

# BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Association Européenne pour la Direction du Personnel  
European Association for Personnel Management  
Europäische Vereinigung für Personalführung



Executive Summary auf Deutsch

# The Future of HR in Europe

Key Challenges Through 2015

# Executive Summary

**F**ünf Themen werden das HR-Management in den kommenden Jahren prägen: *Talentmanagement, Demografiemanagement, die Entwicklung zur Learning Organization, Work-Life-Balance und Change-Management/Transformation der Unternehmenskultur* (siehe Abbildung).

- Insgesamt 1.355 Führungskräfte aus 27 Ländern haben an einer von BCG und EAPM gemeinsam durchgeführten Studie teilgenommen und ihre Einschätzung zu 17 Einzelthemen der Personalführung abgegeben. In vertiefenden Interviews mit mehr als 100 Personalverantwortlichen und Führungskräften aus anderen Unternehmensbereichen konkretisierte sich ein Gesamtbild der Anforderungen an das Personalmanagement von heute und morgen.
- Die fünf Schwerpunktthemen zeigen, worauf es aus Sicht europäischer Unternehmen im Personalmanagement der Jahre 2010 bis 2015 besonders ankommen wird; sie bezeichnen zugleich diejenigen Fähigkeiten, die – aus Sicht der Manager – in vielen Unternehmen bislang schwach ausgeprägt sind.
- Nur 30 Prozent der Teilnehmer gaben an, sie hätten begonnen, auf alle fünf Herausforderungen zu reagieren.
- Im Zuge der Globalisierung sind Unternehmen immer stärker gefordert, sich im europäischen und weltweiten Wettbewerb zu positionieren – auch durch ihre Mitarbeiter. Immer mehr, vor allem junge Europäer sind bereit, auf der Suche nach adäquaten Berufschancen und -karrieren die nationalen Grenzen zu überschreiten. Es gilt

daher die fünf Schwerpunkte des HR-Managements aus einer europäischen Perspektive zu betrachten – auch wenn nach wie vor deutliche länderspezifische Unterschiede in den Rahmenbedingungen, der Relevanz und den Prioritäten der Führungskräfte zu erkennen sind, welche die unterschiedlichen ökonomischen und politischen Zukunftsperspektiven spiegeln.

- Der Erfolg europäischer Unternehmen wird maßgeblich davon abhängen, ob es ihnen gelingt, ihre Fähigkeiten in diesen fünf Kernfeldern weiterzuentwickeln und zu fördern.

***Talentmanagement – die Rekrutierung und Förderung qualifizierter Mitarbeiter. Der Mangel an qualifizierten Mitarbeitern wird sich verschärfen, sowohl in Europa als auch in vielen außereuropäischen Märkten. Unternehmen müssen daher jetzt handeln, wenn sie gravierende Probleme vermeiden wollen.***

- Viele Unternehmen stellen hierfür bereits die Weichen: Die Ergebnisse der Untersuchung weisen darauf hin, dass sich die Zahl der europäischen Firmen, die Standortverlagerungen planen – beispielsweise nach Indien –, innerhalb der nächsten 5 bis 8 Jahre verdreifachen wird. Der Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern wird zum wesentlichen Argument in der Standortpolitik.
- Um genau diejenigen Fähigkeiten zu gewinnen, die ein Unternehmen in seiner einzigartigen Situation und strategischen Ausrichtung benötigt, sollte es die gesuchten Mitarbeiterprofile möglichst exakt bestimmen sowie die Einstellungsverfahren darauf ausrichten. Zudem gilt es gezielt die Chancen zu nutzen, die ein globaler

Arbeitsmarkt für hochqualifizierte Fachkräfte bietet. Unternehmen sollten daher ihre Personalstrategien so gestalten, dass sie weltweit Mitarbeiter ansprechen können.

