

Ausgabe 5/2004

Ergebnisse einer Befragung
der DGFP e.V.
zur Professionalisierung
des Personalmanagements

Bearbeitung durch
Christiane Geighardt

ISSN 1613-2785

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Referat Arbeitskreise DGFP e.V.
Dr. Sascha Armutat
Fon 0211 5978-124
Fax 0211 5978-29124
E-Mail armutat@dgfp.de

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Vorwort..... | 4 |
| 1 Einleitung | 5 |
| 2 Methodischer Hintergrund..... | 6 |
| 2.1 Das Vorgehen | 6 |
| 2.2 Die Befragungsteilnehmer..... | 7 |
| 3 Die Ergebnisse..... | 10 |
| 3.1 Die Befragung der Personalmanager..... | 10 |
| 3.1.1 Das Personalmanagement als Wertmanagement..... | 10 |
| 3.1.2 Das Personalmanagement als Instrumenten- und Prozessmanagement | 14 |
| 3.1.3 Das Personalmanagement als Beziehungsmanagement | 18 |
| 3.1.4 Das Personalmanagement als Kultur- und Kompetenzmanagement | 20 |
| 3.1.5 Die Wirkung des Personalmanagements..... | 22 |
| 3.2 Die Befragungen der Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs | 25 |
| 3.3 Die Befragung der Betriebsräte | 34 |
| 4 Fazit und Ausblick..... | 45 |

Vorwort

Der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (PIX) der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. ist ein Bestandteil ihrer Professionalisierungsinitiative.

Einmal im Jahr werden die ordentlichen Mitgliedsunternehmen zu einer Befragung eingeladen, deren Ziel es ist, die Entwicklung der Professionalisierung im Personalmanagement zu beobachten. Die erste Erhebung wurde im Mai 2004 durchgeführt.

Unser Dank gilt allen Beteiligten an diesem Projekt: den Teilnehmern an der Untersuchung und den Mitgliedern des Arbeitskreises, die das Konzept erarbeitet haben.¹

¹Wilhelm Lücke (DaimlerChrysler AG) und Dr. Thomas Peuntner (John Deere Werke Mannheim), René Pannier (DGFP mbH), Dr. Hans Böhm (DGFP e.V.), sowie Prof. Gerold Frick (Fachhochschule Aalen), Christina Gemsa (Deutsche Lufthansa AG), Prof. Dr. Rainer Marr (Universität der Bundeswehr München), Thomas Perlitz (Ingram Micro Holding GmbH), Dr. Achim Seisreiner (Universität Potsdam), Ulrich Villis (The Boston Consulting Group GmbH), Prof. Dr. Dieter Wagner (Universität Potsdam), Susanne Weiß (Watson Wyatt GmbH).

1 Einleitung

PIX ist ein Verfahren zur Generierung eines Indexwertes und diverser Subindexwerte, das auf dem normativen Personalmanagement-Professionalitätskonzept der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. beruht.

PIX misst den Professionalisierungsgrad des Personalmanagements auf der Basis seiner Konfiguration und seiner Wirkung.

Konfigurationsaspekte sind das Wertmanagement (strategisches Personalmanagement und Wertschöpfungsmanagement), das Instrumenten- und Prozessmanagement, das Beziehungsmanagement (intern und extern) sowie das Kultur- und Kompetenzmanagement.

Wirkungsaspekte sind die Strategiedurchdringung, die Arbeitgeberattraktivität, die Prozesseffizienz, die Sozialpartnerschaft, die innovative Organisation, die Qualität und Verfügbarkeit von Personal.

Die einzelnen Konfigurations- und Wirkungsaspekte werden mit verschiedenen Indikatoren gemessen. In diesem PraxisPapier wird das Antwortverhalten der Befragungsteilnehmer² auf der Ebene dieser Indikatoren dokumentiert.³

² Aufgrund der Lesefreundlichkeit beschränken wir uns im Text auf die männliche Form der Positions- und Funktionsbeschreibungen.

³ Zur Berechnung des Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (PIX) der DGFP e.V. und zu Untersuchungsergebnissen auf der Indexebene vgl. DGFP e.V.: PIX – der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP. Bielefeld 2004 (in Vorbereitung).

2 Methodischer Hintergrund

2.1 Das Vorgehen

Im Mai 2004 erhielten alle mit E-Mail-Adresse verzeichneten Hauptansprechpartner der ordentlichen Mitgliedsunternehmen der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. eine elektronische Einladung mit einem Link zu einer Onlinebefragung. Der Zugang zu dem ca. 80 Items umfassenden Fragebogen war für insgesamt drei Wochen freigeschaltet; innerhalb dieses Zeitraums wurden zwei weitere E-Mails zur Erinnerung versandt.

In einem zweiten Schritt wurden Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs und Betriebsräte mit dem gleichen Erhebungsinstrument befragt.⁴ In diesem Fall blieb der Fragebogen für zwei Wochen online.

⁴ Die E-Mail-Adressen dieser Personen waren von den befragten Personalmanagern genannt worden.

2.2 Die Befragungsteilnehmer

254 der 1399 angeschriebenen Unternehmen haben den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Das entspricht einer angesichts des Fragebogenumfangs⁵ äußerst zufriedenstellenden Rücklaufquote von 18%.

Wie aus der ersten Abbildung zu entnehmen ist, haben Unternehmen aller Größenklassen an der Untersuchung teilgenommen. Verhältnismäßig viele mittelständische Unternehmen zählen zu den Teilnehmern.

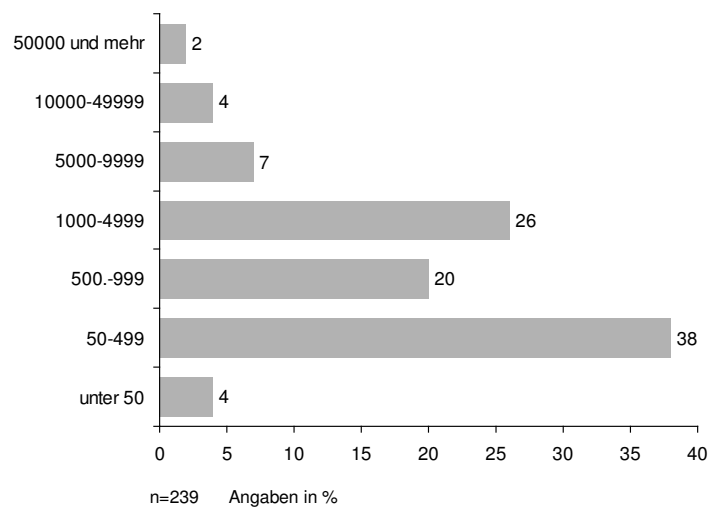


Abb. 1: Die untersuchten Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter⁶

⁵ mittlere Bearbeitungszeit 23 Minuten

⁶ Alle Prozentangaben sind gerundet.

Zu den Untersuchungsteilnehmern gehören Unternehmen aus allen Branchen. Schwerpunkte bilden die chemische Industrie und EDV-Dienstleister bzw. Softwarehersteller (vgl. Abbildung 2). Unter „Sonstiges“ wurden u.a. angeführt: Gesundheit, Bau, Papier und Immobilien.

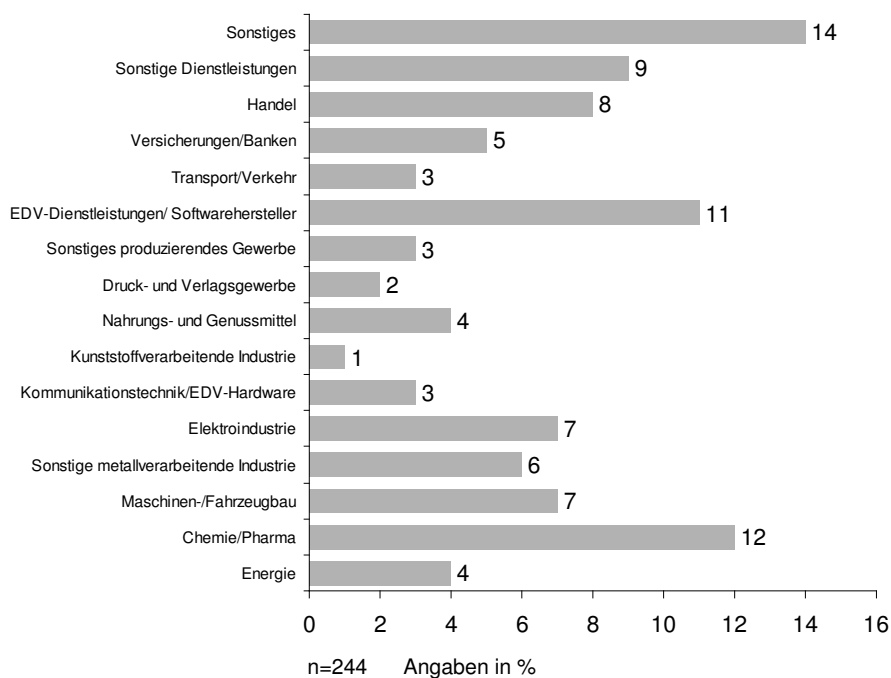


Abb. 2: Die untersuchten Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit

Der Fragebogen wurde in den meisten Unternehmen vom Personalleiter ausgefüllt (vgl. Abbildung 3). Hinter „Sonstiges“ verbirgt sich in der Mehrheit die Leitung Personalentwicklung. Weiterhin zählen zu dieser Gruppe die Leitung Personalcontrolling, die Leitung Personalpolitik/-strategie u.a.

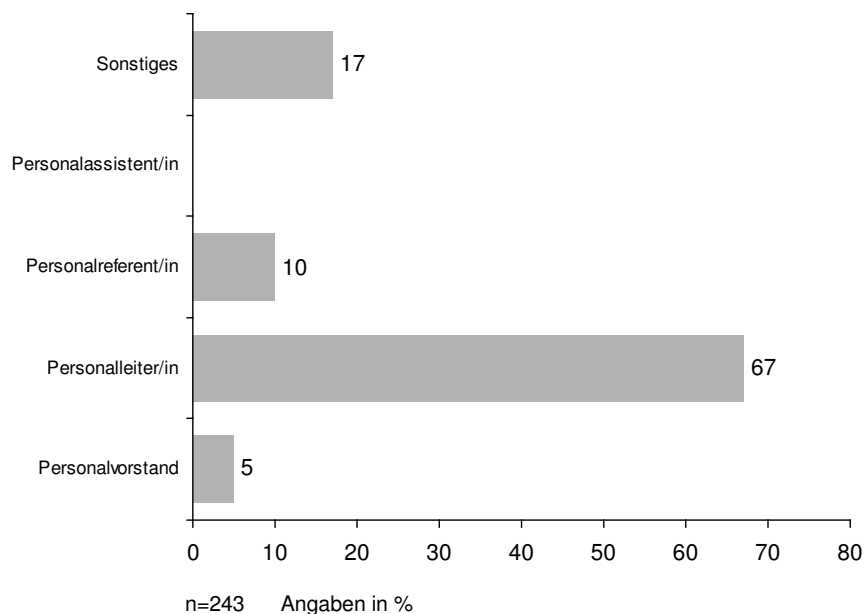


Abb. 3: Die Befragungsteilnehmer nach Funktion

Im zweiten Untersuchungsschritt waren 72 Betriebsratsmitglieder eingeladen worden, an der Befragung teilzunehmen. 36 Fragebögen konnten ausgewertet werden. Das entspricht einer Rücklaufquote von 50%. Von den 92 angeschriebenen Führungskräften außerhalb des Personalbereichs haben sich 48 beteiligt (52%).

