human Resource Management deutscher Unternehmen des Neuen Marktes.

Vor dem geschilderten Hintergrund erfasst die Studie „New Economy goes HR“ das Leistungsangebot der Personalabteilungen.

Anhand der dieser Studie zugrunde liegende Fragebogen „HR Services Due Diligence“ wurden die Teilnehmer nach folgenden Personalleistungen befragt:

Aufgabengebiet	Themenfelder
1 Administration	Verträge (Eintritt, Versetzung, Austritt), Entwurf von Vertragsinhalten, Personalplanung, Arbeitszeiterfassung, Sozialleistungen/betriebliche Altersversorgung, Mitarbeiterbetreuung
2 Gehaltsabrechnung	Pflege Stamm-/Bewegungsdaten, Abrechnungen, Reisekostenabrechnung, Bescheinigungen
3 Vergütung	Gehaltsänderungen, Vergütungsstufen/Funktionsbewertungen, leistungsorientierte Vergütung
4 Personalmarketing	Personalsuche, Bewerberverwaltung, Personalauswahl
5 Personalentwicklung	Bildungsbedarfsplanung, Trainingskonzeption, Trainingsdurchführung, Veränderungsmanagement, E-Learning-Programme, Führungskräfte-Entwicklungs-Programme, Potenzialanalysen, Talent- und Nachwuchsförderung, Assessment Center/Management Audit
6 Performance	Zielvereinbarungen/Management by Objectives, Entwicklung/Management/Implementierung von Kompetenzmodellen, Führung von Mitarbeitergesprächen

Gefragt wurde, welche Leistungen heute intern durchgeführt werden und für welche Themen Outsourcing-Lösungen gewählt werden. Neben der Analyse der gegenwärtig wahrgenommenen Aufgaben wurde auch nach den für die Zukunft geplanten Aktivitäten im Personalbereich gefragt.

3. Researchprofil

3.1 Methodischer Ansatz

Die Ergebnisse dieser Studie basieren auf einer quantitativen Erhebung. Die Teilnehmer wurden danach befragt, welche Aufgaben des Human Resource-Managements sie heute wahrnehmen bzw. zukünftig wahrnehmen wollen. Nicht gefragt wurde nach der Einschätzung der Teilnehmer zur Qualität bzw. Zufriedenheit oder Wünschen an zukünftige Möglichkeiten.

Die hier vorgestellten Ergebnisse beziehen sich daher in erster Linie auf quantitative Vergleiche. Die Struktur des Berichts gibt dabei weitgehend den Aufbau des Fragebogens wieder.

Der Fragebogen wurde so konzipiert, dass die durch ihn mögliche quantitative Erhebung aufgrund der Antwortmöglichkeiten intern/extern und ja/nein/noch nicht zu jedem Themenfeld 100% ergeben sollte. Dazu ist anzumerken,

- dass Doppelnennungen möglich waren, wenn z.B. eine Dienstleistung zwar extern vergeben wurde, aber doch gleichzeitig interner Bearbeitung bedarf,
- dass eine Antwort „intern ja“ eigentlich ein „extern nein“ oder „extern noch nicht“ erfordert. In Kauf genommen wurde die ggf. nicht ganz stringente Beantwortung durch die Teilnehmer. Von statistischen Korrekturen bzw. Ergänzungen wurde deshalb abgesehen.

Die Ergebnisdarstellung erfolgt in gerundeten Prozentangaben und wurde um kleinere statistische Fehler bereinigt.

Aus den quantitativen Ergebnissen wurden Interpretationen möglich, die auf die Qualität und Wirksamkeit der heutigen Personalarbeit in den Unternehmen der New Economy schließen lassen. Diese Interpretationen wurden durch die Bildung von Korrelationen zwischen den verschiedenen Themen möglich. Außerdem wurden Erfahrungswerte von PricewaterhouseCoopers Human Resource sowie Erkenntnisse aus weiteren PwC-Studien eingebracht. Unabhängig von dieser Befragung wurden Interviews mit Personalverantwortlichen in New Economy-Unternehmen geführt. Diese, eher qualitativen Interpretationen und Schlussfolgerungen werden gesondert – *durch kursiv gesetzte Schrift* – gekennzeichnet.

3.2 Zusammensetzung der Teilnehmer

Angeschrieben wurden die im NEMAX notierten Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern. Personalarbeit im eigentlichen Sinn wird normalerweise erst ab dieser Mitarbeiterzahl möglich und nötig. In kleineren Unternehmen wird meist die gehaltsrelevante Personaladministration durch das Finanzwesen oder ein Steuerbüro erledigt,

während das eigentliche Human Resource Management Führungsaufgabe ist. Erst ab einer Größe von ca. 100 Mitarbeitern ergibt sich eine Komplexität und Aufgabenfülle, die die Einrichtung eines eigenen Personalwesens notwendig macht. Der in dieser Studie definierte Untersuchungsgegenstand soll gewährleisten, dass systematische Personalarbeit in den befragten Unternehmen in einem aussagekräftigen Maß vorhanden ist.

Rücklaufquote

Von den 170 angeschriebenen Unternehmen haben mehr als ein Drittel, genau 54 Unternehmen (32%), den Fragebogen beantwortet. Diese für eine solche Befragung hohe Rücklaufquote spricht für den großen Stellenwert des Themas bei den befragten Unternehmen.

Mitarbeiterzahl

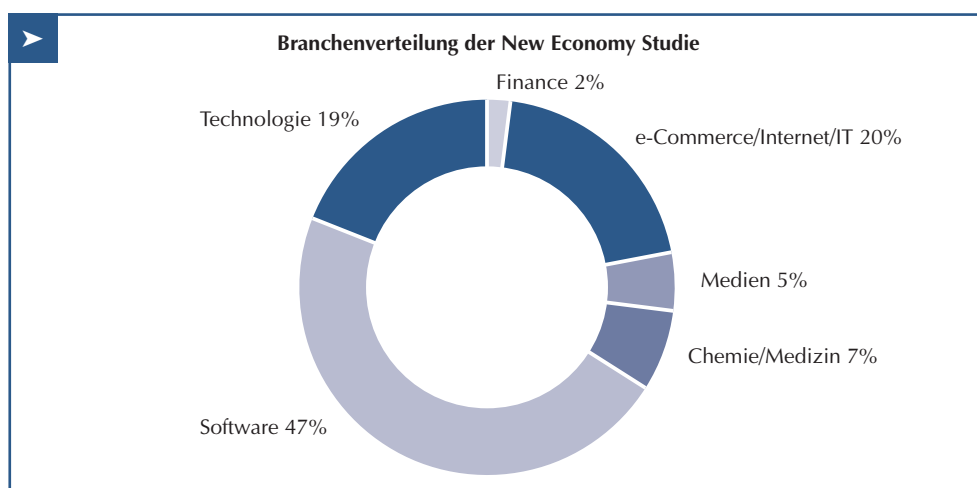
39% der antwortenden Unternehmen beschäftigen weniger als 300 Mitarbeiter. Bei weiteren 39% liegt die Mitarbeiterzahl zwischen 300 und 1.000 Mitarbeitern. 22% der Unternehmen haben mehr als 1.000 Beschäftigte. Insgesamt repräsentiert diese Studie die Personalpolitik für über 30.000 Mitarbeiter der New Economy. Der Personalzuwachs im Jahr 2000 erreichte bei den befragten Unternehmen im Durchschnitt 114%.

Umsatz

Die für das Geschäftsjahr 2000 angegebenen Umsätze zeigen eine breite Streuung: Der Jahresumsatz der antwortenden Unternehmen lag zwischen einer Million und 600 Millionen DM.

Branchenverteilung

Nach Branchen geordnet bestätigt sich die erwartete Konzentration auf Technologie und Software. Daneben sind eine Reihe weiterer Branchen vertreten. Insgesamt stellt sich die Verteilung der befragten Unternehmen auf die einzelnen Branchen wie folgt dar:



4. Ergebnisse der Erhebung

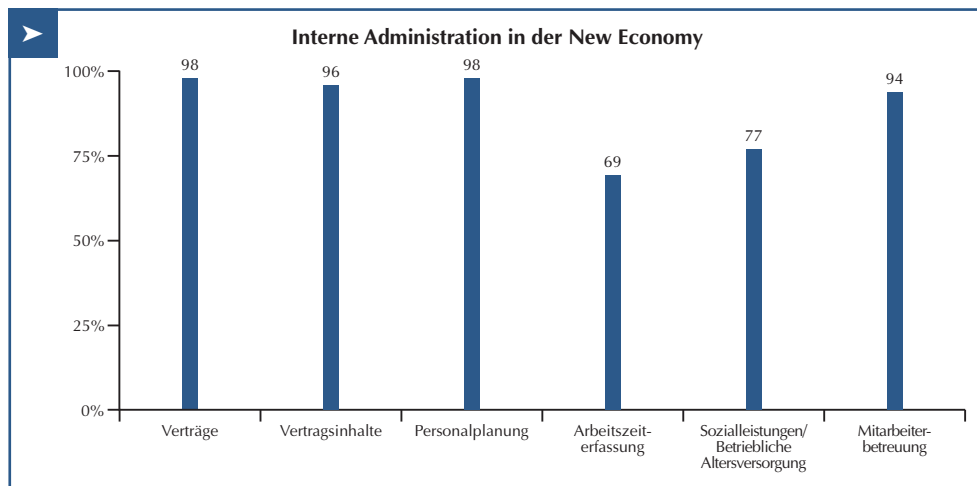
Im Mittelpunkt stehen zunächst die Einzelergebnisse der Erhebung, wie die Unternehmen der New Economy ihr Human Resource Management derzeit gestalten und zukünftig ausrichten wollen.

4.1. Administration – Die Administration liegt fest in eigener Hand

Im ersten Schritt wurde nach dem derzeitigen Leistungsumfang in der Personaladministration gefragt. Darunter versteht man im Allgemeinen die Vertragserstellung, die Vertragsgestaltung (Gestaltung der Vertragsinhalte für Eintritte, Versetzungen und Austritte) sowie die Planung des benötigten Personals. Außerdem wurde die Verwaltung von Sozialleistungen und ggf. der betrieblichen Altersversorgung abgefragt. Viele Unternehmen haben eine besonders geregelte Arbeitszeiterfassung und damit eine Vergütung von Mehrarbeit, so dass hier Aufgaben für die Personaladministration anfallen. Die generelle Mitarbeiterbetreuung in allen Fragen des Arbeitsverhältnisses und der Vergütung fällt normalerweise ebenfalls unter die Aufgabenstellung der Administration.

Ein großer Teil der hier beschriebenen Aufgaben umfasst gesetzlich vorgeschriebene Anforderungen und ist somit Teil der ordnungsgemäßen Betriebsführung. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass alle Unternehmen angaben, in diesem Bereich Leistungen zu erbringen. Überrascht hat allerdings das generelle Ergebnis, dass fast alle Unternehmen diese Leistungen aus eigener Hand erbringen. Die Eingangsvermutung war hier ein bemerkenswerter Anteil an Outsourcing-Leistungen, für den diese Untersuchung keine Bestätigung ergab.

Die Ergebnisse im Einzelnen:



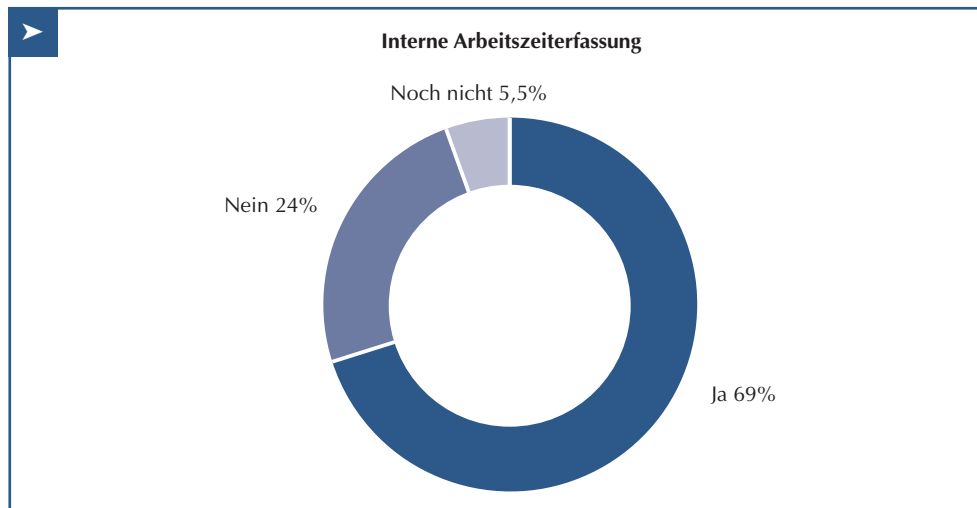
Die Aufgaben der Personaladministration werden insgesamt zu 88% von den befragten Unternehmen selbst durchgeführt. Der Anteil bei Vertragsgestaltung und -verwaltung, Personalplanung und -betreuung liegt bei 98%. Da diese Leistungen von den Unternehmen erbracht werden müssen, hat folgerichtig kein Unternehmen angeben, Verträge, Vertragsgestaltung und Personalplanung nicht durchzuführen (0%).