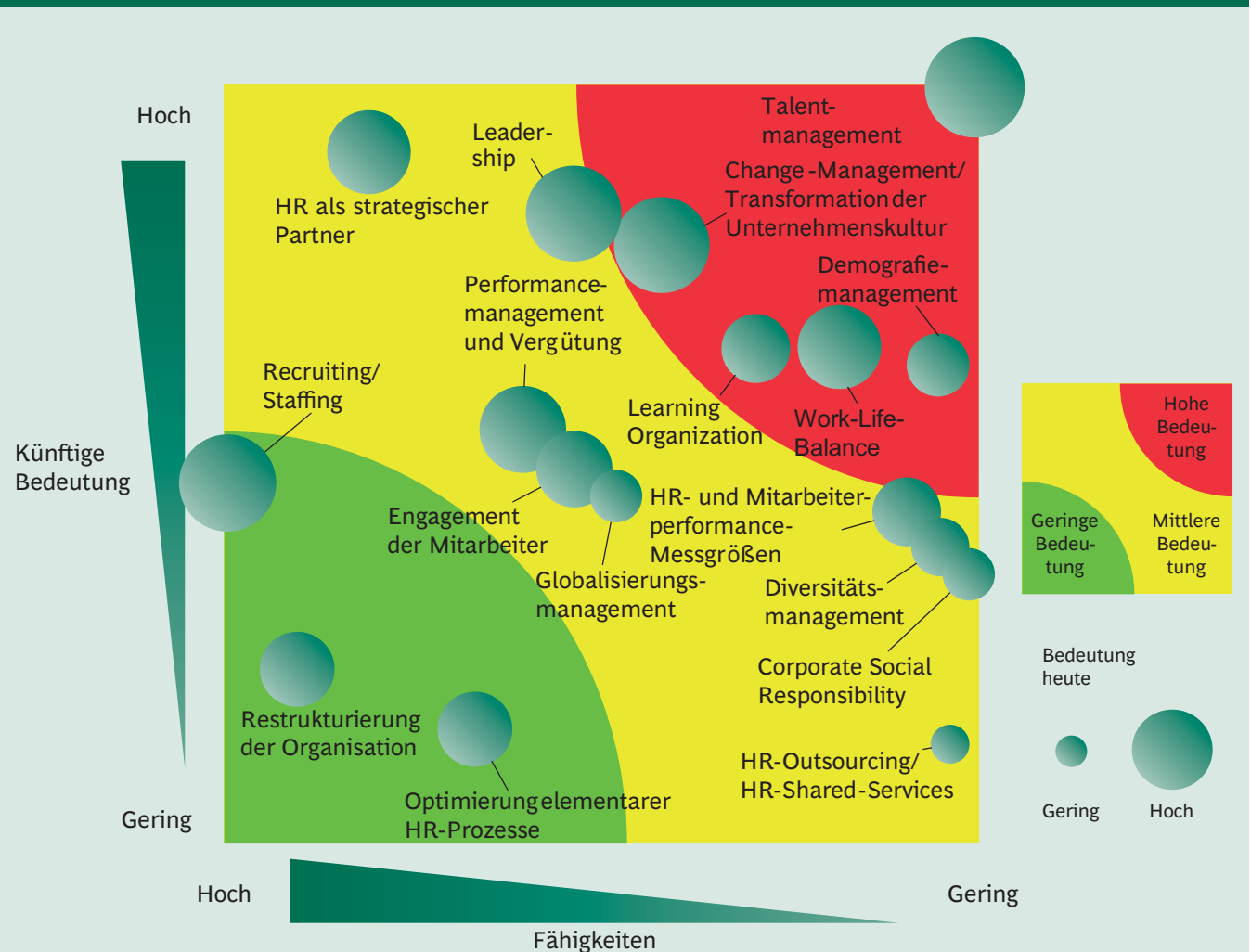
- Das erforderliche breite Spektrum an Erfahrungen und Fähigkeiten für eine globale Mitarbeiterrekrutierung kann ein Unternehmen nur dann gewinnen, indem es für unterschiedliche Mitarbeitergruppen gleichermaßen attraktiv ist. In der Personalarbeit gilt es daher sicherzustellen, dass die Angebote die unterschiedlichen Bedürfnisse und Ziele ethnischer Gruppen, Nationalitäten, Frauen und älterer Menschen berücksichtigen.

**Demografiemanagement – Kapazitätsverluste und veränderte Altersstrukturen managen. Angebots einer alternden Bevölkerung in Westeu-**

**ropa sind Unternehmen mit zwei Risiken konfrontiert: dem Verlust von Mitarbeitern, die mit Erreichen der Altersgrenze aus dem Unternehmen ausscheiden, sowie der Alterung ihrer Belegschaften.**

- *Kapazitäts- und Kompetenzverluste managen:* Zu den effektivsten Methoden, dem demografischen Risiko im Unternehmen zu begegnen, zählt die Einführung eines Analyseinstruments, das es erlaubt, die Kapazitäts- und Kompetenzsituation in die Zukunft zu projizieren: Mitarbeiter werden entsprechend ihren Fähigkeiten und Fachkenntnissen in Gruppen zu "Jobfamilien" zusammengefasst, sodass ein Unternehmen prognostizieren kann, wie sich seine Belegschaft in den kommenden 5, 10 und 15 Jahren entwickelt – unter Berücksichtigung von Neueinstellungen, Abgängen und Kündigungen. In einem