3 Die Ergebnisse

3.1 Die Befragung der Personalmanager

Die Gliederung der folgenden Ergebnisdarstellung orientiert sich an den Managementaufgaben, die dem normativen Konzept der DGFP e.V. entsprechend für die Professionalität des Personalmanagements relevant sind.

3.1.1 Das Personalmanagement als Wertmanagement

3.1.1.1 Das strategische Personalmanagement

In etwas mehr als der Hälfte (54%) der untersuchten Unternehmen ist die Personalfunktion eigenständig in der Geschäftsleitung vertreten. In 90% der Betriebe ist der Personalbereich in die Entwicklung der Unternehmensstrategie eingebunden; eine aktiv gestaltende Rolle übernimmt er in 49% dieser Fälle.

Eine Personalstrategie gibt es in 86% der untersuchten Betriebe. Die Personalstrategie wird in 82% dieser Fälle aus der Unternehmensstrategie abgeleitet; in den übrigen 18% der Fälle wird sie gemeinsam mit der Unternehmensstrategie entwickelt. In 71% der Fälle ist die Personalstrategie schriftlich fixiert. In 73% der Fälle diskutiert der Personalbereich seine Strategie mit den Führungskräften; in 21% der untersuchten Unternehmen werden die Führungskräfte über die Personalstrategie lediglich informiert und in 6% der Fälle trägt der Personalbereich die Personalstrategie gar nicht ins Unternehmen. 73% der Befragten geben an, dass die Personalstrategie vollständig oder weitgehend in operative Maßnahmen umgesetzt wird (vgl. Abbildung 4).

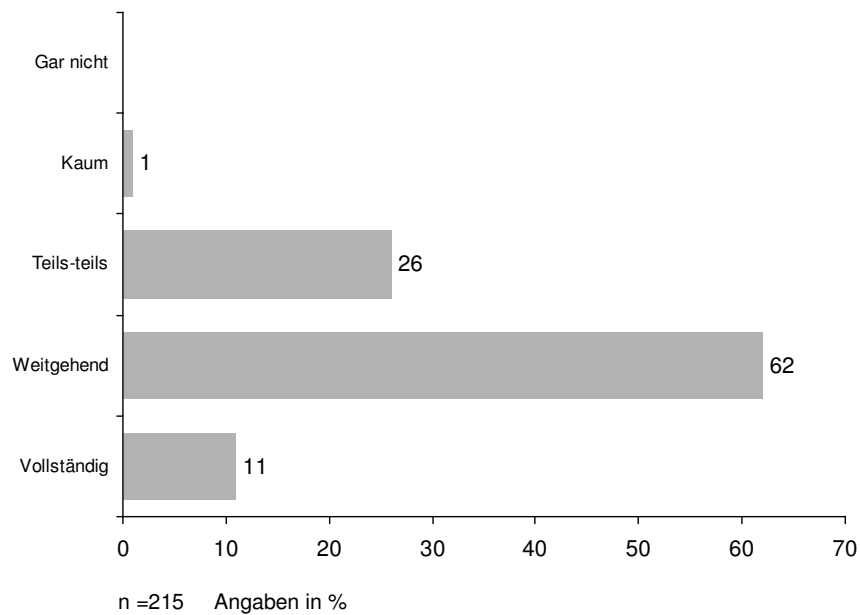


Abb. 4: In welchem Umfang wird die Personalstrategie in operative Maßnahmen umgesetzt?

Im Hinblick auf die Mitwirkung an unternehmerischen Entscheidungen wird die Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich von 58% der Befragungsteilnehmer als sehr hoch oder hoch eingeschätzt. 14% halten die Führungskräfte im Personalbereich in dieser Hinsicht für wenig kompetent.

18% der Befragten geben an, dass es in ihrem Unternehmen keine Führungskraft im Personalbereich gibt, die über operative Erfahrungen in anderen Geschäftsbereichen verfügt. In 10% der untersuchten Unternehmen verfügen alle Führungskräfte im Personalbereich über diese Erfahrung (vgl. Abbildung 5).

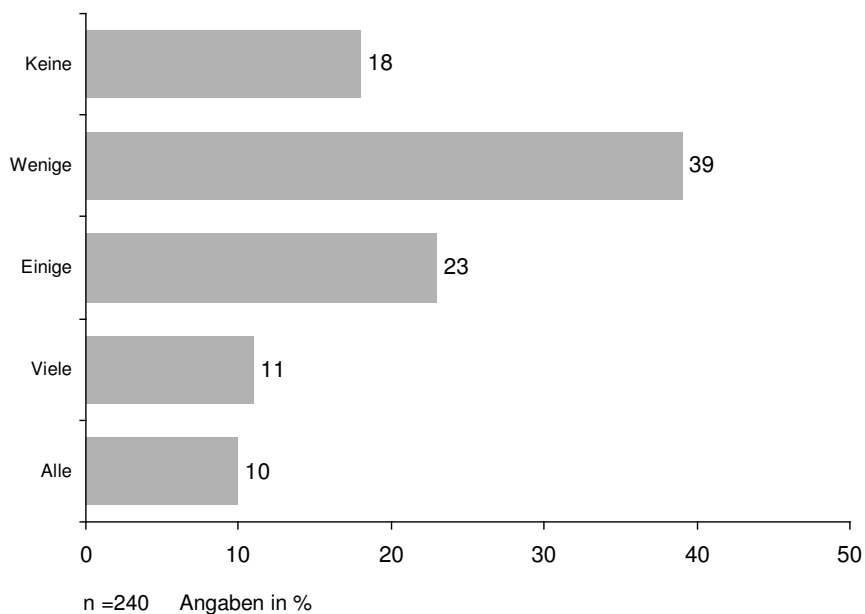


Abb. 5: Wie viele Führungskräfte im Personalbereich haben Erfahrungen im operativen Geschäft außerhalb des Personalbereichs gesammelt?

3.1.1.2 Das Wertschöpfungsmanagement

Der Wertbeitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg wird in 50% aller untersuchten Unternehmen ermittelt. In 54% dieser Unternehmen wird der Wertbeitrag mit quantitativen und qualitativen Daten gemessen; in den übrigen 46% wird er ausschließlich mit qualitativen Aussagen belegt. In nahezu allen Unternehmen (96%), in denen das Personalmanagement seinen Wertbeitrag ermittelt, wird dieser an die relevanten Adressaten im Unternehmen berichtet. In mehr als der Hälfte dieser Fälle erfolgt der Bericht regelmäßig.

Die Wertschöpfung der Mitarbeiter wird in 59% der untersuchten Betriebe ermittelt. In 61% dieser Betriebe wird die Wertschöpfung der Mitarbeiter mit quantitativen und qualitativen Daten gemessen; 39% belegen die Wertschöpfung der Mitarbeiter ausschließlich mit qualitativen Aussagen.

Wie aus Abbildung 6 ersichtlich, werden in den wenigsten Unternehmen (2%) alle vorhandenen Personalmanagement-Kennzahlen regelmäßig zur operativen Steuerung verwendet.

24% der Befragten geben an, dass alle steuerungsrelevanten Personalmanagement-Kennzahlen EDV-gestützt ermittelt werden; in 7% der untersuchten Unternehmen wird keine dieser Kennzahlen mit Hilfe von EDV ermittelt.

In 72% der untersuchten Betriebe werden die steuerungsrelevanten Kennzahlen für das Personalmanagement einem externen Vergleich unterzogen. Ein solches Benchmarking wird jedoch nur in 20% dieser Fälle regelmäßig durchgeführt.

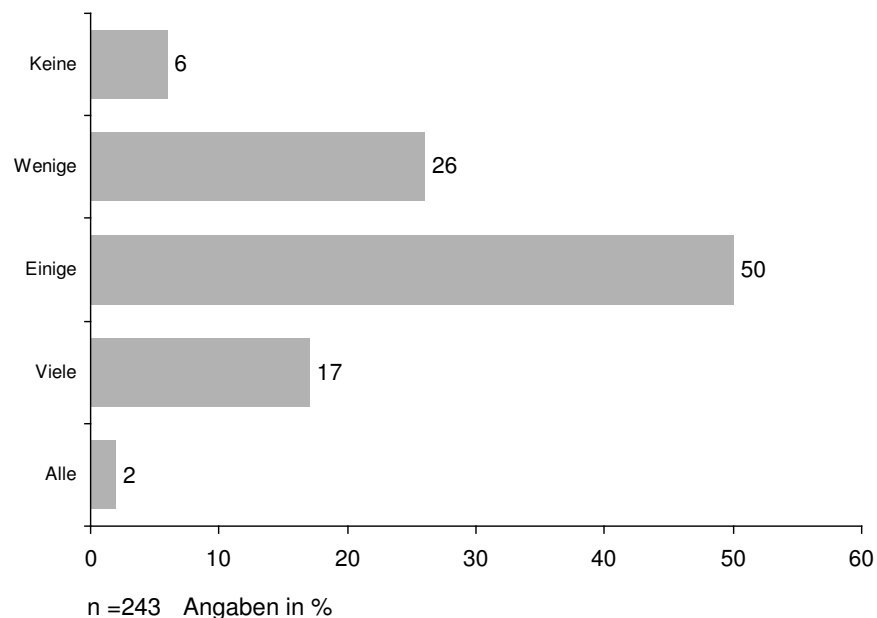


Abb. 6: Wie viele der im Unternehmen vorhandenen Personalmanagement-Kennzahlen werden regelmäßig zur operativen Steuerung verwendet?

47% der Befragten halten die Führungskräfte im Personalbereich des eigenen Unternehmens für kompetent im Hinblick auf den Umgang mit quantitativen und finanzökonomischen Daten. Zweifel an dieser Kompetenz haben 15% der Befragungsteilnehmer.

3.1.2 Das Personalmanagement als Instrumenten- und Prozessmanagement

3.1.2.1 Das Prozessmanagement

Die Personalabrechnung und -administration ist in beinahe allen untersuchten Unternehmen (93%) ein eindeutig definierter Kernprozess (vgl. Abbildung 7). Auch die Ausbildung, die Personalrekrutierung und die Vergütung sind Prozesse, die in der deutlichen Mehrzahl der Unternehmen (jeweils ca. drei Viertel) eindeutig definiert sind. Für das Personalmarketing und das Personalcontrolling hingegen gibt es in eher wenigen Unternehmen eine eindeutige Definition.

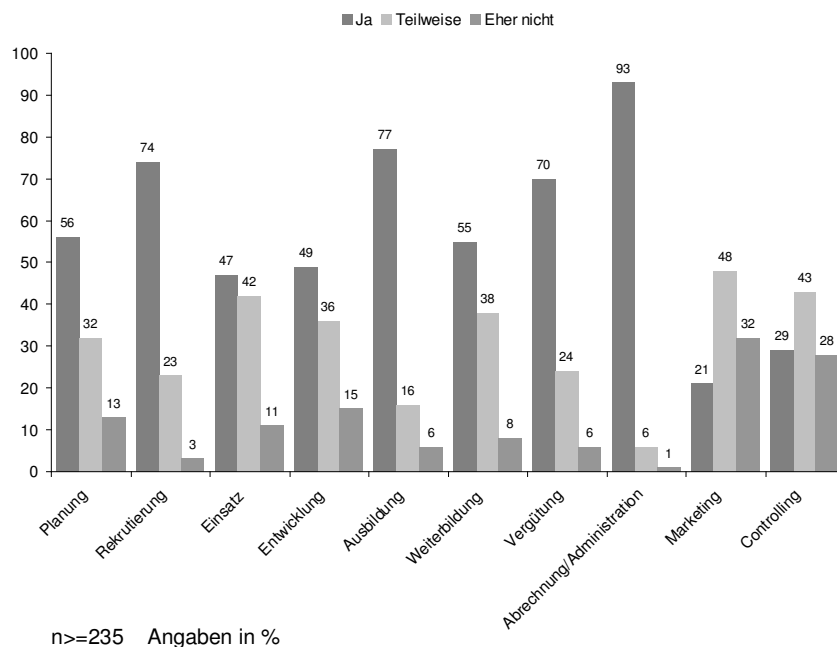


Abb. 7: Sind die Kernprozesse des Personalmanagements im Unternehmen eindeutig definiert?