Es liegt der Schluss nahe, dass für die Administration ca. 2% externe Dienstleister hinzugezogen werden. In der Tat zeigen die Ergebnisse, dass lediglich bei der Vertragsgestaltung 13% auf externe Unterstützung, bei der Ausstellung von Verträgen 7,5% auf externe Unterstützung zurückgreifen. Überschneidungen entstehen dadurch, dass fast kein Unternehmen diese Themen komplett nach außen gibt, sondern bestimmte Aufgabenanteile daraus selbst übernimmt. Die Ergebnisse zeigen sehr deutlich, dass es für die meisten Unternehmen keinerlei Veranlassung gibt, den Anteil der Outsourcing-Leistungen zu erhöhen: Die Werte für zukünftige externe Leistungen liegen tendenziell bei null.

	Intern (in %)			extern (in %)		
	Ja	Nein	Noch nicht	Ja	Nein	Noch nicht
Verträge	98,0	–	2,0	7,5	30,0	–
Vertragsinhalte	96,0	–	–	13,0	24,0	–
Personalplanung	98,0	–	2,0	–	33,0	2,0
Arbeitszeiterfassung	69,0	24,0	5,5	–	43,0	–
Sozialleistungen/ betr. Altersversorgung	77,0	8,0	15,0	11,0	28,0	2,0
Mitarbeiterbetreuung	94,0	2,0	3,0	2,0	30,0	4,0

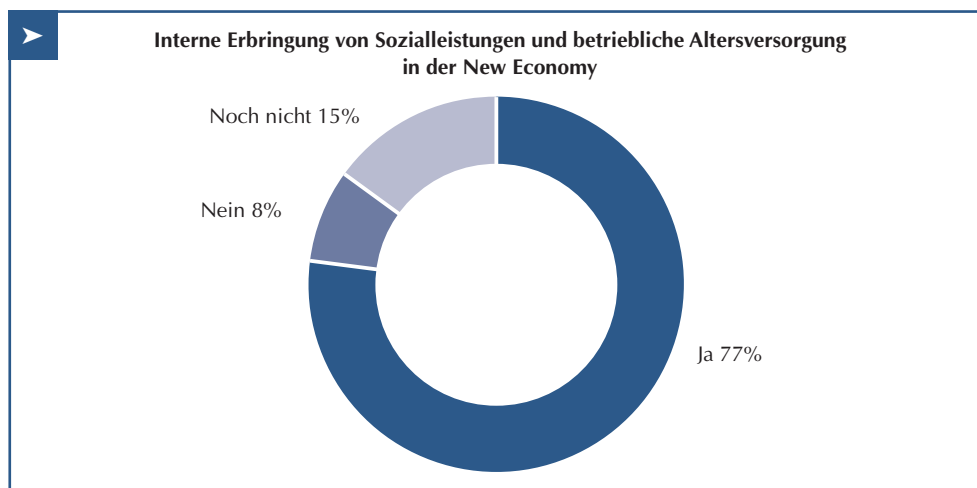
Ausnahmen hiervon bilden die Arbeitszeiterfassung und die Sozialleistungen bzw. die betriebliche Altersversorgung. Beide Aufgaben sind für ein Unternehmen nicht zwingend notwendig, sondern ergeben sich erst bei besonderen Anforderungen oder z.B. Überlegungen zur Mitarbeiterbindung.

Die Ergebnisse zur Arbeitszeiterfassung belegen, dass 30% der New Economy-Unternehmen keine oder noch keine Arbeitszeiterfassung besitzen. 69% der New Economy-Unternehmen führen an, Arbeitszeiterfassung durchzuführen. Immerhin 5,5% der Unternehmen sehen hier Handlungsbedarf. Bedarf an externer Hilfe wird bezüglich der Arbeitszeiterfassung überhaupt nicht gesehen.



Bei den Themenfeldern Sozialleistungen und betriebliche Altersversorgung zeigt sich, dass diese in der New Economy sehr weit verbreitet sind. 75 % der befragten Unternehmen geben an, ihren Mitarbeitern Sozialleistungen und/oder eine betriebliche Altersversorgung zu gewähren. 15% sehen Handlungsbedarf für die Zukunft, der intern durchgeführt werden soll.

11% der Unternehmen geben an, hier auf externe Dienstleistung zurückzugreifen. Die Vermutung liegt nahe, dass die 8% der Unternehmen, die heute keine interne Administration zu Sozialleistungen/Altersversorgung haben, sich bei den Angaben zur externen Unterstützung wiederfinden, die bei 11% liegen.



Diese Angaben erlauben zumindest zwei Interpretationen:

- Man kann davon ausgehen, dass nahezu alle Unternehmen ihren Mitarbeitern verschiedene Sozialleistungen gewähren oder gewähren werden (100%). Üblich sind hier Dienstwagenregelungen, Direktversicherungen, vermögenswirksame Leistungen und Sonderurlaub- bzw. Sabbatical-Regelungen.

- Da auch hier ein nur geringer Prozentsatz auf externe Dienstleistung zurückgreift, darf vermutet werden, dass nur in den wenigsten Fällen eine betriebliche Altersversorgung gewährt wird. Da der Aufbau von Altersversorgungswerken ebenso kompliziert wie kostspielig ist und generell durch eine Versicherung abgedeckt wird, ist externe Unterstützung hier unumgänglich.

Schlussfolgerungen:

1. *Insgesamt ist es wenig überraschend, dass die klassischen Aufgaben der Personaladministration, die von Rechts wegen notwendig sind, von Unternehmen der New Economy erfüllt werden. Bemerkenswert ist hier jedoch die geringe Neigung zum Outsourcing. Ein Vergleich zur sog. Old Economy zeigt, warum diese geringe Neigung überraschend erscheint:*

In der Old Economy hat sich inzwischen die Einsicht durchgesetzt, dass die Personaladministration einen großen Teil der Ressourcen in der Personalabteilung bindet. Insofern dem Personalwesen natürlich nur in begrenztem Maße personelle und finanzielle Ressourcen zugewilligt werden, wird zunehmend nach Wegen gesucht, den Anteil an Administration zu verkleinern. Eine wichtige Rolle spielt hier die Einführung von adäquaten IT-Systemen. Am Ende entscheiden sich jedoch immer mehr Unternehmen, Teile der Administration (und der Gehaltsabrechnung, vgl. unten) an externe Dienstleister abzugeben. Die Vorteile liegen auf der Hand: klare Service Level Agreements und kalkulierbare Festpreise. Ziel dieses Prozesses ist es, sich auf strategisch wichtige Aufgaben des Human Resource-Managements zu fokussieren. Da auch in der New Economy die Ressourcen im Personalwesen begrenzt sind (wahrscheinlich begrenzter als in der Old Economy), stellt sich angesichts dieser umfassenden internen Bearbeitung der Personaladministration die Frage, wie viel Innovationskraft das Human Resource Management entfalten kann.

2. *Ein wenig überraschendes, aber dennoch interessantes Ergebnis ist die relativ geringe Bereitschaft zur Arbeitszeiterfassung in den New Economy-Unternehmen. Wenig überraschend ist es, weil es dem Ruf des kreativen und flexiblen Unternehmens entspricht. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass besonders Unternehmen mit einem Mitarbeiterzuwachs über 100% im letzten Jahr über einen Zeiterfassungsanteil von nur 51% verfügen. Damit scheint sich die Vermutung zu bestätigen, dass „Stechuhr“ und strenge Arbeitszeitregelung dem Erfolg eines Unternehmens abträglich sind. Der weit verbreitete Mythos von jungen dynamischen Unternehmen, in denen Mitarbeiter engagiert und ohne Blick auf die Uhr arbeiten, scheint sich hier zu bestätigen.*

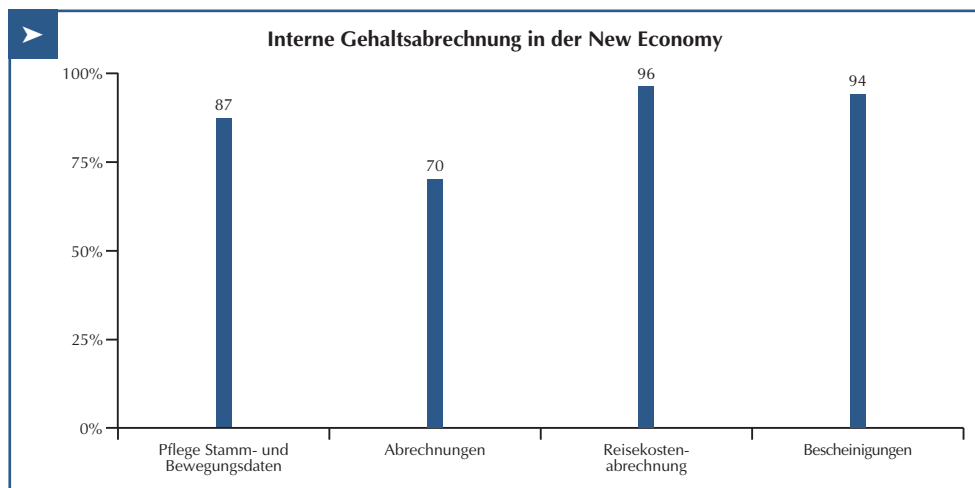
Dennoch: Auch die New Economy-Unternehmen werden sich dem Thema Arbeitszeit stellen müssen. Das Bedürfnis der Mitarbeiter in der New Economy nach einer Work-Life-Balance nimmt ebenso zu wie die Forderung nach Vergütungsgerechtigkeit durch Ausgleich von geleisteter Mehrarbeit.

4.2. Gehaltsabrechnung: Abgerechnet wird zum Schluss – immer noch intern

Die Gehaltsabrechnung umfasst die Pflege aller gehaltsrelevanten Daten (Stamm- und Bewegungsdaten). Da für die Gehaltsabrechnung nicht nur das Festgehalt, sondern ggf. auch Mehrarbeit, Urlaubszeiten, Krankheitszeiten, Bonusregelungen, vermögenswirksame Leistungen sowie die Errechnung der steuerlich relevanten Arbeitgeberanteile relevant ist, verbirgt sich hinter der Erstellung der Gehaltsabrechnung ein erheblicher Arbeitsaufwand. Neben der richtigen Berechnung des Gehalts gehören die Überprüfung der Daten, die Erstellung der Abrechnung selbst und nicht zuletzt die Anweisung der Gehälter zum Aufgabengebiet „Gehaltsabrechnung“. Besonderen Aufwand bereitet vielen Unternehmen die Reisekostenabrechnung, die in dieser Studie deshalb auch getrennt erfasst wurde. Zur Gehaltsabrechnung wird auch das Bescheinigungswesen gezählt, wenn es sich um Bescheinigungen handelt, die gehaltsrelevant sind (Urlaub, Krankheit, Sozialversicherung etc.).

Generell zeigt sich die gleiche Tendenz wie bei dem thematisch verwandten Thema der Personaladministration: Ein großer Teil der Arbeiten muss aus Gründen der ordnungsgemäßen Betriebsführung erfüllt werden und wird daher von allen befragten Unternehmen zu 100% geleistet. Überraschend ist auch hier der relativ geringe Anteil an externer Durchführung.

Die Ergebnisse im Einzelnen:



Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass die für eine Gehaltsabrechnung relevanten Aufgaben zu 86% von den befragten Unternehmen selbst durchgeführt werden.

Der Anteil an externer Dienstleistung ist in diesem Aufgabengebiet tendenziell höher. Für die reine Erstellung der Gehaltsabrechnung liegt er sogar bei 33%, für die Pflege der Stamm- und Bewegungsdaten immerhin noch bei 17%.

Auffallend ist jedoch, dass bei keinem der antwortenden Unternehmen eine Bereitschaft vorliegt, hier zukünftig Aufgaben auszulagern: Die Antworten liegen klar und durchgängig bei 0%.

