

Talent-Management-Studie 2018

# TRUST IN TALENT

*Warum mitarbeiterorientierte  
Unternehmen erfolgreicher sind*

# INHALT

Unser Standpunkt	3
Über die Studie	4
Kernergebnisse	5
1 Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität: Wollen ist nicht genug	6
2 Bedarfe der Talente als Richtungsweiser: Mehr vom Richtigen	10
3 Innovation: Den entscheidenden Schritt wagen	13
4 Die Rolle der Führungskraft: Zeit investieren lohnt sich	16
5 Autonomie und Selbstverantwortung: Den Talenten vertrauen	18
6 Was können Sie tun? Handlungsfelder eines innovativen Talent Managements	20
Portfolio	23
Studienteam und Kontakt	25



## UNSER STANDPUNKT



**Eberhard Hübbe**  
Executive Director

Wir sind überzeugt: Eine Organisation ist nur so kompetent, schnell, flexibel und innovativ wie die Menschen, die darin arbeiten. Diese sind allerdings schwer zu bekommen und noch schwerer langfristig zu binden. Unternehmen befinden sich in einem Wandel, der ihre Geschäftsmodelle stärker in Frage stellt als je zuvor. Organisationen müssen daher schneller, flexibler und innovativer agieren, um die Herausforderungen der digitalen Transformation und der VUCA -Umwelt bewältigen zu können. In diesem Kontext ist es wettbewerbsentscheidend, ob eine Organisation über moderne Führungsstrukturen, geprägt von Durchlässigkeit und Agilität sowie über motivierte, kompetente und wandlungsfähige Talente verfügt. Faktoren wie die zunehmend alternde Belegschaft, der Wertewandel der neuen Generationen und Veränderungen rund um New Work erzeugen zusätzlichen Druck und dringenden Handlungsbedarf.

Die Kosten von monatelangen Vakanzen oder Fehlrekrutierungen haben große finanzielle Auswirkungen auf Unternehmen. Wichtige Positionen bleiben im Durchschnitt 46 Tage unbesetzt, in einigen Fällen sogar doppelt so lange. In dieser Zeit entstehen nicht nur hohe Recruiting-Kosten von durchschnittlich 2.500 Euro an reinen Personalkosten, sondern auch erhebliche entgangene Umsätze. Hinzu kommt eine durchschnittliche Frühfluktuationsrate zwischen fünf und zehn Prozent. In der stark konkurrierenden

Umgebung, die wir derzeit erleben, ist es daher ein großer Vorteil, diese Kosten zu reduzieren und den Faktor „People“ in den Vordergrund des wirtschaftlichen Erfolgs zu rücken. Durch state-of-the-art People Management können die Kosten pro Einstellung um 25 Prozent, die Zeit pro Einstellung um etwa 30 Prozent sowie die Frühfluktuationsrate um etwa ein Drittel gesenkt werden. Der Hebel, um das erfolgreich umzusetzen: das Talent Management.

Als Berater möchten wir Organisationen dabei unterstützen, ihr Talent Management auf eine strategische Ebene zu heben, um externe und interne Herausforderungen zu antizipieren und schneller darauf reagieren zu können. Wir sind der festen Überzeugung, dass eine Organisation ihre Wettbewerbsfähigkeit zuallererst mithilfe eines innovativen Talent Managements sicherstellen kann. Dabei geht es längst nicht mehr nur darum, auf Karrieremessen präsent zu sein und standardisierte Karrierepfade zu entwickeln. Vielmehr spielen ein inklusiver Talentebegriff, individuelle Bedürfnisse, Transparenz, Dialog und Potenzial entscheidende Rollen für erfolgreiches Talent Management.

**Eberhard Hübbe**

# ÜBER DIE STUDIE

Inwiefern haben Unternehmen heute bereits innovative Talent-Management-Ansätze erkannt und schon umgesetzt? Wie sieht Talent Management heutzutage in den Unternehmen in Europa aus? Was macht gutes Talent Management aus und wo besteht Verbesserungsbedarf? Wie kann Talent Management einen spürbar positiven Einfluss auf das Business liefern?

Die vorliegende Studie versucht Antworten auf diese Fragen zu finden, Status und Reifegrad des europäischen Talent Managements gezielt und differenziert zu erfassen, Erfolgsfaktoren zu identifizieren und konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten. Mittels einer Onlineumfrage haben hierzu europaweit 322 Personen ihre Einschätzung abgegeben, davon sind 204 Personen im Bereich HR tätig, die übrigen 118 Personen gehören zur Gruppe der Talente (Mitarbeiter und Führungskräfte) in unterschiedlichen Unternehmen. Durch den erstmaligen Vergleich der Perspektive der Personaler und der Perspektive der Talente können wir wichtige Erkenntnisse für die Praxis liefern. Die Ergebnisse sollen Unternehmen aller Größen und Branchen dabei helfen, ihr People Management und damit ihr Geschäftsmodell zukunftsfähig zu machen.

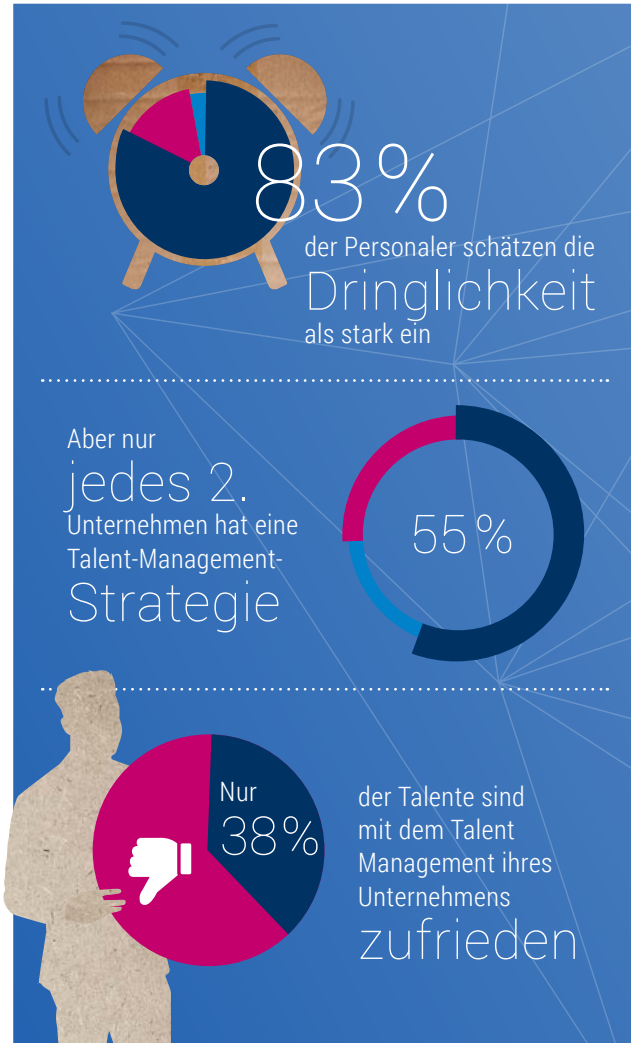
Wissenschaftlicher Partner:

**Kienbaum Institut @ISM**  
LEADERSHIP & TRANSFORMATION

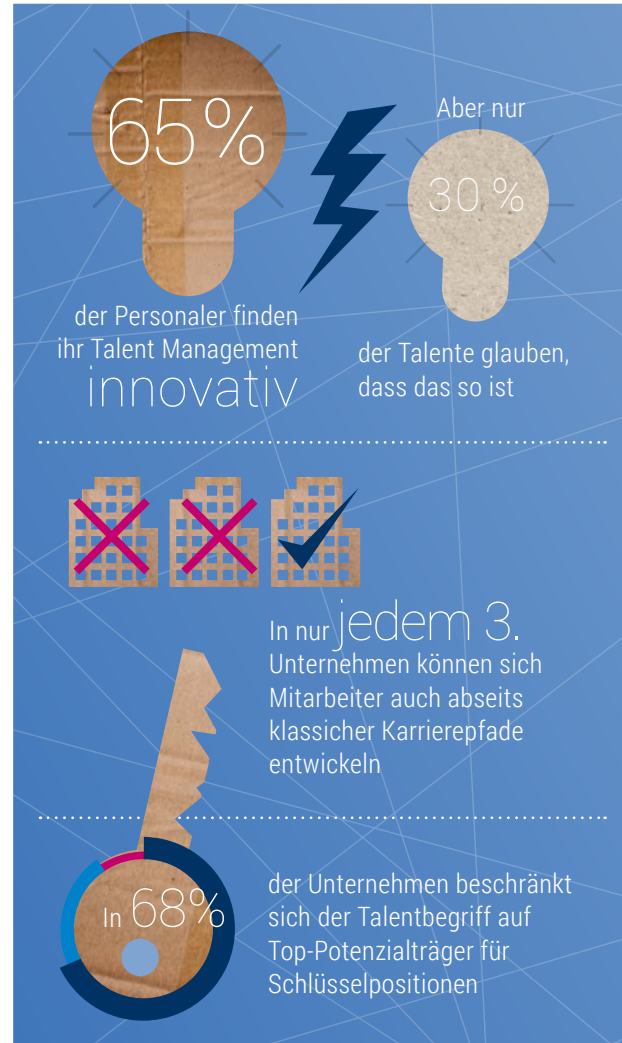


# EXECUTIVE SUMMARY

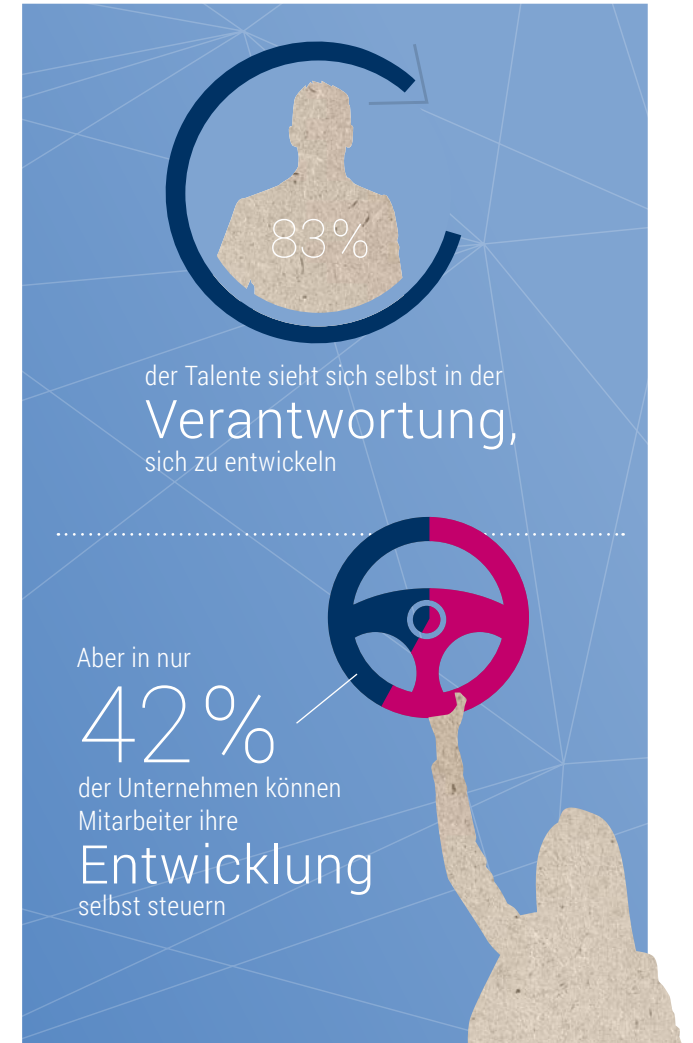
## UMSETZUNGSSCHWÄCHE



## WENIG INNOVATION



## EIGENVERANTWORTUNG FEHLT



DISKREPANZ  
ZWISCHEN ANSPRUCH  
UND REALITÄT:  
*Wollen ist nicht genug*

1

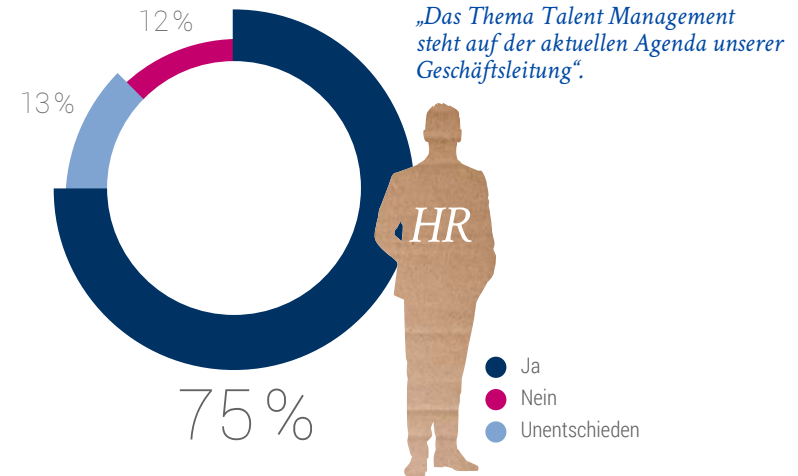
# 1 DISKREPANZ ZWISCHEN ANSPRUCH UND REALITÄT:

## *Wollen ist nicht genug*

Wir sind der Meinung, dass sich Geschäftsführung und Management der Brisanz des Themas für ihre Organisation bewusst sein müssen, um Talent Management in der Unternehmensstrategie zu verankern. Sowohl Wichtigkeit als auch Dringlichkeit müssen akkurat eingeschätzt werden, um die notwendigen Handlungsschritte einzuleiten.