Dass alle oder viele der Personalprozesse IT-gestützt ablaufen, geben 55% der Befragten an. In 2% der untersuchten Unternehmen wird keiner dieser Prozesse von IT gestützt; in 13% sind es wenige Personalprozesse.

32% der Befragungsteilnehmer sind der Ansicht, dass die Organisation des Personalbereichs in ihrem Unternehmen den Ablauf der Personalprozesse optimal unterstützt. In 6% der untersuchten Unternehmen wird der Ablauf der Personalprozesse nicht optimal durch die Organisation des Personalbereichs unterstützt.

Die Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich im Hinblick auf die Gestaltung kultureller und organisatorischer Veränderungsprozesse wird von 46% der Befragungsteilnehmer als hoch oder sehr hoch eingeschätzt (vgl. Abbildung 8).

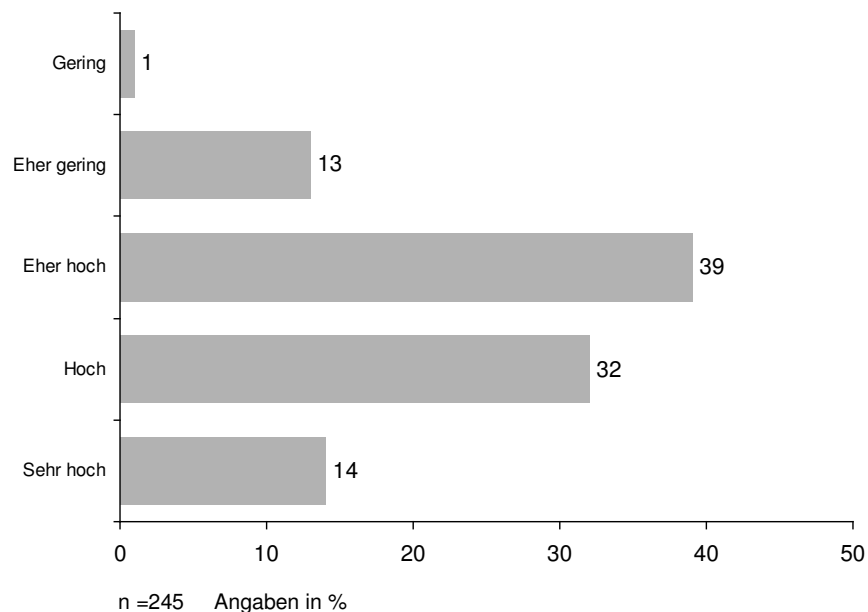


Abb. 8: Wie hoch ist die Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich im Hinblick auf die Gestaltung kultureller und organisatorischer Veränderungsprozesse?

3.1.2.2 Das Instrumentenmanagement

Die Personalabrechnung und -administration, Ausbildung, Rekrutierung und Vergütung werden in der Mehrzahl der untersuchten Unternehmen durch die richtigen Instrumente unterstützt. Personalcontrolling und Personalmarketing sind Prozesse, die in vergleichsweise wenigen Unternehmen durch die richtigen Instrumente unterstützt werden (vgl. Abbildung 9).

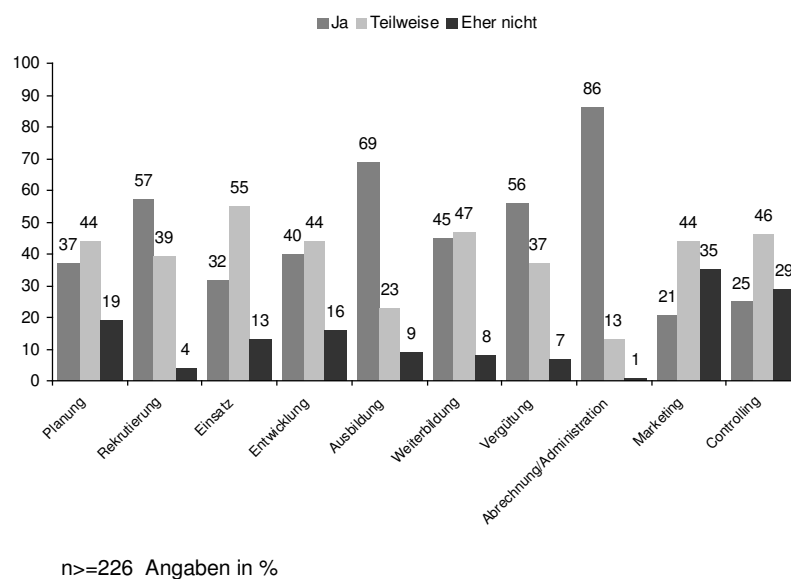


Abb. 9: Werden die Kernprozesse des Personalmanagements durch die richtigen Methoden/Instrumente unterstützt?

Dass die in ihrem Unternehmen vorhandenen Instrumente des Personalmanagements hinreichend miteinander verzahnt sind, geben 52% der Befragten an. In 11% der untersuchten Unternehmen gibt es keine hinreichende Verzahnung der Personalinstrumente.

Nach Einschätzung von 68% der Befragten können die Führungskräfte im Personalbereich die Instrumente des Personalmanagements strategierorientiert weiterentwickeln; in 26% der Unternehmen beschränkt sich ihre Kompetenz auf die situationsbezogene Anpassung der Instrumente. In den übrigen 6% können die Führungskräfte im Personalbereich die Instrumente weder proaktiv noch reaktiv entwickeln, sondern sie nur anwenden.

Die Anwendungskompetenz der Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs wird von 21% der Befragten bezweifelt (vgl. Abbildung 10).

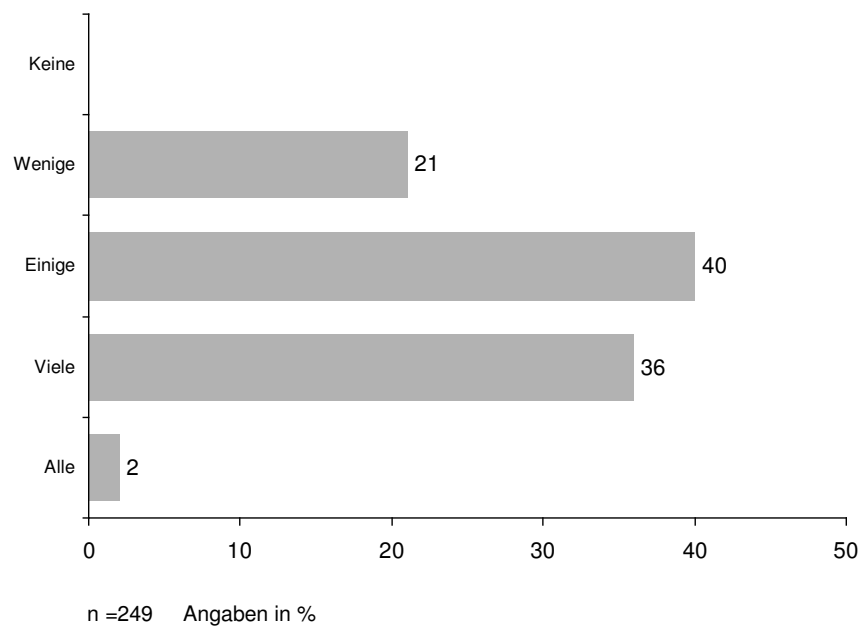


Abb. 10: Wie viele Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs wenden die für sie relevanten Personalmanagementinstrumente kompetent an?

3.1.3 Das Personalmanagement als Beziehungsmanagement

3.1.3.1 Das interne Beziehungsmanagement

In 75% der untersuchten Unternehmen gibt es eine systematische Zusammenarbeit des Personalbereichs mit der Belegschaftsvertretung, die über die gesetzlichen Erfordernisse hinaus geht; in 20% der Betriebe findet die systematische Zusammenarbeit im Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse statt; keine systematische Zusammenarbeit gibt es in 5% der Unternehmen (vgl. Abbildung 11).

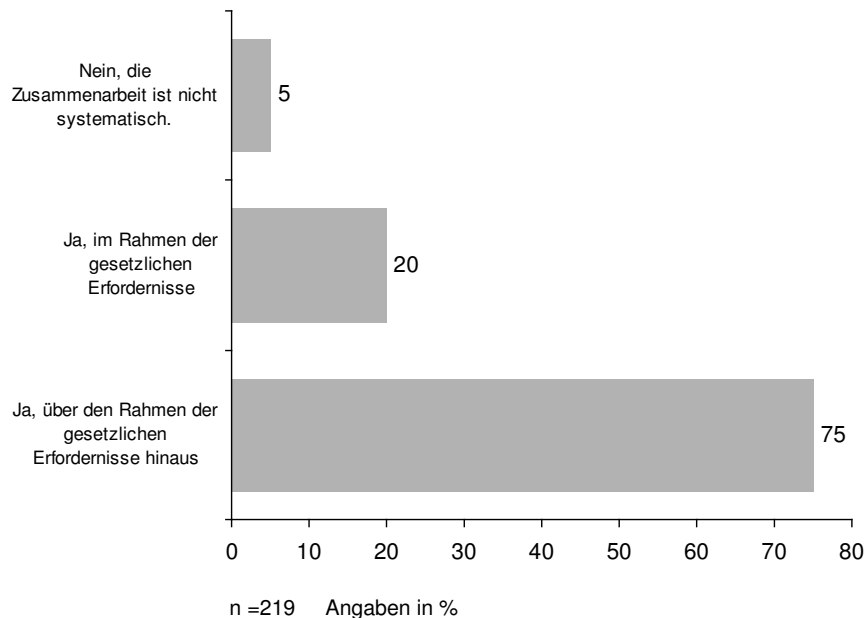


Abb. 11: Gibt es eine systematische Zusammenarbeit des Personalbereichs mit der Belegschaftsvertretung?

Ein vom Personalbereich erarbeitetes innerbetriebliches Kommunikationskonzept ist in 44% der Unternehmen vorhanden. In 45% dieser Fälle ist das Kommunikationskonzept schriftlich festgehalten.

30% der Befragungsteilnehmer geben an, dass der Personalbereich in allen Fällen in Personalmanagementfragen kompetente Beratung leisten kann; 63% meinen, dass das in vielen Fällen zutrifft und 7% sind der Auffassung, dass der Personalbereich in einigen Fällen kompetent berät.

3.1.3.2 Das externe Beziehungsmanagement

Der Personalbereich versucht in 42% der untersuchten Unternehmen die politischen Rahmenbedingungen im Sinne der Unternehmensinteressen mitzugestalten. Je mehr Mitarbeiter ein Unternehmen hat, desto eher pflegt der Personalbereich die externen Beziehungen (vgl. Abbildung 12).