### Fünf Zukunftsthemen mit dringlichstem Handlungsbedarf



**Anmerkung:** Künftige Bedeutung, heutige Bedeutung und Fähigkeiten waren Inhalte des Web-Surveys  
**Quelle:** BCG/EAPM-Analyse; Web-Survey in 27 Ländern mit 1.355 Teilnehmern

nächsten Schritt können unterschiedliche strategische Szenarien simuliert werden, um Mitarbeiterzahlen und Qualifikationsprofile im Hinblick auf die Anforderungen der Jobfamilien zu bestimmen. So lässt sich die Differenz zwischen dem künftigen Bedarf und dem voraussichtlichen Angebot an Arbeitskräften zu einem bestimmten Zeitpunkt ermitteln und auf dieser Basis einem Mangel – oder einem Überhang – rechtzeitig entgegenwirken. Dies kann mit klassischen Maßnahmen wie einer Weiterqualifizierung von Mitarbeitern geschehen, die von einem Unternehmensbereich, der einen Überhang aufweist, in eine Funktion wechseln, für die ein Mangel an Fachkräften absehbar ist. Die Prognosen können auch dazu führen, dass ältere Mitarbeiter, die sich bereits im Ruhestand oder in Altersteilzeit befinden, in bestimmten, von der Fachkräfteknappheit besonders betroffenen Bereichen gehalten oder (zurück)gewonnen werden. Auch können quantitative Ausbildungs- und Recruitingstrategien systematisch abgeleitet werden.

- *Veränderte Altersstrukturen managen:* Eine veränderte Altersverteilung in der Belegschaft kann sich – unter anderem – auf die Produktivität auswirken, auf die Bereitschaft (und Eignung) für Schichtarbeitsmodelle sowie auf Motivation und Innovationsfähigkeit. Mit einer steigenden Zahl älterer Mitarbeiter können sich krankheitsbedingte Ausfallzeiten sowie die Arbeitskosten erhöhen. Für Unternehmen ist es daher unverzichtbar, die Auswirkungen einer alternden Mitarbeiterschaft frühzeitig zu analysieren, zu verstehen – und zu handeln. Maßnahmen reichen von der Einrichtung betrieblicher Gesundheitsprogramme, um die Produktivität zu erhalten, bis zu neuen Arbeitszeitmodellen und Karrierepfaden.

**Die Entwicklung zur Learning Organization: Anforderungen steigen und erfordern bessere innerbetriebliche Bildungsangebote. In einer weltweit vernetzten und beschleunigten Wirtschaft steigen die Anforderungen an jeden Mitarbeiter, sich an kürzere Veränderungszyklen anzupassen, in unterschiedlichen Kooperationsbeziehungen zu handeln und seine Kompetenzen zu erweitern.**

- Unternehmen sind in Zukunft daher noch stärker gefordert, ihre Mitarbeiter bei der Bewältigung dieser Anforderungen zu unterstützen. Dies gilt umso mehr, als es vielerorts den traditionellen Bildungssystemen nicht ausreichend gelingt, die in der Arbeitswelt von morgen geforderten Kompetenzen zu vermitteln. Die Fähigkeit eines Unternehmens, Mitarbeiterprofile und Geschäftsstrategie aufeinander abzustimmen und aneinander auszurichten, wird zum Wettbewerbsfaktor.
- Höhere Investitionen in die betriebliche Aus- und Weiterbildung wirken sich jedoch nicht automatisch auch positiv auf die Produktivität aus – im Gegenteil. Es gilt klare Ziele zu definieren und Kennziffern festzulegen für die Rentabilität, die von Angeboten und Programmen erwartet wird. Erst konkrete Ziele und messbare Ergebnisse schaffen die Voraussetzungen für spürbare Verbesserungen.

***Work-Life-Balance: berufliche und persönliche Werte verbinden. Je mehr sich die Grenzen zwischen Privat- und Arbeitsleben auflösen, desto wichtiger wird für viele Mitarbeiter die Frage, wie gut sich berufliche und persönliche Ziele und Werte miteinander verbinden lassen.***

- Um für die begehrten, hochqualifizierten Fachkräfte attraktiv zu sein und sie zu halten, werden Unternehmen zunehmend individuelle, flexible Arbeitsstrukturen, Tele-Arbeit und Job-Sharing anbieten. Darüber hinaus wird es darauf ankommen, dem wachsenden Anspruch, die eigene Arbeit als sinnvoll und bereichernd zu empfinden, gerecht zu werden.
- Unternehmen, die sich sichtbar und mit großem Engagement zu ihrer sozialen Verantwortung bekennen, profitieren davon, indem sie ihre Attraktivität für hochqualifizierte Bewerber steigern und die Position des Unternehmens im Wettbewerb um die besten Köpfe verbessern.

