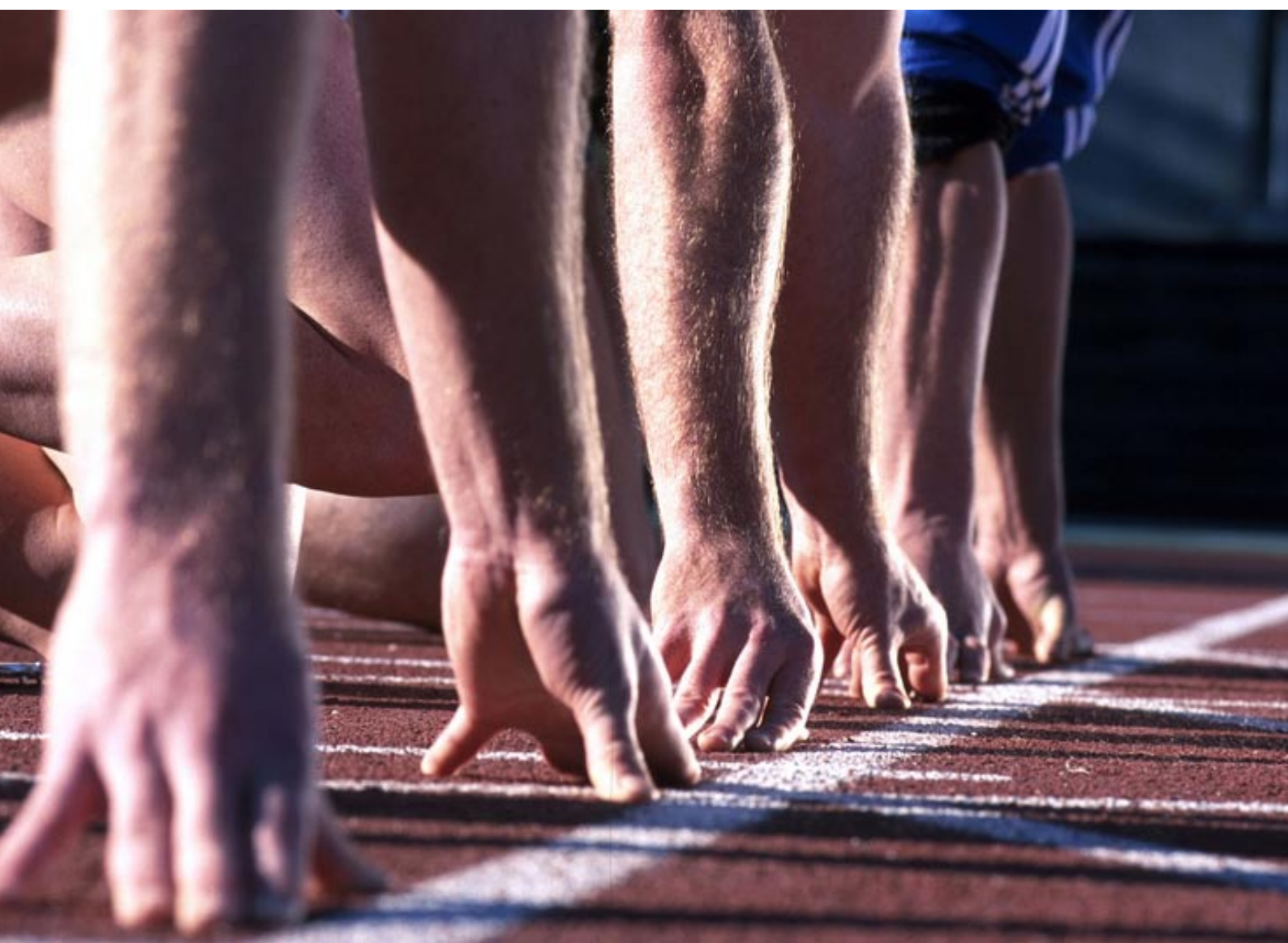


Am Puls der Zeit: 2010 als Erster an der Startlinie stehen

Welche HR-Schwerpunkte Unternehmen aus der Krise heraus setzen



Making the World a Better Place to Work

Über Hewitt Associates

Mit mehr als 65 Jahren Erfahrung ist Hewitt Associates einer der führenden Anbieter von Beratungs- und Outsourcing-Leistungen im Bereich Human Resources. Hewitt berät aktuell mehr als 3.000 Unternehmen und erbringt HR-Outsourcing-Leistungen für weltweit mehr als 300 Firmen mit mehreren Millionen Angestellten und Pensionisten. In 30 Ländern beschäftigt Hewitt rund 23.000 Mitarbeiter. Weitere Informationen finden Sie unter: www.hewitt.at