	Intern (in %)			Extern (in %)		
	Ja	Nein	Noch nicht	Ja	Nein	Noch nicht
Pflege Stamm-/ Bewegungsdaten	87,0	4,0	–	17,0	28,0	–
Abrechnungen	70,0	6,0	–	33,0	24,0	–
Reisekosten	96,0	–	–	5,5	33,0	–
Bescheinigungen	94,0	–	–	15,0	32,0	–

Auffallend an diesen Ergebnissen ist weiterhin, dass sie in der Einzelwertung sehr genau interpretiert werden müssen, um verständlich zu werden:

Zum Beispiel wird die Datenpflege nur von 4% der Unternehmen nicht intern durchgeführt. Gleichzeitig geben aber 17% der Unternehmen an, hier externe Dienstleistung wahrzunehmen. Daraus folgt, dass mindestens 13% der Unternehmen hier sowohl extern wie intern tätig sind. Gleiches gilt für die Erstellung der Gehaltsabrechnung, die Reisekosten und das Bescheinigungswesen: Wesentlich weniger Unternehmen geben an, nicht intern tätig zu sein, als Nennungen für externe Dienstleistung vorliegen. Ein Teil der Unternehmen hat Dienstleistungen folglich zwar outgesourced, bindet aber dennoch eigene Ressourcen mit der Leistungserbringung.

Ein weiteres interessantes Ergebnis, das mit dem vorherigen möglicherweise zusammenhängt, ist die Tatsache, dass die Unternehmen sehr selektiv outsourcen. Wer die Datenpflege nach außen gibt, lässt meist (auch hier gibt es Ausnahmen) auch die Gehaltsabrechnung durch einen Externen erstellen. Umgekehrt gilt dies wesentlich seltener: Nur 50% der Unternehmen, die extern Abrechnungen erstellen lassen, lassen extern auch die Datenpflege durchführen. Eine Korrelation zur Reisekostenabrechnung und zum Bescheinigungswesen ist fast gar nicht zu erkennen.

Schlussfolgerungen:

Generell gilt auch für das Aufgabengebiet Gehaltsabrechnung, dass alle Unternehmen in allen Themenfeldern interne Ressourcen binden. Obwohl der Outsourcing-Anteil tendenziell größer ist als in der Administration, liegt der Anteil der Nennung, demnach keinerlei interne Abwicklung erfolgt, bei nahezu 0%. Betrachtet man dazu die sehr selektive Inanspruchnahme von Outsourcing-Leistungen (vgl. erstes Zwischenergebnis), so ergeben sich erste Zweifel an der Effizienz der administrativen Leistungserbringung im Personalwesen der New Economy-Unternehmen. Denn wird ein Prozess von verschiedenen Menschen an verschiedenen Orten erledigt, so führt dies nicht selten zu Doppelarbeiten, Unklarheiten der Schnittstellen und Verantwortlichkeiten etc.

4.3. Erstes Zwischenergebnis: Anteil der Outsourcing-Leistungen ist uneinheitlich

Die Personaladministration und Gehaltsabrechnung sowie alle damit verbundenen Leistungen gelten vielen Unternehmen als lästige, aber dennoch notwendige Pflicht. Da sie an sich keine strategische Bedeutung haben und viele Ressourcen binden, gelten sie als ideale Outsourcing-Kandidaten. Das Leistungsangebot der wachsenden Zahl von Outsourcing-Anbietern im Personalumfeld spiegelt dies wider: Der Schwerpunkt des Angebots liegt in den genannten Aufgabengebieten.

Ein Blick auf die sog. Old Economy zeigt folgendes Bild: Gemäß der PwC Studie HR-Benchmarking aus dem Jahr 2000¹ geben 50% der Unternehmen HR-Leistungen an externe Dienstleister. Die Top-Five-Prozesse, die von diesen Unternehmen ganz oder teilweise durch Outsourcing abgewickelt werden, sind demnach:

HR-IT-Systeme	52%
Gehaltsabrechnung	51%
Personalbeschaffung	40%
Weiterbildung	31%
Personalbetreuung	27%

Die Studie bemerkt dazu, dass fast alle genannten Personalprozesse nur teilweise ausgelagert sind. Als Ausnahme wird die Personalabrechnung genannt, die bei 20% der Unternehmen vollständig ausgelagert wird.

Das Interesse an Outsourcing-Leistungen ist in den Unternehmen der New Economy zu den Aufgabengebieten Personaladministration und Gehaltsabrechnung eher schwach ausgebildet. Betrachtet man alle bisher genannten 10 Themenfelder, die darunter subsu-
miert wurden, so ergibt sich insgesamt ein Anteil von 40% der New Economy-Unternehmen, die HR-Leistungen durch externe Dienstleister erbringen lassen.

Die Verteilung der Outsourcing-Leistungen bezüglich der HR-Dienstleistungen ist bei den teilnehmenden Unternehmen die folgende²:

Gehaltsabrechnung	33,0%
Datenpflege (Stamm-/Bewegungsdaten)	17,0%
Bescheinigungswesen	15,0%
Vertragsgestaltung	13,0%
Sozialleistungen/betr. Altersversorgung	11,0%
Verträge	7,5%
Administration Reisekosten	5,5%
Mitarbeiterbetreuung	2,0%
Personalplanung	0,0%
Arbeitszeiterfassung	0,0%

¹ HR-Benchmarking, PricewaterhouseCoopers, September 2000, Seite 38

² Die sich in der folgenden Aufstellung ergebenden 104% entstehen durch gerundete Prozentangaben.

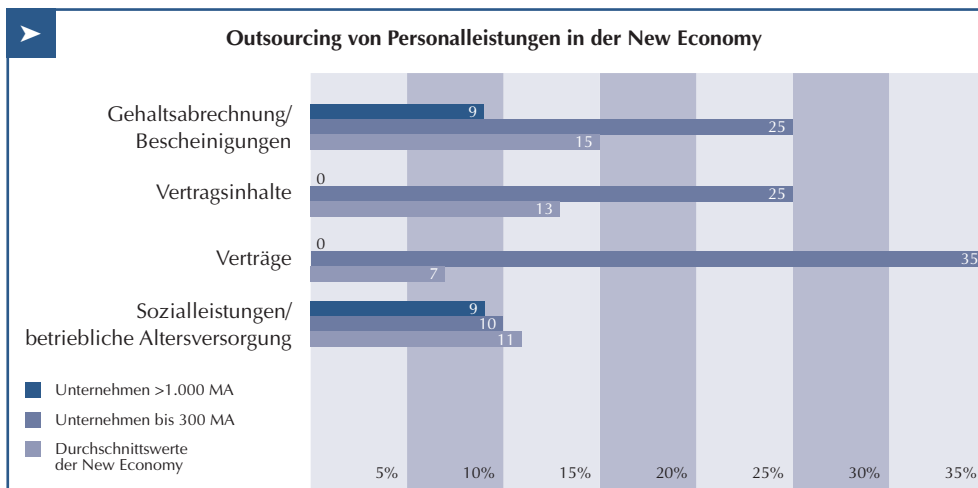
Eine nähere Analyse zeigt, dass das Outsourcing-Angebot zu den genannten Themenfeldern sehr selektiv wahrgenommen wird. So hat keines der befragten Unternehmen ein komplettes Outsourcing vorgenommen. Der überwiegende Anteil hat nur eine Aufgabe outsourct. Bei den Unternehmen, die zwei bis drei Leistungen durch externe Dienstleister bearbeiten lassen, ergibt sich keinerlei übereinstimmendes Muster. Eine gewisse Überlappung ergibt sich lediglich in den Themenfeldern der Datenpflege und Gehaltsabrechnung. Das heißt: Wer die Datenpflege outsourct hat, hat größtenteils auch die Gehaltsabrechnung ausgelagert.

Für die beiden genannten Aufgabengebiete Administration und Abrechnung und den dazu abgefragten zehn Themenfeldern ergibt sich folgende Outsourcing-Verteilung:

Anzahl Themen	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Outsourcing	0%	0%	0%	2,5%	0%	5%	2,5%	12,5%	12,5%	20%

Die meisten der Unternehmen, die externe Dienstleister eingeschaltet haben, lagern also nur ein bis drei Dienstleistungen aus.

Bei Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeitern – und einem damit meist deutlich größeren Potenzial im Personalwesen – nimmt die Bereitschaft, Leistungen auszulagern, weiter ab. Im Aufgabenbereich Administration wird nur noch für die Sozialleistungen/betriebliche Altersversorgung und Gehaltsabrechnung/Bescheinigungen auf externe Hilfe zurückgegriffen. Für die Vertragsgestaltung wird z. B. keine Unterstützung mehr in Anspruch genommen.



Schlussfolgerungen:

In Bezug auf eine strategische Ausrichtung des Human Resource-Managements ergibt sich angesichts dieser (Teil-)Ergebnisse die Frage, ob eine Fokussierung der Personalarbeit gelingen kann, wenn so viele Ressourcen durch Administration gebunden bleiben. Möglicherweise spielt hier eine Rolle, dass viele Unternehmen mit ihrem Outsourcing-Partner nicht zufrieden sind. Möglicherweise wird diese Unzufriedenheit aber gerade dadurch erzeugt, dass dem Outsourcer nur ein Teil der Aufgaben über-

tragen wird, wodurch keine klaren Service Levels vereinbart und keine eindeutig definierten Schnittstellen geschaffen werden können.

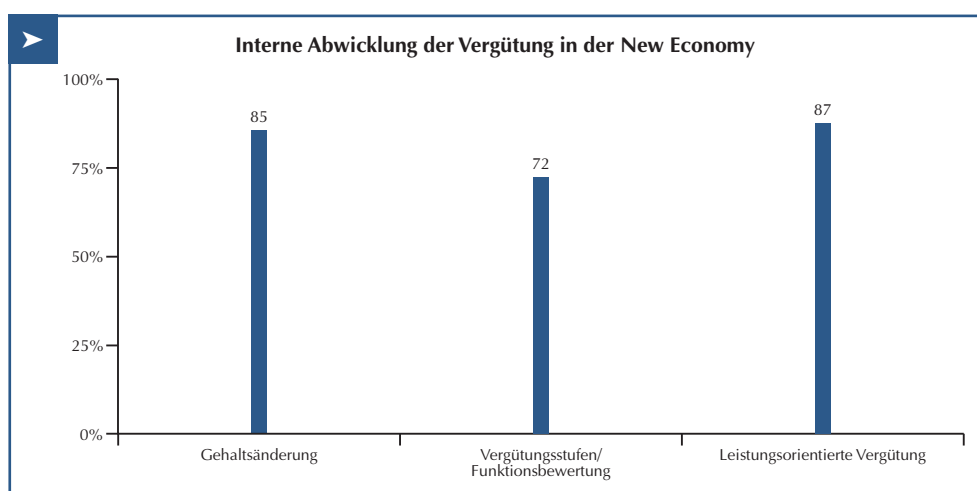
Im Zusammenhang mit diesem ersten Zwischenergebnis können Unternehmen ihre Performance in diesem Bereich anhand folgender Fragen messen:

- Wird eine strategische Ausrichtung des Human Resource-Management möglich durch Outsourcing der Administration und Gehaltsabrechnung?
- Ist das Potenzial, das durch Outsourcing möglich wird, voll genutzt?
- Ist es betriebswirtschaftlich sinnvoll, Kosten sowohl für Outsourcing wie auch interne Abwicklung zu haben?
- Kann Outsourcing zufriedenstellend praktiziert werden durch Komplett-Outsourcing?

4.4. Vergütung: Leistung soll sich lohnen in der New Economy

Unter dem Aufgabengebiet „Vergütung“ wurden vor allem die Themenfelder Umsetzung von Gehaltsänderungen, Implementierung von Vergütungsstufen bzw. Durchführung von Funktionsbewertungen und die Einführung von leistungsorientierter Vergütung subsumiert. Damit wird in erster Linie nach der Systematisierung von Vergütung gefragt. Dies ist nicht mehr Bestandteil einer unumgänglichen HR-Aufgabe, sondern bereits eine eher strategisch relevante Aufgabe. Die damit intendierte Vergütungsgerechtigkeit hat großen Einfluss auf die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Im Hintergrund steht die Frage: Welche Vergütung für welche Leistung?

Die Ergebnisse im Einzelnen:



Ein sehr großer Anteil der befragten Unternehmen gibt an, in diesen Themenfeldern aktiv zu sein. Immerhin nehmen 91% der Unternehmen, Gehaltsänderungen vor, 85% in eigener Regie.

In Bezug auf eine systematische Gehaltsfindung durch Funktionsbewertungen geben immerhin 72% der Unternehmen an, Vergütungsstufen eingeführt zu haben.