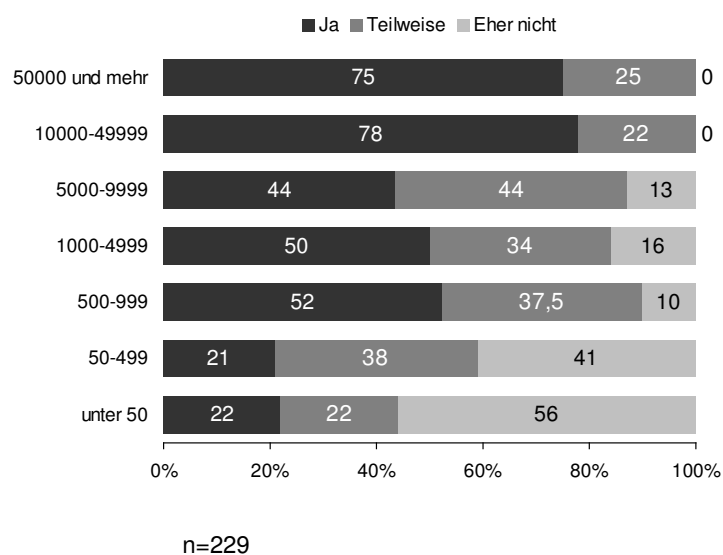


Abb. 12: Versucht der Personalbereich die politischen Rahmenbedingungen im Sinne der Unternehmensinteressen mitzugestalten? (nach Anzahl der Mitarbeiter)

3.1.4 Das Personalmanagement als Kultur- und Kompetenzmanagement

3.1.4.1 Das Kompetenzmanagement

In 96% der untersuchten Unternehmen begleitet der Personalbereich organisatorische Veränderungen. Eine überwiegend aktiv gestaltende Rolle übernimmt er dabei in 47% dieser Betriebe; in 53% der Fälle hat er eine beratende Funktion.

Anreizinstrumente, die den Austausch von individuellem Wissen fördern, gibt es in knapp einem Drittel der untersuchten Betriebe.

In 34% der Unternehmen nehmen alle Mitarbeiter des Personalbereichs selbst regelmäßig an Personalentwicklungsmaßnahmen teil; in weiteren 34% der Unternehmen sind viele Mitarbeiter des Personalbereichs regelmäßig Teilnehmer an Maßnahmen der Personalentwicklung (vgl. Abbildung 13).

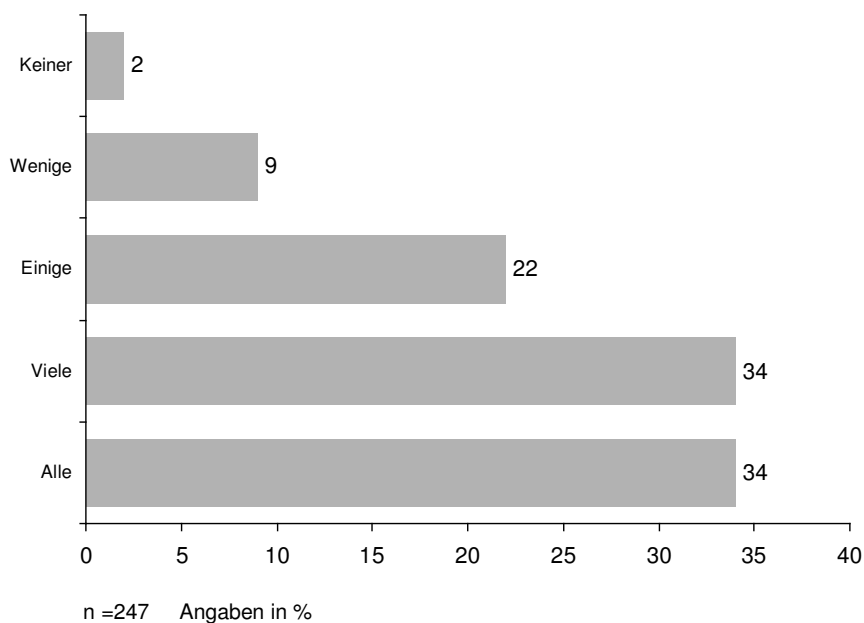


Abb. 13: Wie viele Mitarbeiter des Personalbereichs nehmen selbst regelmäßig an Personalentwicklungsmaßnahmen teil?

2% der Befragten geben an, dass in ihrem Unternehmen alle Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs die Aufgabe als Personalentwickler ihrer Mitarbeiter kompetent wahrnehmen. Dass keine dieser Führungskräfte kompetente Personalentwicklung betreibt, meinen 4% der Befragungsteilnehmer. 35% nehmen viele Führungskräfte als kompetente Personalentwickler wahr; 23% halten wenige Führungskräfte für in dieser Hinsicht kompetent.

57% der Befragten geben an, dass bei der Einstellung und Karriereentwicklung von Führungskräften deren Sozialkompetenz sehr stark oder stark berücksichtigt wird. In 7% der untersuchten Unternehmen wird die Sozialkompetenz in diesem Zusammenhang kaum oder gar nicht berücksichtigt.

3.1.4.2 Das Kulturmanagement

Der Personalbereich gestaltet in 90% der befragten Unternehmen die Unternehmenskultur mit. In 58% dieser Fälle handelt es sich ausschließlich um eine informelle Aufgabe; in den übrigen 42% ist die Gestaltungsfunktion als Aufgabe formell festgelegt.

In 93% der untersuchten Betriebe trägt der Personalbereich die Unternehmenswerte ins Unternehmen. Dies geschieht in 65% der Fälle durch Diskussion mit den Mitarbeitern; in den übrigen 35% der Fälle werden die Mitarbeiter über die Unternehmenswerte nur informiert.

Führungsgrundsätze gibt es in 72% der untersuchten Unternehmen. An deren Erarbeitung hat der Personalbereich in 90% der Unternehmen mitgewirkt – in 76% dieser Fälle als Initiator und Moderator, in den übrigen 24% der Fälle ausschließlich als Diskussionsteilnehmer.

Die Einhaltung der Führungsgrundsätze wird in 85% der Unternehmen überprüft. Sie wirkt sich in einem Drittel dieser Unternehmen sehr stark oder stark auf Bewertungs- und Besetzungsentscheidungen aus (vgl. Abbildung 14).

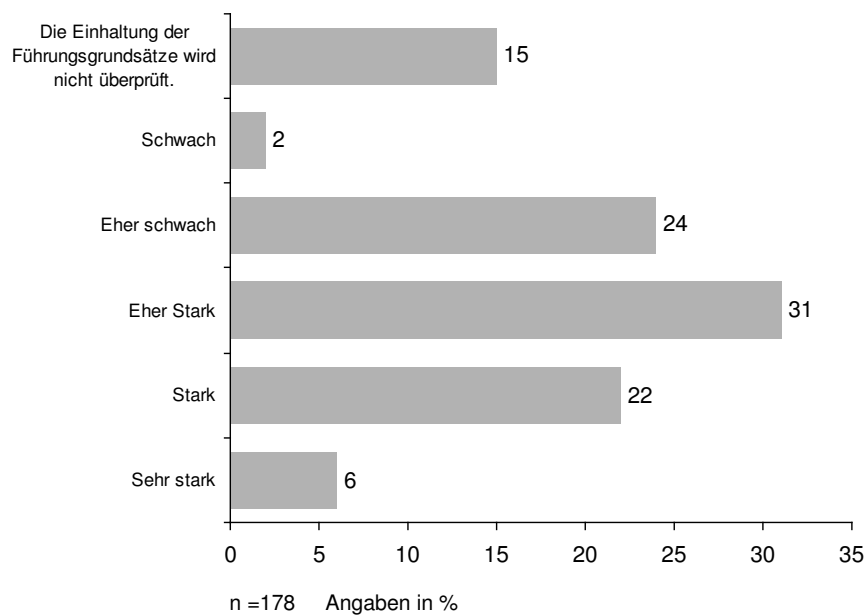


Abb. 14: Wie stark wirkt sich die Einhaltung der Führungsgrundsätze auf Bewertungs- und Besetzungsentscheidungen aus?

3.1.5 Die Wirkung des Personalmanagements

Dass im Unternehmen die aktuellen Anforderungsprofile in allen bzw. in vielen Fällen mit den tatsächlichen Qualifikationen der Führungskräfte übereinstimmen, meinen 73% der Befragungsteilnehmer. 2% der Befragten geben an, dass es in wenigen Fällen eine Übereinstimmung gibt.

Nach der Einschätzung von 10% der Befragungsteilnehmer werden Vakanzen in allen Fällen ausreichend schnell besetzt. Weitere 78% sind der Auffassung, dass Vakanzen in vielen Fällen ausreichend schnell besetzt werden. 3% meinen, dass die Rekrutierung nur in wenigen Fällen ausreichend schnell erfolgt.

60% der Befragten geben an, dass das eigene Unternehmen als Arbeitgeber für Bewerber sehr attraktiv oder attraktiv ist. Die Attraktivität für die Mitarbeiter des Unternehmens wird noch etwas höher eingeschätzt (vgl. Abbildung 15).

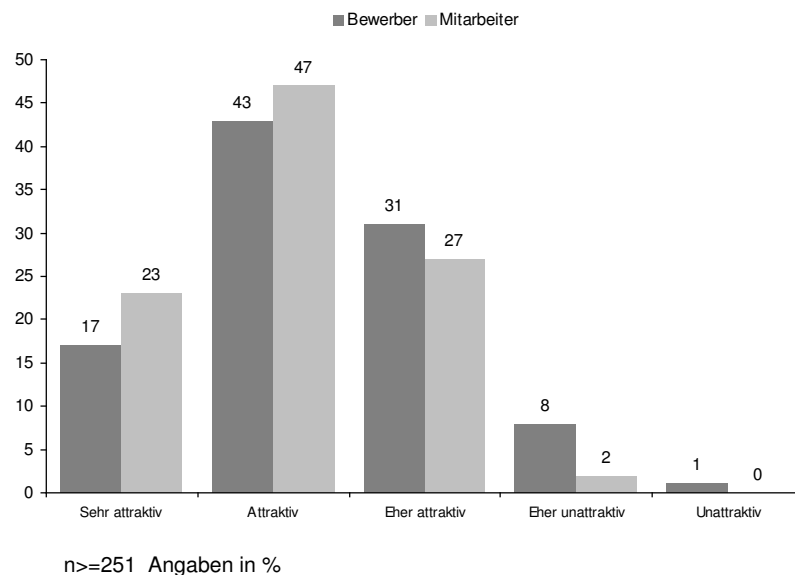


Abb. 15: Wie attraktiv ist das Unternehmen als Arbeitgeber?

71% der Befragten vertreten die Ansicht, dass die Personalprozesse im eigenen Unternehmen in vielen Fällen optimal ablaufen. Weitere 26% schätzen, dass ein optimaler Ablauf in einigen Fällen gegeben ist und 3% sind der Ansicht, dass Personalprozesse in wenigen Fällen optimal ablaufen.

Jeweils mehr als drei Viertel der Befragten halten die Kosten für die Ausbildung, für die Personalplanung, für die Personalrekrutierung und für die Personalabrechnung bzw. -administration für marktüblich. 46% sind der Ansicht, dass die Kosten für das Personalcontrolling marktüblich sind; beim Personalmarketing liegt dieser Anteil bei 35% (vgl. Abbildung 16).

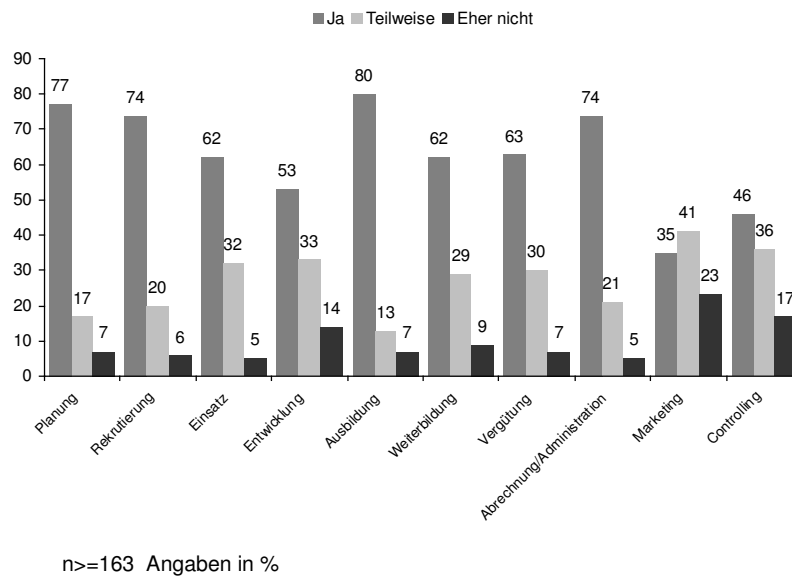


Abb. 16: Sind die Kosten für die im Unternehmen vorhandenen Personalprozesse marktüblich?