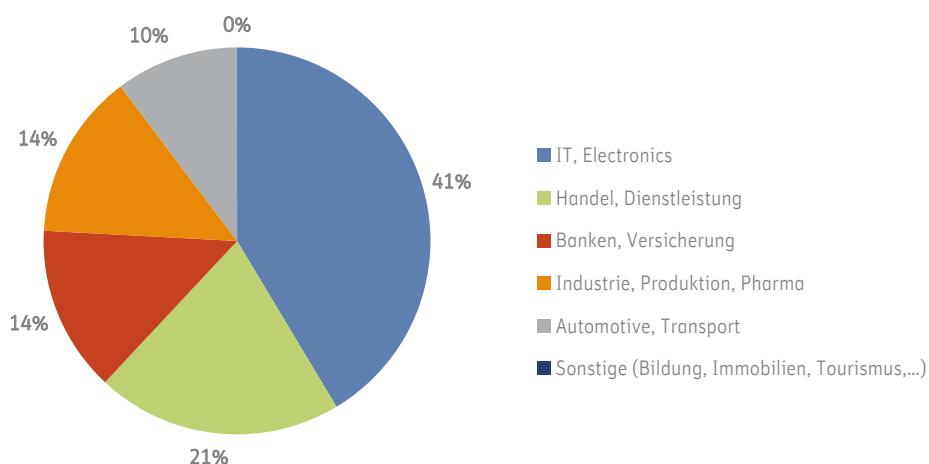
Über die Studie

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist es entscheidend nach vorne zu blicken und die Zeichen der Zeit richtig zu lesen. Unternehmen, die sich während eines ökonomischen Abschwungs der Mitarbeiter als ihr wichtigstes Kapital bewusst sind und entsprechend handeln, werden in der Erholungsphase in guter Startposition stehen. Denn engagierte Mitarbeiter stellen einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil dar und tragen durch ihr Wissen, ihre volle Einsatzbereitschaft und ihre Ideen maßgeblich dazu bei, dass Unternehmen handlungsfähig sind und auch in der Zukunft erfolgreich bleiben. Diese Leistungsträger beeinflussen ganz entscheidend, wie stark das Unternehmen von der Rezession getroffen wird, wie schnell es sich davon erholt und wie erfolgreich das Unternehmen nach dem Anspringen der Konjunktur ist.

Hewitt Associates bietet faktenbasierte Beratungsleistungen, die sich auf laufende globale Forschungen und aktuelle Studien stützt, um Unternehmen gezielt beraten zu können. Die vorliegende Studie soll einen Einblick in die Erwartungen der individuellen wirtschaftlichen Entwicklung geben sowie die aktuell größten HR-Herausforderungen österreichischer Unternehmen aufzeigen. Gleichzeitig beleuchtet sie, welche Maßnahmen Unternehmen ableiten, um erfolgreich in die Zukunft zu gehen.

Die Branchenverteilung der 33 teilnehmenden Unternehmen im Erhebungszeitraum März/April 2009 zeigt folgendes Bild:

Grafik 1: Branchenverteilung der Studienteilnehmer



Wir bedanken uns herzlich bei allen Teilnehmern dieser Studie.