Auch bei der leistungsorientierten Vergütung hat die New Economy die Nase weit vorne. 87 % aller befragten Unternehmen geben an, eine leistungsorientierte Vergütung zu haben. Hier offenbart sich der viel beschworene Geist der New Economy, der den einzelnen Mitarbeiter und seinen Wert an dessen Leistung misst. Diese These wird auch durch die Ergebnisse im Bereich Performance Management gestützt. Hier geben 87% der befragten Unternehmen an, Zielvereinbarungsgespräche durchzuführen.³ Dies lässt den Schluss zu, dass die beiden Instrumente leistungsorientierte Vergütung und Zielvereinbarungsgespräche zur Umsetzung der Unternehmensziele eingesetzt werden.

Relativ gering ist wiederum der Anteil der Unternehmen, die für das Aufgabengebiet Vergütung externe Unterstützung in Anspruch nehmen. Lediglich bei den Gehaltsänderungen lassen sich 5,5% der Unternehmen unterstützen.

Eher gering werden auch die zukünftigen Herausforderungen auf diesem Gebiet eingeschätzt: Nur wenige Unternehmen geben an, z.B. Funktionsbewertungen noch nicht durchgeführt zu haben.

Vergütung	Intern (in %)			Extern (in %)		
	Ja	Nein	Noch nicht	Ja	Nein	Noch nicht
Gehaltsänderungen	85,0	2,0	–	5,5	11,0	–
Funktionsbewertungen	72,0	7,5	5,5	–	13,0	2,0
Leistungsorientierte Vergütung	87,0	–	–	–	13,0	–

Schlussfolgerungen:

Vergütung, zumal die leistungsorientierte Vergütung, ist sicher ein besonders gewichtiges Thema in der New Economy. Da wahrscheinlich die meisten der befragten Unternehmen nicht nach einem Tarifsysteem vergüten, sind sie auf eigene Vergütungssystematiken angewiesen. Der Bedarf an externer Unterstützung ist hier ebenso gering wie der Bedarf an zukünftigen Veränderungen. Nicht ganz in Übereinstimmung können damit die häufigen Klagen gebracht werden, nach denen in der New Economy zunehmend Ungerechtigkeit in der Vergütung zu verzeichnen und demnach die durchschnittliche Vergütung zu hoch sei, weil z. B. bestimmte Funktionen unbedingt mit beehrten Fachkräften besetzt werden müssen.

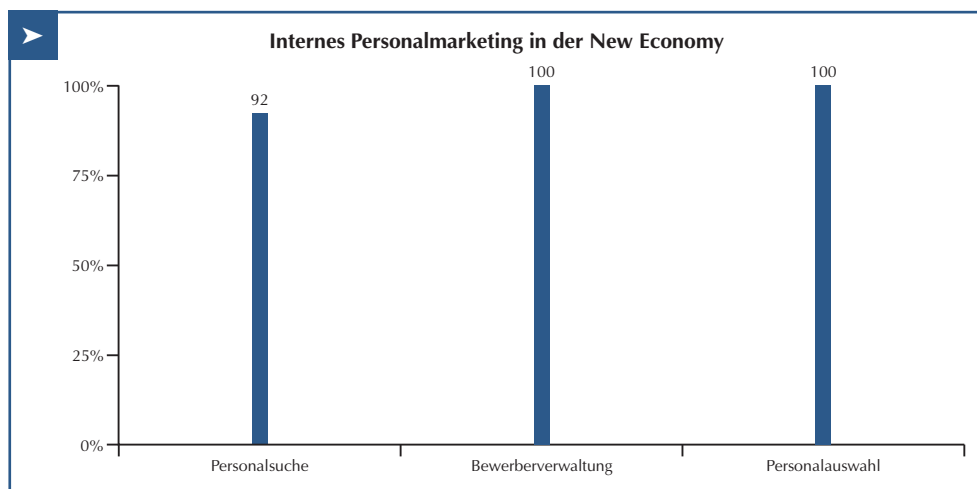
³ Siehe auch 4.7 Performance Management

4.5. Personalmarketing – Die Domäne der New Economy

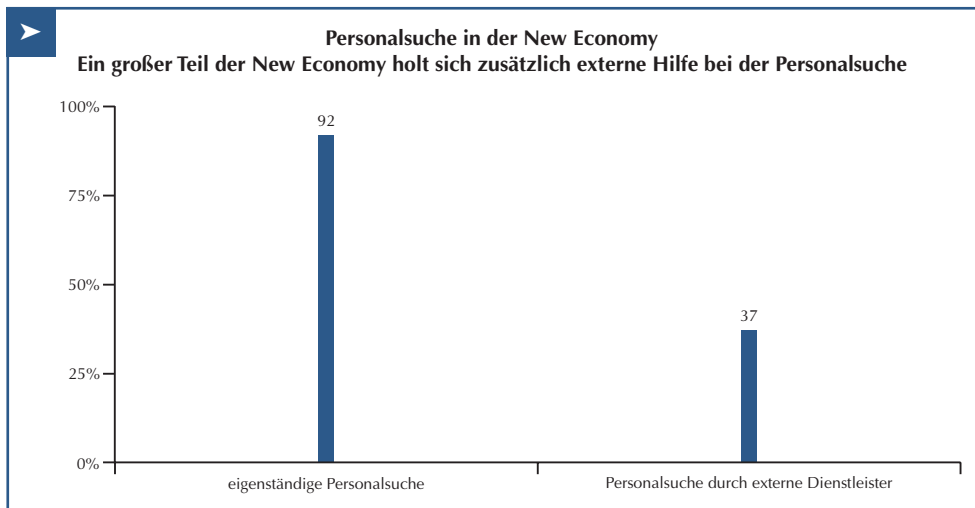
Das Personalmarketing kann mit Fug und Recht als ein drängendes Thema der New Economy-Unternehmen bezeichnet werden, die immer wieder mit ihrem enormen Personalbedarf in die Schlagzeilen geraten sind. Die Abfrage für diese Studie bezog sich hier insbesondere auf die Themenfelder Personalsuche, Bewerberverwaltung und Personalauswahl. Die Ergebnisse bestätigen alle Annahmen.

So wird Personalmarketing von allen Unternehmen intern oder extern bedient und zu 100% abgedeckt. Nur zwei Prozent der Unternehmen geben an, noch keine interne Personalsuche durchzuführen. Ansonsten werden die Personalsuche, -auswahl und -verwaltung zu fast 100% intern abgedeckt. Gleichzeitig wird hier in einem bemerkenswerten Umfang auf externe Unterstützung zurückgegriffen.

Die Ergebnisse im Einzelnen:

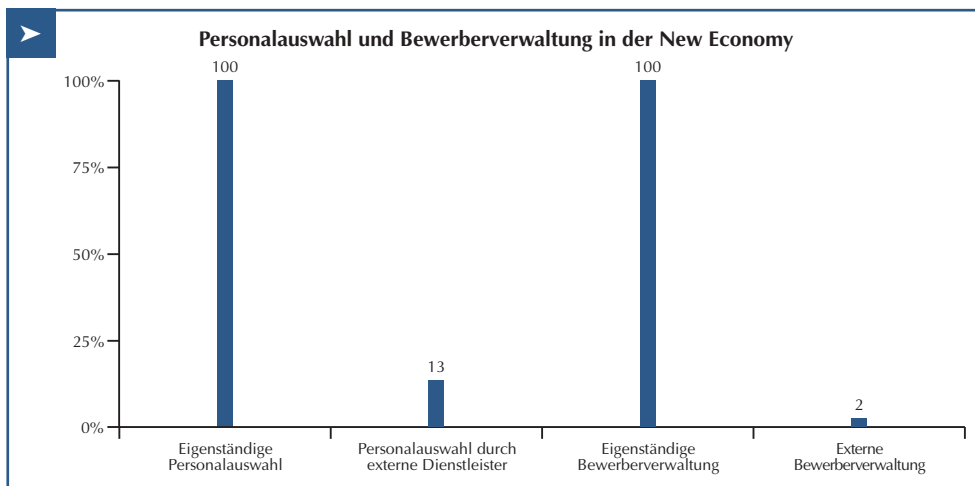


Eine besondere Bedeutung für die New Economy-Unternehmen hat die Personalsuche. Ein erheblicher Einsatz ist zu verzeichnen: 92% der Unternehmen betreiben interne Personalsuche und weitere 37% bedienen sich für die Personalsuche zusätzlich oder ausschließlich externer Unterstützung. Dabei geben alle Unternehmen an, Personalsuche zu betreiben (100%), so dass lediglich 8% dies ausschließlich über externe Dienstleister tun. Generell ist der Outsourcing-Anteil mit 37% relativ hoch. Er liegt jedoch in Relationen vergleichbarer Werte der Old Economy, die sich in der Personalbeschaffung zu 40% extern unterstützen lässt (vergl. erstes Zwischenergebnis).



Besonders die Unternehmen mit einem starken Personalzuwachs (> 100%) im letzten Jahr bedienen sich zur Personalsuche zusätzlich externer Hilfe.

Im Gegensatz dazu ist der Anteil der Unternehmen, die sich bei Bewerberverwaltung unterstützen lassen, mit 2% relativ gering. Auch in der Personalauswahl lassen sich nur 13% der Unternehmen von externen Anbietern beraten.



Wie bei den bisher genannten Aufgabengebieten werden auch in Bezug auf das Personalmarketing kaum zukünftige Herausforderungen gesehen. Die Angaben für Themenfelder, die noch nicht behandelt werden, liegen zwischen 0% und 2%.

Personalmarketing	Intern (in %)			Extern (in %)		
	Ja	Nein	Noch nicht	Ja	Nein	Noch nicht
Personalsuche	92	–	2	37	17	–
Bewerberverwaltung	100	–	–	2	35	2
Personalauswahl	100	–	–	13	24	2

Schlussfolgerungen:

Diese Ergebnisse stützen die Vermutung, dass Wachstum in der New Economy immer noch zu den obersten Prioritäten gehört. Ein für die Geschäftsentwicklung so wichtiges Thema wollen sich die Unternehmen offenbar nicht aus der Hand nehmen lassen. Daher wird Unterstützung durch externe Dienstleister nur zusätzlich eingefordert. Es darf vermutet werden, dass sich die externe Unterstützung bei der Personalsuche auf Internet-Jobbörsen und Headhunting bezieht.

Überraschend ist wiederum, dass offenbar keine Entlastung bei der Administration der Bewerberflut gesucht wird.

Als eher kritisch ist anzusehen, dass auch die Personalauswahl komplett intern durchgeführt wird. Erfahrungsgemäß ist gerade hier der Blick von außen oft sehr hilfreich, um eine objektive Einschätzung der Bewerber zu gewährleisten. Da nach aller Erfahrung der Bedarf an neuen Mitarbeitern und gleichzeitig die Fluktuationsraten in den New Economy-Unternehmen sehr hoch ist, scheinen die Unternehmen in erster Linie der akuten Not zu gehorchen, neue Mitarbeiter zu werben. Dem Auswahlprozess selbst wird möglicherweise dabei zu wenig Beachtung geschenkt.

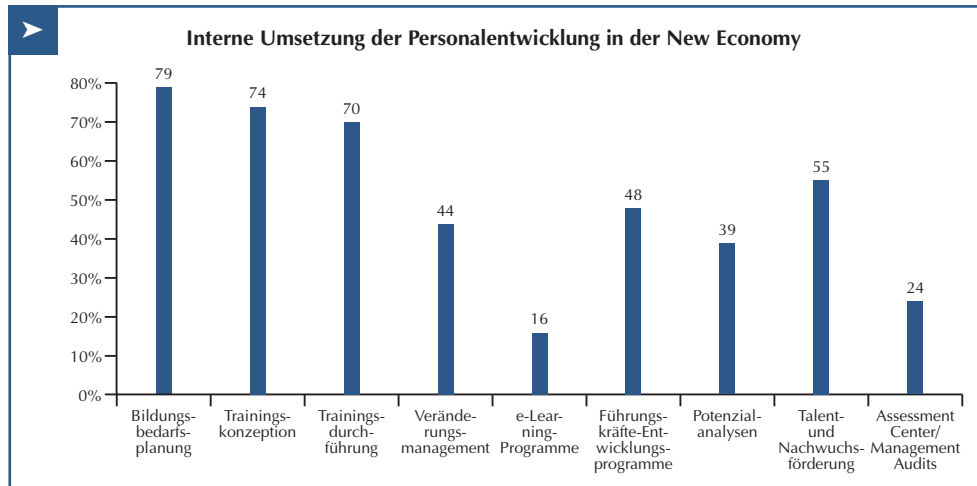
4.6. Personalentwicklung – Entwicklungspotenzial in der Personalentwicklung

Die Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen zur Verbesserung und zur effektiven Nutzung der Mitarbeiterqualifikation. Sie reicht von der Identifikation des vorhandenen Potenzials über die Planung und Umsetzung gezielter Förderungsprogramme und Trainings bis zur konstruktiven Begleitung von Veränderungsprozessen im Unternehmen.