Dies scheint bei europäischen Unternehmen durchaus der Fall zu sein: Rund 75 Prozent bestätigen, dass das Thema Talent Management auf der aktuellen Agenda der Geschäftsführung steht. Zwei Drittel erwarten unmittelbare Auswirkungen des Talent Managements auf die Unternehmensentwicklung und mehr als vier Fünftel bewerten das Thema als dringlich.

Zudem meinen 75 Prozent der Befragten, Talent Management würde die Zukunft des Unternehmens sicherstellen.



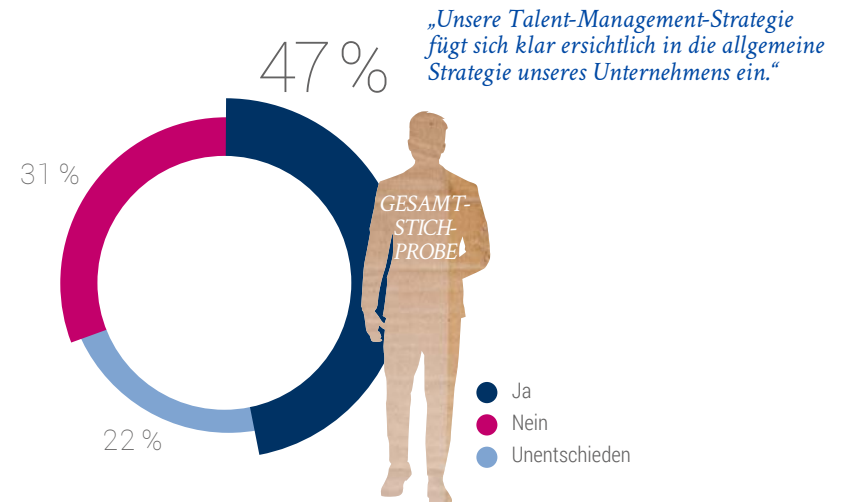
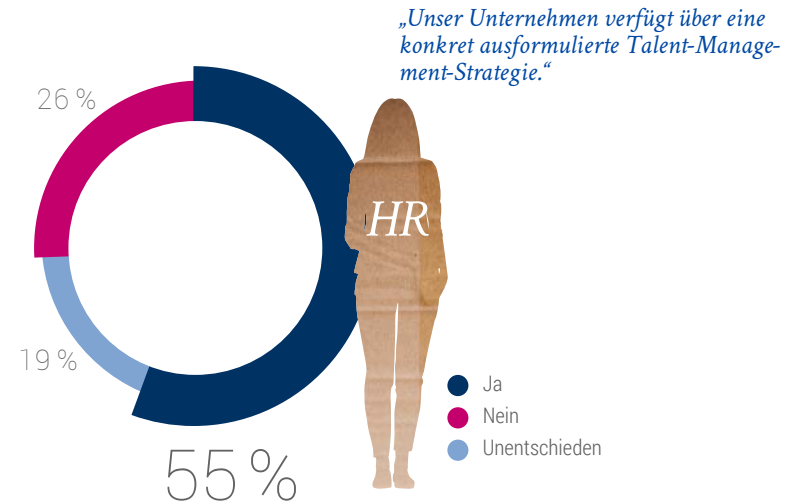
# 1 DISKREPANZ ZWISCHEN ANSPRUCH UND REALITÄT:

## Wollen ist nicht genug

Im Widerspruch zu der hohen Wichtigkeit, die Unternehmen dem Talent Management beimessen, steht die strategische Ausrichtung und der Reifegrad der damit verbundenen Prozesse und Strukturen. In einer unsicheren und stark konkurrierenden Umgebung ist es genauso wichtig für ein Unternehmen, sich Gedanken über sein Geschäftsmodell zu machen, wie über die Menschen, die es braucht, um seine Zukunft zu gestalten.

*„Welche Talente benötigen wir, um unsere Zukunft erfolgreich zu gestalten? Wie können wir diese Talente am besten einsetzen? Was brauchen unsere Talente um erfolgreich und zufrieden zu sein? Welche Kriterien und Methoden möchten wir verwenden, um diese Talente zu identifizieren?“*

Auf diese Fragen müssen Unternehmen klare Antworten – und damit eine Strategie – haben, die transparent und verständlich für alle Mitarbeiter des Unternehmens kommuniziert werden. So trivial diese Aussage auch scheinen mag, so spiegelt sie keineswegs die vorherrschende Norm in den Unternehmen wider. Lediglich **55 Prozent der befragten Personaler** bestätigen, dass ihr Unternehmen über eine ausformulierte Strategie für ihr Talent Management verfügt.





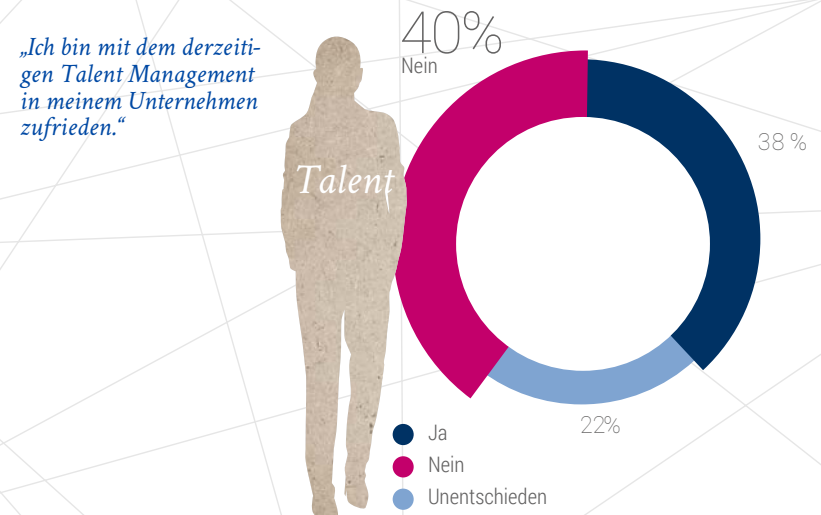
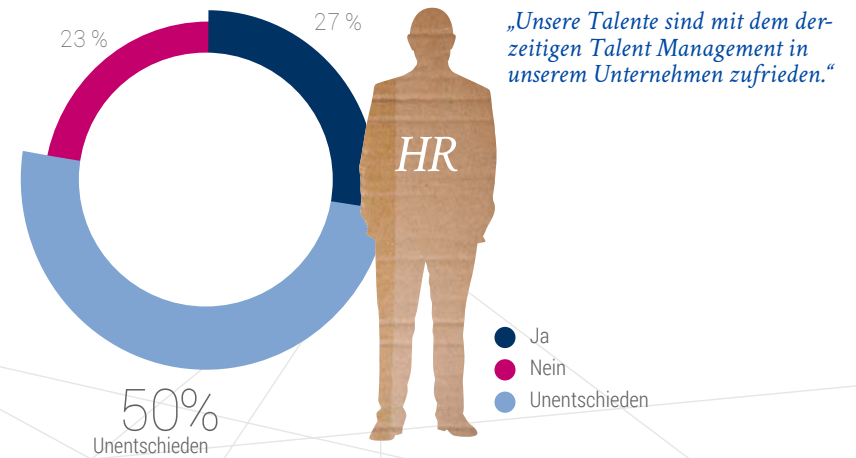
# 1 DISKREPANZ ZWISCHEN ANSPRUCH UND REALITÄT:

## *Wollen ist nicht genug*

Darüber hinaus scheint die Talent-Management-Strategie kaum in der Gesamtstrategie der Unternehmen verankert zu sein, zumindest stimmen dem nur knapp die Hälfte der Personaler und der Talente zu. Mehr als 40 Prozent der Unternehmen besitzen keine klaren Prozesse und Ablaufpläne, welche in einem Drittel der Fälle auch nicht an die verschiedenen Zielgruppen angepasst wurden.

Das Angebot des Talent Managements umfasst bei den meisten Unternehmen eine Vielzahl an Tools und Instrumenten, die allerdings nicht immer von den Mitarbeitern wahrgenommen werden. Auch das eingeplante Budget steht nicht im Einklang mit der hohen strategischen Priorität, welches das Thema Talent Management offensichtlich bei Unternehmen heutzutage innehat:

*Rund ein Viertel hat kein Budget für das Talent Management eingeplant, bei einem weiteren Viertel ist das Budget im vergangenen Jahr gesunken.*



BEDARFE DER  
TALENTE ALS  
RICHTUNGSWEISER:  
*Mehr vom Richtigen*

2

## 2 BEDARFE DER TALENTE ALS RICHTUNGSWEISER:

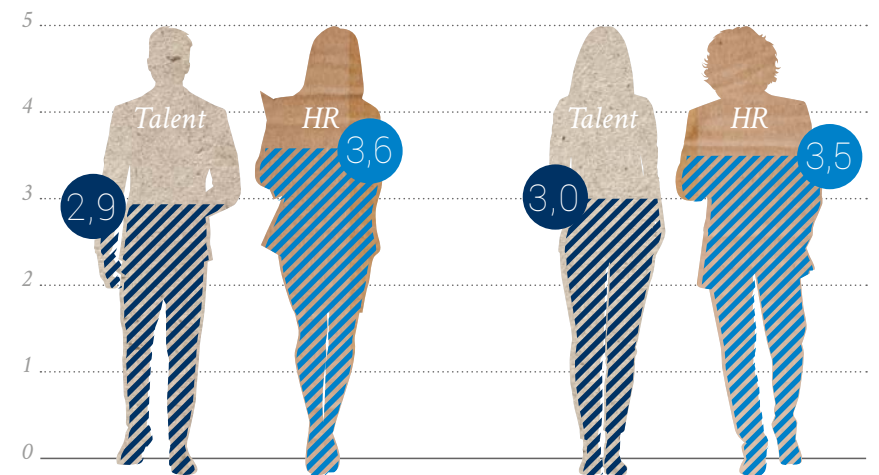
### *Mehr vom Richtigen*

In einer Zeit, in der die Talente sich entscheiden können, für welches Unternehmen sie arbeiten möchten und die Organisationen große Schwierigkeiten haben, gute Mitarbeiter zu rekrutieren und zu binden, ist die Employee Centricity des Talent Managements ein zentrales Thema. Davon sind wir überzeugt und glauben, dass Talent Management nur so effektiv sein kann, wie es auf spezifische Bedarfe der Talente eingeht. Die Zufriedenheit der Talente ist ein entscheidender Faktor zur Steigerung ihres Engagements für die Organisation und spiegelt auf direktem Wege den Erfolg der eingesetzten Talent-Management-Maßnahmen wider. Umso problematischer ist die Tatsache, dass aktuell nur knapp zwei Fünftel der Talente mit dem angebotenen Talent Management der Unternehmen zufrieden sind oder glauben, dass ihre Bedarfe dadurch gedeckt werden.

Man kann den Eindruck gewinnen, als würde die Zufriedenheit der Talente hinsichtlich des Talent Managements selten erfasst und tendenziell überschätzt: Knapp die Hälfte der Personaler ist nicht in der Lage, die Zufriedenheit der Talente akkurat einzuschätzen. Zudem überschätzt HR, in welchem Ausmaß das vorhandene Talent Management die Bedarfe der Mitarbeiter deckt. Genauso scheinen die Auswahlkriterien für Talente von HR und den Talenten selbst unterschiedlich wahrgenommen zu werden. Weniger als die Hälfte der Talente sind der Meinung, dass die Auswahl der Talente auf Basis fairer, objektiver und transparenter Kriterien erfolgt, obwohl **knapp 60 Prozent der Personaler** von Fairness, Objektivität und Transparenz ausgehen. Die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit, die zuvor angesprochen wurde, findet sich in der Abweichung der Einschätzung von HR und der Talente wieder.

### Diskrepanz zwischen Einschätzung von HR und Einschätzung der Mitarbeiter – Talentzufriedenheit

(Mittelwerte auf einer Skala von 1 „trifft gar nicht zu“ bis 5 „trifft voll zu“)



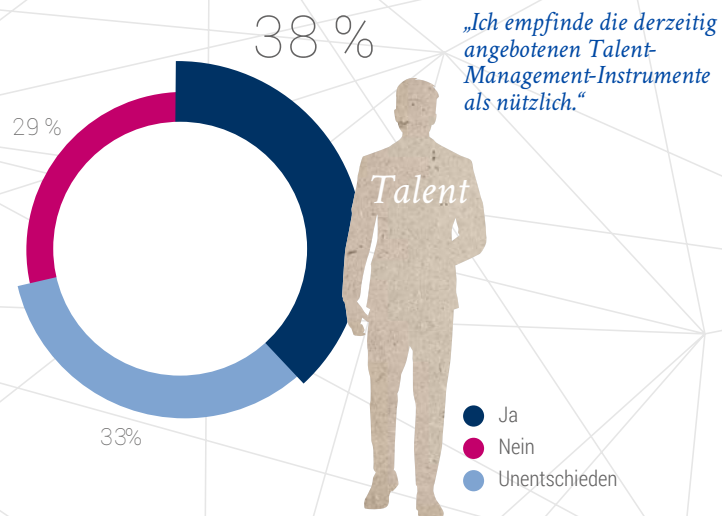
*Deckung der Bedarfe der Mitarbeiter*

*Objektive, faire und transparente Kriterien für die Auswahl der Talente*

## 2 BEDARFE DER TALENTE ALS RICHTUNGSWEISER:

### *Mehr vom Richtigen*

Darüber hinaus sind personelle und monetäre Ressourcen kostbar. Umso wichtiger ist es, die vorhandenen Ressourcen nah an den Bedürfnissen der Talente auszurichten und somit einen zeit- und kostengünstigen Einsatz sicherzustellen. Lediglich knapp **mehr als ein Drittel der Mitarbeiter** empfinden die angebotenen Talent-Management-Instrumente und -Tools als nützlich. Eine Verschlankung des Angebots, die sich an der Priorisierung der Talente orientiert, kann somit nicht nur zu Zeit- und Geldersparnissen sowie zu mehr Übersichtlichkeit führen, sondern gleichzeitig auch zu gesteigerter Zufriedenheit der Talente beitragen.



INNOVATION:  
*Den entscheidenden  
Schritt wagen*

3

### 3 INNOVATION:

#### Den entscheidenden Schritt wagen

Auch in puncto Innovationen weichen die Einschätzungen von HR und der Talente stark ab. Während **65 Prozent der Personaler** davon ausgehen, Neudenken und Innovation seien für das Unternehmen im Talent Management wichtig und würden angegangen, empfinden nur **30 Prozent der Talente**, dass das aktuelle Talent Management innovative Ansätze verfolgt.

Dabei besteht kein Zweifel über die dringende Notwendigkeit fundamentaler Innovationen im Talent Management, um nicht den Anschluss an die Talente von heute zu verlieren.

#### Diskrepanz zwischen Einschätzung von HR und Einschätzung der Mitarbeiter – Neudenken und Innovation

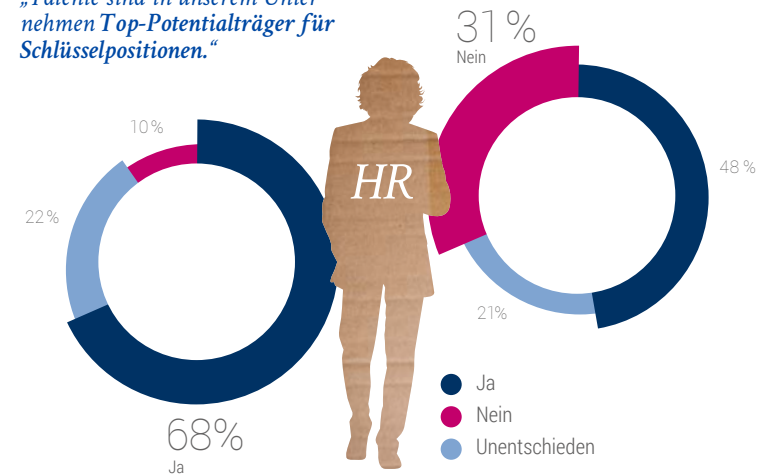
(Mittelwerte auf einer Skala von 1 „trifft gar nicht zu“ bis 5 „trifft voll zu“)



Worauf lassen sich diese Unterschiede in der Wahrnehmung zurückführen? Auch wenn viele Unternehmen innovative Produkte aufweisen, scheint in Bezug auf Talent Management noch immer eine konservative, elitäre Sichtweise in den Unternehmen zu dominieren: Knapp **70 Prozent der Studienteilnehmer** bestätigen, dass Talent Management klar auf Potenzialträger für Schlüsselpositionen bzw. Führungspositionen ausgerichtet ist.

*Personalentwicklung erfolgt in nur jedem dritten Unternehmen nach einem Ansatz, der nicht entlang klassischer Karrierepfade verläuft und den vertikalen Aufstieg in der Unternehmenshierarchie mit einbezieht.*

*„Talente sind in unserem Unternehmen Top-Potentialträger für Schlüsselpositionen.“*



### 3 INNOVATION:

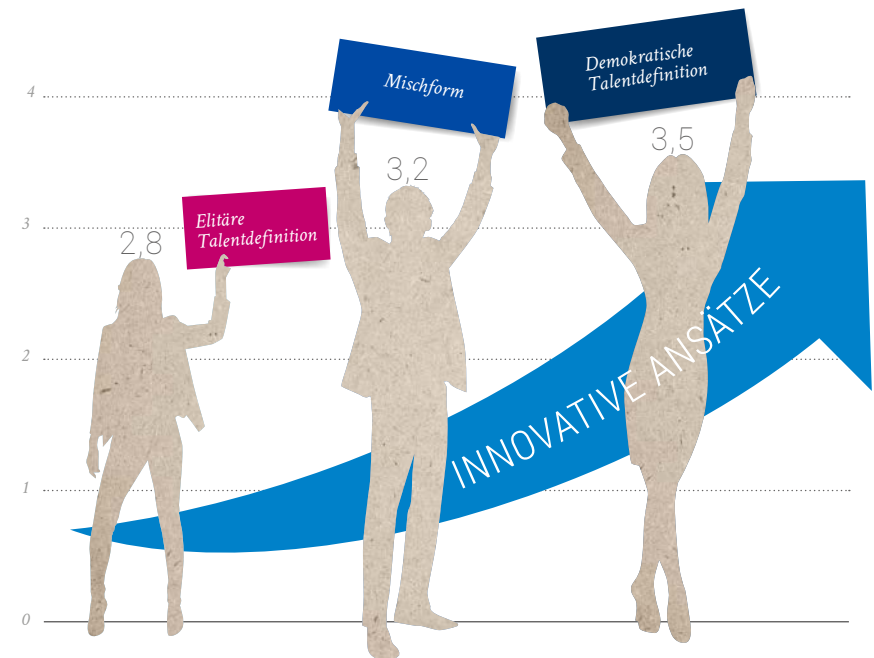
#### *Den entscheidenden Schritt wagen*

Die HR-Abteilungen der Unternehmen sind sich durchaus darüber im Klaren, dass ihre Definition von Talent nur eine Minorität der Mitarbeiter umfasst: Nur ein Drittel bestätigen eine umfassende Reichweite der Talentdefinition („In unserem Unternehmen gilt jeder als Talent, wird berücksichtigt und entwickelt“). Jedoch erweisen sich Unternehmen mit einer weiter gefassten Definition des Talentbegriffs als innovativer als solche, die eine elitäre Talentdefinition haben.

*Um innovativer zu werden, müssen Organisationen über eine integrativere Talentdefinition nachdenken und bestehende Systeme in Frage stellen.*

#### Zusammenhang zwischen Talentdefinition und innovativen Ansätzen\*

(Mittelwerte auf einer Skala von 1 bis 5)



\*Die innovativen Ansätze wurden über die subjektive Einschätzung der Personaler und der Talente bzgl. des übergreifenden Innovationspotenzials des TMs mit insgesamt 10 Items auf einer 5-stufigen Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft voll zu) gemessen.

DIE ROLLE DER  
FÜHRUNGSKRAFT:  
*Zeit investieren lohnt sich*

4



## 4 DIE ROLLE DER FÜHRUNGSKRAFT: *Zeit investieren lohnt sich*

Da Talent Management als hohe strategische Priorität anerkannt wird, sollten alle Beteiligten auch dementsprechend Zeit und Energie auf dieses Thema verwenden. Eine maßgebende Rolle wird dabei den Führungskräften beigemessen, weil sie die Schnittstelle zwischen der Organisation, ihrer Strategie und ihren Mitarbeitern darstellen. Die Zeit, die Führungskräfte aktuell in das Talent Management investieren, ist gemessen an dessen Bedeutung für das Unternehmen relativ gering: Gerade einmal die Hälfte der Personaler und ein Drittel der Mitarbeiter meinen, die Führungskräfte würden viel Zeit für das Talent Management aufwenden.

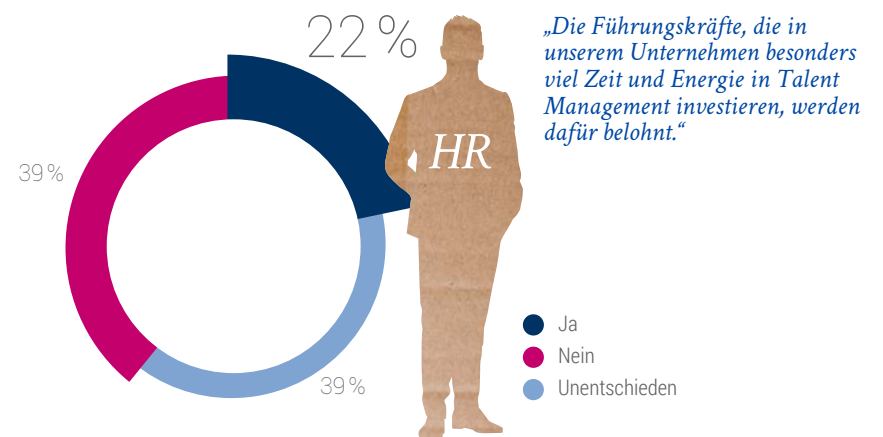
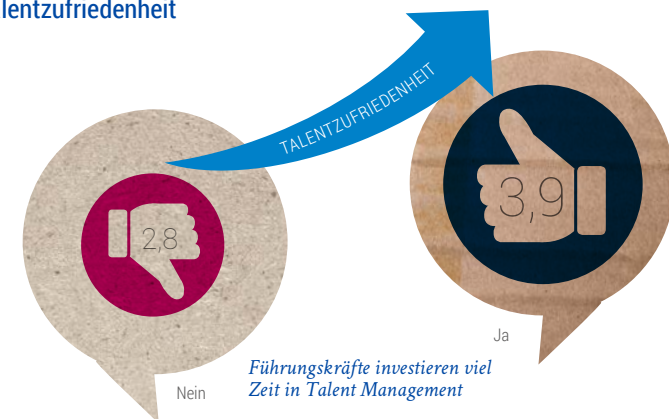
Diese Tatsache mag dem Umstand geschuldet sein, dass außerordentliches Engagement nicht hinreichend incentiviert wird, zumindest kann dies nur jeweils ein Viertel der befragten Personaler und Talente bestätigen.

Es ist umso wichtiger, dass sich Talent Management zu einem Führungskräfte-Thema entwickelt, denn eine intensive Auseinandersetzung der Führungskräfte mit Talent Management wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit der Talente aus.

*Unternehmen, in denen die Führungskräfte sich ausführlich mit Talent Management beschäftigen, weisen eine statistisch signifikant höhere Zufriedenheit der Talente auf.\**

\*Die Talentzufriedenheit wurde über die Einschätzung der Talente mit 6 Items auf einer 5-stufiger Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft voll zu) gemessen. Eine Regressionsanalyse, die den positiven Einfluss der Auseinandersetzung der Führungskräfte mit Talent Management auf die Kundenzufriedenheit testet, wurde auch durchgeführt. Die Ergebnisse waren statistisch signifikant bei einem Konfidenzniveau von 99% Prozent.

### Zusammenhang zwischen intensiver Auseinandersetzung der Führungskräfte und Talentzufriedenheit



AUTONOMIE  
UND SELBST-  
VERANTWORTUNG:  
*Den Talenten vertrauen*

5

## 5 AUTONOMIE UND SELBSTVERANTWORTUNG:

### *Den Talenten vertrauen*

Wir sind davon überzeugt, dass Organisationen Talenten die Verantwortung für ihre eigenen Entwicklung überlassen sollten und sie gleichzeitig dabei unterstützen können, ihren Weg zu finden und die Karriere zu gestalten – sei es durch transparente und objektive Kriterien des Karrieremanagements („Was braucht es, um erfolgreich bei uns zu sein?“), individuelles Coaching oder permanenten Dialog.

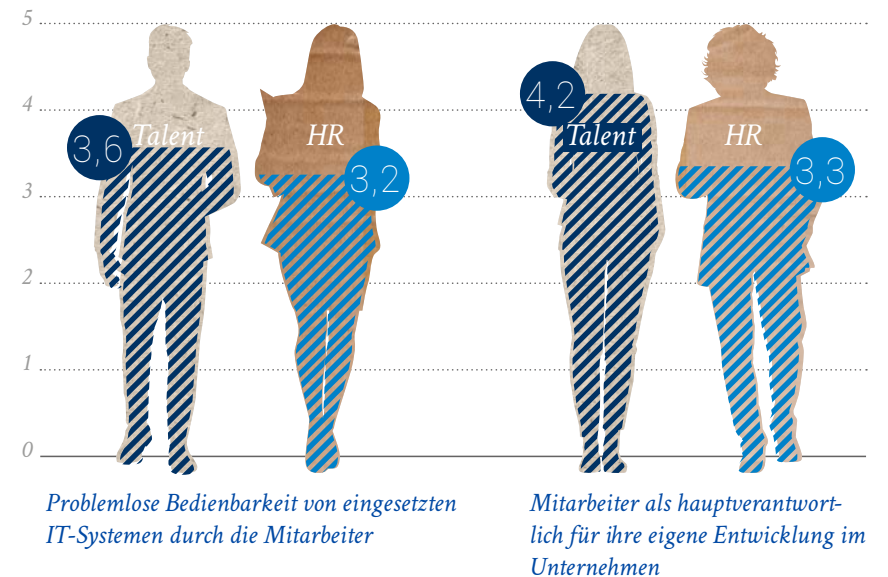
Mithilfe geeigneter technischer Unterstützung können heutzutage Talente ihre eigene Karriere skizzieren, die nötigen Entwicklungsmaßnahmen planen und sich Feedback von Vorgesetzten, Peers, Mitarbeitern und anderen Stakeholdern einholen. Dies funktioniert jedoch nur, wenn den Mitarbeitern hinreichend Vertrauen entgegengebracht und ausreichend Handlungskompetenz zugeschrieben wird (und die passenden Systeme eingeführt werden).

Aktuell unterschätzt HR jedoch die Kenntnisse und Selbstwirksamkeit der Talente. Beispielweise geben 60 Prozent der Mitarbeiter an, sie könnten die eingesetzten IT-Systeme problemlos bedienen, während nur 41 Prozent der Personaler den Mitarbeitern dies auch zutrauen. Das gleiche Verhältnis zeigt sich bei der Einschätzung der Eigenverantwortung bzgl. der Karriereentwicklung. 83 Prozent der Talente sehen sich als hauptverantwortlich für ihre eigene Entwicklung im Unternehmen, während lediglich 42 Prozent der befragten Personaler angeben, dass die Mitarbeiter selbst ihre Entwicklung in der Organisation steuern können.

Selbstverantwortung, Vertrauen und Dialog sind die Bausteine eines agilen Talent Managements. Durch unsere Studie können wir feststellen, dass die Grundhaltung der Talente dazu passt.

### Diskrepanz zwischen Einschätzung von HR und Einschätzung der Talente – Bedienung der IT-Systeme und Selbststeuerung

(Mittelwerte auf einer Skala von 1 „trifft gar nicht zu“ bis 5 „trifft voll zu“)



## WAS KÖNNEN SIE TUN?

*Handlungsfelder eines innovativen  
Talent Managements*

6

## 6 WAS KÖNNEN SIE TUN?

### *Handlungsfelder eines innovativen Talent Managements*

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass sich Unternehmen durchaus der hohen Relevanz eines optimierten Talent Managements bewusst sind, viele jedoch diesem Anspruch nicht gerecht werden. Es mangelt an einer klaren Strategie sowie einer ausreichend ausgeprägten Orientierung an den Bedürfnissen der Talente. Zunächst gilt es, näher an die Talente selbst heranzurücken und ihre Bedarfe zu verstehen. Darüber hinaus fehlt es überwiegend an innovativen Ansätzen der Talentförderung. HR-Funktionen verwenden viel Zeit und Ressourcen auf die Stabilisierung bestehender Systeme und die Entwicklung einer Vielzahl unzusammenhängender Produkte und Angeboten, die einer konkreten Zielsetzung und pragmatischen Umsetzung entbehren.

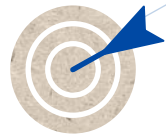
Daher ist es nicht verwunderlich, wenn an allen Ecken und Enden die Zeit fehlt. Talent-Management-Verantwortliche müssen sich die Frage stellen, „ist es sinnvoll, was wir tun?“ und mutig genug sein, Altlasten abzuwerfen und radikal neue Ansätze zu testen. Während herkömmliche Talent-Management-Prozesse auf die Nachbesetzung von vordefinierten Schlüsselpositionen durch wenige homogene Top-Talente abzielt, muss modernes Talent Management individualisierter, flexibler und selbstgesteuerter sein und damit Agilität und Durchlässigkeit in der Organisation fördern. Dies, davon sind wir überzeugt, ermöglicht den Organisationen, bei unerwarteten externen und internen Veränderungen und fundamentalen Auswirkungen auf Strategie oder Geschäftsmodell schnell die richtigen Talente an der richtigen Stelle einzusetzen.

Um Talent Management einerseits an den Anforderungen des Geschäftsmodells und der Strategie und andererseits an den Herausforderungen der zukünftigen Arbeitswelt und Bedarfe der Talente auszurichten, lassen sich die vier Handlungsfelder auf der folgenden Seite ableiten.



# 6 WAS KÖNNEN SIE TUN?

## Handlungsfelder eines innovativen Talent Managements



### 1. GESCHÄFTS-ZIELE IN DEN FOKUS SETZEN:

Für ein effektives Talent Management ist die Entwicklung einer direkt von der Unternehmensstrategie abgeleiteten Talent-Management-Strategie sowie die Erarbeitung konkreter Steuerungsprinzipien und Kennzahlen unumgänglich. Nur so kann sichergestellt werden, dass die für Talent Management aufgewendeten Ressourcen ihren Aufwand auch wert sind und einen direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg aufweisen.



### 2. TALENT-DEFINITION NEU UND WEITER DENKEN:

Unternehmen müssen sich der Frage widmen, welche Art von Talenten sie brauchen, um ihre Zukunftsfähigkeit sicherzustellen. Dabei rücken Persönlichkeit und Potenzial immer weiter in den Mittelpunkt, während konkrete Ausbildungen und Erfahrungen weniger wichtig werden. Denn die Talente von heute und morgen müssen allen voran Lern- und Veränderungsbereitschaft aufweisen. Für starke Innovationskraft eines Unternehmens sind zudem heterogene Talent-Profile unerlässlich, nur so kann Altes infrage gestellt werden und Neues entstehen.



### 3. NEUE WEGE DER IDENTIFIKATION:

Organisationen müssen eine breitere Sicht auf die Menschen bekommen und Feedback von unterschiedlichen Personen (zum Beispiel Kunden, Peers, Führungskräften, Projektleitern) sammeln, um eine andere Art von Diskussion zu ermöglichen. Der Dialog soll dazu führen, die Stärken der Talente zugunsten der Organisation zu ermitteln und nicht mehr Mitarbeiter mit „one size fits all“-Programmen zu entwickeln, die Homogenität und Immobilismus begünstigen. Entscheidungen sollen auf Daten, Zahlen und Fakten beruhen, um die Objektivität und den Mehrwert für die Organisation deutlicher darzustellen.



### 4. TALENTE IM FOKUS:

Um die Talente an die Organisation zu binden und ihnen zu ermöglichen, bestmögliche Leistungen zu erbringen und sich zu entfalten, müssen Unternehmen sie in den Mittelpunkt setzen. Methoden wie Design Thinking helfen dabei, mitarbeiterzentrierte Lösungen zu entwickeln, die sich nach den Bedarfen der Talente richten. Darüber hinaus soll die Selbstverantwortung der Talente gestärkt werden. HR und die Führungskräfte sind Wegweiser und zeigen Möglichkeiten der Entwicklung. Sie übersetzen die Bedarfe der Organisation für die Einzelnen und stellen sicher, dass die Rahmenbedingung stimmen, damit die Talente motiviert und engagiert bleiben.

# KIENBAUM PORTFOLIO

## Menschen machen Unternehmen erfolgreich.

Deshalb stellen wir bei Kienbaum den Menschen in den Mittelpunkt unserer Beratungsarbeit. Wir unterstützen Unternehmen und Institutionen, die mit ihren Mitarbeitern wachsen wollen. Unsere Stärke: Mit unternehmerischen und innovativen Lösungen bewegen wir Menschen in Organisationen.

**Menschen finden, begeistern, entwickeln, einschätzen und wertschätzen** – das ist unsere Leidenschaft. Wir stellen Organisationen zukunftsfest auf, setzen Veränderungen um und kommunizieren diese im Interesse der Mitarbeiter und des Unternehmens. Dabei folgen wir unseren Prämissen Kompetenzen stärken, Umsetzungen treiben, Wandel beschleunigen. Unsere Personal- und Managementberater stellen das individuelle Bedürfnis der Kunden an erste Stelle: Veränderungsprozesse gehören genauso dazu wie Recruiting, Vergütungsfragen und Personalentwicklung. Deshalb sind unsere Kundenlösungen einzigartig – von Menschen für Menschen.

## Kienbaum ist ein Familien- und Partnerunternehmen.

Bei uns werden Verlässlichkeit und der Dialog auf Augenhöhe groß geschrieben – gegenüber Kunden und den eigenen Mitarbeitern. Seit mehr als 70 Jahren entwickeln wir uns weiter und haben dabei zukunftsweisende Veränderungen bei unseren Kunden, dem Markt und der globalisierten Wirtschaft im Blick.

## Kienbaum ist vielfältig.

Wir decken mit unseren Beratungsleistungen die gesamte Wertschöpfungskette für Personal, Organisation und Kommunikation ab. Mit unseren engvernetzten Geschäftsbereichen **Executive Search, Human Capital Services, Change- und Organisationsberatung und Kommunikation** vereinen wir Experten in diversen Teams und profitieren von der **praxisorientierten Forschung des Kienbaum-Instituts** an der International School of Management (ISM).



## HR-TRANSFORMATION

Die HR-Funktion und der klassische Personalbereich erfahren in Zeiten deutlicher Veränderungen, aktuell primär der digitalen Unternehmenstransformation, den erhofften Fokus als mitgestaltender Erfolgsfaktor der Unternehmensentwicklung. Der hart messbare und vergleichbare Effekt von Kompetenzen, die Verfügbarkeit von Personalressourcen, insbesondere (digitalen) Talenten und Fachkräften, der Aufbau von Innovationsteams sowie der Umbau klassischer personalintensiver Geschäftsmodelle treten ins Zentrum. Die betriebliche Unterstützungs- und Spezialfunktion des Bereichs Personal ist in ihrer klassischen funktionalen oder der lange propagierten Ulrich-Rollenstruktur mit Business Partner, Experte und Services für einen hoch-innovativen, veränderungs- und projektbezogenen Wertbeitrag nur bedingt geeignet. Auch wird die bloße Ausrichtung an Kennzahlen von HR-Aufwand und -Köpfen den unterschiedlichen Aufgaben aus operativ-administrativen und erfolgskritisch strategischen nicht gerecht.

Wir unterstützen Unternehmungen und ihre HR-Bereiche bei der Entwicklung von People- bzw. Mitarbeiterstrategien und einer Funktionalstrategie. Hierzu zählt auch die Entwicklung eines innovativen und unternehmensspezifischen HR-Organisations- und Governance-Modells mit optimierten HR-Prozessen, HR-Joblandkarte und Kompetenzen/Verantwortlichkeiten sowie IT- und Digitalunterstützung von Prozessen, Systemen und Instrumenten, Umsetzungsplanung und unterstützendem Change Management.

Anstelle eines unklaren Businesspartner-Bildes, einer gering bewerteten Servicerolle und eines zentralen Centers of Competence denken wir in neuen Organisations- und Rollenbildern mit einer Run & Change, einer Operations- und einer Geschäftsmodell-Dimension. Wir sehen den HR-Bereich in seiner Rolle als digitalen Innovator, Talent- und Kulturmanager sowie strategischen Berater der Geschäftsfelder und Experten rund um Prozesse und Systeme.





# KONTAKT

## *Ihre Ansprechpartner*



**Eberhard Hübbe**  
Executive Director

Fon: +49 30 88 01 99-37  
eberhard.huebbe@kienbaum.de



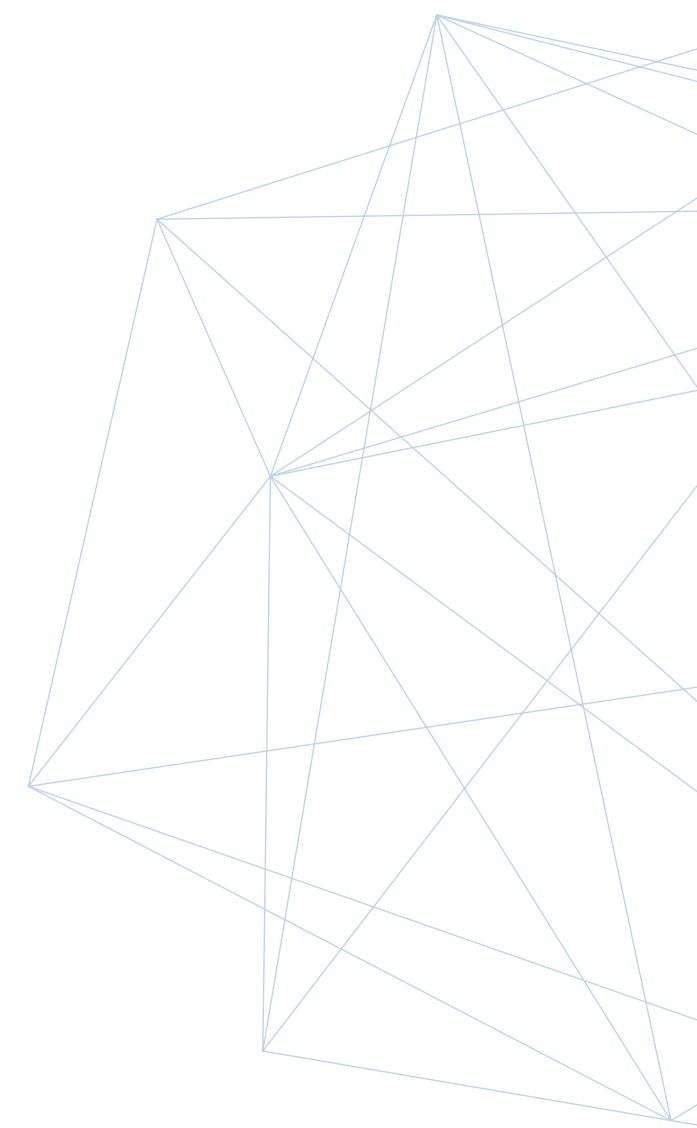
**Sarah Delahaye**  
Senior Consultant

sarah.delahaye@kienbaum.de



**Johannes Riener**  
Consultant

johannes.riener@kienbaum.de



### **Herausgeber**

Kienbaum Consultants International GmbH | Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln

### **Quellennachweis**

© Shutterstock