Die Veränderungsbereitschaft der Belegschaft wird von 17% der Befragten als sehr hoch oder hoch eingestuft; 40% halten die Veränderungsbereitschaft für gering oder eher gering. Ein ähnlicher Eindruck ergibt sich für die Innovationskultur: Während 30% deren Ausprägung als gering oder eher gering einschätzen, meinen 26%, dass sie stark oder sehr stark ausgeprägt ist.

In 20% der untersuchten Unternehmen werden Mitarbeiter sehr stark oder stark an der Umsetzung der Unternehmensstrategie beteiligt. Von einer schwachen oder eher schwachen Beteiligung sprechen 41% der Befragungsteilnehmer.

Dass die Zusammenarbeit mit den Belegschaftsvertretern in ihrem Unternehmen in allen Fällen konstruktiv ist, meinen 13% der Befragten. 70% berichten von einer konstruktiven Zusammenarbeit in vielen Fällen. In 14% der Unternehmen ist die Zusammenarbeit in einigen Fällen konstruktiv und in 3% in wenigen Fällen.

3.2 Die Befragungen der Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs

Ein direkter Vergleich der Ergebnisse aus der Befragung der Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs mit den zuvor berichteten Ergebnissen aus der Befragung der (institutionellen) Personalmanager ist aus methodischen Gründen problematisch.⁷ Daher bezieht sich die folgende vergleichende Ergebnisdarstellung ausschließlich auf die 48 Unternehmen, aus denen eine Führungskraft außerhalb des Personalbereichs an der Untersuchung teilgenommen hat.

In der Frage, ob die *Personalfunktion* eigenständig in der *Geschäftsleitung* vertreten ist, unterscheiden sich die Aussagen der beiden Gruppen kaum: 52% der Personalmanager bejahen und 57% der Führungskräfte äußern sich zustimmend.

Einigkeit besteht auch in der Frage, ob der Personalbereich in die *Entwicklung der Unternehmensstrategie* eingebunden ist: 54% der Personalmanager und 57% der Führungskräfte geben an, dass der Personalbereich die Unternehmensstrategie aktiv mitgestaltet. Nach Einschätzung von weiteren 38% der Personalmanager und 36% der Führungskräfte liefert der Personalbereich in diesem Zusammenhang einzelne Diskussionsbeiträge.

Eine einstimmige Einschätzung gibt es auch in Bezug auf die Frage, ob es im eigenen Unternehmen eine *Personalstrategie* gibt (jeweils 90% Zustimmung). Dabei sind 27% der Führungskräfte der Auffassung, dass die Personalstrategie gemeinsam mit der Unternehmensstrategie entwickelt wird. Diese Ansicht teilen nur 13% der Personalmanager.

Die Antworten auf die Frage, in welcher Form die Personalstrategie vorliegt, unterscheiden sich ebenfalls nicht grundsätzlich: Nach Aussage von 85% der Führungskräfte und 68% der Personalmanager wird die Personalstrategie schriftlich festgehalten.

⁷ Im Folgenden wird der Einfachheit halber von „Führungskräften“ gesprochen, wenn Führungskräfte außerhalb des Personalmanagements gemeint sind und von „Personalmanagern“, wenn es um institutionelle Personalmanager geht.

Übereinstimmung gibt es zudem in der Frage, wie der Personalbereich die Personalstrategie in das Unternehmen trägt. Jeweils drei Viertel der beiden Befragtengruppen geben an, dass die Personalstrategie mit den Führungskräften diskutiert wird. 11% der Führungskräfte und 23% der Personalmanager berichten, dass die Führungskräfte über die Personalstrategie ausschließlich informiert werden. Nach Einschätzung der übrigen Befragten trägt der Personalbereich die Personalstrategie gar nicht in das Unternehmen.

Auch im Hinblick auf den Umsetzungsgrad der Personalstrategie sind sich die Führungskräfte und die Personalmanager einig. Nach der Beobachtung von 78% der Führungskräfte und 72% der Personalmanager wird die Personalstrategie vollständig oder weitgehend in operative Maßnahmen umgesetzt.

Dass der *Wertbeitrag des Personalmanagements* zum Unternehmenserfolg ermittelt wird, berichten 58% der Führungskräfte und 60% der Personalmanager. 50% dieser Führungskräfte und 52% dieser Personalmanager geben an, dass der Personalbereich seinen Wertbeitrag regelmäßig an die relevanten Adressaten im Unternehmen berichtet. Nach Ansicht weiterer 39% der Führungskräfte und 38% der Personalmanager erfolgt die Berichterstattung unregelmäßig.

Hinsichtlich der *Ermittlung der Mitarbeiter-Wertschöpfung* unterscheiden sich die Antworten ein wenig. 55% der befragten Führungskräfte sind der Ansicht, dass die Wertschöpfung der Mitarbeiter mit quantitativen und qualitativen Daten gemessen wird. Die gleiche Antwort haben 37% der Personalmanager gegeben. 17% der Führungskräfte und 26% der Personalmanager haben geantwortet, dass die Wertschöpfung der Mitarbeiter ausschließlich mit qualitativen Aussagen belegt wird; 29% der Führungskräfte und 37% der Personalmanager, dass die Wertschöpfung nicht ermittelt wird.

Die Antworten auf die Frage nach der Verwendung der *Personalmanagement-Kennzahlen* zur operativen Steuerung unterscheiden sich wiederum eher marginal. 18% der Führungskräfte und 15% der Personalmanager berichten, dass viele der im Unternehmen vorhandenen

Personalmanagement-Kennzahlen regelmäßig zur operativen Steuerung verwendet werden. 28% der Führungskräfte und 17% der Personalmanager geben an, dass wenige dieser Kenngrößen regelmäßig zur operativen Steuerung herangezogen werden, während 5% der Führungskräfte und 6% der Personalmanager antworten, dass das auf keine Kennzahl des Personalmanagements zutrifft.

41% der Führungskräfte und 58% der Personalmanager berichten, dass alle oder viele der steuerungsrelevanten Personalmanagement-Kennzahlen EDV-gestützt ermittelt werden. Dass nur wenige oder keine dieser Kennzahlen mit Hilfe von EDV ermittelt werden, meinen 22% der Führungskräfte und 22% der Personalmanager.

Von einem regelmäßigen externen Vergleich der steuerungsrelevanten Kennzahlen für das Personalmanagement berichten 18% der Führungskräfte und 16% der Personalmanager. 46% der Führungskräfte und 67% der Personalmanager geben an, dass der Vergleich unregelmäßig durchgeführt wird und 36% der Führungskräfte sowie 18% der Personalmanager haben geantwortet, dass kein Vergleich stattfindet.⁸

In der Frage, ob die *Kernprozesse des Personalmanagements* im eigenen Unternehmen *eindeutig definiert* sind, besteht weitgehende Übereinstimmung. 54% der Führungskräfte und 52% der Personalmanager sind der Ansicht, dass die Personalplanung als Prozess eindeutig definiert ist. Bei der Personalrekrutierung sind 73% der Führungskräfte und 75% der Personalmanager dieser Auffassung; beim Personaleinsatz sind es 65% der Führungskräfte und 47% der Personalmanager, bei der Personalentwicklung 44% der Führungskräfte und 47% der Personalmanager, bei der Ausbildung 72% der Führungskräfte und 87% der Personalmanager, bei der Weiterbildung 58% der Führungskräfte und 54% der Personalmanager, bei den Vergütungssystemen 73% der Führungskräfte und 79% der Personalmanager, bei der Personalabrechnung und -administration 96% der Führungskräfte und 98% der Personalmanager. 13% der Führungskräfte und 15% der Personalmanager geben an, dass das Personalmarketing im eigenen Unternehmen eindeutig definiert ist;

⁸ Unter Umständen können die Differenzen in der Einschätzung darauf zurückgeführt werden, dass diese Frage nur von 28 Führungskräften beantwortet wurde.

das Personalcontrolling ist nach Angabe von 23% der Führungskräfte und 28% der Personalmanager im Unternehmen eindeutig definiert.

Auch die Frage, ob die einzelnen *Kernprozesse durch die richtigen Methoden bzw. Instrumente unterstützt* werden, beantworten die beiden Gruppen ähnlich. 32% der Führungskräfte und 41% der Personalmanager sehen die Personalplanung durch die richtigen Instrumente unterstützt. 49% der Führungskräfte und 61% der Personalmanager sind der Ansicht, dass die Personalrekrutierung durch die richtigen Instrumente unterstützt wird. Für den Personaleinsatz sind 35% der Führungskräfte und 38% der Personalmanager dieser Ansicht. Für die Personalentwicklung sind es 42% der Führungskräfte und 41% der Personalmanager. Dass die Ausbildung durch die richtigen Instrumente gestützt wird, meinen 64% der Führungskräfte und 83% der Personalmanager. 54% der Führungskräfte und 43% der Personalmanager geben an, dass die Weiterbildung durch die richtigen Methoden unterstützt wird. Die Vergütungssysteme werden nach Auffassung von 57% der Führungskräfte und 65% der Personalmanager durch die richtigen Instrumente gestützt. Für die Personalabrechnung und -administration sehen 84% der Führungsinstrumente und 91% der Personalmanagement die richtigen Instrumente im Einsatz. Jeweils 17% der Führungskräfte und der Personalmanager geben an, dass das Personalmarketing durch die richtigen Instrumente unterstützt wird. Dass das Personalcontrolling entsprechend unterstützt wird, berichten 26% der Führungskräfte und 20% der Personalmanager.

53% der Führungskräfte und 54% der Personalmanager geben an, dass alle oder viele der *Personalprozesse IT-gestützt* ablaufen. Dass es eine IT-Unterstützung für keinen oder für wenige der Personalprozesse gibt, äußern 13% der Führungskräfte und 17% der Personalmanager.

Einhelligkeit besteht auch in der Frage, ob die *Organisation des Personalbereichs* den Ablauf der Personalprozesse optimal unterstützt: 43% der Führungskräfte äußern sich zustimmend ebenso wie 36% Personalmanager.

Dass die im Unternehmen vorhandenen *Instrumente* des Personalmanagements überwiegend oder größtenteils miteinander *verzahnt* sind, haben 59% der Führungskräfte und 50% der Personalmanager geantwortet. 6% der Führungskräfte und 19% der Personalmanager sind der Ansicht, dass es eine hinreichende Verzahnung eher nicht oder gar nicht gibt.

Von einer systematischen *Zusammenarbeit des Personalbereichs mit der Belegschaftsvertretung* über den Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse hinaus berichten 77% der Führungskräfte und 80% der Personalmanager. 23% der Führungskräfte und 15% der Personalmanager geben an, dass eine systematische Zusammenarbeit im Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse stattfindet.

50% der Führungskräfte und nur 25% der Personalmanager berichten, dass der Personalbereich versucht, die *politischen Rahmenbedingungen* im Sinne der Unternehmensinteressen mitzugestalten.