Schon ein erster Blick auf die Ergebnisse zeigt, dass die Personalentwicklung ein untergeordneter Punkt auf der HR-Prioritätenliste ist. Davor rangieren eindeutig die rechtlich vorgeschriebenen Aufgaben sowie die Fragen der Vergütung und des Personalmarketings. Im Aufgabengebiet Personalentwicklung existiert offenbar noch viel Bewegung und Veränderung. So ist hier der Anteil an externer Dienstleistung relativ hoch. Gleichzeitig steigt die Veränderungsbereitschaft, was durch Angaben zu einzelnen Themenfeldern, die heute noch nicht bearbeitet werden, belegt werden kann.

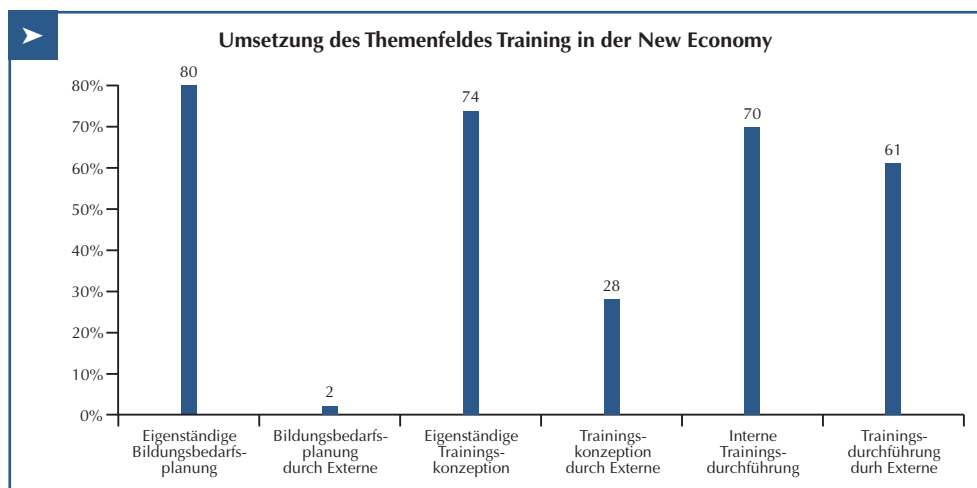
Es fällt auf, dass auch innerhalb des Aufgabengebiets Personalentwicklung eine Prioritätenliste zu existieren scheint. So werden die Bildungsbedarfsplanung, Trainingskonzeption und Trainingsdurchführung von den Unternehmen vergleichsweise stark wahrgenommen und umgesetzt. Weniger bedeutsam sind dagegen offenbar die Themenfelder Veränderungsmanagement, Potenzialanalyse und E-Learning.

Die Ergebnisse im Einzelnen:



Eine hohe Priorität genießt nach diesen Ergebnissen das Thema Training. 80% der befragten Unternehmen geben an, heute schon eine Bildungsbedarfsplanung vorzunehmen, die sie auch weitgehend ohne externe Unterstützung durchführen. Weitere 74% der befragten Unternehmen entwickeln intern eigene Trainingskonzepte. Immerhin 70% führen Trainings in eigener Regie durch, wobei hier zugleich der Anteil an externer Unterstützung auf 61% steigt.

Gerade auf den Gebieten Trainingskonzeption und Trainingsdurchführung bedienen sich viele Unternehmen zusätzlich zu ihren eigenen Aktivitäten externer Hilfe. 28% der Unternehmen greifen in Bezug auf das Thema Trainingskonzeption auf externe Hilfe zurück. Weitere 11% geben an „noch keine“ Trainingskonzepte zu entwickeln.



Noch deutlicher sind die Zahlen in Bezug auf die Durchführung der Trainings. Hier nehmen 61% der Unternehmen ausschließlich oder zusätzlich externe Hilfe in Anspruch, so dass insgesamt 76% aller befragten Unternehmen Trainings realisieren.

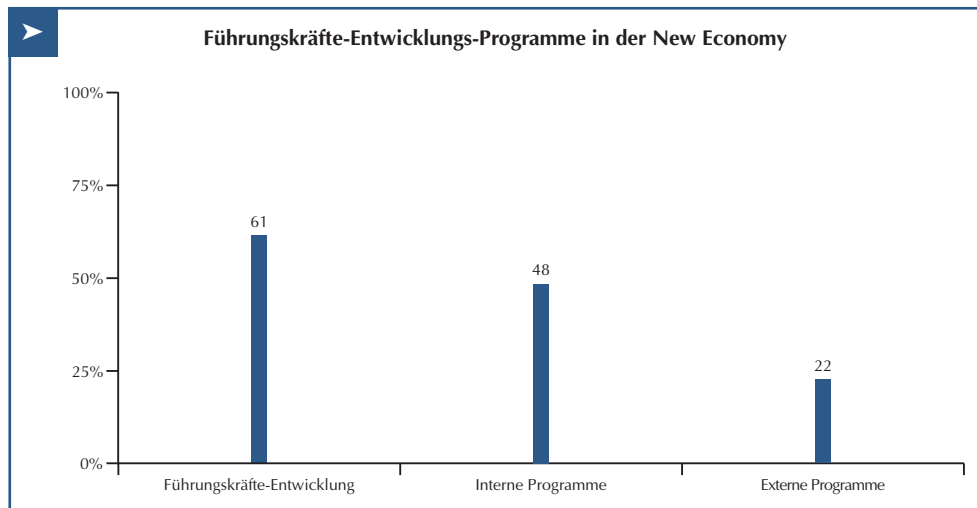
Damit wird deutlich, dass dem Thema Trainings und Weiterbildung in der New Economy große Bedeutung zugemessen wird. Da gleichzeitig zu diesem Thema zukünftige Anforderungen gesehen werden, könnte dies ein Indiz dafür sein, dass in der New Economy der Mangel an Fachkräften nicht nur durch Personalrekrutierung kompensiert werden kann, sondern diesem zunehmend auch durch Weiterbildung systematisch entgegen gewirkt werden muss. Einzelne Anmerkungen in den Fragebögen zu diesem Thema lassen darauf schließen, dass es sich beim Trainingsangebot nicht nur um den Aufbau von fachlichem Know-how, sondern auch von sozialen und methodischen Kompetenzen handelt.

Trainings	Intern (in %)			Extern (in %)		
	Ja	Nein	Noch nicht	Ja	Nein	Noch nicht
Bildungsbedarfsplanung	80	6	15	2	30	2
Trainingskonzeption	74	6	11	28	17	6
Trainingsdurchführung	70	6	6	61	4	4

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass zumindest 57% der befragten Unternehmen alle drei Themenfelder realisieren. In Bezug auf den Einsatz von Trainings scheint in den New Economy-Unternehmen ein zielgerichteter Personalentwicklungsprozess zu herrschen.

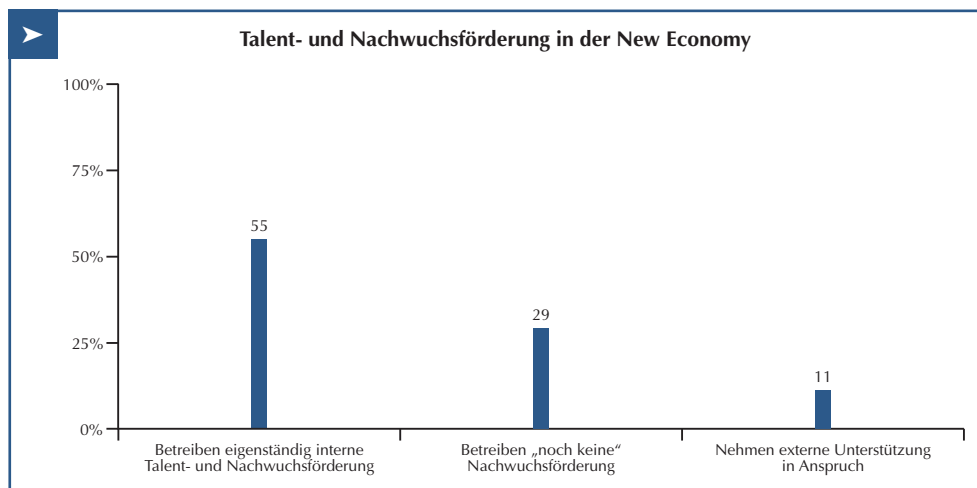
Die moderne Form des E-Learnings wird dagegen auch in der New Economy nur wenig eingesetzt. Nur 16% der befragten Unternehmen geben an, E-Learning-Programme heute schon zu verwenden. Diese Unternehmen sind zum Großteil aus den Branchen Software, Internet und IT, also Bereichen, die diesem Thema an sich näher stehen. Insgesamt scheint die New Economy den „eigenen“ Produkten gegenüber noch zurückhaltend zu sein. Allerdings geben weitere 41% der Unternehmen an, E-Learning „noch nicht“ durchzuführen, was vermuten lässt, dass sie hier für die Zukunft Handlungsbedarf sehen. Externe Unterstützung scheint dabei als notwendig erkannt worden zu sein, denn 48% geben an, noch keine externen Dienstleister involviert zu haben.

Die besonders „pflegebedürftigen“ Mitarbeitergruppen, die sog. High Potentials und Führungskräfte, werden den Angaben zufolge durch Personalentwicklung bisher nur teilweise identifiziert und gefördert. Da diese Mitarbeitergruppen für den langfristigen Unternehmenserfolg aber eine entscheidende Rolle spielen, sind die folgenden Ergebnisse von strategischer Relevanz für die New Economy-Unternehmen.



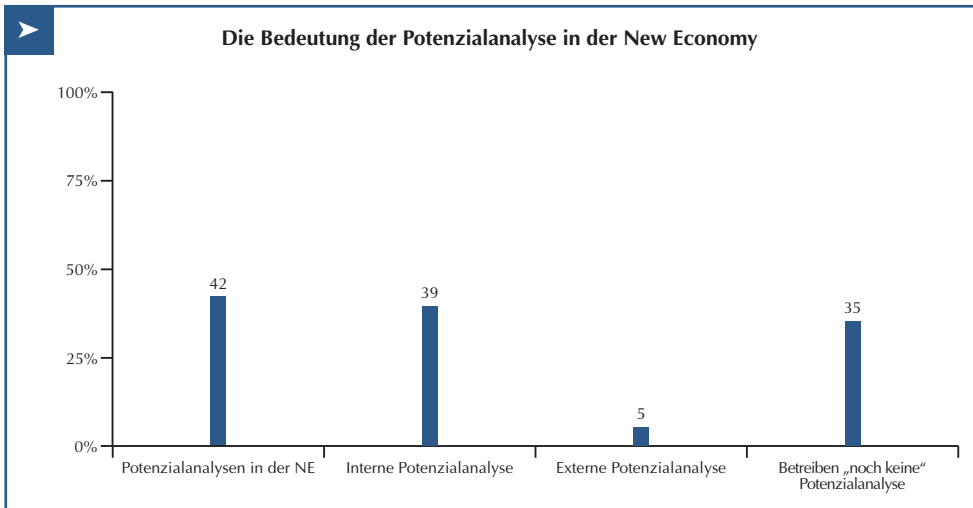
61% der befragten Unternehmen geben an, Führungskräfte-Entwicklung zu betreiben. Dabei führen 48% die Maßnahmen intern durch. 22% greifen auf externe Hilfe zurück (13% Überlappung durch die Angabe der Nutzung sowohl interner wie externer Ressourcen). Hier liegen die Unternehmen mit einem starken Personalzuwachs weiter vorne als andere Unternehmen.

Ähnliches gilt für die Förderung von Talent und Nachwuchs. Es wird sehr deutlich, dass das bisherige Maß der Umsetzung noch nicht den bestehenden Bedarf deckt.