***Change-Management/Transformation der Unternehmenskultur: Vielfalt als Vorteil. Die Migration in neue Märkte und eine Einstellungspraxis, die Mitarbeiter aus allen Teilen der Welt anspricht (und im Unternehmen beschäftigt),***

erhöhen die Anforderungen an die Unternehmenskultur und die Veränderungsbereitschaft. Change-Management, die Balance von Stabilität und Anpassungs- und Erneuerungsfähigkeit, wird zum erfolgskritischen Faktor, wenn es darum geht, neue Standorte in entfernten Regionen aufzubauen und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kulturen zu integrieren.

- Unsere Studienergebnisse zeigen, dass viele Führungskräfte von den Personalverantwortlichen in ihren Unternehmen erwarten, dass diese Instrumente und Verfahren entwickeln und das (Linien-)Management unterstützen, um die Veränderungsfähigkeit und die aktive Bereitschaft zum Wandel im gesamten Unternehmen zu fördern. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, haben viele europäische Unternehmen erste konkrete Schritte unternommen. Dazu zählen die Einbindung und Unterstützung des Topmanagements in Change-Projekten; eindeutige Kriterien für Veränderungen und klare Ergebnisorientierung, sodass deren Umsetzung sichergestellt ist; der fortlaufende Abgleich von Unternehmenszielen und den Leistungen und Zielen der Mitarbeiter; und schließlich die Berufung eines leitenden Mitarbeiters zum "Change-Manager", der als Ansprechpartner für alle unternehmensinternen Veränderungsvorhaben verantwortlich ist.
- Aus unserer Studie geht hervor, dass dieser letztgenannte Aspekt – die Institutionalisierung des Wandels in Form einer eigenen Unternehmensposition – massiv an Bedeutung gewinnen wird: Die befragten Unternehmen gehen davon aus, dass die Zahl der Change-Manager in den kommenden Jahren um fast 200 Prozent steigen wird.

**Auf diese und weitere künftige Herausforderungen des Personalmanagements eine adäquate Antwort zu finden, gleicht einer wahren Herkulesaufgabe – und es ist nicht die einzige, vor der das Personalmanagement in Zukunft stehen wird. Um das Vertrauen der Unternehmensführung zu gewinnen, gilt es nicht nur die fünf Schwerpunktthemen zu meistern, sondern auch die klassischen Grundfunktionen optimal zu beherrschen: Topmanager bewerteten die**

**Personalabteilung ihres Unternehmens dann am höchsten, wenn sie der Ansicht waren, dass diese ihre ureigensten Aufgaben – also die elementaren HR-Prozesse, wie etwa die Auswahl, Einstellung und Einsatzplanung der Mitarbeiter – erfolgreich bewältigte. Zudem schätzen sie es, wenn sich die Personalführung als strategischer Partner der Unternehmensleitung etabliert.**

- **Elementare HR-Prozesse.** Um von der Unternehmensführung positiv wahrgenommen zu werden, sind eine systematische Erfassung und eine kontinuierliche Optimierung der Grundfunktionen des HR-Managements unverzichtbar. Dabei ist auch die Überlegung einzubeziehen, ob Dienstleistungen oder Verwaltungsfunktionen an Vertragspartner übergeben oder in zentralen Leistungsfunktionen zusammengefasst werden können, um die Effizienz und Effektivität der Prozesse zu erhöhen.
- **Recruiting und Staffing.** In Zukunft wird es – wieder – schwieriger werden, Fachkräfte in ausreichender Zahl und Qualifikation zu finden und im Unternehmen zu halten; die Bindung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen wird schwächer, und die klassischen Wege der Personalsuche – wie Stellenanzeigen in Zeitungen und auf Webseiten – verlieren an Wirkung. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die etablierten Einstellungs- und Arbeitsprozesse zu überdenken und zu erneuern. Dabei kommt es insbesondere darauf an, den Einsatz der Mitarbeiter im Unternehmen erfolgreich zu gestalten – darin sehen viele Führungskräfte eine generelle Schwäche ihrer Personalabteilungen.
- **Das Personalmanagement als strategischer Partner.** Viele Topmanager erwarten, dass ihre Personalverantwortlichen auch über einen ausgeprägten Sinn für geschäftliche und strategische Fragen verfügen; dass sie pragmatisch denken und effizient handeln, wenn sie die Veränderungsfähigkeit im Unternehmen fördern und die Kompetenz des Unternehmens durch alle Funktionen und Arbeitsprozesse kontinuierlich erhöhen. Es ist daher für jedes Personalmanagement wichtig, sowohl HR-Spezialisten wie auch Manager mit operativem Geschäftshintergrund

zu beschäftigen. Die Personalabteilung sollte darüber hinaus ihre Leistung konsequent qualitativ, quantitativ und gemessen am Beitrag zum Unternehmensergebnis erfassen und bewerten.