Mag. Johanna Brändle, johanna.braendle@hewitt.com

Mag. Elisabeth Preihs, elisabeth.preihs@hewitt.com

Wien, Juli 2009

In unseren Studien sehen wir wiederholt, dass Top-Unternehmen auch in Krisenzeiten bereit sind, in ihre Mitarbeiter zu investieren. Sie identifizieren und entwickeln aktiv ihre Schlüsselkräfte, haben differenzierte Vergütungssysteme und halten damit ihre wichtigsten und engagiertesten Mitarbeiter. Die Prämisse lautet, sich auf jene Themen zu konzentrieren, die einen direkten Einfluss auf Performance und Unternehmensergebnisse haben. Mitarbeiter sind und bleiben das wichtigste Kapital eines Unternehmens. Wie es der Geschäftsführer eines internationalen Unternehmens formuliert hat:

„Take everything and leave my 20 best people, and I’ll rebuild a successful business again“.

Die zentralen Ergebnisse der Studie

Die Erwartungen der Unternehmen in diesem Geschäftsjahr

Unternehmen sehen die Entwicklung ihrer wirtschaftlichen Situation kritisch

Knapp die Hälfte der Studienteilnehmer (48%) erwartet eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation ihres Unternehmens in diesem Geschäftsjahr im Vergleich zur ursprünglichen Planung. Für einen relativ großen Teil (30%) der Unternehmen sind die Entwicklungen ungewiss und noch nicht absehbar. Nur 6% gehen davon aus, dass sich ihre Situation verbessern wird, während 15% keine Veränderung erwarten.

Die Konsequenzen für 2009

Unternehmen müssen die Mitarbeiteranzahl reduzieren

Eine Konsequenz daraus ist, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen in der Reduktion der Mitarbeiteranzahl einen geeigneten Stellhebel für das Geschäftsjahr 2009 sehen - ob direkt über Personalabbau bzw. indirekt über einen Einstellungsstopp. Mehr als ein Viertel der befragten Unternehmen zieht in diesem Jahr die Bremse bei den Beförderungen.

Der Kostendruck machte die Überarbeitung der Gehaltserhöhungsbudgets notwendig

Rund 85% der Unternehmen haben ihre geplanten Gehaltserhöhungen aufgrund der wirtschaftlichen Situation angepasst. Davon mussten ganze 93% die Gehaltserhöhungsbudgets reduzieren bzw. auf Null setzen (54% bzw. 39%). Nur 7% waren entgegen dem Trend in der Lage, die Gehaltserhöhungsbudgets zu steigern.

Die Hälfte der Unternehmen hat die Bonusauszahlungen angepasst

Der hauptsächliche Grund für die Senkungen des Gehaltserhöhungsbudgets sind allgemeine, von Unternehmensseite eingeleitete Kosteneinsparungsmaßnahmen (73%). Der Budgetbedarf für Reorganisationsmaßnahmen spielt ebenfalls eine nicht zu vernachlässigende Rolle (23%). Die Orientierung am Wettbewerb hat unter Druck der derzeitigen Wirtschaftslage so gut wie keinen Einfluss.

Der Umgang mit Bonuszahlungen polarisiert stark unter den Unternehmen. Während bei der Hälfte der Teilnehmer bisher keine Änderungen stattgefunden haben, musste die andere Hälfte die Bonuszahlungen adaptieren. Dabei haben mehr als 55% die geplanten Auszahlungen deutlich (15% oder mehr) reduziert, während nur 13% der Unternehmen geringfügig mehr auszahlen konnten als veranschlagt. Es ist allerdings zu erwarten, dass die Bonuszahlungen des Wirtschaftsjahres 2009 noch weiter rückläufig sein werden.