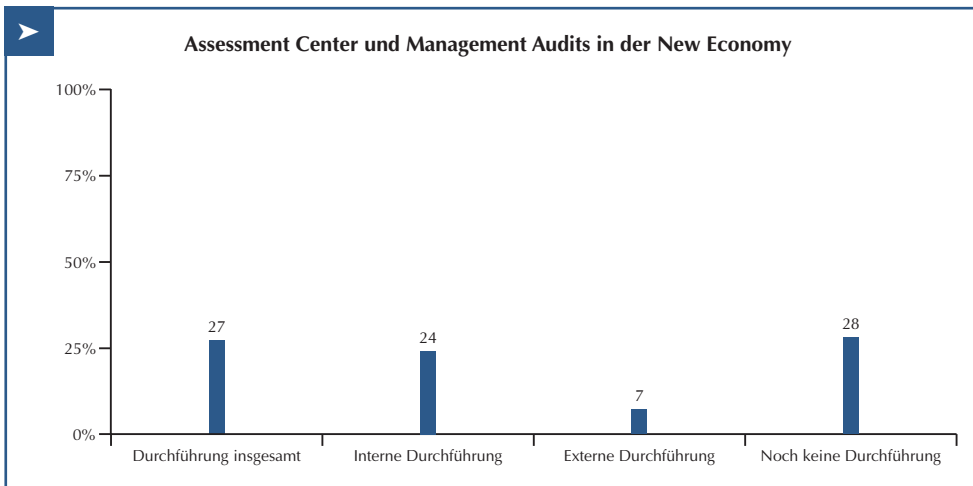
55% der befragten Unternehmen geben an, heute schon Talent- und Nachwuchsförderung durchzuführen. Dabei lassen sich 11% der Unternehmen zusätzlich von externen Anbietern oder Beratern unterstützen. Weitere 29% der Unternehmen geben an, „noch keine“ Maßnahmen umzusetzen.

Die Instrumente Potenzialanalyse und vor allem Assessment-Center und Management Audit haben offenbar keinen großen Stellenwert in den New Economy-Unternehmen. Weniger als ein Drittel der befragten Unternehmen bringen diese zum Einsatz. In der gleichen Größenordnung denken die Unternehmen allerdings darüber nach, diese Instrumente in Zukunft doch zu nutzen.



Insgesamt führen 42% der befragten New Economy-Unternehmen Potenzialanalysen durch. 39% der Unternehmen bedienen sich dabei ausschließlich ihrer eigenen internen Instrumente und 5% der Unternehmen ziehen externe Unterstützung für die Analyse hinzu.

Noch geringer ist der Einsatz von Assessment-Centern und Management Audits.



	Intern (in %)			Extern (in %)		
	Ja	Nein	Noch nicht	Ja	Nein	Noch nicht
E-Learning	16	33	41	7	19	48
Führungskräfte Entwicklung	48	17	20	22	15	9
Potenzialanalysen	39	20	35	5	22	15
Talent-/ Nachwuchsförderung	55	11	29	11	22	9
Assessment-Center/ Management Audits	24	41	28	7	28	13

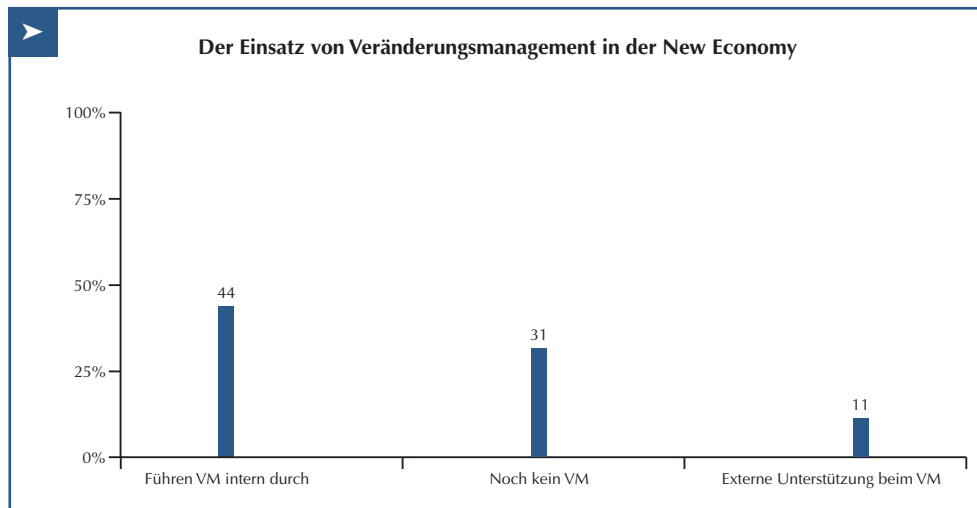
Etwas überraschend sind die eher niedrigen Werte für externe Dienstleister in den Themenfeldern E-Learning, Führungskräfte-Entwicklung, Potenzialanalysen, Talent-/Nachwuchsförderung, Assessment-Center/Management Audits. Denn gerade für die Identifizierung von guten Fachkräften, Nachwuchsführungskräften und High Potentials hat die Einschätzung von unabhängigen und psychologisch geschulten Beobachtern einen hohen Stellenwert. Dies wird offenbar von den New Economy-Unternehmen heute anders gesehen.

Integrierte Personalentwicklungsprogramme werden offenbar von den meisten New Economy-Unternehmen nur im Ansatz realisiert. Außer den übereinstimmenden Werten zu den Themenfeldern im Bereich Training konnten kaum Korrelationen gefunden werden. Lediglich eine gewisse Konsequenz bezüglich der Potenzialanalyse und Führungskräfte-Entwicklung: Von den 39% der Unternehmen, die Potenzialanalysen durchführen, setzen 81% diese in Führungskräfte-Entwicklungs-Programmen und Talent- und Nachwuchsförderung um.

Ein neues Programm aus der Personalentwicklung ist das Veränderungsmanagement. Es zielt auf eine effektive Bewältigung des ständigen Wandels in Unternehmen ab und soll die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter in Zeiten des Umbruchs aufrechterhalten. 44% der befragten New Economy-Unternehmen geben an, internes Veränderungsmanagement durchzuführen. 11% aller Unternehmen lassen sich dabei von externen Anbietern unterstützen. 31% aller Unternehmen geben an, „noch kein“ Veränderungsmanagement zu betreiben. Der Anteil an externer Unterstützung ist dabei vergleichbar gering und auch nicht gewünscht.

Insofern es sich bei Veränderungsmanagement um integrierte Programme handelt, in denen durch den Einsatz unterschiedlicher Instrumente Bedarf und Möglichkeit von Veränderung getestet wird, muss auf der Grundlage der vorliegenden Ergebnisse bezweifelt werden, ob das Veränderungsmanagement nachhaltige Wirkung in den Unternehmen zeigen wird.

	Intern (in %)			Extern (in %)		
	Ja	Nein	Noch nicht	Ja	Nein	Noch nicht
Veränderungsmanagement	44	18	31	11	24	7%



Schlussfolgerungen:

Das – umfangreiche – Aufgabengebiet der Personalentwicklung wird von den New Economy-Unternehmen uneinheitlich wahrgenommen. Der deutlichste Fokus liegt hier auf den Trainingsmaßnahmen. Dies ist nicht allzu erstaunlich, weil die Halbwertszeit des Wissens gerade in den Branchen der New Economy dramatisch gering ist. Fachliche Weiterbildung – sei sie on the job oder off the job – ist deshalb unabdingbar. Auch die Weiterbildung bezüglich der Führungskompetenz dürfte ein gewichtiges Thema in den Unternehmen sein. Schließlich lastet ein großer Teil der Verantwortung für ein innovatives, nicht sehr stark reglementiertes Unternehmen auf den Schultern des Managements.

Darüber hinausgehende Aktivitäten in der Personalentwicklung haben nach diesen Ergebnissen eher den Charakter von Einzelmaßnahmen. Integrierte Personalentwicklungsprogramme, die von der Identifizierung von High Potentials über Förderprogramme zu konkreten Weiterbildungsmaßnahmen reichen, scheinen in den New Economy-Unternehmen eher nicht vorzuherrschen. Die Antworten ergeben nur wenige Korrelationen. Da integrierte Programme gerade bei diesen Themen ein erhebliches Maß an Strukturierung und Richtlinien bedeuten, schrecken nach bisherigen Erfahrungen viele Unternehmen davor zurück. Außerdem erfordert es einen großen Ressourceneinsatz in der Personalabteilung, was aufgrund der sonstigen Aufgabenfülle häufig nicht zu leisten ist. Für eine Personalentwicklung, die einen relevanten Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten soll, sind integrierte Programme (inkl. definierter Karriereplanung und Anschluss an ein Performance Management) allerdings unerlässlich.

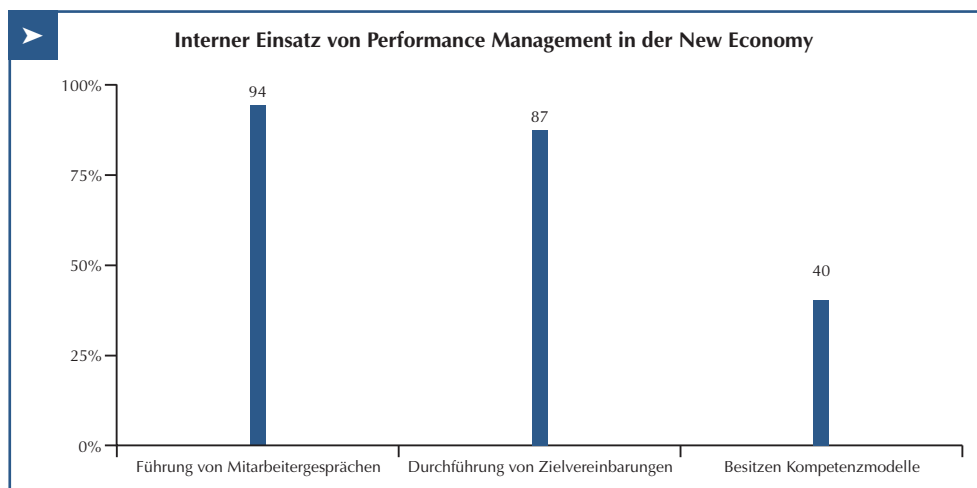
4.7. Performance Management – Erreichung von Zielen durch Performance

Performance Management umfasst die effiziente Ausrichtung aller Mitarbeiterleistungen auf die Unternehmensziele. Dazu bedarf es eines konsequenten Zielkaskadierungsprozesses, in dem die Unternehmens-, Bereichs- oder Abteilungsziele inklusive der Tätigkeit des einzelnen Mitarbeiters abgebildet werden. In – zumindest einmal jährlich – stattfindenden Mitarbeitergesprächen werden die Mitarbeiter auf ihre Ziele verpflichtet. Teil eines wirkungsvollen Mitarbeitergesprächs sind die Kompetenzeinschätzung und die Bestimmung des Bedarfs an Weiterentwicklung, um die Zielerreichung zu gewährleisten. Dazu formulieren Unternehmen Kompetenzmodelle, in denen das Unternehmen die für den Geschäftsauftrag und die einzelnen Funktionen im Unternehmen wesentlichen Kompetenzen definiert.

Zum Aufgabengebiet Performance Management geben 94% aller befragten Unternehmen an, regelmäßig Mitarbeitergespräche durchzuführen. 87% der Unternehmen sagen, durch Management by Objectives zu führen, also Zielvereinbarungen abzuschließen. Über Kompetenzmodelle verfügen allerdings nur 40% der Unternehmen.

Der Veränderungsbedarf ist folgerichtig in den Themengebieten Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung sehr niedrig. Er liegt bei den Mitarbeitergesprächen bei 4%, bei der Zielvereinbarung bei 11%.

Überraschend ist, dass 40% der Unternehmen angeben, „noch keine“ Kompetenzmodelle zu haben, und hier also Handlungsbedarf sehen. Der Bedarf an externer Unterstützung ist dabei denkbar gering. Lediglich für die Einführung von Kompetenzmodellen geben von den veränderungsbereiten Unternehmen 6% an, „noch keine“ externe Unterstützung eingebunden zu haben.



Performance Management	Intern (in %)			Extern (in %)		
	Ja	Nein	Noch nicht	Ja	Nein	Noch nicht
Zielvereinbarung	87	2	11	2	31	0
Kompetenzmodelle	40	17	40	4	30	6
Mitarbeitergespräche	94	–	4	4	28	–

Schlussfolgerung:

Die Ausrichtung der Prozesse und Aktivitäten auf die Ziele wird in den New Economy-Unternehmen weitgehend durchgeführt. Um diese Bemühungen allerdings nicht bereits im Ansatz zu ersticken, bedarf es auch einer zielgerichteten Befähigung der Mitarbeiter. Dies kann dann gelingen, wenn klare Zusammenhänge zu Kompetenzmodellen und Weiterbildungsmaßnahmen geschaffen werden. Soweit die „reine Lehre“. Aus den vorliegenden Antworten wird nicht ersichtlich, inwieweit diese Zusammenhänge in den Unternehmen erkannt, für richtig befunden oder realisiert werden. Aufgrund der wenigen Korrelationen zwischen den Antworten, liegt die Vermutung nahe, dass es (zunehmend) Aktionismus gibt, der sich auf viele Einzelmaßnahmen bezieht. Für integrierte Programme gibt es keine Indizien.