**Zusätzlich zum Ausbau der Fähigkeiten in den beschriebenen acht Aufgabenfeldern – den fünf europäischen Topthemen sowie den drei Grundfunktionen des Personalmanagements – werden Unternehmen individuell entscheiden, in welche der verbleibenden neun Personalthemen sie investieren wollen: *Leadership, HR- und Mitarbeiterperformance-Messgrößen, Performancemanagement und Vergütung, Engagement der Mitarbeiter, Diversitätsmanagement, Corporate Social Responsibility, Globalisierungsmanagement, HR-Outsourcing/HR-Shared-Services oder Restrukturierung der Organisation.***

- Als Ausgangspunkt für die Strategieentwicklung ist es notwendig, den aktuellen Status des Personalmanagements mit seinen Stärken und Schwächen realistisch zu beurteilen. Bei der Bewertung der Leistung und der gegenwärtig vorhandenen Kompetenzen des Personalmanagements kommt es darauf an, die unterschiedlichen Perspektiven – von Personal- und Fachverantwortlichen sowie Unternehmensführung – zu integrieren.
- Im Blick auf die externen Faktoren werden Unternehmen – unter anderem – die Auswirkungen der alternden "Babyboomer"-Generation sowie die Veränderungen, die sich aus dem Wandel des Sozialstaats in vielen Ländern ergeben, bewerten müssen; dazu zählen das Ende der einst "lebenslangen" Bindung zwischen Mitarbeiter und Betrieb, sinkende Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber sowie die zunehmende Bedeutung der Work-Life-Balance. Zugleich gilt es die Veränderungen im unternehmerischen Umfeld zu berücksichtigen, technische Entwicklungen aufzugreifen und neue gesetzliche Regelungen umzusetzen sowie einen generellen, strategischen Wandel von einer Kosten- und Reorganisationsperspektive hin zu Wachstum und den Chancen der Globalisierung zu vollziehen. Wo im Einzelfall zusätzliche Schwerpunkte liegen, hängt ab von der Unternehmensorgani-

sation, der Marktposition sowie länderspezifischen Rahmenbedingungen.

**Um die Leistungsfähigkeit im Personalmanagement zu verbessern, bieten sich zwei Wege an, die – nach der vorliegenden Studie – in den erfolgreichsten Unternehmen zu beobachten sind.**

- So hat es sich bewährt, die Verantwortung für Einzelinitiativen an ausgewählte Teams zu übertragen, die sich diesen gezielt widmen. Es zeigte sich, dass die Leistung derjenigen Personalabteilungen, in denen Spezialteams für bestimmte Aufgaben agierten, im Durchschnitt um 21 Prozent höher bewertet wurde als jene ohne solche Taskforces.
- Ähnlich verhält es sich mit dem zweiten Faktor, der Unterstützung von Personalprojekten seitens der Unternehmensführung. Obwohl nur ein Drittel der Personalabteilungen angab, dass ihre Projekte vom Management unterstützt wurden, erweisen sich diese wenigen als deutlich im Vorteil: In der Leistungsbewertung erhalten sie durchschnittlich um mehr als 65 Prozent bessere Einschätzungen als diejenigen, denen diese Unterstützung fehlt.

## Autoren

---

### **Rainer Strack**

Partner and Managing Director  
Head of the European Organization Practice  
BCG Düsseldorf  
+49 211 3011-3181  
strack.rainer@bcg.com

### **Jean-Michel Caye**

Partner and Managing Director  
Global Topic Leader, Human Resources  
BCG Paris  
+33 1 4017-1472  
caye.jean-michel@bcg.com

### **Michael Leicht**

Project Leader  
BCG Düsseldorf  
+49 211 3011-3479  
leicht.michael@bcg.com

### **Ulrich Villis**

Principal  
BCG Munich  
+49 89 2317-4170  
villis.ulrich@bcg.com

### **Hans Böhm**

Secretary General  
EAPM/DGFP, Germany  
+49 211 5978-100  
boehm@dgfp.de

### **Michael McDonnell**

President  
EAPM/CIPD, Ireland  
+353 1 676-6655  
michael.mcdonnell@cipd.ie