Nur selten separates Budgets für Leistungsträger

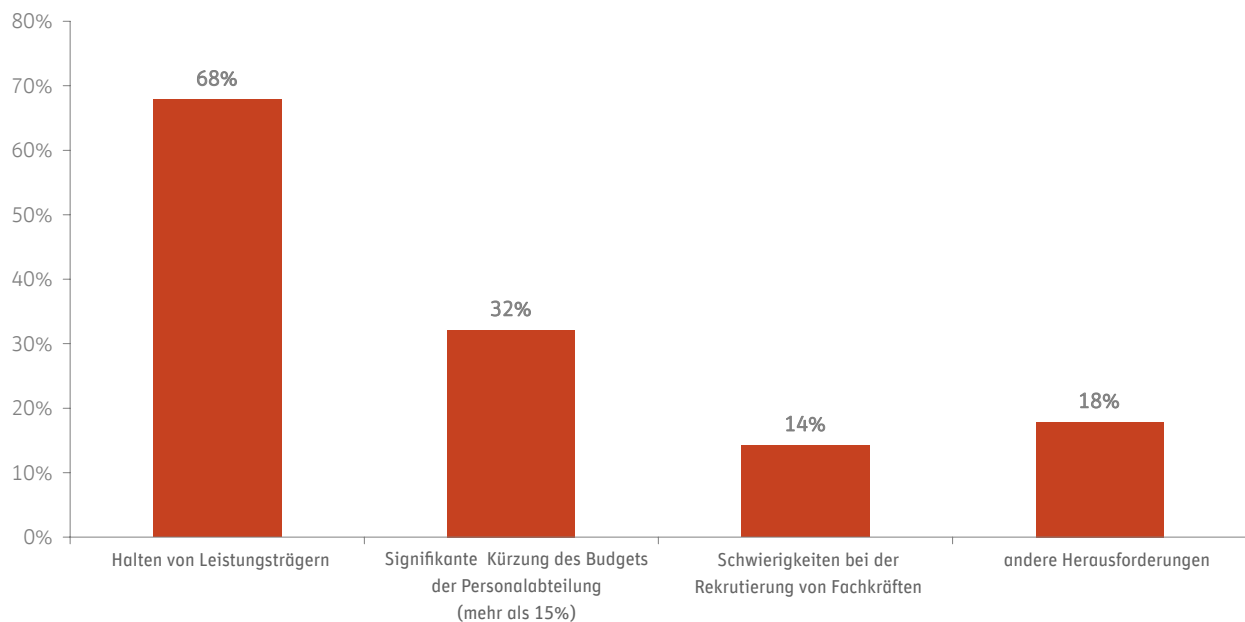
Um Spitzenkräfte langfristig an das Unternehmen zu binden, bieten die Studienteilnehmer diesen vor allem zusätzliche Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen (58%) und Gehaltserhöhungen (29%). Jedoch nur ein geringer Anteil der Befragten (12%) verfügt über ein separates Budget, um auf Forderungen der Leistungsträger adäquat reagieren zu können.

Die unmittelbaren HR-Herausforderungen

Das Halten von Leistungsträgern stellt eine der größten Herausforderungen dar

Da der Erfolg eines Unternehmens in hohem Maße von der Leistung seiner Top-Performer abhängt wird gleichzeitig das Halten von Leistungsträgern weiterhin von der Mehrheit der Studienteilnehmer (68%) mit Abstand als die größte Herausforderung gesehen. Diese Mitarbeiter müssen in Anbetracht der aktuellen wirtschaftlichen Lage mehr denn je leisten und sind essentiell, damit das Unternehmen seine mittel- und langfristigen Ziele erfolgreich umsetzen kann. Der „War for Talent“ hat sich also mittlerweile zu einem konjunkturabhängigen Phänomen entwickelt.

Grafik 2: Situationen, die Herausforderungen für die befragten Unternehmen darstellen



Kosteneinsparungen setzen Personalfunktion unter Druck

Der Einsparungsdruck ist vor allem im Vergleich zum Vorjahr stark angestiegen und beeinflusst die Personalagenden nachhaltig. Bei signifikanten Kürzungen des Budgets der Personalabteilung stellt es eine besondere Herausforderung dar, weiterhin die passenden Schlüsselkräfte zu gewinnen, zu halten bzw. entsprechend weiterzuentwickeln.

Unter diesem Spannungsfeld scheint auch die Zufriedenheit der HR Verantwortlichen zu leiden. Während diese weiterhin relativ hoch ist, ist sie im Vergleich zum Vorjahr signifikant gesunken (von 80% auf 60%) – vor allem aufgrund des Kostendrucks und der sich ständig verändernden Anforderungen. (4th European HR Barometer, Trends and Perspectives on the Human Resources Function in Europe 2009, Hewitt Associates.)

Schwerpunkte, die Unternehmen aus der Krise heraus setzen

Die 5 Top-Themen auf der HR-Agenda der nächsten 2-3 Quartale

Die Situation macht
Veränderungsprozesse und
Restrukturierungen notwendig

Zwei Drittel (66%) der Unternehmen geben an, vor allem Restrukturierungen und Change Management am Plan zu haben. Dies ist verständlich, da Kosteneinsparungen meist Restrukturierungen der Organisation oder auch Änderungen des Geschäftsmodells bedingen. Jetzt ist der „Sense of Urgency“, der unabdingbare Handlungsdruck vorhanden. Deshalb eignen sich gerade Krisenzeiten für Restrukturierungen, denn die Mitarbeiter verstehen die Notwendigkeit zur Veränderung besser.

Praxis-Initiative: Ein internationaler Finanzdienstleister hat innerhalb von 6 Monaten im Rahmen eines konzernweiten Kostensenkungsprogramms zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ein komplett neues HR-Dienstleistungsmodell umgesetzt. Hewitt's 5C Change Ansatz hat den Erfolg des Veränderungsprojektes sichergestellt.

Die **Bindung** und Motivation
der Mitarbeiter ist ein
zentrales Anliegen

Fast die Hälfte der befragten Unternehmen (47%) wird sich verstärkt dem Thema Mitarbeiterbindung widmen. Einschnitte in Gehaltsbudgets und ev. Personalbestände hinterlassen Wunden, die verbleibende Belegschaft ist verunsichert und es besteht Gefahr, dass Leistungsträger abwandern.

Praxis-Initiative: Ein internationaler Elektronikhersteller plante Zielvereinbarungsgespräche im Unternehmen einzuführen. Zur Erhebung der Ist-Situation wird eine Engagement-Befragung und -Analyse von Hewitt durchgeführt und die wichtigsten Hebelthemen identifiziert. Gemeinsam mit dem Unternehmen werden aufgrund der Ergebnisse Entwicklungsgesprächen, in deren Rahmen HR als Karriere-Coach agiert, eingeführt. Das Ergebnis: 90% Promotoren, 10% Engagementsteigerung, Geringere Fluktuation.

Leadership als
Unternehmensdisziplin
ist gefragt

Je komplexer das Geschäftsumfeld, umso wichtiger wird Leadership. Daher verwundert es in der derzeitigen Situation nicht, dass ebenfalls 44% der Unternehmen planen einen ihrer HR-Schwerpunkte der nächsten Zeit auf Leadership und Führungskräfte-Entwicklung zu lenken.

Praxis-Initiative: Ein internationaler tätiger Hersteller von Fahrtreppensystemen und Aufzügen entschied sich in der Zeit, in der der Auftragseingang im Neugeschäft um 30% zurückging, antizyklisch in ein Leadership Programm für das Mittelmanagement zu investieren. Auf Basis einer Multisource-Analyse und exemplarischen Leadership Coaching des Top Management wurde von Hewitt ein Leadership Kompetenzmodell für die nächsten 2-3 Jahre entwickelt. Der Fokus lag auf den Engagementfaktoren: Wertschätzung, Einfluß auf persönlichen Erfolg, Entwicklungsmöglichkeiten und Anerkennung. Die Programmschwerpunkte für 2009 sind daher „Excellence in Execution“, „Achievement Motivation“ und „Coping with Ambiguity“. 180 Teilnehmer aus dem Mittelmanagement bestätigten zu 93%, dass die Entwicklung dieser Leadership Aspekte gerade zum richtigen Zeitpunkt den Zusammenhalt gestärkt haben und eine neue Aufbruchsstimmung entstanden ist. CEO Kommentar: „Leadership wird jetzt mehr als Unternehmensdisziplin gelebt und nicht mehr als persönliche Eigenschaft gesehen!“

Vergütung / Compensation Management bleibt eines der wichtigsten Themen

44% der Teilnehmer geben an, dass Vergütung / Compensation Management in den nächsten Monaten ein wichtiges Thema in ihrem Unternehmen ist. Diese Änderungen oder Adaptierungen betreffen grundsätzlich alle Mitarbeitergruppen. Der Fokus wird vor allem auf den Bonusplan und das Grundgehaltsmanagement gesetzt, die betriebliche Altersvorsorge spielt eine untergeordnete Rolle.

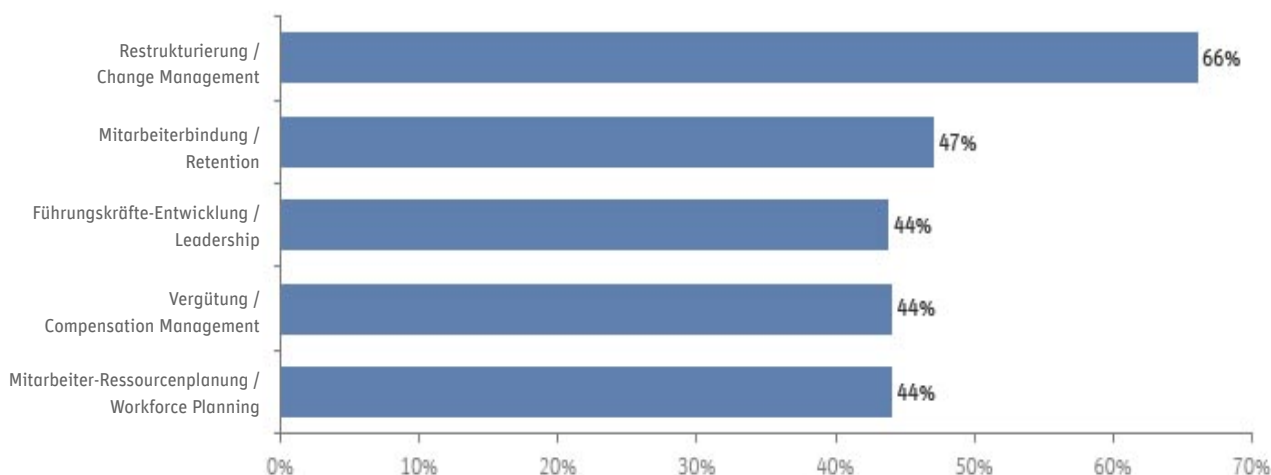
Praxis-Initiative: Ein globales Unternehmen in der chemischen Industrie hat Hewitt beauftragt, die gesamte Vergütungssystematik und -programme auf Effektivität zu überprüfen. Das Einführen nachvollziehbarer und messbarer Leistungskriterien in Verbindung mit einer transparenten Verlinkung zur Bonusauszahlung, hat die Motivation der Mitarbeiter erhöht und gleichzeitig eine stärkere Abhängigkeit zwischen Unternehmens- und Mitarbeitererfolg hergestellt.

Workforce Planning um den konjunkturunabhängigen Talentmangel zu begegnen

Der Talentmangel ist und bleibt – unabhängig von der wirtschaftlichen Situation – eine zentrale Herausforderung für Unternehmen. So wollen sich 44% der Unternehmen verstärkt mit dem Thema Mitarbeiter-Ressourcenplanung (Workforce Planning) auseinandersetzen. Strategic Workforce Planning ist ein Führungsinstrument, das hilft, sich mit dem nachhaltigen unternehmensspezifischen Talentmangel zu befassen und die Fähigkeit zu verbessern, die Belegschaft rasch und gut überlegt an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen.

Praxis-Initiative: Ein internationaler Mineralölkonzern wollte für die interne IT-Funktion mit Workforce Planning eine Talentestrategie sicherstellen, die den heutigen und zukünftigen Businessanforderungen gerecht wird. Dies wurde durch die Entwicklung eines jährlichen Prozesses zum Assessing von Talentnachfrage und -angebot und Vorschläge für die self-directed Karriereentwicklung durch Prozesstransparenz und die Entwicklung einer Contractor Strategie realisiert.

Grafik 3: Relevante HR-Themen der nächsten 6-9 Monate



Hewitt Associates GmbH

Landstrasser Hauptstrasse 1/10, 1030 Wien, Österreich

www.hewitt.at

© 2009 Hewitt Associates GmbH