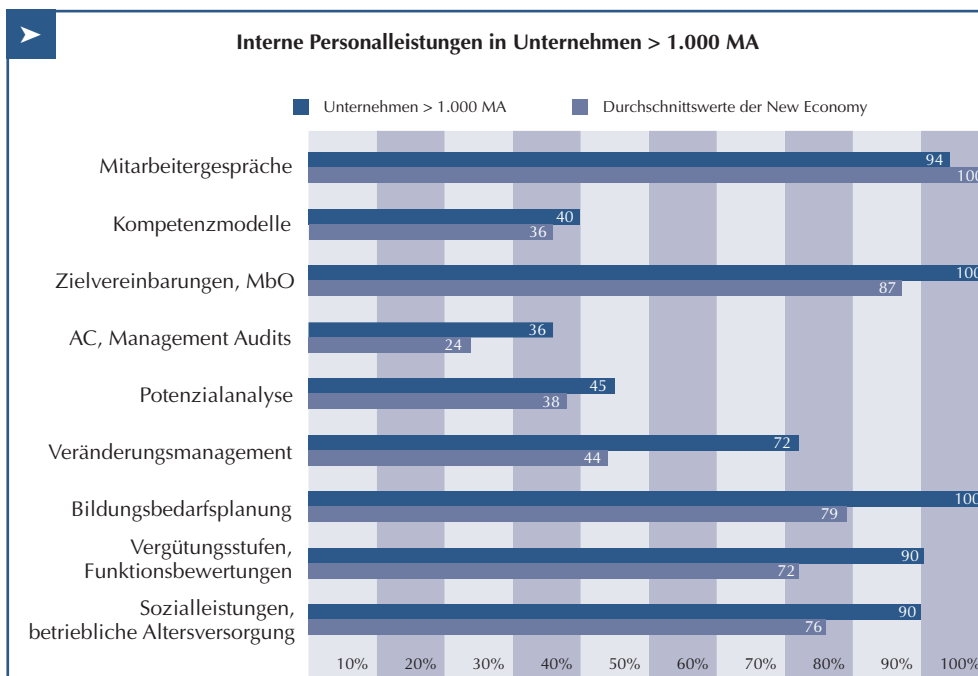
4.8. Zweites Zwischenergebnis

In den Aufgabengebieten, die nicht mehr allein die ordnungsgemäße Betriebsführung betreffen, engagieren sich die New Economy-Unternehmen sehr unterschiedlich.

Einen gewissen Schwerpunkt der Aktivitäten nehmen offenbar die grundlegenden Fragen der Personalbeschaffung und -ausrichtung ein. Dies sind Themenfelder, zu denen es normalerweise eine Vielzahl von Anforderungen aus den geschäftsführenden Einheiten gibt. Personalabteilungen sind deshalb auf diesem Gebiet weitgehend reaktiv tätig, wenn es darum geht, konkrete Aufgabenstellungen zu erfüllen.

Vertiefende Themen des Human Resource-Managements, in denen Personalarbeit eher strukturierend und gestaltend wirken kann und muss, werden mit einer tendenziell geringeren Priorität wahrgenommen. Dazu gehören Personalentwicklung, Potenzialanalyse, Management-Audits und Veränderungsmanagement. Diese Themen werden nur von max. 50% der Unternehmen realisiert. Dass dabei Kapazitätsfragen eine Rolle spielen, zeigt die Tatsache, dass Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern in diesen Themenfeldern ihr Engagement deutlich erhöhen.

Die Leistungen der Personalabteilung in Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern liegen deutlich über den Durchschnittswerten der New Economy. Besonders in den Bereichen Sozialleistungen und betriebliche Altersversorgung, Implementierung und Umsetzung von Vergütungsstufen und Funktionsbewertungen, Bildungsbedarfsplanung, Potenzialanalyse, Assessment-Center und Management Audits sowie Zielvereinbarungen liegt das Engagement bis zu 20% (im Durchschnitt 14%) höher als in den anderen Unternehmen. Vor allem der Bereich Veränderungsmanagement sticht heraus: Wird er durchschnittlich von 44% der Unternehmen intern betrieben so liegt der Prozentsatz bei Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeitern mit 72% deutlich höher. Dies ist eventuell darauf zurückzuführen, dass etliche Unternehmen dieser Größenordnung in der New Economy über Unternehmensfusionen und Zukäufe gewachsen sind, was zu koordinierende Changeprozesse bedingt.



Dies lässt den Schluss zu, dass Unternehmen mit einer höheren Mitarbeiterzahl durch einen größeren Personalbereich ein breiteres und ausgeprägteres Spektrum von Personalleistungen anbieten. Damit werden sie durch die Wahrnehmung einiger Themenfelder in steigendem Maße strukturierend und strategisch tätig.

Da allerdings gleichzeitig der Anteil an ausgelagerten Leistungen abnimmt, stellt sich wiederum die Frage nach der Fokussierung der Personalleistungen auf die für das Unternehmen werttreibenden Faktoren.

5. Resümee und Ausblick

Personalarbeit ist ein sehr umfangreiches Aufgabengebiet, markiert durch einige Eckpfeiler wie Personaladministration und Personalcontrolling sowie Support von Werttreibern in den Geschäftsfeldern und Corporate Guidance. Diese mögliche Aufgabenfülle wird von verschiedenen Unternehmen in höchst unterschiedlicher Konzentration wahrgenommen. Dabei spielen Kompetenz und Akzeptanz der Personalabteilung eine wesentliche Rolle. Nicht zuletzt ist es eine Ressourcen- und Budgetfrage.

Die Ergebnisse dieser Studie entwerfen ein Bild vom derzeitig realisierten und zukünftige intendierten Leistungsumfang der Personalfunktionen in New Economy-Unternehmen.

Alle machen alles – ein bisschen!

Es gibt kein Unternehmen, das ein Aufgabengebiet nicht angegeben hätte. Dies kann sehr schnell zu einer Beeinträchtigung der Personalarbeit führen. Wer in allen Arbeitsgebieten in gleicher Intensität tätig ist, wird auf keinem Arbeitsgebiet eine wirkliche Durchdringung erreichen, die zu nachhaltigen Win-Situationen in den Geschäftsfeldern und damit in der Personalabteilung (Ressourcen!) führen könnten.

Weitere Erkenntnisse werden deutlich, wenn die bisher aufgezeigten Einzelergebnisse nach folgenden Indikatoren analysiert werden:

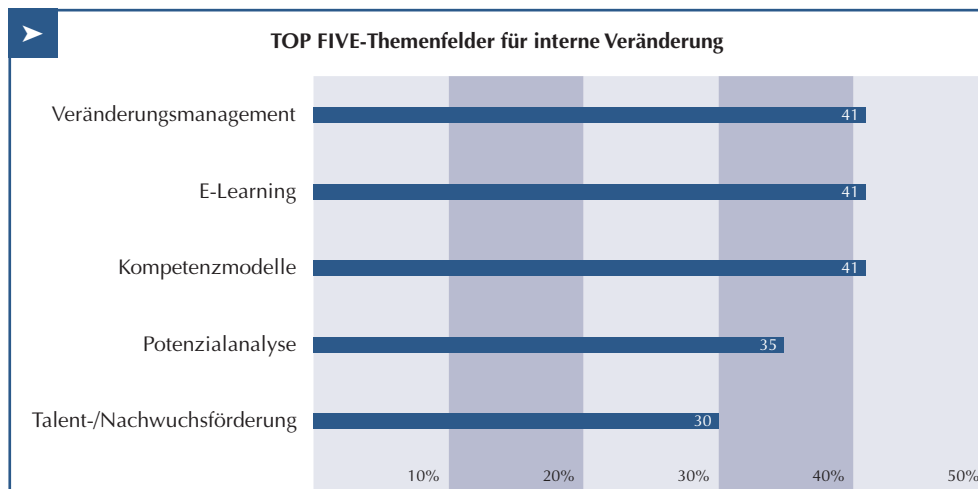
- Veränderungsbereitschaft
- Outsourcing-Verhalten
- Durchdringungstiefe

Veränderungsbereitschaft:

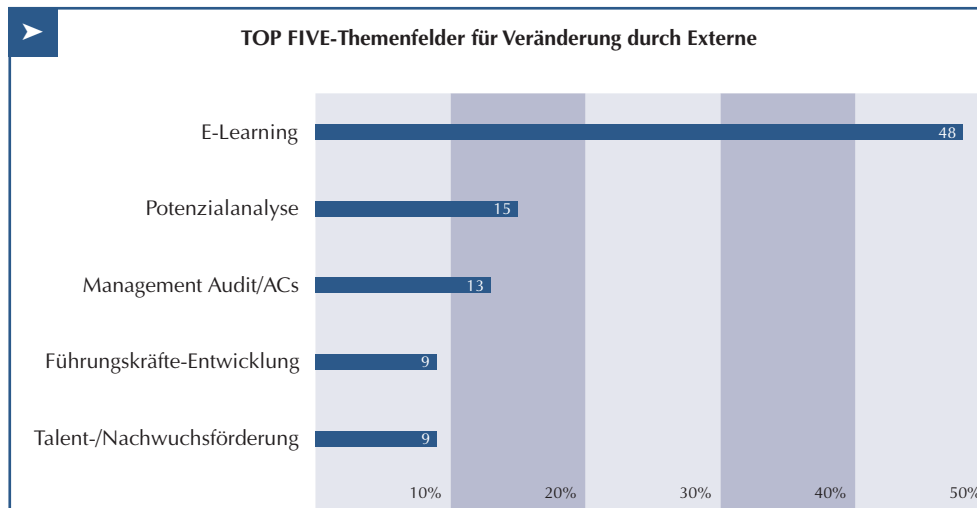
Die Veränderungsbereitschaft kann aus den Angaben interpretiert werden, die unter den Stichpunkt: „Durchführung noch nicht“ gegeben wurden. In der Tendenz ergibt sich ein eindeutiger Schwerpunkt bei Personalentwicklung. Im Einzelnen ergibt sich folgendes Bild:

Administration	Tendenziell keine Veränderungsbereitschaft (weder intern noch extern)
Gehaltsabrechnung	Definitiv keine Veränderungsbereitschaft (weder intern noch extern)
Vergütung	Tendenziell keine Veränderungsbereitschaft (weder intern noch extern)
Personalmarketing	Tendenziell keine Veränderungsbereitschaft (etwas mehr in Richtung externer Durchführung)
Personalentwicklung	Definitiv hohe Veränderungsbereitschaft (vor allem in Richtung interne Durchführung)
Performance Management	Tendenziell hohe Veränderungsbereitschaft (nur in Richtung interner Durchführung)

Die TOP-FIVE-Themenfelder für zukünftige Anforderungen liegen dabei im Aufgabengebiet Personalentwicklung und Performance Management konzentriert. Dies trifft sowohl für eine Veränderungsbereitschaft bezüglich interner als auch externer Durchführung zu.



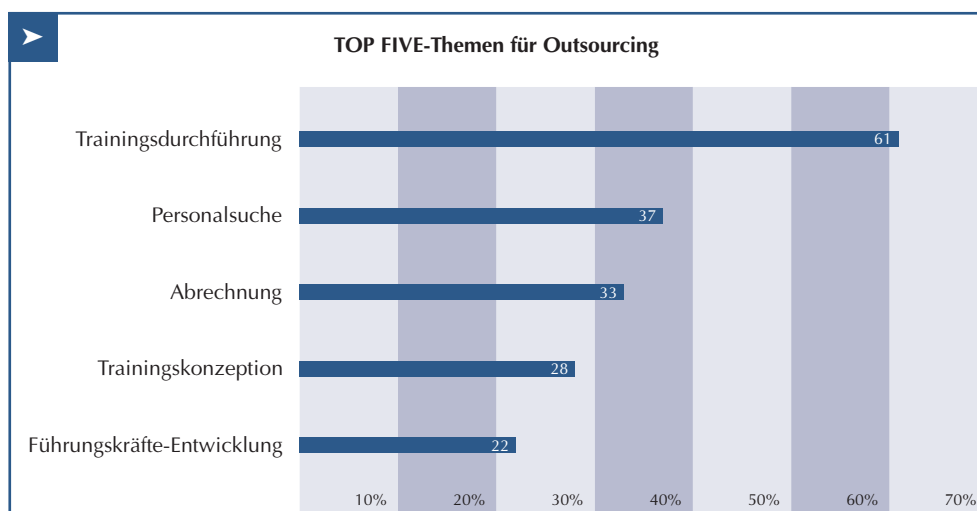
Dabei ist die Bereitschaft, durch interne Leistungserbringung zukünftig in weitere Themenfelder vorzustoßen durchgängiger. Die Veränderungsbereitschaft durch externe Unterstützung ist sehr stark auf das Thema E-Learning fokussiert.