Nach Auskunft von jeweils 22% der Führungskräften und der Personalmanager gibt es ein vom Personalbereich erarbeitetes *innerbetriebliches Kommunikationskonzept*, das schriftlich festgehalten wurde. 27% der Führungskräfte und 22% der Personalmanager berichten, dass es ein mündlich vereinbartes Kommunikationskonzept gibt.

Die Rolle des Personalbereichs bei *organisatorischen Veränderungen* wird von den beiden Befragten Gruppen etwas unterschiedlich wahrgenommen. 41% der Führungskräfte und 60% der Personalmanager geben an, dass der Personalbereich eine überwiegend aktiv gestaltende Rolle wahrnimmt, während 50% der Führungskräfte und 36% der Personalmanager den Personalbereich in einer überwiegend beratenden Rolle sehen.

Etwas differierende Antworten gibt es auch auf die Frage nach der Zuständigkeit des Personalbereichs für die Gestaltung der *Unternehmenskultur*. 20% der Führungskräfte und 38% der Personalmanager geben an, dass es sich um eine formell festgelegte Aufgabe des Personalbereichs handelt. 61% der Führungskräfte und 52% der Personalma-

nager berichten, dass die Gestaltung der Unternehmenskultur ausschließlich als informelle Aufgabe vom Personalbereich wahrgenommen wird.

Dass der Personalbereich die *Unternehmenswerte* mit den Mitarbeitern diskutiert, geben 47% der Führungskräfte und 62% der Personalmanager an. 40% der Führungskräfte und 33% der Personalmanager vertreten die Auffassung, dass der Personalbereich die Mitarbeiter über die Unternehmenswerte ausschließlich informiert. Die übrigen Befragten berichten, dass der Personalbereich die Unternehmenswerte gar nicht ins Unternehmen trägt.

Nach Angaben von 83% der Führungskräfte und 71% der Personalmanager gibt es im eigenen Unternehmen *Führungsgrundsätze*.

71% der Führungskräfte und 76% der Personalmanager berichten, dass der Personalbereich initiiierend und moderierend an der Erarbeitung der Führungsgrundsätze mitgewirkt hat. Dass sich seine Mitwirkung auf eine Teilnahme an den Diskussionen beschränkte, geben 26% der Führungskräfte und 18% der Personalmanager an.

Dass sich die Einhaltung der Führungsgrundsätze sehr stark oder stark auf Bewertungs- und Besetzungsentscheidungen auswirkt, wird von 29% der Führungskräfte und von 31% der Personalmanager berichtet. 14% der Führungskräfte und 9% der Personalmanager geben an, dass die Einhaltung der Führungsgrundsätze nicht überprüft wird.

Laut Auskunft von 30% der Führungskräfte und 33% der Personalmanager gibt es im Unternehmen *Anreizinstrumente*, die den Austausch von individuellem Wissen fördern.

54% der Führungskräfte und 65% der Personalmanager bewerten die Kompetenz der *Führungskräfte im Personalbereich* im Hinblick auf die Mitwirkung an unternehmerischen Entscheidungen als sehr hoch oder hoch. Dagegen schätzen 17% der Führungskräfte und 11% der Personalmanager die strategische Kompetenz dieser Personengruppe als eher gering oder gering ein.

Dass alle oder viele der Führungskräfte im Personalbereich Erfahrungen im operativen Geschäft außerhalb des Personalbereichs gesammelt haben, geben 14% der Führungskräfte und 10% der Personalmanager an. 63% der Führungskräfte und 67% der Personalmanager berichten, dass wenige oder keine dieser Führungskräfte über operative Erfahrungen in anderen Geschäftsfeldern verfügen.

55% der Führungskräfte und 81% der Personalmanager sind der Ansicht, dass die Führungskräfte im Personalbereich Instrumente strategieorientiert weiterentwickeln können. 38% der Führungskräfte und 19% der Personalmanager trauen ihnen zu, dass sie die Instrumente situationsbezogen anpassen können. 7% der Führungskräfte meinen, dass sich die Kompetenz auf die Anwendung der Instrumente beschränkt.

Dass im Hinblick auf die Gestaltung kultureller und organisatorischer Veränderungsprozesse die Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich sehr hoch oder hoch ist, geben 59% der Führungskräfte und 47% der Personalmanager an. 12% der Führungskräfte und 6% der Personalmanager bewerten diese Kompetenz als eher gering.

Die finanzökonomische Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich wird von je 50% der Führungskräfte und der Personalmanager als sehr hoch oder hoch betrachtet. Dass deren Kompetenz im Hinblick auf den Umgang mit quantitativen und finanzökonomischen Daten eher gering oder gering ist, meinen 20% der Führungskräfte und 7% der Personalmanager.

13% der Führungskräfte und 25% der Personalmanager geben an, dass der *Personalbereich* in Fragen des Personalmanagements in allen Fällen *kompetente Beratung* leisten kann. Nach Auskunft von 75% der Führungskräfte und 73% der Personalmanager ist das in vielen Fällen zutreffend.

Dass alle oder viele der Mitarbeiter des Personalbereichs selbst regelmäßig an Personalentwicklungsmaßnahmen teilnehmen, berichten 60% der befragten Führungskräfte und 75% der Personalmanager.

30% der Führungskräfte und 27% der Personalmanager sind der Ansicht, dass viele der *Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs* ihre Aufgabe als Personalentwickler ihrer Mitarbeiter kompetent wahrnehmen. 21% der Führungskräfte und 31% der Personalmanager meinen, dass das auf wenige oder keine dieser Führungskräfte zutrifft.

Allen oder vielen der Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs bescheinigen 41% der Führungskräfte und 27% der Personalmanager eine kompetente Anwendung der für sie relevanten Personalmanagementinstrumente. 30% der Führungskräfte und 23% der Personalmanager meinen, dass wenige oder keine dieser Führungskräfte die für sie relevanten Personalinstrumente kompetent anwenden.

Nach Angaben von 44% der Führungskräfte und 59% der Personalmanager wird bei der Einstellung und Karriereentwicklung sehr stark oder stark deren *Sozialkompetenz* berücksichtigt. Dass dieser Aspekt kaum oder gar nicht beachtet wird, berichten 16% der Führungskräfte und 11% der Personalmanager.

Dass die aktuellen *Anforderungsprofile* mit den *tatsächlichen Qualifikationen* der Führungskräfte in allen oder in vielen Fällen übereinstimmt, geben 76% der Führungskräfte und 67% der Personalmanager an. Dass es in nur wenigen Fällen eine Übereinstimmung gibt, ist die Einschätzung von 3% der Führungskräfte und 2% der Personalmanager.

Die *Arbeitgeberattraktivität* wird von den Führungskräften etwas höher eingeschätzt als von den Personalmanagern. 29% der Führungskräfte und 10% der Personalmanager meinen, dass das eigene Unternehmen als Arbeitgeber für Bewerber sehr attraktiv ist. Für attraktiv halten das eigene Unternehmen 31% der Führungskräfte und 46% der Personalmanager. Eher unattraktiv für Bewerber erscheint das Unternehmen 8% der Führungskräfte und 19% der Personalmanager. In Bezug auf die Mitarbeiter ähneln sich die Einschätzungen der Arbeitgeber-

attraktivität mehr. 31% der Führungskräfte und 26% der Personalmanager meinen, dass das Unternehmen für die Mitarbeiter sehr attraktiv ist; dass es für diese Personengruppe attraktiv ist, geben jeweils 40% an.

66% der Führungskräfte und 89% der Personalmanager berichten, dass *Vakanzen* in allen oder in vielen Fällen ausreichend *schnell besetzt* werden. Dass die Rekrutierung nur in wenigen Fällen schnell genug erfolgt, ist die Ansicht von 10% der Führungskräfte und 2% der Personalmanager.

Von einem *optimalen Ablauf der Personalprozesse* in allen oder vielen Fällen berichten 67% der Führungskräfte und 62% der Personalmanager. 7% der Führungskräfte und 6% der Personalmanager geben an, dass Personalprozesse in wenigen Fällen oder in keinem Fall optimal ablaufen.

Im Hinblick auf die *Marktüblichkeit der Kosten* für die verschiedenen im Unternehmen vorhandenen *Personalprozesse* sind sich die beiden Befragtengruppen weitgehend einig. Dass die Kosten für die Personalplanung marktüblich sind, meinen 81% der Führungskräfte und 70% der Personalmanager. Bei der Personalrekrutierung sind 74% der Führungskräfte und 80% der Personalmanager dieser Ansicht; beim Personaleinsatz 72% der Führungskräfte und 68% der Personalmanager; bei der Personalentwicklung 57% der Führungskräfte und 59% der Personalmanager; bei der Ausbildung 66% der Führungskräfte und 85% der Personalmanager; bei der Weiterbildung 48% der Führungskräfte und 67% der Personalmanager; bei den Vergütungssystemen 57% der Führungskräfte und 69% der Personalmanager; bei der Personalabrechnung und -administration 72% der Führungskräfte und 83% der Personalmanager; beim Personalmarketing 29% der Führungskräfte und 24% der Personalmanager und beim Personalcontrolling meinen 38% der Führungskräfte und 52% der Personalmanager, dass die Prozesskosten marktüblich sind.

Nach der Einschätzung von 23% der Führungskräfte und 17% der Personalmanager ist die *Veränderungsbereitschaft der Belegschaft* sehr hoch oder hoch. 37% der Führungskräfte und 44% der Personalmanager

dagegen berichten, dass die Veränderungsbereitschaft eher gering oder gering ist.

Dass die *Innovationskultur* sehr stark oder stark ausgeprägt ist, meinen 37% der Führungskräfte und 15% der Personalmanager. Von einer eher schwachen oder schwachen Ausprägung sprechen 42% der Führungskräfte und 41% der Personalmanager.

Laut Auskunft von 33% der Führungskräfte und von 19% der Personalmanager werden die *Mitarbeiter* sehr stark oder stark *an der Umsetzung der Unternehmensstrategie* in operatives Handeln *beteiligt*. 21% der Führungskräfte und 38% der Personalmanager geben an, dass die Beteiligung der Mitarbeiter eher schwach bis schwach ist.

Jeweils 15% beider Befragengruppen berichten, dass die *Zusammenarbeit mit den Belegschaftsvertretern* in allen Fällen konstruktiv ist. Nach Angaben von weiteren 63% der Führungskräfte und 76% der Personalmanager ist die Zusammenarbeit in vielen Fällen konstruktiv.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Antworten der Führungskräfte sich nicht grundsätzlich von den Antworten der Personalmanager unterscheiden. Auch wenn die Einschätzungen bei einzelnen Fragen differieren, zeigen sich keine Gegensätze, sondern nuancielle Unterschiede.

3.3 Die Befragung der Betriebsräte

Wie für die Befragung der Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs gilt auch für die Befragung der Betriebsratsmitglieder, dass ein direkter Vergleich der Ergebnisse mit den in Kapitel 3.1 berichteten Ergebnissen aus der Befragung der (institutionellen) Personalmanager

methodisch problematisch ist. Daher bezieht sich die folgende vergleichende Ergebnisdarstellung ausschließlich auf die 36 Unternehmen, aus denen ein Mitglied des Betriebsrats an der Untersuchung teilgenommen hat.

Der Einfluss des Personalmanagements wird vom Betriebsrat deutlich höher eingeschätzt als von den Personalmanagern selbst. 71% der befragten Betriebsräte und 41% der Personalmanager meinen, dass die *Personalfunktion* eigenständig *in der Geschäftsleitung* vertreten ist.

Eine größere Übereinstimmung gibt es bei der nächsten Frage. 51% der Betriebsräte und 53% der Personalmanager berichten, dass der Personalbereich in die *Entwicklung der Unternehmensstrategie* aktiv gestaltend eingebunden ist. 43% der Betriebsräte und 39% der Personalmanager geben an, dass der Personalbereich zur Entwicklung der Unternehmensstrategie einzelne Diskussionsbeiträge liefert.

Dass es eine *Personalstrategie* gibt, die gemeinsam mit der Unternehmensstrategie entwickelt wird, berichten 34% der Betriebsräte und 17% der Personalmanager. Nach Auskunft von 59% der Betriebsräte und 72% der Personalmanager wird die Personalstrategie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet.

Schriftlich festgehalten wird die Personalstrategie nach Angaben von 88% der Betriebsräte und 73% der Personalmanager.

73% der Betriebsräte und 94% der Personalmanager berichten, dass der Personalbereich die Personalstrategie mit den Führungskräften diskutiert. Dass die Führungskräfte ausschließlich informiert werden, meinen 27% der Betriebsräte und 7% der Personalmanager.

Dass die Personalstrategie vollständig oder weitgehend umgesetzt wird, geben 61% der befragten Betriebsräte und 71% der Personalmanager an. 11% der Betriebsräte sind der Ansicht, dass die Personalstrategie kaum umgesetzt wird.

Nach Auskunft von 45% der Betriebsräte und 33% der Personalmanager wird der *Wertbeitrag des Personalmanagements* mit quantitativen und qualitativen Daten gemessen. 10% der Betriebsräte und 28% der Personalmanager geben an, dass der Wertbeitrag ausschließlich mit qualitativen Aussagen belegt wird.

Von einer regelmäßigen Kommunikation des Wertbeitrags des Personalmanagements an die relevanten Adressaten im Unternehmen, berichten drei Viertel der Betriebsräte und 50% der Personalmanager.

46% der Betriebsräte und 38% der Personalmanager geben an, dass die *Wertschöpfung der Mitarbeiter* mit quantitativen und qualitativen Daten gemessen wird. 21% der Betriebsräte und 29% der Personalmanager teilen mit, dass die Mitarbeiter-Wertschöpfung ausschließlich mit qualitativen Aussagen belegt wird.

Dass alle vorhandenen *Personalmanagement-Kennzahlen* regelmäßig zur operativen Steuerung verwendet werden, berichten 19% der Betriebsräte. Kein Personalmanager teilt diese Einschätzung. Nach Auskunft von 18% dieser Befragtengruppe werden viele der Kennzahlen regelmäßig verwendet. 38% der Betriebsräte und 24% der Personalmanager meinen, dass wenige oder keine der Kennzahlen regelmäßig zur operativen Steuerung eingesetzt werden.

72% der befragten Betriebsräte und 61% der Personalmanager teilen mit, dass alle oder viele der steuerungsrelevanten Personalmanagement-Kennzahlen EDV-gestützt ermittelt werden. Dass das auf wenige oder keine der Kennzahlen zutrifft, geben 9% der Betriebsräte und 18% der Personalmanager an.

Einen regelmäßigen externen Vergleich der für das Personalmanagement steuerungsrelevanten Kennzahlen gibt es laut Aussage von 20% der Betriebsräte und 21% der Personalmanager. 47% der Betriebsräte und 65% der Personalmanager berichten, dass ein externer Vergleich unregelmäßig durchgeführt wird.

In der Frage, ob die verschiedenen *Kernprozesse des Personalmanagements* im eigenen Unternehmen *eindeutig definiert* sind, unterscheiden sich die Einschätzungen der beiden Befragtengruppen für einige Prozesse. Dass die Personalplanung als Prozess eindeutig definiert ist, geben 53% der Betriebsräte und 61% der Personalmanager an. Im Fall der Personalrekrutierung berichten 70% der Betriebsräte und 83% der Personalmanager von einer eindeutigen Definition. Der Personaleinsatz ist nach Angaben von 37% der Betriebsräte und 54% der Personalmanager eindeutig definiert. Die Personalentwicklung halten 56% der Betriebsräte und 43% der Personalmanager für eindeutig definiert. Bei der Ausbildung sind es 78% der Betriebsräte und 100% der Personalmanager, bei der Weiterbildung 46% der Betriebsräte und 56% der Personalmanager, bei den Vergütungssystemen 52% der Betriebsräte und 72% der Personalmanager, bei der Personalabrechnung und -administration sind es 91% der Betriebsräte und 100% der Personalmanager. Dass das Personalmarketing ein eindeutig definierter Prozess ist, meinen 19% der Betriebsräte und 12% der Personalmanager; beim Personalcontrolling sind 35% der Betriebsräte und 24% der Personalmanager dieser Auffassung.

Auch die Antworten auf die Frage, ob die *Kernprozesse des Personalmanagements durch die richtigen Instrumente bzw. Methoden unterstützt* werden, differieren teilweise. Dass die Personalplanung durch die richtigen Instrumente gestützt wird, meinen 46% der Betriebsräte und 44% der Personalmanager. Die Personalrekrutierung sehen 62% der Betriebsräte und 79% der Personalmanager adäquat unterstützt. 41% der Betriebsräte und 28% der Personalmanager sind der Ansicht, dass der Personaleinsatz durch die richtigen Methoden unterstützt wird. Für die Personalentwicklung sind 38% der Betriebsräte und 32% der Personalmanager dieser Auffassung. Bei der Ausbildung sind es 59% der Betriebsräte und 87% der Personalmanager, bei der Weiterbildung 39% der Betriebsräte und 53% der Personalmanager, bei den Vergütungssystemen 36% der Betriebsräte und 62% der Personalmanager, bei der Personalabrechnung und -administration 79% der Betriebsräte und 88% der Personalmanager. Dass das Personalmarketing durch die richtigen Instrumente unterstützt wird, geben 22% der Betriebsräte und 17% der

Personalmanager an; für das Personalcontrolling sind 30% der Betriebsräte und 24% der Personalmanager dieser Ansicht.

Nach dem Bericht von 72% der Betriebsräte und 50% der Personalmanager laufen alle oder viele der *Personalprozesse IT-gestützt* ab. Dass es für wenige Prozesse eine IT-Unterstützung gibt, berichten 17% der Personalmanager.

32% der Betriebsräte und 29% der Personalmanager geben an, dass die *Organisation des Personalbereichs* den Ablauf der Personalprozesse optimal unterstützt.

Dass die im Unternehmen vorhandenen *Personalinstrumente* überwiegend oder größtenteils miteinander *verzahnt* sind, ist die Aussage von 36% der Betriebsräte und 48% der Personalmanager. 27% der Betriebsräte und 19% der Personalmanager meinen, dass es eher keine Verzahnung der Instrumente gibt.

Von einer systematischen *Zusammenarbeit des Personalbereichs mit der Belegschaftsvertretung* über die gesetzlichen Erfordernisse hinaus berichten 58% der Betriebsräte und 86% der Personalmanager. Dass sich die Zusammenarbeit im Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse bewegt, meinen 33% der Betriebsräte und 11% der Personalmanager. 8% der Betriebsräte und 3% der Personalmanager geben an, dass es keine systematische Zusammenarbeit gibt.

61% der Betriebsräte und 29% der Personalmanager sind der Ansicht, dass der Personalbereich versucht, die *politischen Rahmenbedingungen* im Sinne der Unternehmensinteressen mitzugestalten.

Ein vom Personalbereich erarbeitetes *innerbetriebliches Kommunikationskonzept*, das schriftlich festgehalten wurde, gibt es nach Aussage von 41% der Betriebsräte und 31% der Personalmanager. 13% der Betriebsräte und 25% der Personalmanager geben an, dass ein solches Konzept mündlich vereinbart wurde. Nach Auskunft von 47% der Betriebsräte und 44% der Personalmanager gibt es kein vom Personalbereich erarbeitetes innerbetriebliches Kommunikationskonzept.

35% der Betriebsräte und 54% der Personalmanager teilen mit, dass der Personalbereich bei *organisatorischen Veränderungen* eine überwiegend aktiv gestaltende Rolle übernimmt. Dass es sich um eine überwiegend beratende Rolle handelt, meinen 62% der Betriebsräte und 40% der Personalmanager. 3% der Betriebsräte und 6% der Personalmanager geben an, dass der Personalbereich organisatorische Veränderungen gar nicht begleitet.

Dass es sich bei der Gestaltung der *Unternehmenskultur* um eine formell festgelegte Aufgabe des Personalbereichs handelt, meinen 32% der Betriebsräte und 42% der Personalmanager. 45% der Betriebsräte und 47% der Personalmanager erklären, dass der Personalbereich diese Aufgabe ausschließlich informell wahrnimmt. 23% der Betriebsräte und 11% der Personalmanager berichten, dass der Personalbereich die Unternehmenskultur nicht mitgestaltet.

In der Frage, wie der Personalbereich die *Unternehmenswerte* in das Unternehmen trägt, herrscht Uneinigkeit. Während 69% der Personalmanager angeben, dass der Personalbereich die Unternehmenswerte mit den Mitarbeitern diskutiert, teilen nur 21% der Betriebsräte diese Auffassung. 68% der Betriebsräte und 23% der Personalmanager geben an, dass der Personalbereich die Mitarbeiter ausschließlich informiert und 12% der Betriebsräte sowie 9% der Personalmanager teilen mit, dass der Personalbereich die Unternehmenswerte gar nicht ins Unternehmen trägt.

Nach Angaben von 85% der Betriebsräte und 86% der Personalmanager gibt es im Unternehmen *Führungsgrundsätze*.

An der Erarbeitung dieser Führungsgrundsätze hat der Personalbereich nach Auskunft von 77% der Betriebsräte und 70% der Personalmanager initiierend und moderierend mitgewirkt. 14% der Betriebsräte und 20% der Personalmanager berichten, dass der Personalbereich ausschließlich als Diskussionssteilnehmer mitgewirkt hat und 9% der Betriebsräte sowie 10% der Personalmanager teilen mit, dass der Personalbereich an der Erarbeitung der Führungsgrundsätze nicht beteiligt war.

Dass sich die Einhaltung der Führungsgrundsätze sehr stark oder stark auf Bewertungs- und Besetzungsentscheidungen auswirkt, gaben 33% der Betriebsräte und 41% der Personalmanager an. Von einer eher schwachen oder schwachen Berücksichtigung berichten 29% der Betriebsräte und 28% der Personalmanager.

Anreizinstrumente, die den Austausch von individuellem Wissen fördern, gibt es im Unternehmen nach Auskunft von 36% der Betriebsräte und von 40% der Personalmanager.

Die Kompetenz der *Führungskräfte im Personalbereich* im Hinblick auf die Mitwirkung an unternehmerischen Entscheidungen wird von 49% der Betriebsräte und von 71% der Personalmanager für sehr hoch oder hoch gehalten. 37% der Betriebsräte und 6% der Personalmanager schätzen die strategische Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich als eher gering oder gering ein.

18% der Betriebsräte und 12% der Personalmanager erklären, dass alle oder viele der Führungskräfte im Personalbereich Erfahrungen im operativen Geschäft außerhalb des Personalbereichs gesammelt haben. 43% der Betriebsräte und 51% der Personalmanager geben an, dass wenige oder keine dieser Führungskräfte über solche Erfahrungen verfügen.

Eine strategieorientierte Weiterentwicklung der Instrumente des Personalmanagements trauen 43% der Betriebsräte und 89% der Personalmanager den Führungskräften im Personalbereich zu. Dass diese Personengruppe die Personalinstrumente situationsbezogen anpassen kann, meinen 37% der Betriebsräte und 11% der Personalmanager. 20% der Betriebsräte sind der Ansicht, dass die Führungskräfte im Personalbereich die Instrumente lediglich anwenden können.

Im Hinblick auf die Gestaltung kultureller und organisatorischer Veränderungsprozesse wird die Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich von 30% der Betriebsräte und von 56% der Personalmanager als sehr hoch oder hoch eingeschätzt. Dass diese Kompetenz eher

gering oder gering ausgeprägt ist, meinen 45% der Betriebsräte und 11% der Personalmanager.

48% der Betriebsräte und 60% der Personalmanager halten die Führungskräfte im Personalbereich für sehr kompetent oder kompetent im Hinblick auf den Umgang mit quantitativen und finanzökonomischen Daten. Eine eher geringe Kompetenz in diesem Bereich attestieren dieser Personengruppe 19% der Betriebsräte und 9% der Personalmanager.

Dass der *Personalbereich* in allen oder vielen Fällen *kompetente Beratung* in Fragen des Personalmanagements leisten kann, meinen 71% der Betriebsräte und 100% der Personalmanager.

33% der Betriebsräte und 58% der Personalmanager geben an, dass alle Mitarbeiter des Personalbereichs regelmäßig selbst an Personalentwicklungsmaßnahmen teilnehmen. Dass nur wenige der Mitarbeiter im Personalbereich regelmäßig an solchen Maßnahmen teilnehmen, meinen 19% der Betriebsräte und 8% der Personalmanager.

18% der Betriebsräte und von 67% der Personalmanager beobachten, dass alle oder viele der *Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs* ihre Aufgabe als Personalentwickler ihrer Mitarbeiter kompetent wahrnehmen. Dass wenige oder keine der Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs diese Aufgabe kompetent wahrnehmen, geben 47% der Betriebsräte und 34% der Personalmanager an.

26% der Betriebsräte und 36% der Personalmanager meinen, dass viele der Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs die für sie relevanten Personalmanagementinstrumente kompetent anwenden. Dass das für wenige oder keine dieser Führungskräfte gilt, ist die Einschätzung von 34% der Betriebsräte und von 25% der Personalmanager.

Dass die *Sozialkompetenz* sehr stark oder stark bei der Einstellung und Karriereentwicklung von Führungskräften berücksichtigt wird, sagen 19% der Betriebsräte und 69% der Personalmanager. 51% der Be-

etriebsräte und 11% der Personalmanager geben an, dass die Sozialkompetenz kaum oder gar nicht Berücksichtigung findet.

Nach Aussage von 50% der Betriebsräte und 74% der Personalmanager stimmen die aktuellen *Anforderungsprofile* in allen oder in vielen Fällen mit den tatsächlichen *Qualifikationen* der Führungskräfte überein. Dass eine Passung in wenigen Fällen gegeben ist, meinen 9% der Betriebsräte und 3% der Personalmanager.

29% der Betriebsräte und 17% der Personalmanager geben zur *Arbeitgeberattraktivität* an, dass das eigene Unternehmen für Bewerber sehr attraktiv ist. Sehr attraktiv für die Mitarbeiter ist das Unternehmen nach Angaben von 20% der Betriebsräte und von 31% der Personalmanager. 6% der Betriebsräte und 8% der Personalmanager halten ihr Unternehmen für eher unattraktiv für Bewerber. Dass das Unternehmen für die Mitarbeiter eher unattraktiv oder unattraktiv ist, urteilen 12% der Betriebsräte und 3% der Personalmanager.

Dass *Vakanzen* in allen oder in vielen Fällen ausreichend *schnell besetzt* werden, teilen 51% der Betriebsräte und 92% der Personalmanager mit. Dass der Rekrutierungsprozess nur in wenigen Fällen oder in keinem Fall schnell genug ist, meinen 9% der Betriebsräte und 6% der Personalmanager.

Von einem *optimalen Ablauf vieler Personalprozesse* berichten 52% der Betriebsräte und 71% der Personalmanager. 16% der Betriebsräte teilen mit, dass die Personalprozesse nur in wenigen Fällen optimal ablaufen.

Hinsichtlich der Frage, ob die *Kosten für* die im Unternehmen vorhandenen *Personalprozesse marktüblich* sind, besteht weitgehende Einigkeit zwischen den beiden Befragtengruppen. Jeweils 77% der Betriebsräte und der Personalmanager meinen, dass die Kosten für die Personalplanung marktüblich sind. Bei der Personalrekrutierung sind 71% der Betriebsräte und 58% der Personalmanager dieser Ansicht, beim Personaleinsatz 67% der Betriebsräte und 64% der Personalmanager, bei der Personalentwicklung 59% der Betriebsräte und 74% der Per-

sonalmanager, bei der Ausbildung 75% der Betriebsräte und 80% der Personalmanager, bei der Weiterbildung 47% der Betriebsräte und 77% der Personalmanager, bei den Vergütungssystemen 67% der Betriebsräte und 69% der Personalmanager, bei der Personalabrechnung und -administration 58% der Betriebsräte und 77% der Personalmanager. Dass die Kosten für das Personalmarketing marktüblich sind, ist die Meinung von 50% der Betriebsräte und von 30% der Personalmanager; beim Personalcontrolling sind 62% der Betriebsräte und 44% der Personalmanager dieser Ansicht.

Dass die *Veränderungsbereitschaft der Belegschaft* sehr hoch oder hoch ist, erklären 31% der Betriebsräte und 17% der Personalmanager. 50% der Betriebsräte und 40% der Personalmanager gehen davon aus, dass die Veränderungsbereitschaft (eher) gering ist.

Von einer sehr stark oder stark ausgeprägten *Innovationskultur* berichten 20% der Betriebsräte und 24% der Personalmanager. Dass die Innovationskultur eher schwach oder schwach ist, geben 51% der Betriebsräte und 27% der Personalmanager an.

Eine sehr starke oder starke *Beteiligung der Mitarbeiter an der Umsetzung der Unternehmensstrategie* in operatives Handeln beobachten 17% der Betriebsräte und 22% der Personalmanager. 62% der Betriebsräte und 39% der Personalmanager teilen mit, dass die Beteiligung eher schwach oder schwach ausgeprägt ist.

Nach Angaben von jeweils 17% der Betriebsräte und der Personalmanager ist die *Zusammenarbeit zwischen dem Personalbereich und den Belegschaftsvertretern* in allen Fällen konstruktiv. 61% der Betriebsräte und 69% der Personalmanager berichten, dass die Zusammenarbeit in vielen Fällen konstruktiv ist. Dass die Zusammenarbeit in wenigen Fällen konstruktiv ist, ist die Einschätzung von 6% der Betriebsräte und von 3% der Personalmanager.

In der zusammenfassenden Betrachtung zeigt sich, dass die Antworten der Betriebsräte sich insgesamt deutlicher von den Antworten der Personalmanager unterscheiden als die in Kapitel 3.2 vorgestellten Antworten der Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs. Dennoch kann festgestellt werden, dass die Einschätzungen der befragten Betriebsräte und die Angaben der Personalmanager aus den entsprechenden Unternehmen grundsätzlich in die gleiche Richtung gehen.

4 Fazit und Ausblick

Die Befragung der Personalmanager auf der Grundlage des normativen Professionalitätskonzeptes der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. zeigt, dass die verschiedenen Merkmale eines professionellen Personalmanagements in den Unternehmen unterschiedlich stark ausgeprägt sind.

Befragungen von Führungskräften außerhalb des Personalmanagements und von Betriebsräten ergänzten die Befragung der institutionellen Personalmanager.

Zwischen den institutionellen Personalmanagern und den Führungskräften anderer Unternehmensbereiche gibt es leicht abweichende Einschätzungen in folgenden Fragen: Mehr Führungskräfte als Personalmanager sind der Ansicht, dass die Personalstrategie schriftlich festgehalten wird, dass die Personalmanagement-Kennzahlen keinem externen Vergleich unterzogen werden und dass der Personalbereich versucht, die politischen Rahmenbedingungen im Sinne der Unternehmensinteressen mitzugestalten. Dass der Personalbereich organisatorische Veränderungen aktiv gestaltend wahrnimmt und dass die Führungskräfte im Personalbereich die Personalinstrumente strategienorientiert weiterentwickeln können, meinen hingegen mehr institutionelle Personalmanager als Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs.

Die Antworten der Betriebsräte unterscheiden sich von denjenigen der institutionellen Personalmanager in folgenden Punkten: Mehr Betriebsräte als Personalmanager berichten, dass die Personalfunktion eigenständig in der Geschäftsleitung vertreten ist, dass das Personalmanagement seinen eigenen Wertbeitrag kommuniziert, dass alle oder viele der Personalprozesse IT-gestützt ablaufen und dass der Personalbereich versucht, die politischen Rahmenbedingungen im Sinne der Unternehmensinteressen mitzugestalten. Dass der Personalbereich die Personalstrategie mit den Führungskräften diskutiert, dass es eine systematische Zusammenarbeit zwischen dem Personalbereich und der Belegschaftsvertretung gibt, die über die gesetzlichen Erfordernisse hin-

aus geht, dass der Personalbereich die Unternehmenswerte mit den Mitarbeitern diskutiert, und dass die Ausbildung und die Vergütungssysteme eindeutig definierte Kernprozesse sind, die von den richtigen Instrumenten unterstützt werden, wird von mehr Personalmanagern als Betriebsräten angegeben. Auch die strategische und die finanzökonomische Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich, sowie die Personalentwicklungskompetenz der übrigen Führungskräfte wird von den Personalmanagern höher eingeschätzt als von den Betriebsräten. Außerdem gibt es mehr Personalmanager als Betriebsräte, die meinen, dass die Sozialkompetenz bei der Einstellung und Karriereentwicklung von Führungskräften stark berücksichtigt wird, dass das aktuelle Anforderungsprofil in allen oder vielen Fällen mit der tatsächlichen Qualifikation der Führungskräfte übereinstimmt, dass Vakanzen in allen oder vielen Fällen ausreichend schnell besetzt werden und dass die Personalprozesse in vielen Fällen optimal ablaufen.

Auch wenn sich in einzelnen Fragen die Antworten der institutionellen Personalmanager, der Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs und der Betriebsräte unterscheiden, gehen ihre Einschätzungen doch in dieselbe Richtung.

Insgesamt wurde festgestellt, dass das Personalmanagement in den untersuchten Unternehmen das Instrumenten- und Prozessmanagement vergleichsweise professionell betreibt, während insbesondere das Wertmanagement Ansatzpunkte für weitere Professionalisierungsbestrebungen bietet: Sowohl hinsichtlich seines strategischen Einflusses als auch im Hinblick auf das Wertschöpfungsmanagement gibt es in einigen Unternehmen Optimierungsmöglichkeiten. Bei den Wirkungsaspekten sind es die Innovationsfähigkeit der Organisation und die Beteiligung der Mitarbeiter an der Strategieumsetzung, die vergleichsweise gering ausgeprägt sind und daher besonders beachtet werden sollten.

In Zukunft wird die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. die PIX-Befragung jährlich wiederholen. Die nächste Erhebung ist für das Frühjahr 2005 geplant.

Die Ergebnisdarstellung in dem vorliegenden PraxisPapier beschränkt sich auf die Ebene der einzelnen Indikatoren für ein professionelles Personalmanagement. Im Herbst 2004 wird es in der DGFP-Schriftenreihe PraxisEdition eine Veröffentlichung geben, in der die Ergebnisse auf der Index-Ebene dokumentiert werden. Außerdem werden in dieser Publikation das PIX-Konzept und das methodische Vorgehen ausführlich beschrieben werden.⁹

Für Fragen steht Ihnen Christiane Geighardt gerne zur Verfügung: geighardt@dgfp.de.

⁹ Vgl. DGFP e.V.: PIX – der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP. Bielefeld 2004 (in Vorbereitung).