Die Veränderungsbereitschaft geht damit sehr eindeutig in Richtung des eher steuernden Personalmanagement, für das langfristige und komplexe Programme notwendig werden. Um für diese intendierten Veränderungen im Unternehmen Akzeptanz und Ressourcen zu bekommen, bedarf es einiger Veränderungen, die heute von den Teilnehmern nicht erkannt werden. Da in den meisten New Economy-Unternehmen die komplette Bandbreite der HR-Aufgaben nicht abzudecken sein wird, bedarf es einer klaren Fokussierung auf wesentliche Aufgaben und damit möglicherweise einer Ergänzung durch externe Anbieter. Ob diese Anbieter dabei die zukünftig strategisch wichtigen Aufgaben ergänzen oder die administrativen Aufgaben abnehmen können, ist eine unternehmensinterne Entscheidung. Beides ist sicher möglich. Dabei sollten aber im Outsourcing einige Grundsätze beachtet werden.

Outsourcing-Verhalten

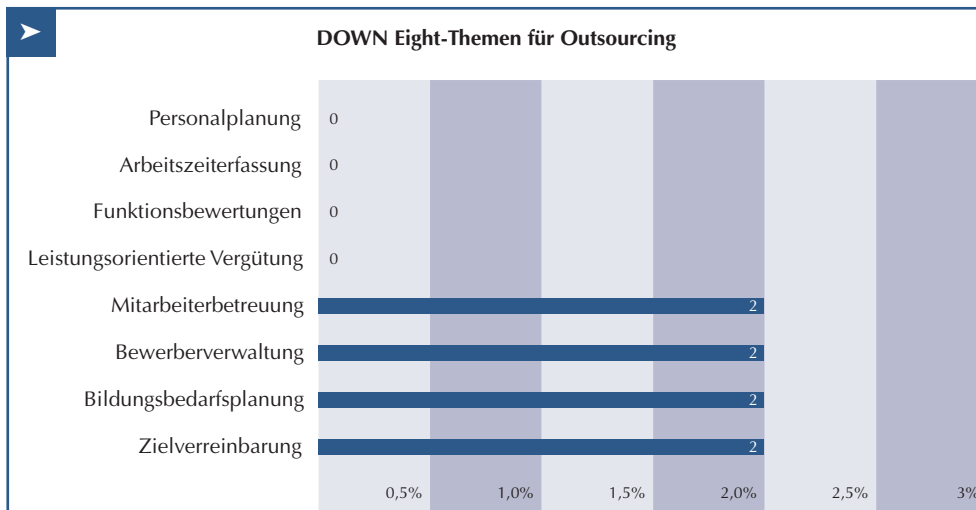
Im ersten Zwischenergebnis war bereits darauf hingewiesen worden, dass die Bereitschaft der New Economy-Unternehmen, Personalleistungen durch Externe durchführen zu lassen, erstaunlich gering ist. Gering ist sie vor allem für die „klassischen“ Outsourcing-Themen, wie Administration und Abrechnung. Außerdem konnte festgestellt werden, dass die Outsourcing-Bereitschaft eher uneinheitlich war. Diese Tendenz manifestiert sich in der Analyse für alle Arbeitsgebiete. Für die Bereitschaft der New Economy-Unternehmen, Personalleistungen nach außen zu geben, ergibt sich folgendes Bild:



Der Schwerpunkt der externen Dienstleistung liegt in der Trainingsdurchführung, was für kleinere und mittelständische Unternehmen nicht sehr verwundert. Die Anzahl der Unternehmen, die eigene Universities oder Trainingscenter finanzieren, ist eher gering. Außerdem empfiehlt sich in diesem Bereich die Expertise von außen.

Für alle TOP-Outsourcing-Themen bestätigt sich die Eingangsvermutung, dass sowohl interne wie externe Ressourcen gebunden werden, dass also neben der Leistung durch Externe auch intern an den Themenfeldern gearbeitet wird.

Die Themenfelder, die gar keinem externen Dienstleister überlassen werden, sind zahlreich und erstrecken sich über alle Arbeitsgebiete. Bei deren Analyse ergibt sich die Frage, ob es für die New Economy-Unternehmen bezüglich der externen Unterstützung sinnvoll wäre, auch über nicht so klassische Outsourcing-Themen nachzudenken. Im Zuge der Fokussierung von Personalarbeit kann auch jenseits der Administration auf heute bestehende Outsourcing-Leistungen zurückgegriffen werden. Das Prinzip dabei sollte jedoch sein: möglichst klar abgegrenzte Service-Pakete mit transparenten Service Level Agreements und eindeutigen Schnittstellen ins Unternehmen. Bei dem heute sehr vielfältigen Angebot an externen Dienstleistungen im Personalbereich können dann auch „eher strategische“ Themengebiete ausgelagert werden, um für andere Themenfelder intern Prioritäten setzen zu können.



Durchdringungstiefe

Die Ergebnisse dieser Studie lassen keine eindeutigen Aussagen zu, inwieweit die heute erbrachten Leistungen für die Personalabteilung und das Unternehmen zufrieden stellend sind. Die meisten teilnehmenden Unternehmen sind jedoch in allen Aufgabengebieten tätig und es lassen sich sehr häufig keine Anzeichen von integrierten Programmen finden – aufgrund mangelnder Korrelationen zwischen eigentlich zusammengehörenden Themenfeldern. Diese Tatsache lässt die Durchdringungstiefe und Durchschlagskraft der Anstrengungen aus dem Personalwesen als eher schwach erscheinen. Personalabteilungen neigen häufig dazu, mit begrenzten Ressourcen allen Anforderungen gerecht werden zu wollen (und zu müssen). Um hier eine größere Wirksamkeit entfalten zu können, bedarf es einer stärkeren Fokussierung, die ihrerseits eine Veränderungsbereitschaft in allen Aufgabengebieten erfordert. Ggf. sind Änderungen gerade dort notwendig, wo alle Anforderungen gut erfüllt werden. Outsourcing-Bestrebungen können sinnvolle Ergänzungen darstellen, um Effizienz in den strategisch relevanten Themenfeldern zu erzielen. Diese Einschätzung setzt jedoch eine individuelle Analyse und Bewertung der heutigen Anforderungen und Leistungen der Personalabteilung voraus, in der die gegenwärtigen Prozesse analysiert und auf ihren Beitrag zur Wertsteigerung der Geschäftseinheiten hin beurteilt werden. Damit müssen alle Leistungen auf ihr Veränderungs- und ggf. Outsourcing-Potenzial hin durchleuchtet werden, um sehr schnell Optimierungsstrategien für die Personalarbeit zu definieren. Ressourcen- und Budgetprobleme können damit konsequent ausgeräumt werden.

Resümee

Überraschenderweise zeigen die Ergebnisse dieser Studie und ihre Interpretationen, dass die Personalarbeit in der New Economy einen ähnlichen Verlauf nimmt wie in der Old Economy. Zunächst fokussieren sich Unternehmen auf die ordnungsgemäße Betriebsführung: Jeder Mitarbeiter braucht einen Arbeitsvertrag und eine monatliche Vergütung. Dazu kommen die Errechnung der steuerlichen Anteile und die Sozialversicherung. Im Zuge des Unternehmenswachstums und -erfolgs werden die Anforderungen an das Human Resource Management komplexer und vielfältiger. Am Ende werden alle Aufgaben nach besten Kräften erledigt, allerdings ist für keine Anforderung genügend Zeit und Kompetenz, um einen nachhaltigen Wert für die Geschäftsergebnisse zu erzielen. Die Personalabteilung krankt dann beständig an der Lücke zwischen Anforderung und zu knappem Budget für die erfolgreiche Erfüllung dieser Anforderungen.

Die Personalarbeit in den New Economy-Unternehmen ist dabei, aus dem Dornröschenschlaf zu erwachen. Das Vorurteil, Personalarbeit sei nur starre und einengende Administration, scheint sich überlebt zu haben. Die Studie zeigt sehr deutlich die Tendenz, dass auch die New Economy-Unternehmen in alle Bereiche der modernen Personalarbeit vordringen.

Insofern kann man die Ergebnisse dieser Studie wie folgt zusammenfassen: New Economy goes HR. Die zukünftige Herausforderung wird darin liegen, die Aufgaben richtig zu fokussieren, um nachhaltige Win-Situationen zu gewährleisten. Damit wird Personalarbeit die Akzeptanz und die Ressourcen bekommen, die sie für ein strategisch relevantes Personalmanagement braucht.

6. Anhang

6.1. Anhang: Fragebogen

HR Services Due Diligence

Bitte kreuzen Sie in diesem Fragebogen an, welche Ihrer HR-Aktivitäten intern bzw. extern durchgeführt werden.

Name des Unternehmens _____ Ansprechpartner _____

Umsatz 2000 _____ Anzahl der Mitarbeiter _____

Produkt- und Dienstleistungsangebot _____

Durchführung intern				Durchführung extern		
Ja	Nein	Noch nicht		Ja	Nein	Noch Nicht
			Administration			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. Verträge (Eintritt, Versetzung, Austritt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Entwurf der Vertragsinhalte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Personalplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. Arbeitszeiterfassung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. Sozialleistungen/betriebliche Altersversorgung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. Mitarbeiterbetreuung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Gehaltsabrechnung			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. Pflege Stamm-/Bewegungsdaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Abrechnungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Reisekostenabrechnungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. Bescheinigungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Vergütung			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. Gehaltsänderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Vergütungsstufen/Funktionsbewertungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Leistungsorientierte Vergütung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Personalmarketing			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. Personalsuche (z. B. web-based)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Bewerberverwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Personalauswahl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Personalentwicklung			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. Bildungsbedarfsplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Trainingskonzeption	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Trainingsdurchführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. Veränderungsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. E-Learning-Programme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. Führungskräfte-Entwicklungs-Programme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. Potenzialanalysen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8. Talent- und Nachwuchsförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9. Assessment Center/Management Audit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Performance Management			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. Zielvereinbarungen/Management by Objectives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Entwicklung/Implementierung von Kompetenzmodellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Führung von Mitarbeitergesprächen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anmerkungen: _____

Ihre Ansprechpartner

PricewaterhouseCoopers bietet weltweit maßgeschneiderte und integrierte Lösungen für alle Fragestellungen des modernen Human Resource-Managements.

Die Human Resource-Beratung von PwC bietet mit Beratungsdienstleistungen, die auf die differenzierten wertschöpfenden Phasen des Human Resource Managements im Unternehmen eingehen, für jede Fragestellung adäquate individuelle Lösungen:

Die Palette reicht dabei von Maßnahmen der Bewertungen des Human Capitals über Reorganisation und Optimierungen von Prozessen und Organisation bis zu Konzepten und Instrumenten zum Leadership Management & Development sowie Konzepte und Systeme zum Performance Management. Die Human Resource-Beratung von PwC bietet individuelle Konzepte wert- und leistungsorientierter Vergütungssysteme sowie die zeitgemäße Gestaltung betrieblicher Altersversorgung. Die Beratungsdienstleistungen beinhalten ebenso die Begleitung unternehmensweiter Veränderungsprozesse mit allen Aspekten des Change Managements sowie den Einsatz und die Unterstützung durch e-Solutions.

In Deutschland arbeiten mehr als 100 Experten für PricewaterhouseCoopers Human Resource-Beratung und bilden gemeinsam mit 9.500 weiteren HR-Professionals eine der größten Human Resource-Beratungsorganisationen.

Sollten Sie weitere Fragen zu den Ergebnissen dieser Studie haben oder Handlungsbedarf in ihrem Unternehmen entdeckt haben, so stehen wir Ihnen gern mit Rat und Tat zur Seite:

Dr. Annette Marschlich
PricewaterhouseCoopers Human Resource
Olof-Palme-Straße 35
60349 Frankfurt am Main
Tel.: 069 9585 5108
Fax: 069 9585 5103
E-Mail: annette.marschlich@de.pwcglobal.com

Gunilla Pendt
PricewaterhouseCoopers Human Resource
Überseering 35
22297 Hamburg
Tel.: 040 6378 1746
Fax: 040 6378 1053
E-Mail: gunilla.pendt@de.pwcglobal.com

Impressum

Fachverlag Moderne Wirtschaft
Frankfurt am Main, August 2001

Herausgeber:

PwC Deutsche Revision
Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft