

Ausgabe 3/2005

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

Bearbeitung durch
Christiane Geighardt



Herausgegeben von der
Deutschen Gesellschaft
für Personalführung e.V.
Düsseldorf 2005

ISSN 1613-2785

Professionalisierung des Personalmanagements
Ergebnisse der pix-Befragung 2005

ISSN 1613-2785

Herausgeber:
Deutsche
Gesellschaft
für Personal-
führung 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.....	5
1 Einleitung.....	6
2 Konzeptioneller Rahmen.....	7
3 Methodischer Hintergrund	8
3.1 Vorgehen	8
3.2 Befragungsteilnehmer.....	8
4 Ergebnisse pix 2005	11
4.1 Konfiguration des Personalmanagements.....	11
4.1.1 Wertmanagement.....	11
4.1.2 Instrumenten- und Prozessmanagement.....	20
4.1.3 Beziehungsmanagement	24
4.1.4 Kultur- und Kompetenzmanagement.....	30
4.2 Wirkung des Personalmanagements.....	36
4.2.1 Strategiedurchdringung	37
4.2.2 Arbeitgeberattraktivität.....	38
4.2.3 Effiziente Prozesse	39
4.2.4 Innovative Organisation.....	40
4.2.5 Qualität und Verfügbarkeit von Personal	41
4.2.6 Sozialpartnerschaft.....	43
4.3 Professionalitätsmatrix	44
4.4 Ausgewählte Zusammenhänge.....	45
4.4.1 Unternehmensgröße und Professionalität des Personalmanagements	45
4.4.2 Professionalität des Personalmanagements und Unternehmenserfolg	47
4.5 Fazit	48
5 Vergleich der Ergebnisse der verschiedenen Befragungsgruppen.....	49
5.1 Methodische Anmerkungen	49
5.2 Vergleich der Ergebnisse der Personalmanager- Befragung mit den Ergebnissen der Führungskräfte- Befragung.....	50
5.2.1 Vergleich auf der Ebene der einzelnen Fragen	50
5.2.2 Vergleich auf der Ebene der Indexwerte	57
5.3 Vergleich der Ergebnisse der Personalmanager- Befragung mit den Ergebnissen der Betriebsräte- Befragung.....	59
5.3.1 Vergleich auf der Ebene der einzelnen Fragen	59
5.3.2 Vergleich auf der Ebene der Indexwerte	68
5.4 Fazit : Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung	69
6 Vergleich der Ergebnisse pix 2005 mit den Ergebnissen pix 2004.....	72
6.1 Methodische Anmerkungen	72
6.2 Vergleich auf der Ebene der Indexwerte	73

6.3	Vergleich auf der Ebene der einzelnen Fragen	74
6.4	Professionalitätsmatrix im Vergleich.....	80
6.5	Fazit des längsschnittlichen Vergleichs.....	81
7	Zusammenfassung der Ergebnisse	83
8	Anhang.....	84
8.1	Fragebogen pix 2005	84
8.1.1	Wertmanagement.....	84
8.1.2	Instrumenten- und Prozessmanagement.....	87
8.1.3	Beziehungsmanagement	91
8.1.4	Kultur- und Kompetenzmanagement.....	94
8.1.5	Qualität und Verfügbarkeit von Personal	97
8.1.6	Arbeitgeberattraktivität.....	98
8.1.7	Effiziente Personalprozesse	99
8.1.8	Innovative Organisation.....	100
8.1.9	Strategiedurchdringung.....	100
8.1.10	Sozialpartnerschaft.....	101
8.1.11	Statistik/Hintergrundvariablen	102
8.2	Häufigkeitstabelle pix 2005.....	103
8.3	Korrelationstabellen pix 2005	115
8.3.1	Korrelationen zwischen den Einschätzungen der Personalmanager und den korrespondierenden Einschätzungen der Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs sowie der Betriebsräte	115
8.3.2	Korrelationen zwischen (den Unterdimensionen) der Professionalität und der Unternehmensgröße bzw. dem Unternehmenserfolg.....	116

Vorwort

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

Einmal im Jahr werden die ordentlichen Mitgliedsunternehmen der DGFP e.V. zu einer Befragung eingeladen, deren Ziel es ist, die Entwicklung von Professionalisierungsindikatoren in der Praxis zu beobachten. Im April 2005 wurde die zweite Erhebung durchgeführt.

Unser besonderer Dank gilt allen Teilnehmern an dieser Untersuchung.¹

Düsseldorf, Juli 2005

¹ Um der Lesefreundlichkeit Willen beschränken wir uns im Text auf die männliche Form der Positions- und Funktionsbeschreibungen.

1 Einleitung

Die Professionalität des Personalmanagements ist seit mehreren Jahren eines der Kernthemen der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP). Als Fachorganisation für das Personalmanagement in Deutschland hat sie Kompetenzstandards für professionelle Personalmanager definiert, die in dem Ausbildungsgang ProPer vermittelt werden und Eckpfeiler für die Entwicklung einer professionellen Identität des Personalmanagements in deutschen Unternehmen sind. Ziel der Initiative, die 1998 begann, ist die Förderung der Professionalisierung des Personalmanagements in der Praxis.

Auf die Frage, wie es in deutschen Unternehmen tatsächlich um die Professionalisierung des Personalmanagements bestellt ist, ließ sich bisher keine einheitliche Antwort geben. Das lag zum einen daran, dass eine Übereinkunft darüber fehlte, was eigentlich als professionelles Personalmanagement bezeichnet werden soll. Zum anderen fehlte ein geeignetes Messinstrument.

Mit pix, dem Personalmanagement-Professionalisierungs-Index, beobachtet die DGFP seit 2004 die Entwicklung von Professionalitätsindikatoren des Personalmanagements. Das zugrunde liegende Professionalitätskonzept und das Messinstrument wurden von einem Expertenkreis aus Wissenschaftlern und Praktikern des Personalmanagements erarbeitet.²

Einmal jährlich werden Personalmanager, Führungskräfte und Betriebsräte der ordentlichen Mitgliedsunternehmen der DGFP e.V. eingeladen, an der Online-Befragung teilzunehmen. Die Befragungsergebnisse werden zu Indizes verrechnet, die einen Eindruck davon vermitteln, wie es um die Professionalisierung des Personalmanagements steht.

Die Befragung 2004 hat gezeigt, dass es in den strategischen Aufgabenbereichen des Personalmanagements relative Professionalitätsdefizite gibt. Trifft das auch 2005 noch zu? Gibt es erste, vorsichtige Anzeichen für Entwicklungstrends eines professionellen Personalmanagements? Antworten auf diese Fragen gibt das vorliegende PraxisPapier.

² Vgl. DGFP e.V. (Hrsg.): PIX – der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP. Grundlagen – Konzept – Messmethodik. Bielefeld 2005.

2 Konzeptioneller Rahmen

Die Struktur der Ergebnisdarstellung orientiert sich an dem Professionalitätskonzept, auf dem die pix-Befragung basiert. Professionell im Sinne dieses Konzeptes ist das Personalmanagement, wenn es

- seine Managementaufgaben (Wertmanagement, Beziehungsmanagement, Instrumenten-/ Prozessmanagement und Kultur-/ Kompetenzmanagement) durch kompetente Akteure, effektive Prozesse und angemessene Instrumente und Systeme auf der Basis einer adäquaten Organisation ausgestaltet (Konfigurationsprofessionalität) und
- durch seine Wirkungen (in der Strategiedurchdringung, der Arbeitgeberattraktivität, der Prozesseffizienz, der Innovationskraft der Organisation und der Qualität/ Verfügbarkeit des Personals, insbesondere der Führungskräfte) einen positiven Einfluss auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg ausübt (Wirkungsprofessionalität) (vgl. Abbildung 1).

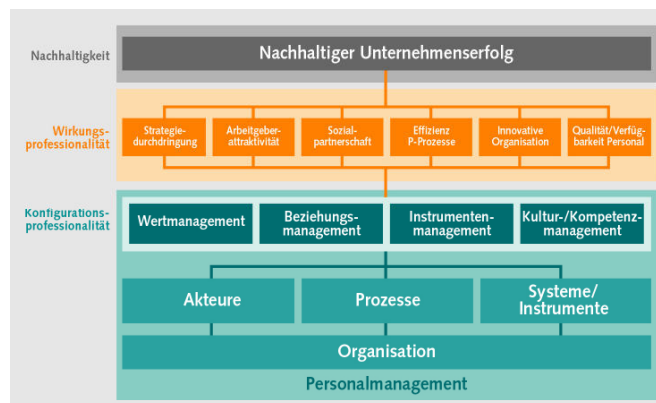


Abb. 1: Das Professionalitätskonzept der DGFP e.V.

Es ist anzunehmen, dass im Sinne dieser Definition professionelles Personalmanagement einen nachhaltigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet.

Die an dem Projekt beteiligten Experten haben im Einzelnen definiert, wann die Konfiguration der Managementaufgaben und ihre Wirkung als professionell zu bezeichnen sind. Diese Kriterien sind die Grundlage für den Fragebogen, die Bewertung der Antworten und die Indexbildung.

3 Methodischer Hintergrund

3.1 Vorgehen

Im April 2005 wurden alle mit E-Mail-Adressen verzeichneten Hauptansprechpartner der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. zu einer Onlinebefragung eingeladen. Der Fragebogen blieb für einen Zeitraum von drei Wochen freigeschaltet.

Anschließend wurden Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs und Betriebsräte gebeten, den gleichen Fragebogen auszufüllen.³ Der Befragungszeitraum umfasste zwei Wochen.

3.2 Befragungsteilnehmer

Von 1386 eingeladenen Personalmanagern haben 184 den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Das entspricht einer angesichts des umfangreichen Fragebogens zufrieden stellenden Rücklaufquote von 13%.⁴

An der Untersuchung haben sich Unternehmen aller Größenklassen beteiligt. Den Schwerpunkt bilden mittelständische Unternehmen (vgl. Abbildung 2).

³ Die E-Mail-Adressen dieser Personen waren von den befragten Personalmanagern genannt worden.

⁴ Der Fragebogen umfasst etwa 100 Fragen; diese zu beantworten dauerte im Durchschnitt knapp 30 Minuten.

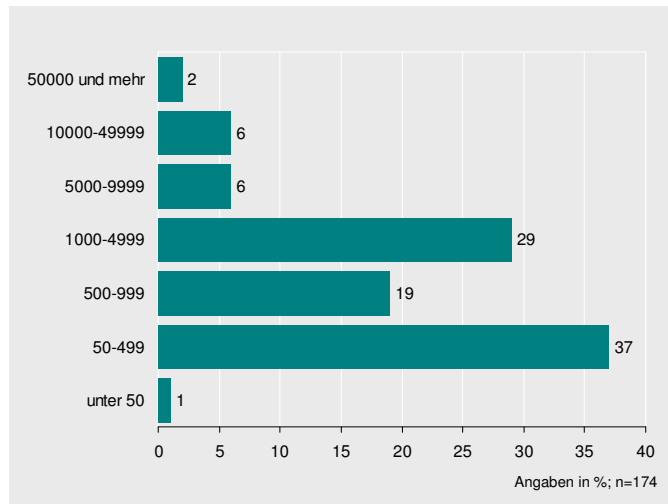


Abb. 2: Die untersuchten Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter

Alle Branchen sind in der Untersuchung vertreten. Besonders viele Unternehmen aus der Chemie- bzw. Pharma-Branche haben sich an der Befragung beteiligt (vgl. Abbildung 3). Als „sonstige Branchen“ wurden unter anderem das Gesundheitswesen und die Immobilienbranche genannt.

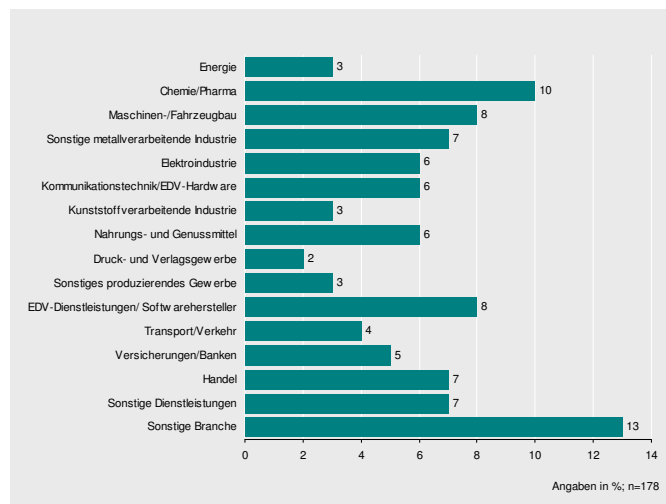


Abb. 3: Die untersuchten Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit

In den meisten Fällen wurde der Fragebogen vom Personalleiter ausgefüllt (vgl. Abbildung 4). „Sonstige Funktionen“ sind zum Beispiel Personalcontroller, Projektleiter oder Gruppenleiter.

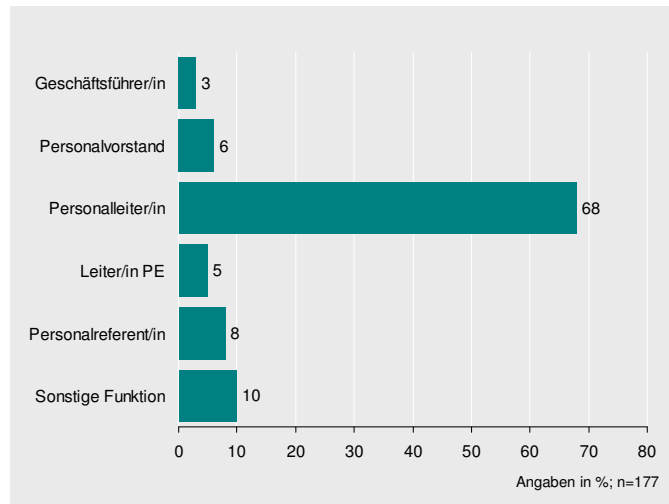


Abb. 4: Die Befragungsteilnehmer nach Funktion

Die beschriebene Stichprobenstruktur der pix-Untersuchung 2005 entspricht derjenigen der pix-Untersuchung 2004.⁵

⁵ Vgl. DGFP e.V. (Hrsg.): Professionalisierung des Personalmanagements. Ergebnisse der PIX-Befragung 2004. PraxisPapier 5/2004 (www.dgfp.de/praxispapiere).

4 Ergebnisse pix 2005

4.1 Konfiguration des Personalmanagements

Der durchschnittliche Konfigurationsindex liegt bei 2,37.⁶ Dieser Wert ist für sich genommen wenig aussagekräftig. Interessante Hinweise ergeben sich aber aus einer Gegenüberstellung der Indexwerte für die einzelnen Personalmanagementaufgaben, auf denen der Konfigurationsindex basiert (vgl. Abbildung 5).

Es zeigt sich, dass das Prozessmanagement und das interne Beziehungsmanagement vergleichsweise professionell betrieben werden, während beim externen Beziehungsmanagement und beim Wertschöpfungsmanagement relative Professionalitätsdefizite bestehen.

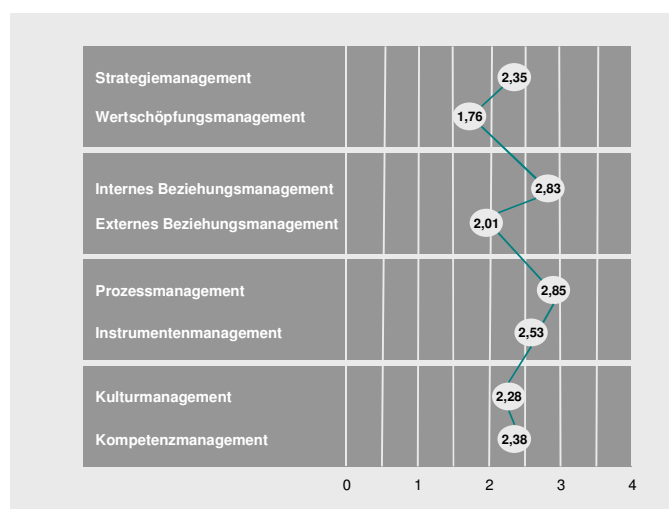


Abb. 5: Indexwerte Konfigurationsprofessionalität

Einen detaillierten Eindruck von der Ausprägung der einzelnen Professionalitätskriterien auf der Konfigurationsebene vermitteln die folgenden Kapitel.

4.1.1 Wertmanagement

Der durchschnittliche Indexwert für das Wertmanagement liegt bei 2,06. Er setzt sich aus den durchschnittlichen Indexwerten für das Strategiemangement und das Wertschöpfungsmanagement zusammen.

⁶ Die Indizes haben einen Wertebereich von 0 bis 4, wobei 0 für die geringste und 4 für die maximale Professionalitätsausprägung steht.

4.1.1.1 Strategiemangement

Der Strategiemangement-Index liegt im Durchschnitt bei 2,35. Dieser Wert errechnet sich aus den Antworten auf neun einzelne Fragen, die im Folgenden im Detail berichtet werden.

Die strategischen Einflussmöglichkeiten des Personalmanagements können unter anderem an seiner hierarchischen Einbindung festgemacht werden: In 65% der untersuchten Unternehmen ist die Personalfunktion in der Geschäftsleitung vertreten.

Während der Personalbereich in der Hälfte der Unternehmen bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie eine aktiv gestaltende Rolle spielt, ist er in 8% der Unternehmen gar nicht an der Strategieentwicklung beteiligt (vgl. Abbildung 6).

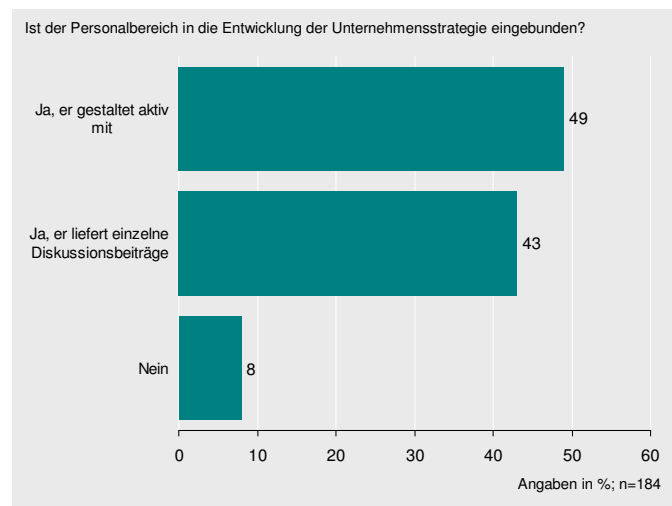


Abb. 6: Einbindung des Personalbereichs in die Strategieentwicklung

In 90% der Unternehmen, in denen der Personalbereich an der Entwicklung der Unternehmensstrategie beteiligt ist, bringt er regelmäßig Informationen über gesellschaftliche Veränderungen in die Strategiediskussion ein, übernimmt also die Funktion eines Impulsgebers. In den meisten Fällen erfolgen seine strategischen Impulse unregelmäßig (vgl. Abbildung 7).

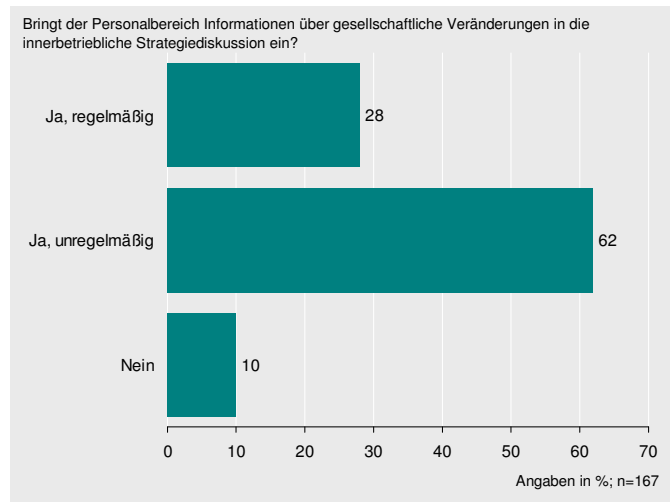


Abb. 7: Personalbereich als strategischer Impulsgeber

Eine Personalstrategie gibt es in 85% der untersuchten Unternehmen. Nur in jedem fünften Unternehmen wird die Personalstrategie gemeinsam mit der Unternehmensstrategie entwickelt; in zwei von drei Unternehmen wird sie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet (vgl. Abbildung 8).

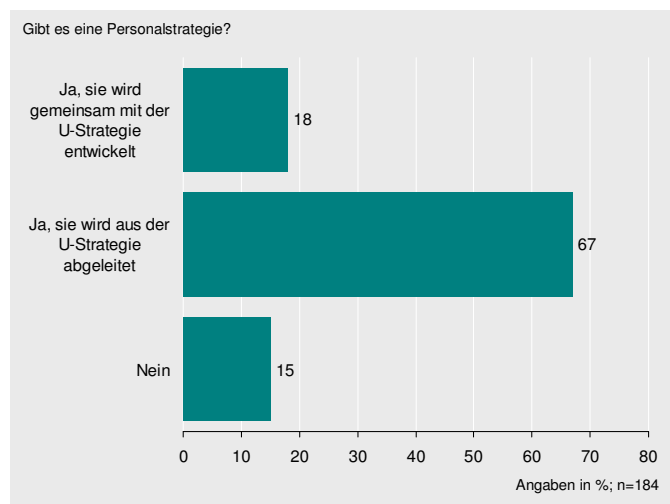


Abb. 8: Vorhandensein und Zustandekommen der Personalstrategie

In einem Viertel der untersuchten Fälle wurde die Personalstrategie vollständig in weiteren 54% der Fälle teilweise schriftlich festgehalten. In jedem fünften Unternehmen wird auf eine Kodifizierung der Personalstrategie ganz verzichtet.

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung der Personalstrategie ist die Frage, wie der Personalbereich sie in das Unternehmen trägt. In mehr als der Hälfte der Unternehmen disku-

tiert der Personalbereich seine Strategie intensiv mit den Führungskräften. In 36% der Unternehmen werden die Führungskräfte lediglich über die Personalstrategie informiert und in 11% der Unternehmen behält der Personalbereich seine Strategie für sich (vgl. Abbildung 9).

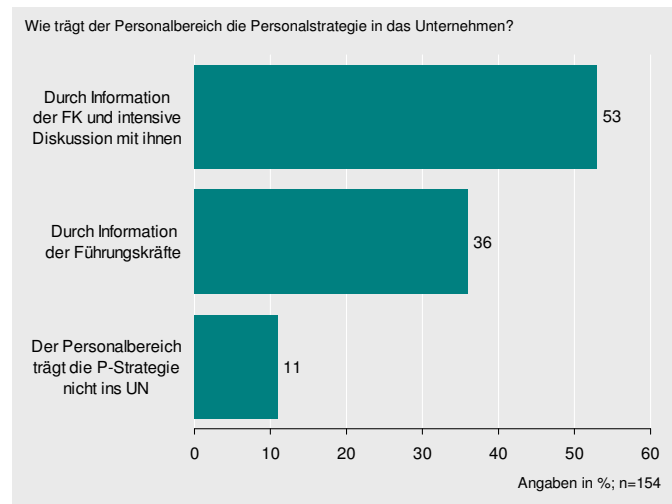


Abb. 9: Kommunikation der Personalstrategie

Im Hinblick auf die Umsetzung der Personalstrategie zeigen sich die befragten Personalmanager selbstkritisch: Nur 8% berichten, dass ihre Personalstrategie vollständig in operative Maßnahmen umgesetzt wird. In den meisten Unternehmen wird die Personalstrategie weitgehend umgesetzt (vgl. Abbildung 10).

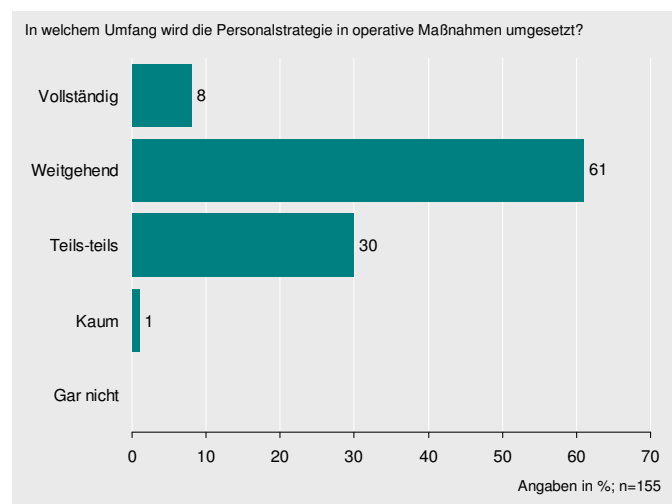


Abb. 10: Umsetzung der Personalstrategie

Eine wichtige Voraussetzung für ein professionelles Strategiemangement sind schließlich kompetente Akteure.⁷

71% der Befragten erleben die Führungskräfte im Personalbereich bei der Mitwirkung an unternehmerischen Entscheidungen als sehr kompetent oder ziemlich kompetent. Von 4% wird die strategische Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich als eher gering wahrgenommen (vgl. Abbildung 11).⁸

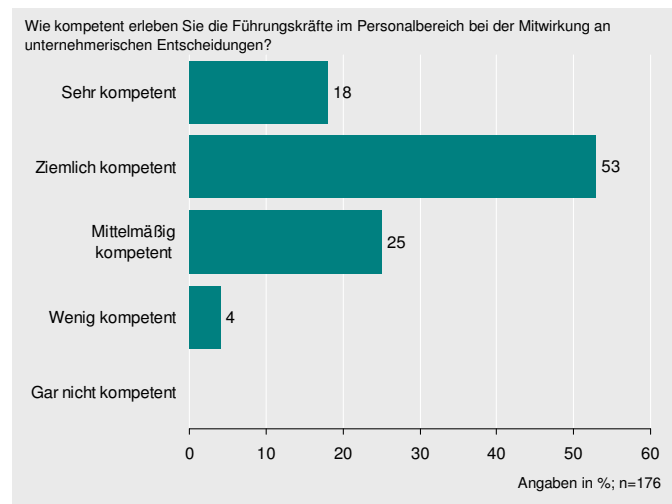


Abb. 11: Strategische Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich

Berufliche Erfahrungen außerhalb des Personalbereichs erweitern den Horizont von Personalmanagern, können ihre Akzeptanz im Unternehmen fördern und dadurch ihre strategischen Einflussmöglichkeiten stärken. In 70% der untersuchten Unternehmen verfügen zumindest einige Führungskräfte im Personalbereich über Erfahrungen im operativen Geschäft außerhalb des Personalbereichs.

4.1.1.2 Wertschöpfungsmanagement

Der durchschnittliche Indexwert für das Wertschöpfungsmanagement beträgt 1,76. Das Wertschöpfungsmanagement ist da-

⁷ Um den Befragten eine Einschätzung zu erleichtern, werden in der pix-Befragung ausschließlich die Kompetenzen der *Führungskräfte* im Personalbereich bzw. bei einigen Fragen die Kompetenzen der Linienführungskräfte betrachtet.

⁸ Für alle Fragen zur Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich gilt: Die Selbsteinschätzung der Personalmanager stimmt mit der Fremdeinschätzung durch die Linienführungskräfte weitgehend überein (vgl. Kapitel 5.2), während die Betriebsräte die Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich durchgehend etwas schlechter beurteilen (vgl. Kapitel 5.3).

mit die Aufgabe, die am wenigsten professionell betrieben wird. Dem Indexwert liegen die Antworten der befragten Personalmanager auf sieben Detailfragen zugrunde, die nachfolgend ausführlich dargestellt werden.

In etwas mehr als der Hälfte der untersuchten Unternehmen wird der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg ermittelt. Kaum ein Unternehmen kommt dabei über qualitative Aussagen hinaus; eine Wertbeitragsrechnung gibt es nur in 3% der untersuchten Unternehmen (vgl. Abbildung 12).

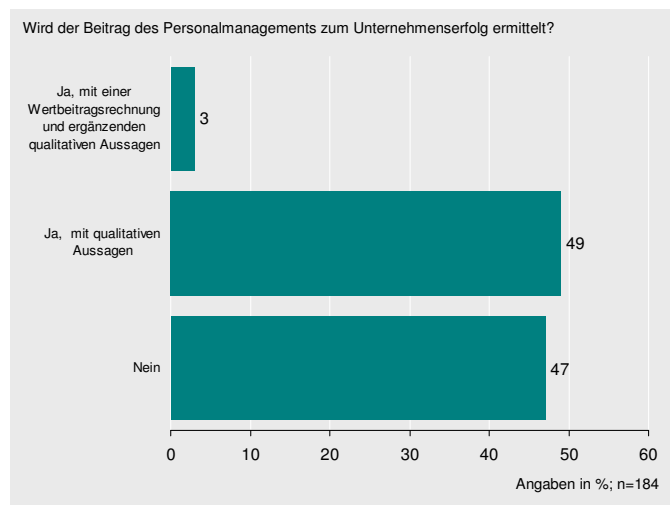


Abb. 12: Ermittlung des Wertschöpfungsbeitrags des Personalmanagements

Es ist zu erwarten, dass das Personalmanagement, wenn es sich die Mühe macht, seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu ermitteln, diesen Wertbeitrag auch regelmäßig an die relevanten Adressaten im Unternehmen berichtet. Das ist jedoch nur in einem Drittel der Unternehmen, in denen das Personalmanagement seinen Wertschöpfungsbeitrag feststellt, der Fall (vgl. Abbildung 13).

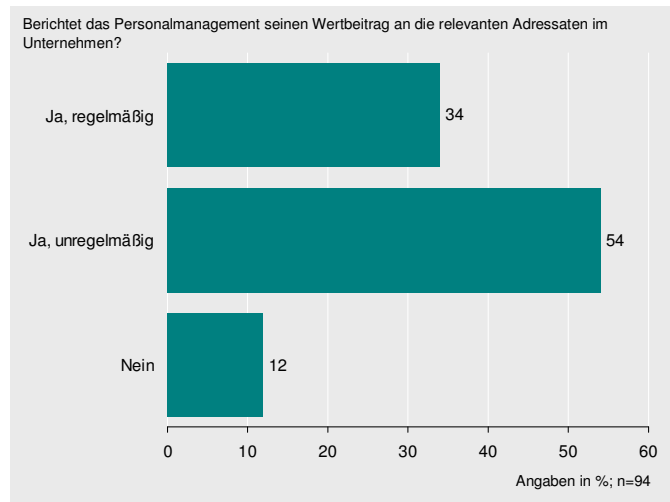


Abb. 13: Bericht über den Wertschöpfungsbeitrag des Personalmanagements

Der ökonomische Wert der Belegschaft wird lediglich in 17% der Unternehmen ermittelt. Eine Humanvermögensrechnung gibt es derzeit sogar nur in 1% der untersuchten Unternehmen (vgl. Abbildung 14). Das Human Capital Management steht in Deutschland also noch ganz am Anfang.⁹

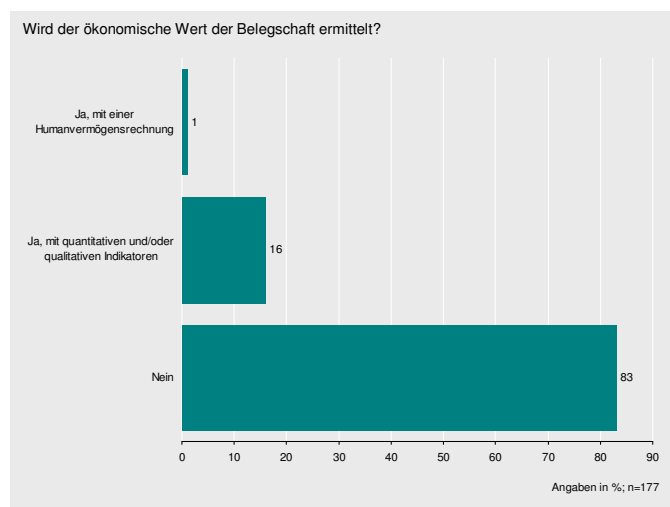


Abb. 14: Humankapital-Bewertung

Grundlegend für das Wertschöpfungsmanagement ist das professionelle Umgehen mit Kennzahlen. Kennzahlen, die nicht regelmäßig zur operativen Steuerung verwendet werden, die also einfach „nice to have“ sind, scheinen im Personalmanagement noch weit verbreitet zu sein. Jeder vierte Personalmanager gesteht selbstkritisch ein, dass nur wenige (oder sogar keine)

⁹ Vgl. dazu auch DGFP e.V. (Hrsg.): Human Capital Management. Ergebnisse einer Tendenzbefragung. PraxisPapier 2/2005 (www.dgfp.de/praxispapiere).

der im Unternehmen vorhandenen Personalmanagementkennzahlen regelmäßig zur operativen Steuerung verwendet werden (vgl. Abbildung 15).

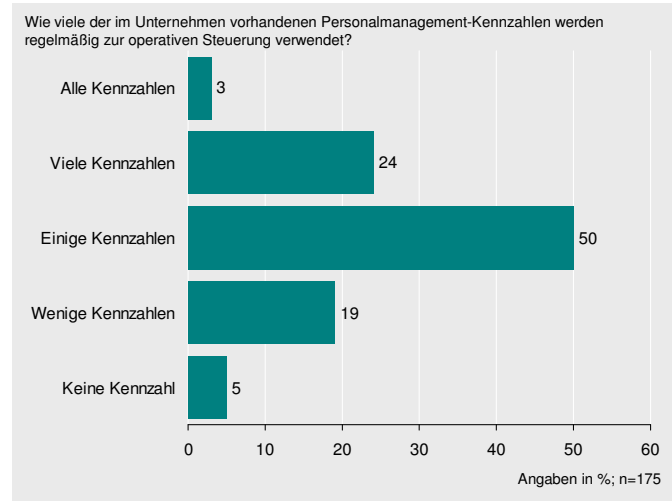


Abb. 15: Verwendung der Personalmanagementkennzahlen

Eine angemessene technische Unterstützung kann zur Effizienz der Kennzahlen-Ermittlung beitragen. In fast allen Unternehmen (94%) werden zumindest einige der steuerungsrelevanten Personalmanagementkennzahlen EDV-gestützt ermittelt.

Die steuerungsrelevanten Kennzahlen für das Personalmanagement werden nur in jedem zehnten Unternehmen regelmäßig einem externen Vergleich unterzogen. In 29% der untersuchten Unternehmen gibt es überhaupt kein Benchmarking (vgl. Abbildung 16).

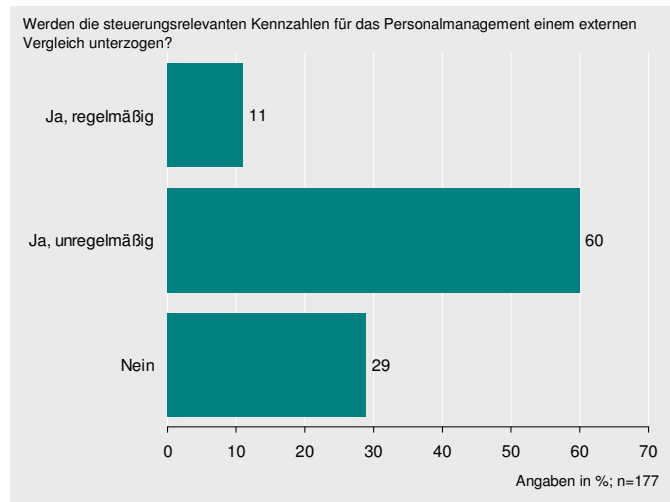


Abb. 16: Externer Vergleich steuerungsrelevanter Personalmanagementkennzahlen

Für sehr kompetent oder ziemlich kompetent im Umgang mit quantitativen und finanzökonomischen Daten halten 49% der Befragten die Führungskräfte im Personalbereich. Verhältnismäßig viele Befragungsteilnehmer haben die Antwortoption „mittelmäßig kompetent“ gewählt. Das bestätigt den verbreiteten Eindruck, dass der Umgang mit „harten Zahlen“ noch immer nicht zu den Kernkompetenzen der Personalmanager gehört (vgl. Abbildung 17).

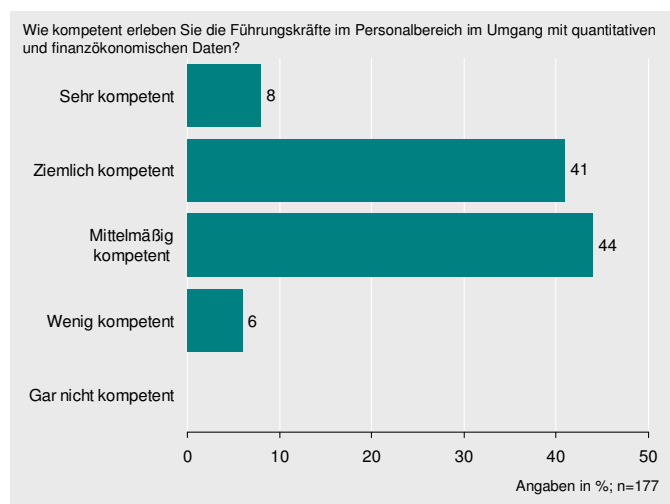


Abb. 17: Finanzökonomische Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich

4.1.2 Instrumenten- und Prozessmanagement

Mit einem durchschnittlichen Indexwert von 2,69 zählt das Instrumenten- und Prozessmanagement zu den gegenwärtigen Stärken des Personalmanagements. Dieser Wert errechnet sich aus den durchschnittlichen Indexwerten für das Prozessmanagement und für das Instrumentenmanagement.

4.1.2.1 Prozessmanagement

Der durchschnittliche Indexwert für das Prozessmanagement liegt bei 2,85. Er basiert auf den Antworten der Befragungsteilnehmer auf 15 Einzelfragen.

Bei dem ersten Fragenblock geht es darum, ob die Kernprozesse des Personalmanagements im Unternehmen eindeutig definiert sind, d.h. ob die Abläufe und Verantwortlichkeiten festgelegt wurden. Hier zeigen sich starke Unterschiede zwischen den einzelnen Prozessen. Die Personalabrechnung ist in fast allen Unternehmen als Prozess eindeutig definiert. Auch bei der Personalrekrutierung und der betrieblichen Berufsausbildung sind die Abläufe und Verantwortlichkeiten in mehr als 80% der Unternehmen festgelegt. Das Personalmarketing und das Personalcontrolling sind dagegen in weniger als einem Drittel der Unternehmen eindeutig definiert (vgl. Abbildung 18).

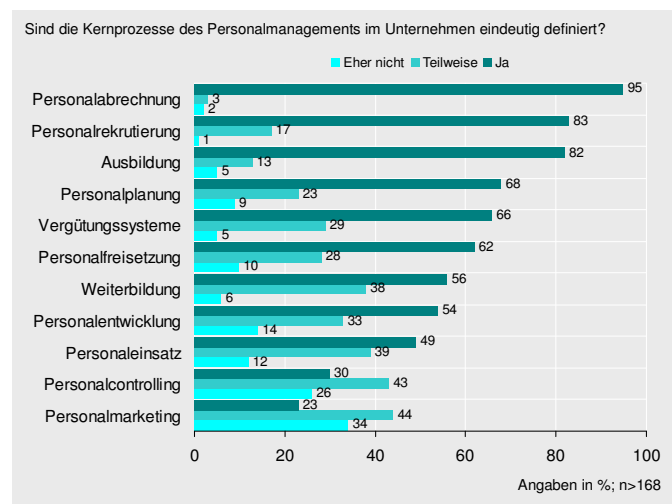


Abb. 18: Definition der Kernprozesse des Personalmanagements

Nur in etwas mehr als jedem fünften Unternehmen werden die Kernprozesse des Personalmanagements regelmäßig überprüft, um sie bei Bedarf zu optimieren. In 7% der Unternehmen findet gar keine Überprüfung der Prozesse statt (vgl. Abbildung 19).

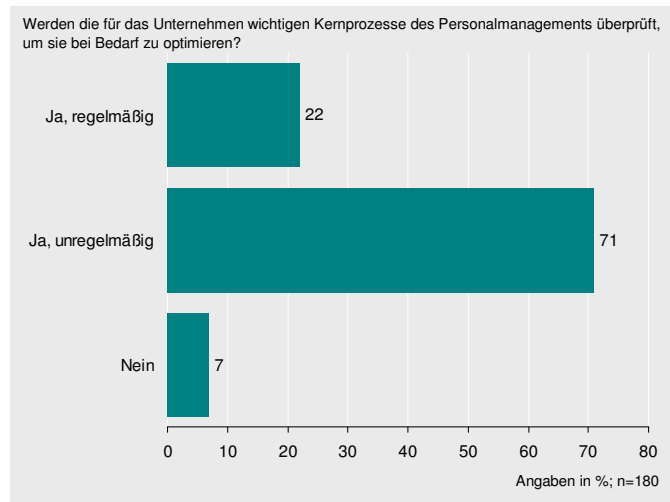


Abb. 19: Überprüfung der Kernprozesse des Personalmanagements

Der Stand der Technik ist sehr unterschiedlich. In knapp der Hälfte der untersuchten Unternehmen werden viele oder alle Kernprozesse des Personalmanagements durch IT unterstützt. In 12% der Unternehmen laufen nur wenige Personalmanagementkernprozesse IT-gestützt ab (vgl. Abbildung 20).

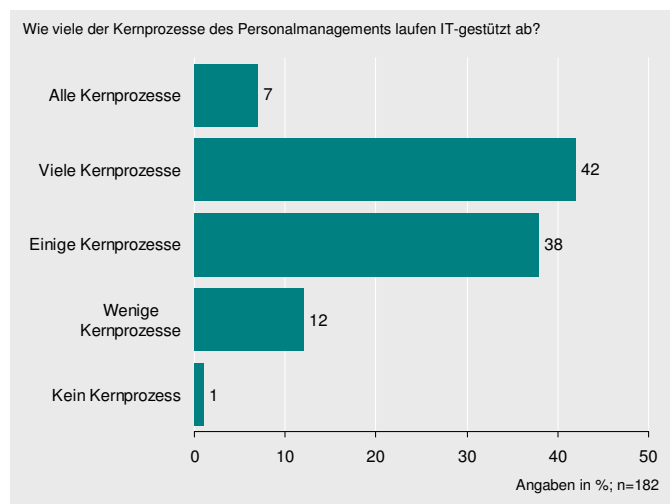


Abb. 20: IT-Unterstützung der Kernprozesse des Personalmanagements

Dass die Organisation des Personalbereichs in ihrem Unternehmen den Ablauf der Personalprozesse optimal unterstützt, meinen 39% der befragten Personalmanager. 54% sehen die Organisation des Personalbereichs „teilweise“ kritisch und 7% geben an, dass die Organisation die Prozesse nicht optimal unterstützt.

Den Führungskräften im Personalbereich wird von der Mehrheit der Befragungsteilnehmer Kompetenz bei der Gestaltung organisatorischer Veränderungsprozesse zugesprochen: 72% erleben die Führungskräfte im Personalbereich in dieser Hinsicht als sehr kompetent oder ziemlich kompetent (vgl. Abbildung 21).

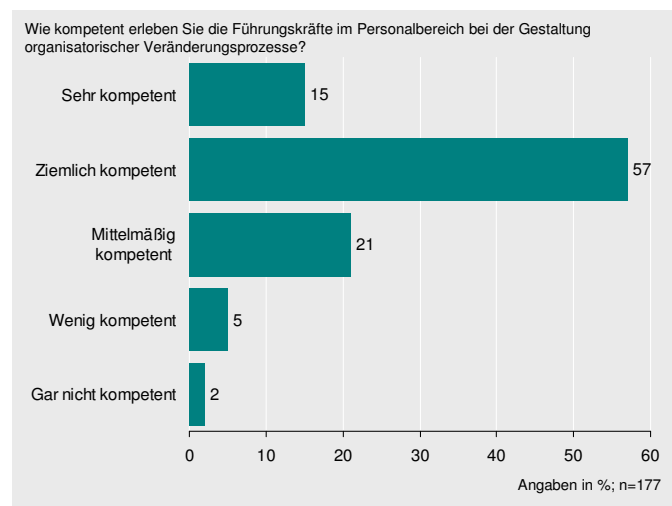


Abb. 21: OE-Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich

4.1.2.2 Instrumentenmanagement

Der durchschnittliche Indexwert für das Instrumentenmanagement beträgt 2,53. Er wird aus den Antworten der Befragungsteilnehmer auf 14 Einzelfragen gebildet.

Bei der Frage nach der Unterstützung der einzelnen Kernprozesse des Personalmanagements durch geeignete Methoden bzw. Instrumente zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei der Frage nach der Prozessdefinition. Die Personalabrechnung wird in fast allen Unternehmen durch geeignete Methoden und Instrumente unterstützt. Weniger selbstverständlich sind geeignete Instrumente hingegen für das Personalmarketing und das Personalcontrolling (vgl. Abbildung 22).

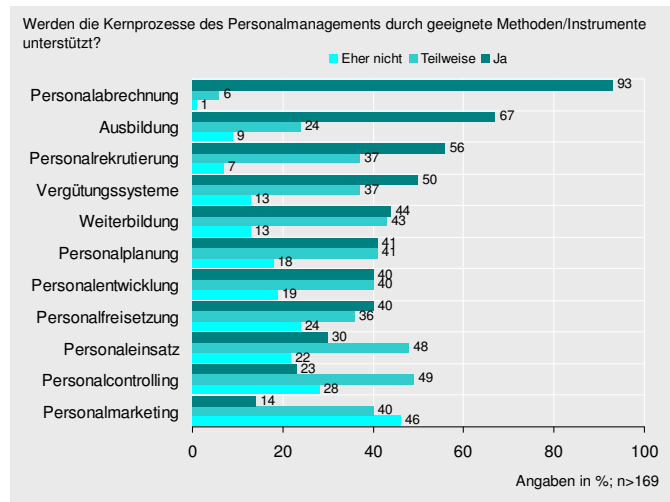


Abb. 22: Instrumentelle Unterstützung der Kernprozesse des Personalmanagements

Die Herausforderung bei der Gestaltung der Instrumentenlandschaft im Personalmanagement liegt in der zweckmäßigen Verzahnung der einzelnen Instrumente. Zum Beispiel kann es sinnvoll sein, Leistungsbeurteilungssysteme mit der Vergütung oder mit der Personalentwicklung zu verknüpfen. In 40% der untersuchten Unternehmen sind alle oder viele Instrumente des Personalmanagements zweckmäßig miteinander verzahnt. In 18% der Unternehmen gibt es kaum eine Abstimmung der Instrumente aufeinander.

Um ihre Anwendbarkeit langfristig zu sichern, müssen die Instrumente des Personalmanagements fortentwickelt werden. In 46% der untersuchten Unternehmen verfügen die Führungskräfte im Personalbereich über die Fähigkeit, Personalmanagementinstrumente strategieorientiert weiterzuentwickeln; in 51% der Unternehmen können sie die Instrumente situationsbezogen anpassen und in 2% der Unternehmen können die Führungskräfte im Personalbereich die Instrumente gar nicht weiterentwickeln.

Einige Personalmanagementinstrumente werden typischerweise (auch) von Linienführungskräften angewendet (z.B. Auswahlinterviews). Die Hälfte der befragten Personalmanager bescheinigt allen oder vielen Führungskräften außerhalb des Personalbereichs eine kompetente Anwendung der für sie relevanten Personalmanagementinstrumente. In 15% der untersuchten Unternehmen gibt es nur wenige Führungskräfte oder keine Führungskraft mit einschlägiger Anwendungskompetenz (vgl. Abbildung 23).

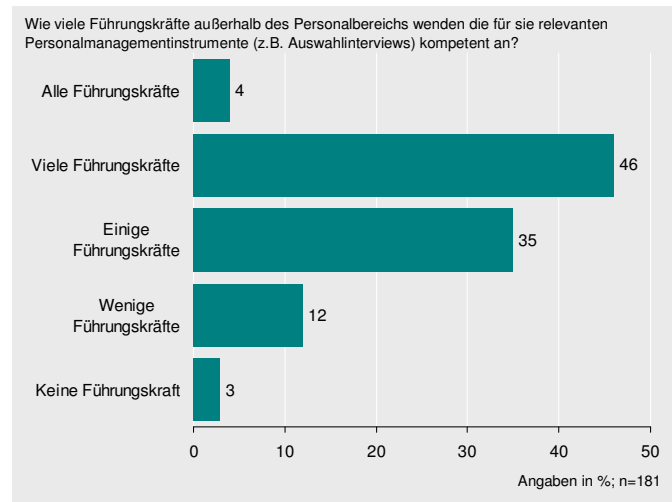


Abb. 23:
Kompetenz der Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs im Hinblick auf die Anwendung von Personalmanagementinstrumenten

4.1.3 Beziehungsmanagement

Der durchschnittliche Indexwert für das Beziehungsmanagement beträgt 2,42. Er errechnet sich aus den durchschnittlichen Indexwerten für das interne und für das externe Beziehungsmanagement.

4.1.3.1 Internes Beziehungsmanagement

Der durchschnittliche Indexwert für das interne Beziehungsmanagement liegt bei 2,83. Damit kann das interne Beziehungsmanagement als eine relative Stärke des Personalmanagements bezeichnet werden. Die Antworten der Befragungsteilnehmer auf sieben Einzelfragen fließen in den Indexwert ein.

Eine wichtige Aufgabe des internen Beziehungsmanagements ist das Labour Relations Management. Eine über die gesetzlichen Erfordernisse hinausgehende systematische Zusammenarbeit des Personalbereichs mit der Belegschaftsvertretung gibt es in knapp drei Viertel der untersuchten Unternehmen. Nur in 1% der Unternehmen mit Betriebsrat ist die Zusammenarbeit des Personalbereichs mit der Belegschaftsvertretung nicht systematisch (vgl. Abbildung 24).

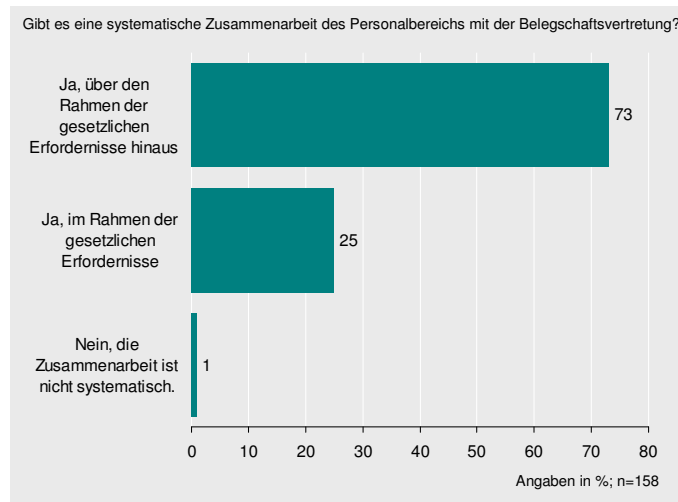


Abb. 24: Systematisches Labour Relations Management

Ein Konzept (definierte Ziele, Adressaten, Medien, etc.) für die unternehmensinterne Kommunikation von Personalmanagementthemen gibt es in 55% der untersuchten Unternehmen. In einem Viertel der Unternehmen ist dieses Kommunikationskonzept schriftlich fixiert (Abbildung 25).

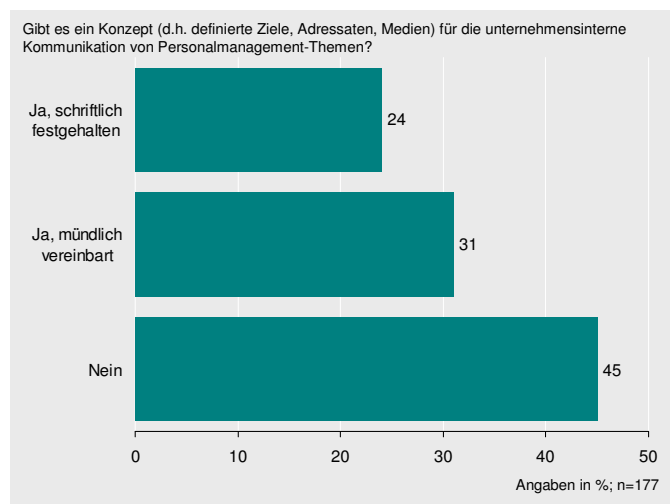


Abb. 25: Kommunikationskonzept für Personalmanagementthemen

Bei zwischenmenschlichen Konflikten bietet der Personalbereich in praktisch allen Unternehmen den Führungskräften und/oder den Mitarbeitern Hilfe an. In zwei von drei Unternehmen offeriert der Personalbereich seine Unterstützung auch proaktiv.

31% der befragten Personalmanager sind überzeugt davon, dass der Personalbereich im eigenen Unternehmen immer ein kompetenter Berater in Fragen des Personalmanagements ist. 62% meinen, dass das in vielen Fällen zutrifft und 7% sehen

den Personalbereich nur in einigen Fällen als kompetenten Fachberater.

In drei von vier Unternehmen werden Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Eine regelmäßige Befragung der Mitarbeiter gibt es jedoch nur in 36% der Unternehmen (vgl. Abbildung 26).

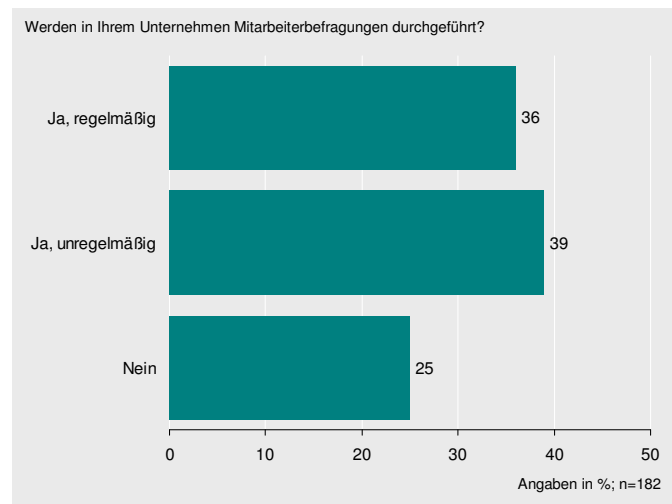


Abb. 26: Verbreitung von Mitarbeiterbefragungen

Personalmanager sind in ihrem Berufsalltag typischerweise mit unterschiedlichen Interessen verschiedener Gruppen konfrontiert. Ein kompetenter Umgang mit diesen Interessengruppen ist deshalb ein wichtiges Kennzeichen für professionelles Handeln im Personalmanagement. 85% der befragten Personalmanager erleben die Führungskräfte im Personalbereich als sehr kompetent oder ziemlich kompetent im Umgang mit den verschiedenen Interessengruppen im Unternehmen. Als in dieser Hinsicht wenig kompetent werden die Führungskräfte im Personalbereich nur in 1% der Unternehmen wahrgenommen (vgl. Abbildung 27).

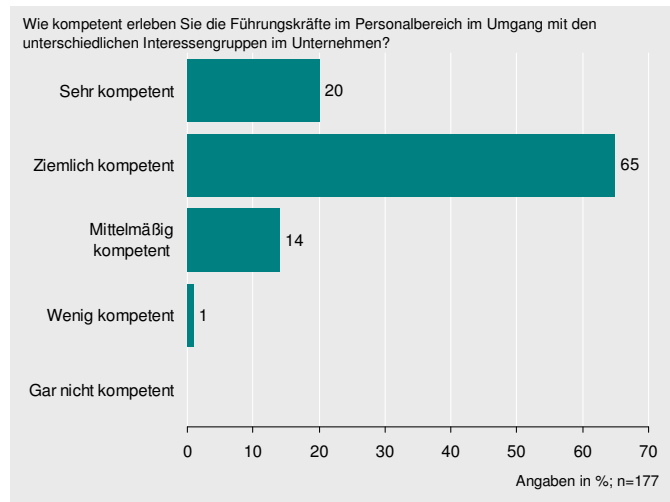


Abb. 27:
Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich im Hinblick auf den Umgang mit unterschiedlichen Interessengruppen

Im Umgang mit den unterschiedlichen Interessengruppen im Unternehmen sind arbeitsrechtliche Kenntnisse eine erfolgskritische Kompetenz für das Personalmanagement. 88% der befragten Personalmanager erleben die Führungskräfte im Personalbereich als sehr kompetent oder ziemlich kompetent bei der Anwendung der arbeitsrechtlichen Regelungen (vgl. Abbildung 28).

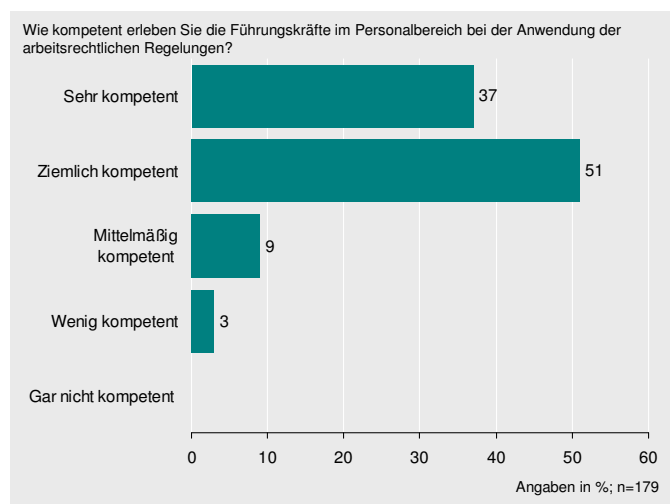


Abb. 28: Arbeitsrechtliche Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich

4.1.3.2 Externes Beziehungsmanagement

Der durchschnittliche Indexwert für das externe Beziehungsmanagement beträgt 2,01. Damit gehört es zu den Aufgaben,

die das Personalmanagement vergleichsweise wenig professionell betreibt. Dem Indexwert für das externe Beziehungsmanagement liegen die Antworten der befragten Personalmanager auf fünf einzelne Fragen zugrunde.

Eine wichtige Aufgabe des externen Beziehungsmanagements ist die systematische Zusammenarbeit mit Gremien und Verbänden.

In 83% der untersuchten Unternehmen ist der Personalbereich für die Gestaltung der externen Arbeitsbeziehungen zu Gremien, Verbänden, Gewerkschaften etc. zuständig – formell in 63% der Unternehmen, informell in 20% der Unternehmen.

In jedem vierten Unternehmen versucht der Personalbereich (z.B. durch Gremienarbeit), die politischen Rahmenbedingungen im Sinne der Unternehmensinteressen mitzugestalten. In 37% der Unternehmen ist das eher nicht der Fall (vgl. Abbildung 29).

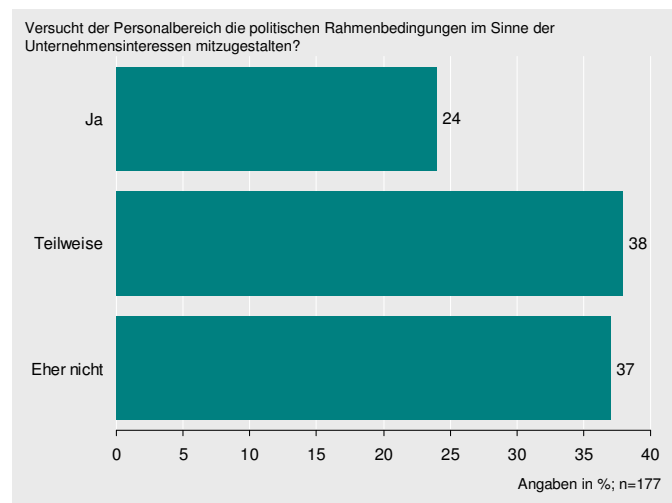


Abb. 29: Gestaltung der politischen Rahmenbedingungen durch den Personalbereich

In nur 30% der untersuchten Unternehmen pflegt der Personalbereich regelmäßig aktiv die Beziehungen zu Arbeitsagenturen oder anderen öffentlichen und privatwirtschaftlichen Institutionen der Arbeitsvermittlung. 13% der Unternehmen pflegen diese Beziehungen gar nicht von sich aus (vgl. Abbildung 30).

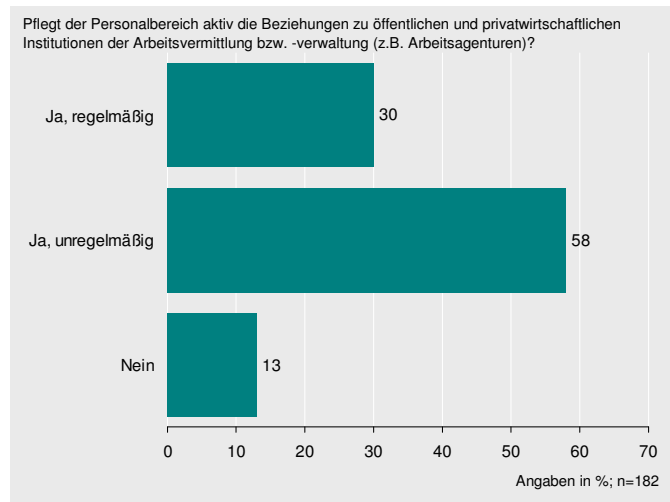


Abb. 30: Beziehungspflege zu Arbeitsvermittlern durch den Personalbereich

Obwohl es derzeit insgesamt keinen Mangel an Bewerbern gibt, ist es doch oft nicht immer leicht, die geeigneten Kandidaten für das eigene Unternehmen zu interessieren. Eine Aufgabe des Personalmanagements besteht deshalb darin, die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber zu fördern. Ein Konzept zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität hat der Personalbereich in nur 42% der untersuchten Unternehmen erarbeitet. Ein schriftlich festgehaltenes Konzept liegt lediglich in 17% der Unternehmen vor; in 24% der Unternehmen gibt es mündliche Vereinbarungen zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität.

In einem Drittel der Unternehmen, in denen der Personalbereich ein Konzept zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität entwickelt hat, wird es kaum oder nur teilweise in operative Maßnahmen umgesetzt (vgl. Abbildung 31).

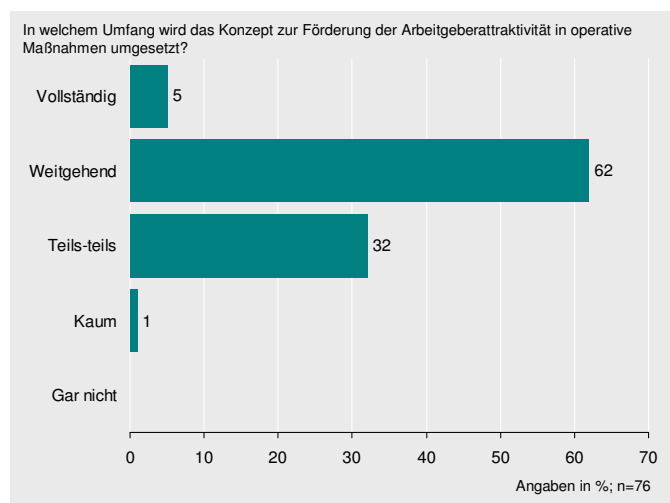


Abb. 31: Umsetzung des Konzeptes zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität

4.1.4 Kultur- und Kompetenzmanagement

Der Durchschnittsindexwert für das Kultur- und Kompetenzmanagement liegt bei 2,33. Er wird aus dem durchschnittlichen Indexwert für das Kulturmanagement und demjenigen für das Kompetenzmanagement errechnet.

4.1.4.1 Kulturmanagement

Der durchschnittliche Indexwert für das Kulturmanagement beträgt 2,28. Er setzt sich zusammen aus den Antworten der Befragungsteilnehmer auf sechs einzelne Fragen zum Kulturmanagement.

In 89% der untersuchten Unternehmen gestaltet der Personalbereich die Unternehmenskultur mit. In 29% der Unternehmen ist diese Aufgabe formell festgelegt; in 60% der Unternehmen nimmt der Personalbereich sie informell wahr (vgl. Abbildung 32).

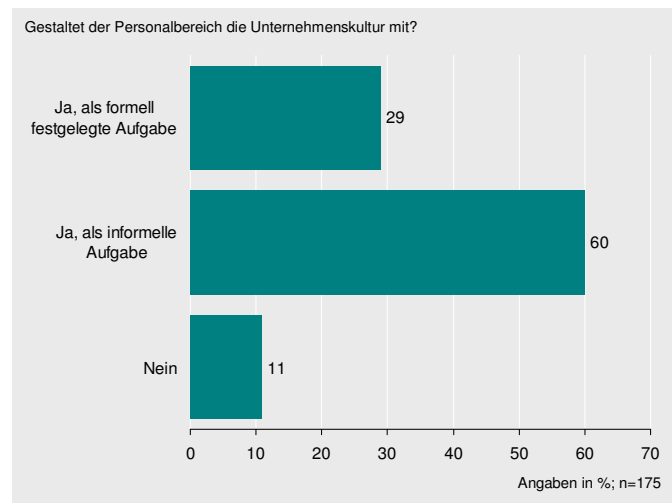


Abb. 32: Zuständigkeit des Personalbereichs für die Mitgestaltung der Unternehmenskultur

Die Unternehmenswerte (im Sinne von Verhaltenserwartungen) diskutiert der Personalbereich in 40% der untersuchten Unternehmen intensiv mit den Mitarbeitern. In 53% der Unternehmen werden die Mitarbeiter über diese Werte lediglich informiert. In 8% der Unternehmen trägt der Personalbereich die Unternehmenswerte gar nicht in das Unternehmen. Offen bleibt, ob es in diesen Unternehmen keine expliziten Werte gibt oder ob ein anderer Funktionsbereich für deren Übermittlung verantwortlich ist.

Führungsgrundsätze gibt es in 73% der untersuchten Unternehmen. Tatsächlich im Alltag gelebt werden sie aber nur in der Hälfte der Unternehmen (vgl. Abbildung 33).

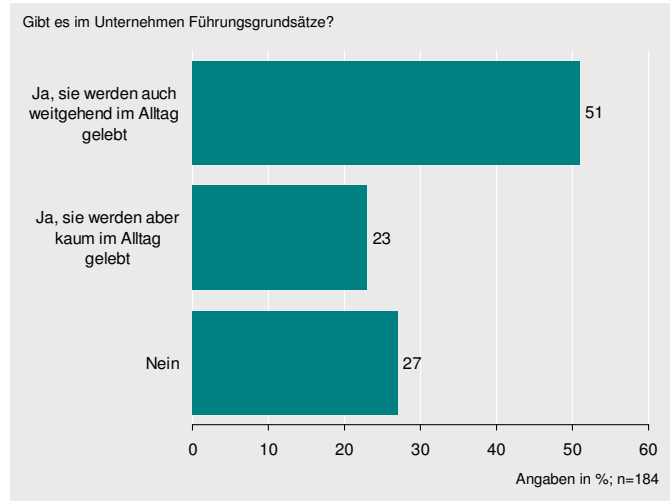


Abb. 33: Vorhandensein gelebter Führungsgrundsätze

In 87% der untersuchten Unternehmen hat der Personalbereich an der Erarbeitung der Führungsgrundsätze mitgewirkt: In 67% der Unternehmen war er Initiator und Moderator dieses Prozesses; in 20% der Unternehmen hat der Personalbereich nur an der Diskussion über die Führungsgrundsätze teilgenommen.

Oft fehlt es den Führungsgrundsätzen an Verbindlichkeit: Ihre Einhaltung wird in jedem dritten Unternehmen nicht überprüft. Eine regelmäßige Kontrolle gibt es nur in 30% der Unternehmen (vgl. Abbildung 34).

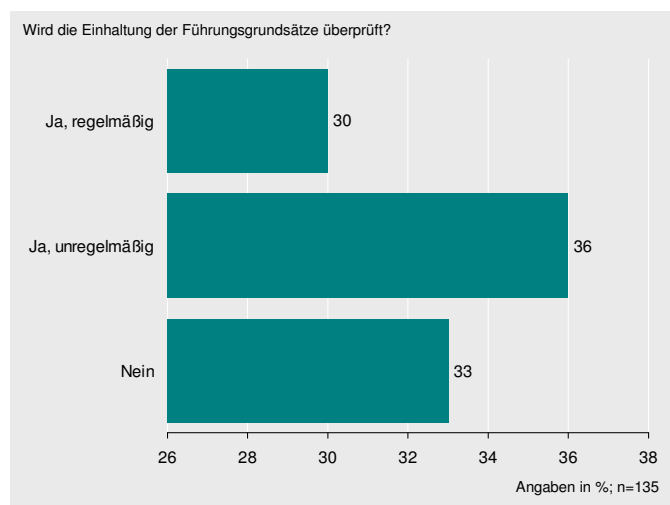


Abb. 34: Überprüfung der Führungsgrundsätze

In 12% der Unternehmen, in denen die Einhaltung der Führungsgrundsätze überprüft wird, wirkt sich das Ergebnis der Überprüfung kaum oder gar nicht auf Bewertungs- und Besetzungsentscheidungen aus. Sehr starke oder starke Auswirkungen auf derartige Entscheidungen hat die Einhaltung der Führungsgrundsätze in 55% der Unternehmen (vgl. Abbildung 35).

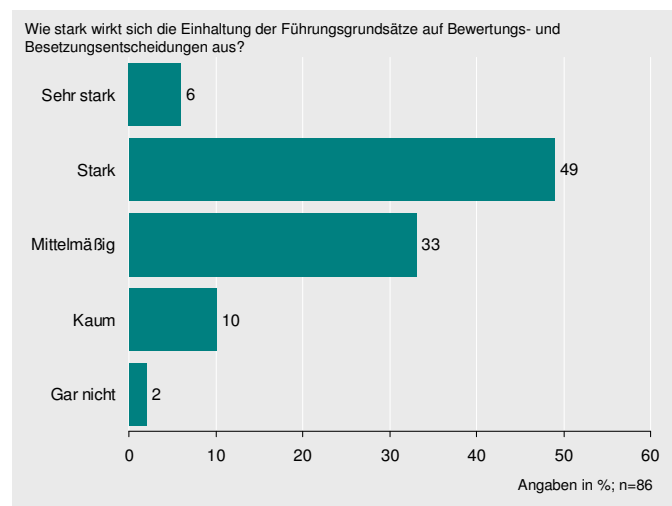


Abb. 35: Auswirkungen der Einhaltung von Führungsgrundsätzen auf Bewertungs- und Besetzungsentscheidungen

4.1.4.2 Kompetenzmanagement

Der durchschnittliche Indexwert für das Kompetenzmanagement liegt bei 2,38. Er basiert auf den Antworten der befragten Personalmanager auf sieben einschlägige Fragen.

Veränderungsprozesse können scheitern, wenn die Bedenken und die Belange der Mitarbeiter unberücksichtigt bleiben. Das Personalmanagement sollte deshalb damit betraut werden, die verschiedenen Interessengruppen in den Veränderungsprozess einzubeziehen. In fast allen Unternehmen (96%) begleitet der Personalbereich tatsächlich organisatorische Veränderungen (wie Restrukturierungen, Mergers & Acquisitions, Fertigungsverlagerungen etc.). In 41% der Unternehmen gestaltet der Personalbereich solche Prozesse aktiv; in 54% der Unternehmen wird er als Berater hinzugezogen (vgl. Abbildung 36).

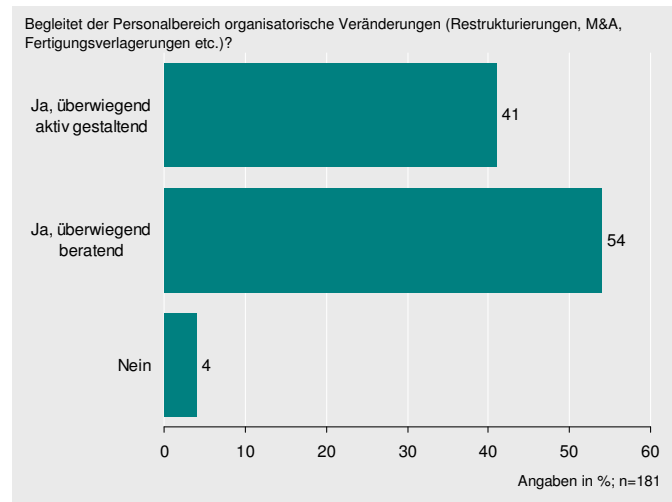


Abb. 36: Rolle des Personalbereichs bei organisatorischen Veränderungen

Ein wichtiger Aspekt des Kompetenzmanagements ist das Wissensmanagement. Aufgabe des Personalmanagements ist es hier, Instrumente zu etablieren, die den Austausch von individuellem Wissen fördern, z.B. Expertenzirkel, Communities of Practice, Kaffeeecken etc.. In 62% der untersuchten Unternehmen sind derartige Instrumente vorhanden.

Um Personalentwicklungsmaßnahmen sinnvoll planen zu können, muss sich das Personalmanagement einen Überblick über die erforderlichen und die bereits vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter verschaffen. In 37% der untersuchten Unternehmen führt der Personalbereich keine Analyse der *strategisch notwendigen* fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter durch. Eine regelmäßige Analyse dieser „Soll-Kompetenzen“ gibt es nur in 22% der Unternehmen (vgl. Abbildung 37).

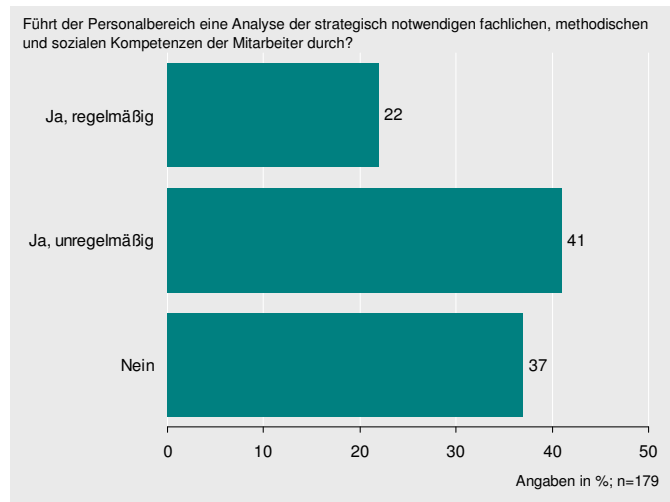


Abb. 37: Analyse der strategisch notwendigen Kompetenzen

In einem Drittel der untersuchten Unternehmen führt der Personalbereich auch keine *aktuell vorhandenen* fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter durch. Regelmäßig werden die vorhandenen Kompetenzen nur in 28% der Unternehmen untersucht (vgl. Abbildung 38).

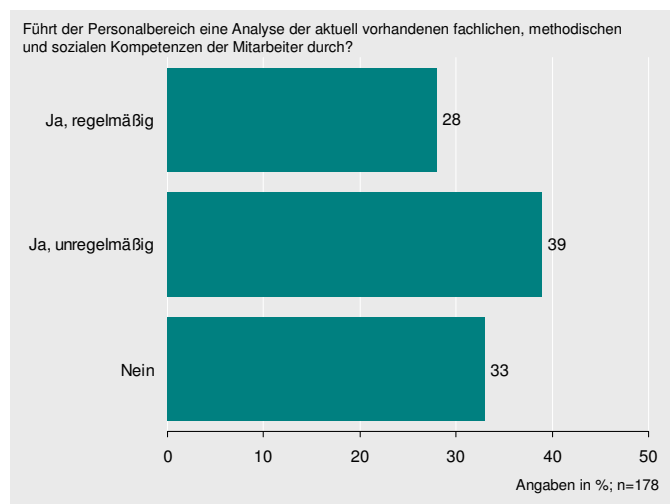


Abb. 38: Analyse der aktuell vorhandenen Kompetenzen

Die Akteure des Personalmanagement können ihre eigenen Kompetenzen nur bewahren, wenn sie sich selbst regelmäßig fortbilden. Lediglich in 27% der untersuchten Unternehmen nehmen alle Mitarbeiter des Personalbereichs regelmäßig an berufsbezogenen Personalentwicklungsmaßnahmen teil (vgl. Abbildung 39).

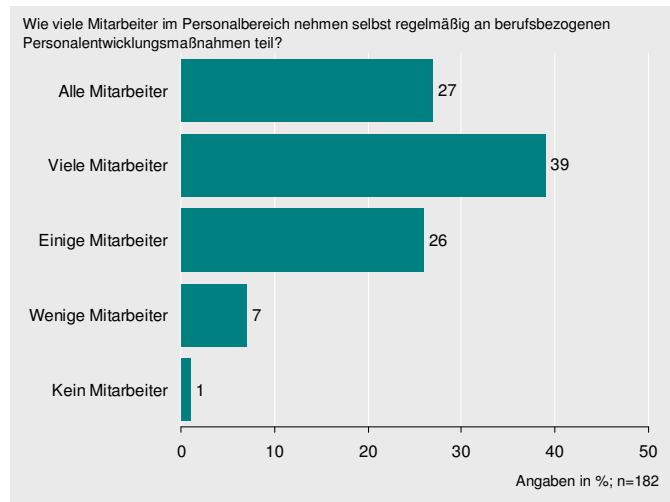


Abb. 39: Personalentwicklung für die Mitarbeiter des Personalbereichs

In 38% der Unternehmen nehmen alle oder viele Linienführungskräfte ihre Aufgabe als Personalentwickler der eigenen Mitarbeiter kompetent wahr. Dass nur wenige Führungskräfte oder sogar keine Führungskraft über Personalentwicklungskompetenzen verfügt, wird aus 18% der untersuchten Unternehmen berichtet (vgl. Abbildung 40).

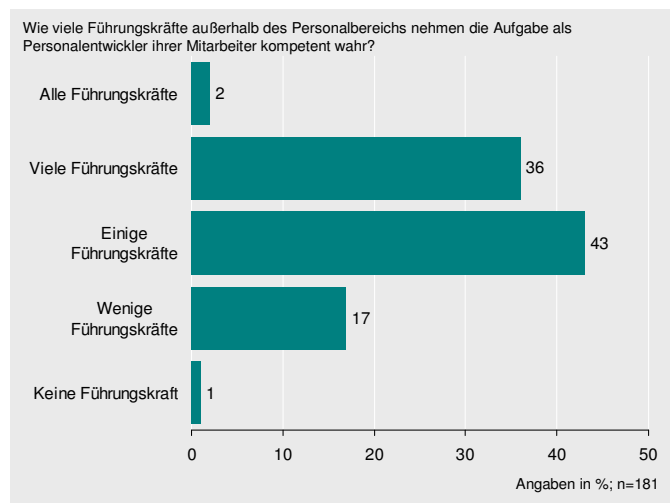


Abb. 40: Personalentwicklungskompetenz der Linienführungskräfte

Die Sozialkompetenz wird bei der Einstellung und Karriereentwicklung von Führungskräften in 69% der untersuchten Unternehmen sehr stark oder stark berücksichtigt. In 6% der Unternehmen spielt sie bei der Führungskräfteentwicklung eine untergeordnete Rolle (vgl. Abbildung 41).

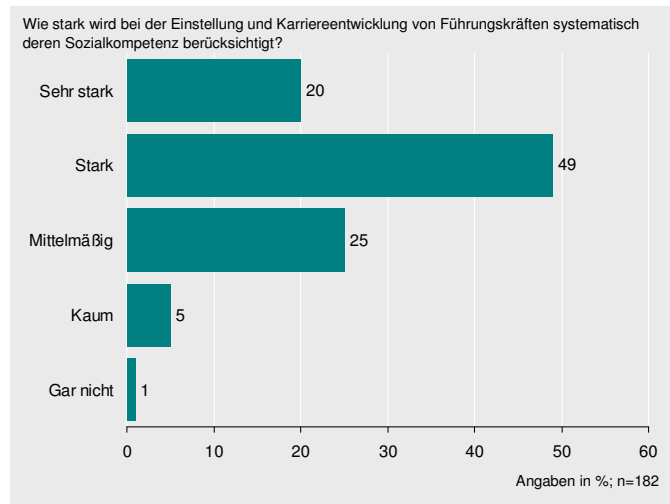


Abb. 41: Berücksichtigung der Sozialkompetenz bei der Führungskräfteentwicklung

4.2 Wirkung des Personalmanagements

Der durchschnittliche Wirkungsindex liegt bei 2,66. Isoliert betrachtet ermöglicht dieser Wert nur eine grobe Beurteilung der Wirkungsprofessionalität. Interessante Hinweise ergeben sich – wie auch bei der Konfigurationsprofessionalität – aus einer Gegenüberstellung der Indexwerte für die einzelnen Dimensionen, aus denen sich der Index errechnet (vgl. Abbildung 42).

Die durchschnittlichen Indexwerte für die Sozialpartnerschaft und die Arbeitgeberattraktivität sind vergleichsweise hoch, während die Werte für die Innovationsfähigkeit des Unternehmens und für die Strategiedurchdringung relativ gering ausfallen.



Abb. 42: Indexwerte Wirkungsprofessionalität

4.2.1 Strategiedurchdringung

Der durchschnittliche Indexwert für die Strategiedurchdringung von 2,34 ergibt sich aus den Antworten der Befragungsteilnehmer auf zwei einzelne Fragen.

Die Mitarbeiter müssen die Unternehmensstrategie kennen, um nach ihr handeln zu können. In 13% der untersuchten Unternehmen sind nur wenigen Mitarbeitern oder sogar keinem Mitarbeiter die für ihre Tätigkeit wichtigen Strategien bekannt. In nicht einmal jedem zehnten Unternehmen kennen alle Mitarbeiter die für ihre Tätigkeit relevanten Strategien (vgl. Abbildung 43).

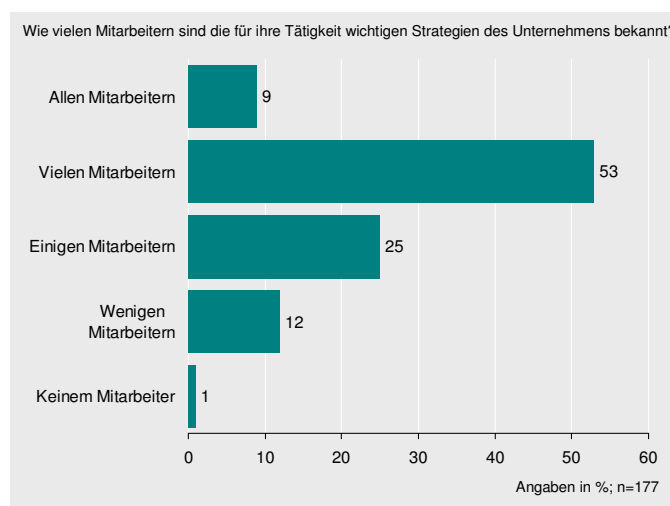


Abb. 43: Bekanntheit der Unternehmensstrategie bei den Mitarbeitern

Die Kenntnis der Strategie allein reicht jedoch nicht aus; die Mitarbeiter müssen auch gewillt sein, sie umzusetzen. In einem Drittel der untersuchten Unternehmen beteiligen sich die Mitarbeiter sehr stark oder ziemlich stark an der Umsetzung der Unternehmensstrategie in operatives Handeln. In 15% der Unternehmen beteiligen sie sich kaum oder gar nicht, in 50% mittelmäßig.

4.2.2 Arbeitgeberattraktivität

Der durchschnittliche Indexwert für die Arbeitgeberattraktivität liegt bei 2,95. Er setzt sich aus den Antworten der befragten Personalmanager auf zwei einschlägige Fragen zusammen; dabei wird zwischen externer und interner Arbeitgeberattraktivität unterschieden.

68% der befragten Personalmanager meinen, dass ihr Unternehmen für *Bewerber* sehr attraktiv oder ziemlich attraktiv ist. Nur 2% halten das eigene Unternehmen für wenig attraktiv für Externe (vgl. Abbildung 44).

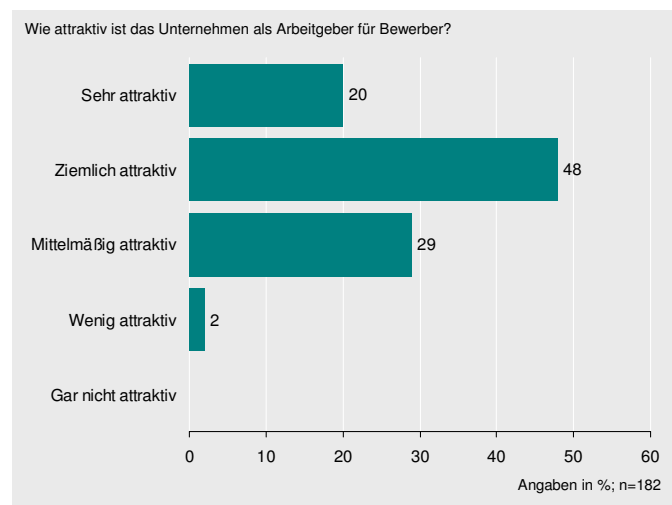


Abb. 44: Arbeitgeberattraktivität für Bewerber

Das unternehmensinterne Arbeitgeberimage stellt sich noch positiver dar. 79% der Personalmanager schätzen ihr Unternehmen als für ihre *Mitarbeiter* sehr attraktiv oder ziemlich attraktiv ein (vgl. Abbildung 45).

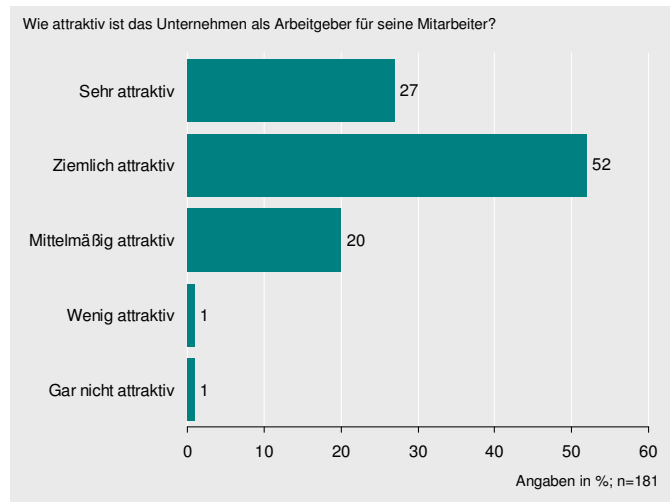


Abb. 45: Arbeitgeberattraktivität für Mitarbeiter

4.2.3 Effiziente Prozesse

Der durchschnittliche Indexwert für die Effizienz der Personalprozesse liegt bei 2,60. Dieser Wert errechnet sich aus den Antworten der befragten Personalmanager auf zwölf Einzelfragen.

Ein Kriterium für ihre Effizienz ist die Reibungsfreiheit der Personalprozesse. In 89% der untersuchten Unternehmen laufen die Personalprozesse in vielen Fällen wie geplant ab; in zwei der 184 Unternehmen laufen die Prozesse sogar in allen Fällen wie geplant ab. Ebenfalls in zwei Unternehmen verlaufen die Personalprozesse nur in wenigen Fällen reibungsfrei.

Ein zweiter Aspekt der Effizienz sind die Kosten. Die meisten Befragungsteilnehmer halten die Kosten für ihre Personalprozesse für vergleichbar mit den Kosten der Wettbewerber. Jeweils etwa 40% der befragten Personalmanager meinen, dass im eigenen Unternehmen für die Personalrekrutierung, die Personalplanung und das Personalmarketing weniger Geld ausgegeben wird als bei Wettbewerbern. Verhältnismäßig kritisch werden die Kosten für Vergütungssysteme bewertet: Knapp jeder fünfte Personalmanager ist der Ansicht, dass die Kosten für Vergütungssysteme in seinem Unternehmen höher ausfallen als in anderen vergleichbaren Unternehmen (vgl. Abbildung 46).¹⁰

¹⁰ Die Frage nach den Kosten der eigenen Personalprozesse im Vergleich zu den Prozesskosten der Wettbewerber konnten nur wenige Befragungsteilnehmer beantworten. Diese Beobachtung korrespondiert mit der Feststellung, dass Benchmarkings keine Selbstverständlichkeit sind (vgl. Kapitel 4.1.1.2).

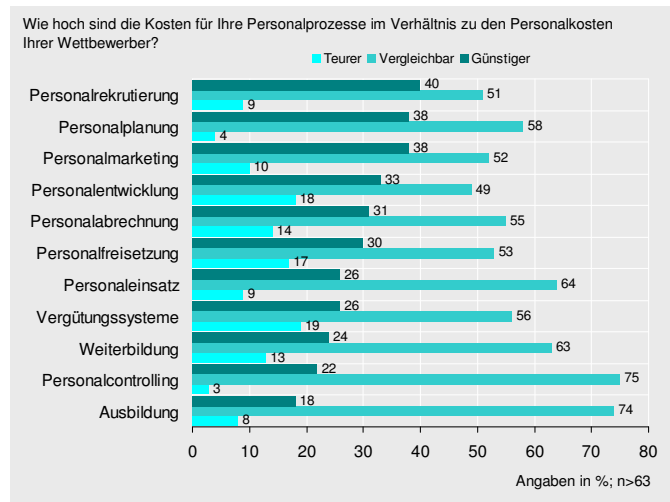


Abb. 46: Kosten der Personalprozesse

4.2.4 Innovative Organisation

Der Durchschnittswert für die Innovationsfähigkeit des Unternehmens (bzw. allgemeiner der Organisation) liegt bei 2,13. Er setzt sich zusammen aus den Antworten der befragten Personalmanager auf zwei einzelne Fragen.

Wenn das Personalmanagement die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter und die Etablierung einer Innovationskultur fördert, unterstützt es die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens.

Die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter ist in 24% der untersuchten Unternehmen sehr hoch oder hoch. In 27% der Unternehmen ist die Bereitschaft, Veränderungen mit zu tragen, in der Belegschaft eher gering oder gering (vgl. Abbildung 47).

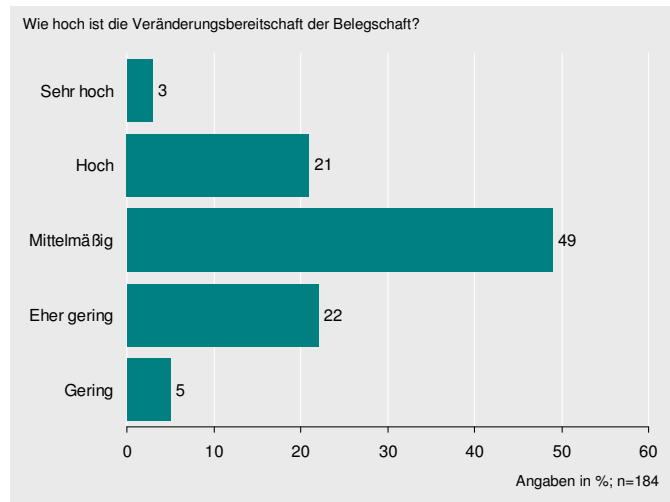


Abb. 47: Veränderungsbereitschaft der Belegschaft

Die Innovationskultur ist in 40% der untersuchten Unternehmen sehr stark oder stark ausgeprägt. Eine eher schwache oder schwache Innovationskultur gibt es in 14% der Unternehmen.

4.2.5 Qualität und Verfügbarkeit von Personal

Der durchschnittliche Indexwert für die Qualität und die Verfügbarkeit von Personal beträgt 2,72. Grundlage für diesen Kennwert sind die Antworten der Befragungsteilnehmer auf drei einzelne Fragen.

Die Qualität des Personals zeigt sich primär in der Übereinstimmung von Anforderungen und vorhandenen Qualifikationen. In 77% der untersuchten Unternehmen stimmen die aktuellen Anforderungsprofile in vielen Fällen mit den tatsächlichen Qualifikationen der Führungskräfte überein. In 4% der Unternehmen gibt es nur in wenigen Fällen eine Übereinstimmung (vgl. Abbildung 48).

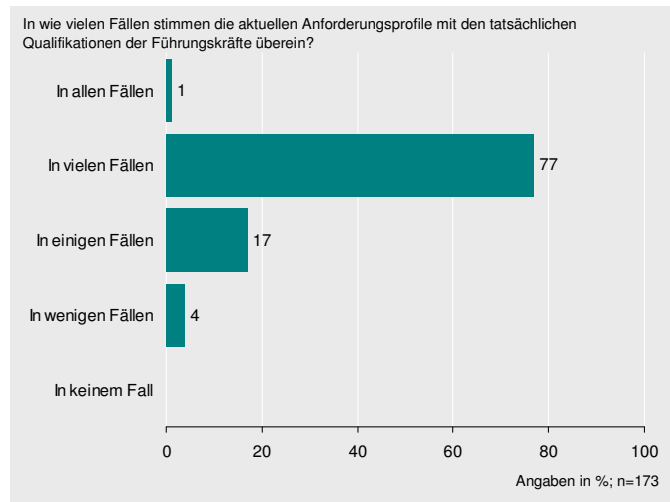


Abb. 48: Übereinstimmung der Anforderungsprofile mit den Qualifikationen

Die Neubesetzung vakanter Führungspositionen ist oft zeitkritisch. In 17% der untersuchten Unternehmen werden vakante Führungspositionen immer ausreichend schnell besetzt. In weiteren 63% der Unternehmen erfolgt die Neubesetzung in vielen Fällen ausreichend schnell (vgl. Abbildung 49).

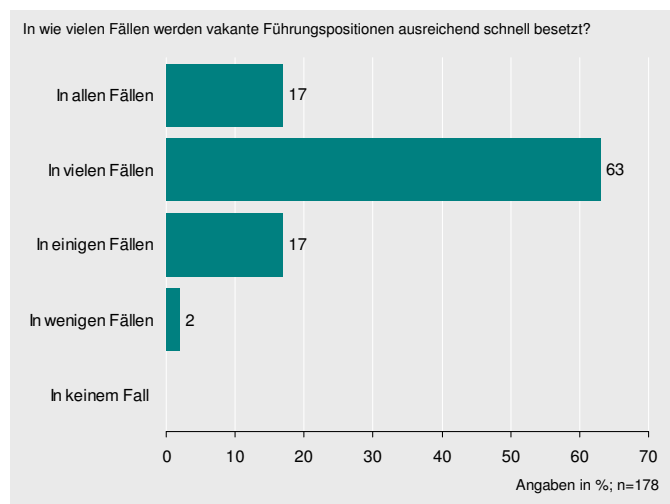


Abb. 49: Schnelligkeit der Rekrutierung

Häufig wird eine interne Nachbesetzung von Führungspositionen angestrebt, vielleicht weil sie kostengünstiger ist, vielleicht mit dem Ziel der Mitarbeiterbindung. In 7% der untersuchten Unternehmen kann diesem Wunsch immer entsprochen werden. In 51% der Unternehmen können vakante Führungspositionen in vielen Fällen intern nachbesetzt werden (vgl. Abbildung 50).

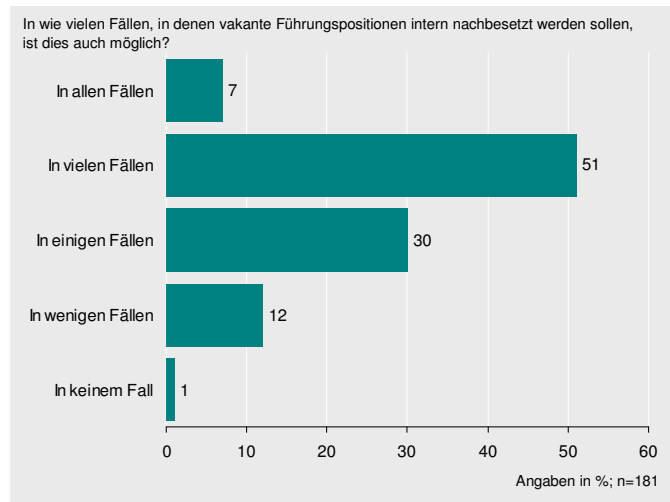


Abb. 50: Möglichkeit der internen Stellenbesetzung

4.2.6 Sozialpartnerschaft

Der durchschnittliche Indexwert für die Sozialpartnerschaft beträgt 3,29. Dieser Wert errechnet sich aus den Antworten der befragten Personalmanager auf zwei Einzelfragen.

Die gelebte Sozialpartnerschaft zeigt sich vor allem in der Konstruktivität, mit der sich Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter begegnen.

In 16% der untersuchten Unternehmen ist die Zusammenarbeit mit den Belegschaftsvertretern in allen Fällen konstruktiv. Lediglich in 4% der Unternehmen gibt es in wenigen Fällen eine konstruktive Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern (vgl. Abbildung 51).

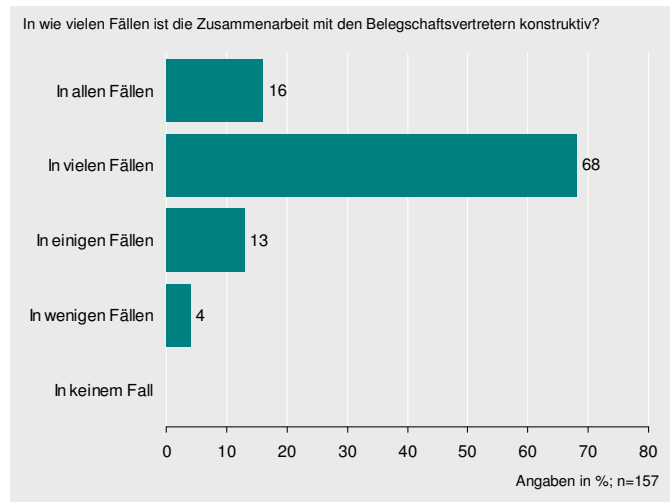


Abb. 51: Qualität der Zusammenarbeit mit den Belegschaftsvertretern

Ein Anhaltspunkt für die Güte der unternehmensinternen Beziehungen kann die Anzahl der Einigungsstellenverfahren sein. Es zeigt sich, dass in den untersuchten Unternehmen Auseinandersetzungen mit den Arbeitnehmervertretern selten vor der Einigungsstelle enden. In 69% der untersuchten Unternehmen kommt das nie vor. Nur in zwei von 177 Unternehmen, in denen es eine Belegschaftsvertretung gibt, wird die Einigungsstelle in vielen Streitfällen angerufen.

4.3 Professionalitätsmatrix

Die Professionalitätsmatrix veranschaulicht die Verteilung der untersuchten Unternehmen hinsichtlich der beiden Professionalitätskriterien Konfiguration und Wirkung. Mit Hilfe des Vierfelderschemas werden die Unternehmen kategorisiert (vgl. Abbildung 52):

- „Blind-Geher“ sind Unternehmen mit einem unterdurchschnittlich konfigurierten und einem unterdurchschnittlich wirksamen Personalmanagement.¹¹ Zu dieser Gruppe gehören 27% der untersuchten Unternehmen.
- Bei den „Bürokraten“ ist die Konfiguration des Personalmanagements überdurchschnittlich, die Wirkung jedoch unterdurchschnittlich professionell. Dieser Kategorie gehören 8% der Unternehmen an.

¹¹ Die Dichotomisierung der Konfigurationsindices und der Wirkungsindices orientiert sich an den Durchschnittswerten der pix-Untersuchung 2004. Durch die Festlegung auf diese Referenzwerte wird eine längsschnittliche Analyse der Fluktuation zwischen den vier Feldern ermöglicht.

- Unternehmen, deren Personalmanagement bei unterdurchschnittlich professioneller Konfiguration eine überdurchschnittlich professionelle Wirkung entfaltet, sind „Glücksritter“. Diese Charakterisierung trifft auf 22% der Unternehmen zu.
- Die „Helden“ schließlich verfügen über ein hinsichtlich beider Aspekte überdurchschnittlich professionelles Personalmanagement und sind damit professionell im Sinne des pix-Konzeptes. In der diesjährigen Untersuchung sind 43% der Unternehmen dieser Gruppe zuzurechnen.

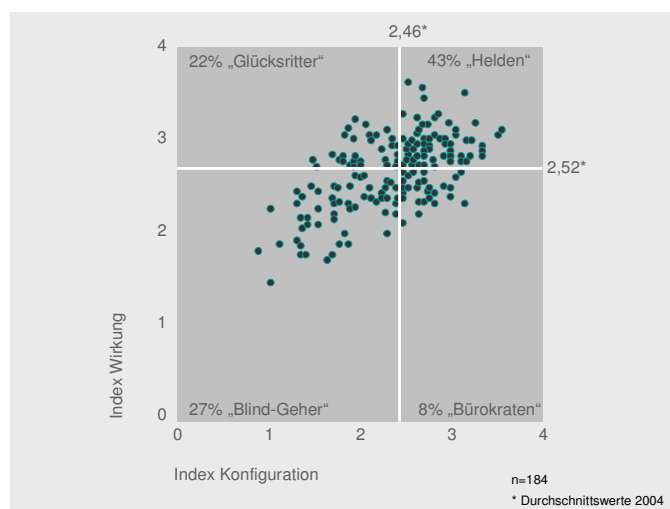


Abb. 52: Professionalitätsmatrix

4.4 Ausgewählte Zusammenhänge

4.4.1 Unternehmensgröße und Professionalität des Personalmanagements

Wenn man davon ausgeht, dass in großen Unternehmen die Komplexität der Abläufe einen höheren Organisationsgrad der Teilfunktionen erfordert, könnte man vermuten, dass sich die Unternehmensgröße auf die Professionalität des Personalmanagements auswirkt.¹² Um diese Vermutung zu überprüfen, wurden Korrelationsanalysen durchgeführt.¹³

Es zeigt sich, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Anzahl der Mitarbeiter und dem Personalmanagement-

¹² Vgl. DGFP e.V.: PIX - der Personalmanagement-Professionalisierungsindex der DGFP. Bielefeld 2005, S.77.

¹³ Vgl. auch Korrelationstabelle in Anhang 8.3.

Professionalisierungs-Index (pix) der einzelnen Unternehmen besteht. Die Professionalität des Personalmanagements ist also unabhängig von der Größe des Unternehmens.

Auch die verschiedenen Indexwerte und die Antworten auf die einzelnen Fragen sind – mit einigen wenigen Ausnahmen – von der Unternehmensgröße unbeeinflusst.

Eine Ausnahme ist der Indexwert für das externe Beziehungsmanagement. Er korreliert schwach positiv mit der Anzahl der Mitarbeiter, so dass man feststellen kann: Je größer das Unternehmen, desto professioneller betreibt das Personalmanagement das externe Beziehungsmanagement. In großen Unternehmen versucht der Personalbereich eher durch Gremienarbeit die politischen Rahmenbedingungen im Sinne der Unternehmensinteressen mitzugestalten. Das ist vermutlich dadurch zu erklären, dass große Unternehmen über mehr politische Einflussmöglichkeiten verfügen als kleine Unternehmen. In größeren Unternehmen gibt es außerdem eher ein vom Personalbereich erarbeitetes Konzept zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität. Möglicherweise sind größere Unternehmen mehr auf ihre Außenwirkung bedacht, weil sie stärker im Fokus der öffentlichen Wahrnehmung stehen.

Der Wertschöpfungsmanagementindex korreliert sehr schwach positiv mit der Unternehmensgröße. Die Professionalität des Wertschöpfungsmanagements nimmt also tendenziell mit der Anzahl der Mitarbeiter zu. Vielleicht kann diese Beobachtung dadurch erklärt werden, dass in großen Unternehmen der Personalbereich mehr Mitarbeiter beschäftigt, höhere Kosten verursacht und deshalb ein besonderes Interesse daran hat, seinen Wertschöpfungsbeitrag transparent zu machen.

Ein sehr schwacher negativer Zusammenhang besteht zwischen der Unternehmensgröße und der Effizienz der Personalmanagementprozesse sowie zwischen der Unternehmensgröße und der Sozialpartnerschaft. Ein Kriterium für die Güte der Sozialpartnerschaft ist die Häufigkeit von Einigungsstellenverfahren; vielleicht wird die Einigungsstelle in kleineren Unternehmen seltener angerufen, weil das Verfahren sehr kostenintensiv ist.

In größeren Unternehmen verfügen tendenziell mehr Führungskräfte im Personalbereich über Erfahrungen im operativen Geschäft außerhalb des Personalbereichs. Vermutlich ist Job Rotation in größeren Unternehmen eher ein Bestandteil der Karriereentwicklung als in kleinen Unternehmen, weil große Unternehmen dafür die strukturellen Voraussetzungen eher erfüllen.

In kleineren Unternehmen laufen weniger Kernprozesse des Personalmanagements IT-gestützt ab. Vielleicht sind einschlä-

gige Programme in größeren Unternehmen sowieso vorhanden und können auch vom Personalbereich genutzt werden, während für kleinere Unternehmen größere Investitionen mit der Entscheidung für eine Softwarelösung verbunden sind.

In größeren Unternehmen können vakante Führungspositionen häufiger intern nachbesetzt werden. Je mehr Mitarbeiter ein Unternehmen hat, desto wahrscheinlicher ist es, unter ihnen geeignete Nachwuchsführungskräfte zu finden.

Die genannten Zusammenhänge sind alle sehr schwach und ändern nichts an der allgemeinen Feststellung, dass die Professionalität des Personalmanagements von der Größe des Unternehmens unabhängig ist.

4.4.2 Professionalität des Personalmanagements und Unternehmenserfolg

In der Literatur findet man immer wieder Hinweise darauf, dass das Personalmanagement den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beeinflusst.¹⁴ Umgekehrt liegt die Vermutung nahe, dass sich der Unternehmenserfolg auf die Professionalität des Personalmanagements auswirkt. Es ist also ein positiver Zusammenhang zwischen der Professionalität des Personalmanagements und dem Unternehmenserfolg zu vermuten.

Um diese These untersuchen zu können, wurde sowohl das Gesamtkapital des Unternehmens als auch sein Jahresüberschuss (jeweils bezogen auf das letzte Geschäftsjahr) erfragt, um aus diesen Angaben die Gesamtkapitalrendite als Kenngröße für den Unternehmenserfolg zu berechnen.¹⁵ Die entsprechenden Daten liegen lediglich für 27 der 184 Unternehmen vor.

Die Korrelationsanalyse zeigt, dass zwischen dem Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (pix) und der Gesamtkapitalrendite kein signifikanter Zusammenhang besteht.¹⁶

Ein Ziel der nächsten Untersuchung ist es, mehr Daten zum Unternehmenserfolg zu sammeln, um weitere Analysen mit mehr Aussagekraft durchführen zu können.¹⁷

¹⁴ Vgl. DGFP e.V. (Hrsg.): PIX – der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP. Bielefeld 2005, S.13.

¹⁵ Gesamtkapitalrendite = (Jahresüberschuss/Gesamtkapital)*100

¹⁶ $r = .141$ (Signifikanz, zweiseitig: .484)

¹⁷ Insbesondere soll untersucht werden, ob sich die Professionalität des Personalmanagements auf den Unternehmenserfolg auswirkt oder umgekehrt.

4.5 Fazit

Zusammenfassend lässt sich also für die pix-Untersuchung 2005 feststellen, dass das Wertschöpfungsmanagement und das externe Beziehungsmanagement mit vergleichsweise geringer Professionalität betrieben werden. Dieser Trend zeigt sich auch bei den Prozessen des Personalmanagements: Das Personalcontrolling und das Personalmarketing werden in vielen Unternehmen vernachlässigt.

Auch beim Kultur- und Kompetenzmanagement gibt es in einigen Unternehmen Optimierungsbedarf. Dass die Einhaltung von Führungsgrundsätzen regelmäßig überprüft wird, ist derzeit ebenso wenig eine Selbstverständlichkeit wie die regelmäßige Analyse der vorhandenen und der strategisch notwendigen Kompetenzen.

Die Innovationsfähigkeit des Unternehmens und die Strategiedurchdringung sind die Bereiche, in denen das Personalmanagement eine wenig professionelle Wirkung entfaltet. Aufgrund fehlender Benchmarks tut sich das Personalmanagement außerdem in vielen Unternehmen schwer, seine eigenen Kosten zu beurteilen.

Die Unternehmensgröße spielt für die Professionalität des Personalmanagements keine Rolle. Ein Zusammenhang zwischen der Professionalität des Personalmanagements und dem wirtschaftlichen Unternehmenserfolg konnte 2005 nicht nachgewiesen werden.

5 Vergleich der Ergebnisse der verschiedenen Befragungsgruppen

5.1 Methodische Anmerkungen

Die Hauptzielgruppe der pix-Befragung sind Personalmanager.¹⁸ Um die Einschätzungen der Personalmanager zu validieren und dem Vorwurf der „Nabelschau“ vorzubeugen, werden ergänzend auch Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs und Betriebsräte befragt.

Im Folgenden werden die Befragungsergebnisse der Personalmanager mit den Befragungsergebnissen der Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs und mit den Befragungsergebnissen der Betriebsräte verglichen. Zunächst werden die Antworten auf die einzelnen Fragen einander gegenüber gestellt, um einen Eindruck zu bekommen, inwieweit sich die Antworten der Personalmanager von denjenigen der Führungskräfte bzw. der Betriebsräte unterscheiden. Anschließend werden die aggregierten Ergebnisse, d.h. die Indexwerte miteinander verglichen.

Mit einer solchen Gegenüberstellung der deskriptiven Ergebnisse ist jedoch vorsichtig umzugehen: Wenn sich z.B. bei einer Frage die Antworten der Personalmanager insgesamt stark von den Antworten der Betriebsräte insgesamt unterscheidet, kann es trotzdem sein, dass in mehreren einzelnen Unternehmen der Personalmanager und der Betriebsrat in dieser Frage einig sind. Umgekehrt kann in der Gesamtbetrachtung der Ergebnisse trotz unterschiedlicher Beurteilung der Unternehmenssituation in den einzelnen Unternehmen der Eindruck von Einigkeit entstehen, wenn z.B. der Personalmanager aus Unternehmen A mit dem Betriebsrat aus Unternehmen B übereinstimmt und der Personalmanager aus dem Unternehmen B mit dem Betriebsrat aus Unternehmen A.

Aus diesen Gründen wird die deskriptive Gegenüberstellung der Ergebnisse durch eine Korrelationsanalyse ergänzt. Die korrelativen Zusammenhänge zwischen den Indexwerten der verschiedenen Befragtengruppen erlauben eine zuverlässigere Antwort auf die Frage, wie stark die Selbsteinschätzung der

¹⁸ Für die Wahl dieser Zielgruppe gibt es zwei Gründe: Zum einen – und dieses Argument ist ausschlaggebend – kennen die Personalmanager ihren Tätigkeitsbereich selbst am besten und können deshalb am zuverlässigsten Auskunft darüber geben. Zum anderen hat die DGFP e.V. zu dieser Zielgruppe einen unmittelbaren Zugang.

Personalmanager mit der Fremdeinschätzung durch die Linienführungskräfte bzw. durch die Betriebsräte übereinstimmt.¹⁹

5.2 Vergleich der Ergebnisse der Personalmanager-Befragung mit den Ergebnissen der Führungskräfte-Befragung

Aus 52 Unternehmen liegen Antworten je eines Personalmanagers und einer Führungskraft außerhalb des Personalbereichs vor.

5.2.1 Vergleich auf der Ebene der einzelnen Fragen

Um den Rahmen dieses PraxisPapiers nicht zu sprengen, werden hier nur die Antworten der Personalmanager und der Linienführungskräfte auf einige ausgewählte Fragen gegenübergestellt. Die Fragen, bei denen die Antworten der beiden Befragtengruppen sich nicht wesentlich unterscheiden, werden ausgeblendet. Basis für den Vergleich sind die Unternehmen, aus denen für die jeweilige Frage die Antworten eines Personalmanagers *und* einer Linienführungskraft vorliegen.

82% der Linienführungskräfte, aber nur 62% der Personalmanager berichten, dass die Personalfunktion in der Geschäftsleitung vertreten ist.

Die Frage nach der Einbindung des Personalbereichs in die Entwicklung der Unternehmensstrategie polarisiert die Linienführungskräfte stärker als die Personalmanager (vgl. Abbildung 53).

¹⁹ Auf die Darstellung der Korrelationen zwischen den Antworten auf der Ebene der einzelnen Fragen wird aus Effizienzgründen verzichtet. Dieses Vorgehen ist gerechtfertigt, weil der Interpretationsschwerpunkt auf der Ebene der Indexwerte liegt.

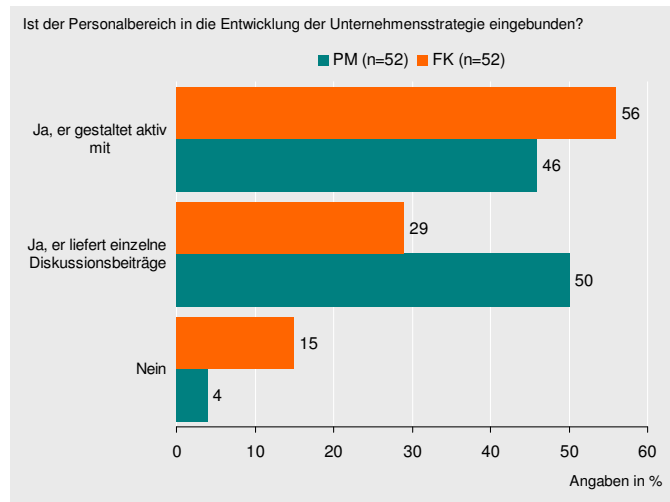


Abb. 53: Einbindung des Personalbereichs in die Strategieentwicklung (Personalmanager vs. Linienführungskräfte)

Mehr Linienführungskräfte als Personalmanager sind der Ansicht, dass die Personalstrategie aus der Unternehmensstrategie entwickelt wird (vgl. Abbildung 54).

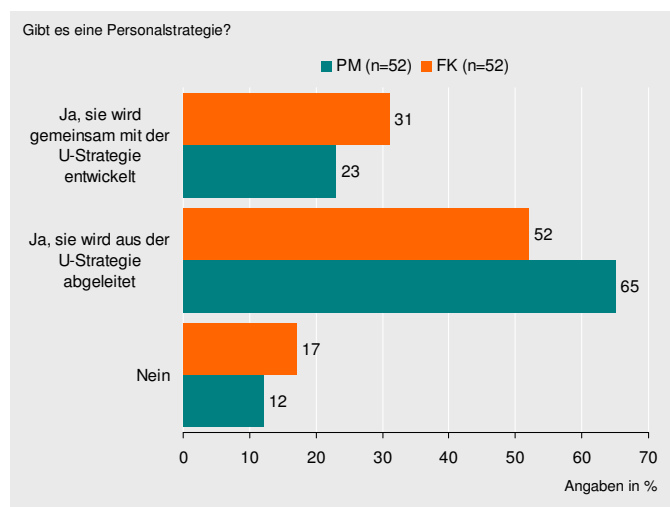


Abb. 54: Vorhandensein und Zustandekommen der Personalstrategie (Personalmanager vs. Linienführungskräfte)

Bei der Frage, wie der Personalbereich seine Strategie in das Unternehmen trägt, scheint es in einigen Unternehmen eine Wahrnehmungsdiskrepanz zwischen den Personalmanagern und den Führungskräften zu geben: Was die Personalmanager als Diskussion bezeichnen, empfinden die Führungskräfte als Information (vgl. Abbildung 55).

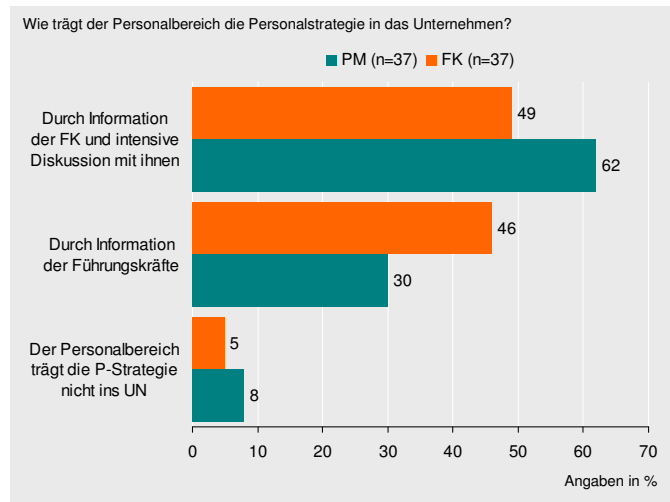


Abb. 55: Kommunikation der Personalstrategie (Personalmanager vs. Linienführungskräfte)

Ein weiteres Beispiel für die unterschiedliche Wahrnehmung von Kommunikationsmaßnahmen sind die Antworten auf die Frage, ob das Personalmanagement seinen Wertbeitrag an die relevanten Adressaten im Unternehmen berichtet. 31% der Personalmanager (und nur 15% der Linienführungskräfte) verneinen diese Frage (vgl. Abbildung 56). Eventuell werden also (beiläufige) Mitteilungen des Personalbereichs von den Linienführungskräften als Bericht wahrgenommen.

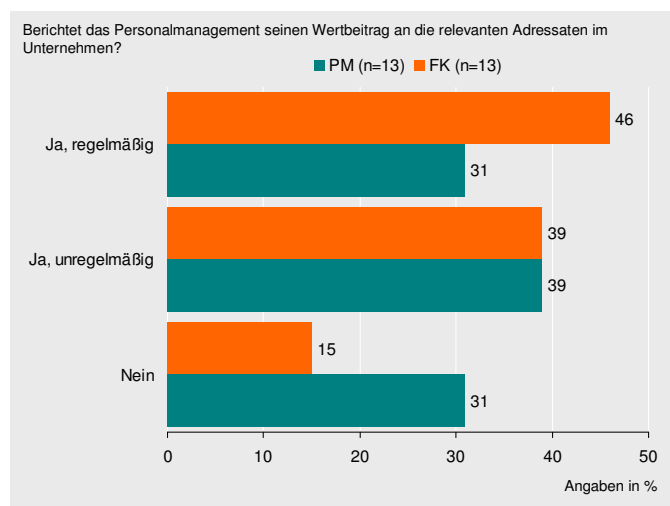


Abb. 56: Bericht über den Wertschöpfungsbeitrag des Personalmanagements (Personalmanager vs. Linienführungskräfte)

Auch über das Vorhandensein eines Konzeptes für die unternehmensinterne Kommunikation von Personalmanagementthemen gibt es unterschiedliche Auffassungen: 73% der Linienführungskräfte glauben an die Existenz eines solchen Konzeptes

tes. Aber nur 57% der Personalmanager berichten, dass ein Kommunikationskonzept existiert.

Die Einschätzungen der Personalmanager und der Linienführungs­kräfte unterscheiden sich auch im Hinblick auf die Fähigkeiten der Führungskräfte im Personalbereich. Während 54% der Personalmanager ihnen zutrauen, Instrumente des Personalmanagements strategieorientiert weiterzuentwickeln, ge­steht nur ein Drittel der Linienführungs­kräfte ihnen diese Fähigkeit zu.

Mehr Linienführungs­kräfte (80%) als Personalmanager (64%) berichten von einer systematischen Zusammenarbeit des Personalbereichs mit der Belegschaftsvertretung, die über den Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse hinausgeht.

Einigkeit besteht darin, dass der Personalbereich Führungskräften und Mitarbeitern Hilfe bei zwischenmenschlichen Konflikten anbietet. Allerdings geben die meisten Personalmanager an, dieses Angebot auch proaktiv zu unterbreiten, während die Mehrheit der Linienführungs­kräfte berichtet, dass der Personalbereich seine Hilfe nur auf Nachfrage hin anbietet (vgl. Ab­bildung 57).

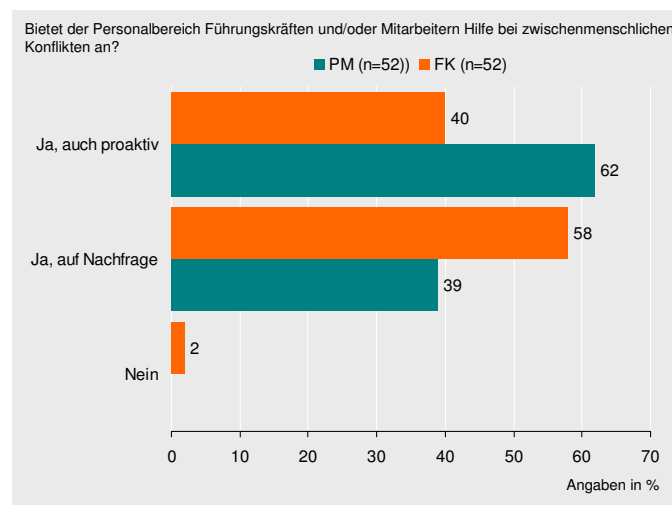


Abb. 57: Hilfe durch den Personalbereich in Konfliktfällen (Personalmanager vs. Linienführungs­kräfte)

Das Engagement des Personalbereichs im Hinblick auf die Beziehungspflege zu Institutionen der Arbeitsvermittlung wird von den Linienführungs­kräften höher eingeschätzt als von den Personalmanagern (vgl. Abbildung 58).

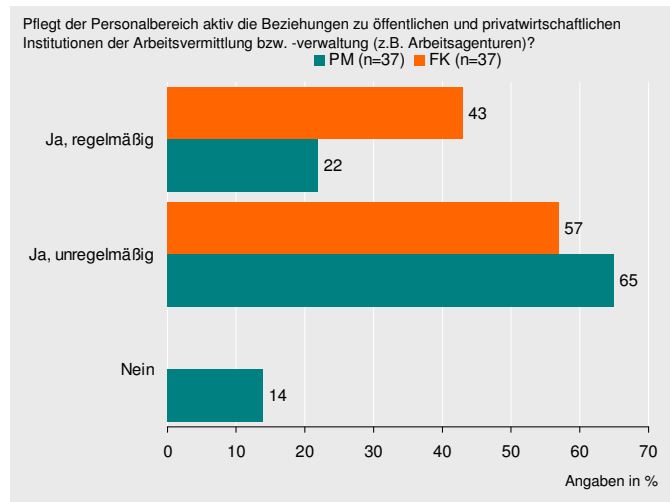


Abb. 58: Beziehungspflege zu Arbeitsvermittlern durch den Personalbereich (Personalmanager vs. Linienführungskräfte)

Im Rahmen von organisatorischen Veränderungsprozessen wird der Personalbereich nur von einem Drittel der Linienführungskräfte als aktiver Gestalter wahrgenommen. Dagegen sieht etwa die Hälfte der Personalmanager den Personalbereich in dieser Rolle (vgl. Abbildung 59).

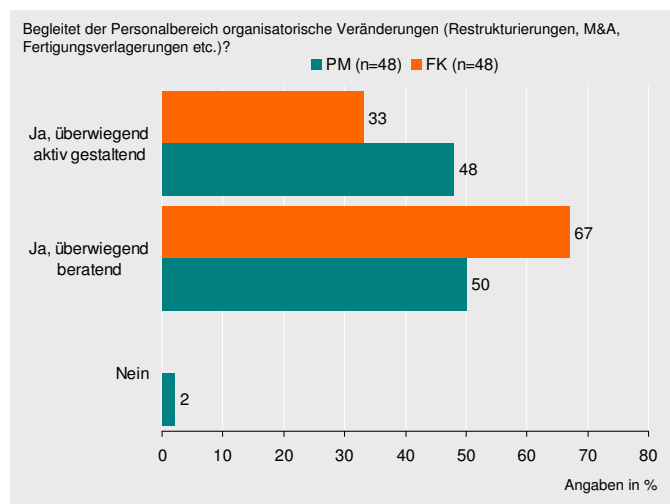


Abb. 59: Rolle des Personalbereichs bei organisatorischen Veränderungen (Personalmanager vs. Linienführungskräfte)

89% der Personalmanager, aber nur 65% der Linienführungskräfte meinen, dass der Personalbereich die Unternehmenskultur mitgestaltet (vgl. Abbildung 60).

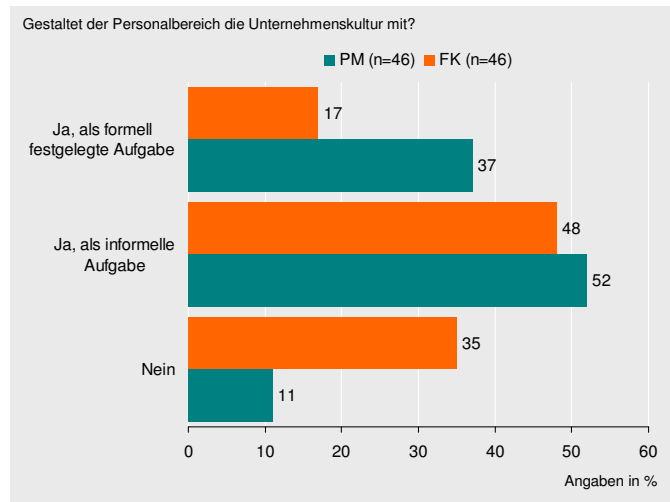


Abb. 60: Zuständigkeit des Personalbereichs für die Mitgestaltung der Unternehmenskultur (Personalmanager vs. Linienführungskräfte)

Uneinig sind sich die Personalmanager und die Linienführungskräfte auch hinsichtlich der Führungsgrundsätze. Dass es solche Grundsätze im Unternehmen gibt, berichten 86% der Linienführungskräfte, aber nur 69% der Personalmanager (vgl. Abbildung 61).

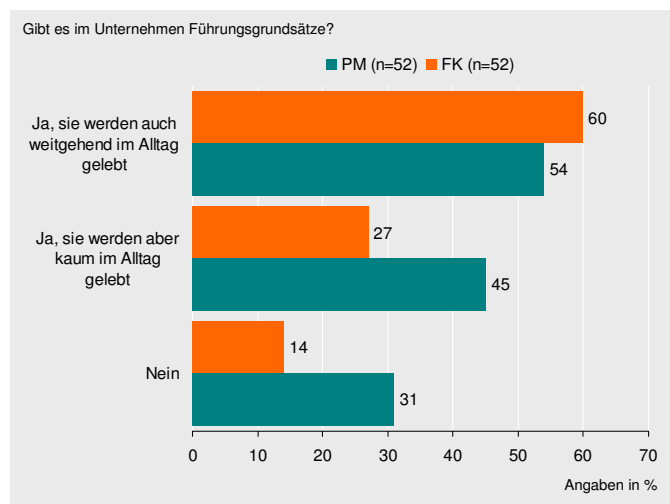


Abb. 61: Vorhandensein gelebter Führungsgrundsätze (Personalmanager vs. Linienführungskräfte)

Die Rekrutierungssituation wird von den Linienführungskräften etwas negativer beurteilt als von den Personalmanagern: 10% der Linienführungskräfte (und nur 2% der Personalmanager) berichten, dass vakante Führungspositionen nur in wenigen Fällen ausreichend schnell besetzt werden. 19% der Linienführungskräfte (und nur 8% der Personalmanager) geben an,

dass nur in wenigen Fällen vakante Führungspositionen intern nachbesetzt werden können.

Die Beteiligung der Mitarbeiter an der Umsetzung der Unternehmensstrategie in operatives Handeln wird hingegen von den Linienführungs Kräften positiver beurteilt als von den Personalmanagern (vgl. Abbildung 62).

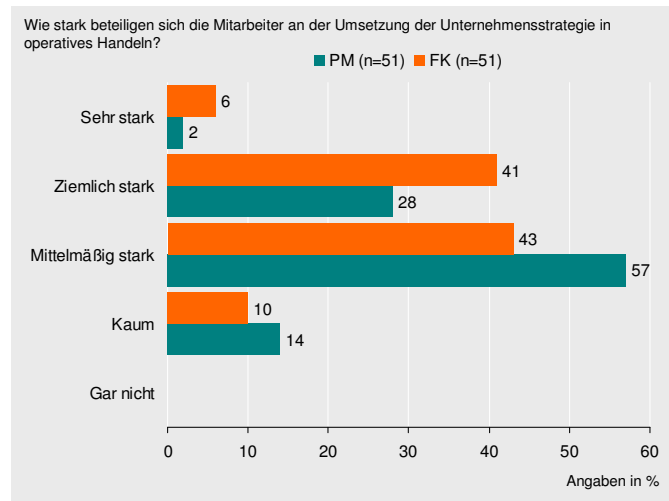


Abb. 62: Beteiligung der Mitarbeiter an der Umsetzung der Unternehmensstrategie (Personalmanager vs. Linienführungs Kräfte)

Die Häufigkeit der Einigungsstellenverfahren wird von den Personalmanagern und den Linienführungs Kräften unterschiedlich berichtet: 69% der Personalmanager, aber nur 37% der Linienführungs Kräfte geben an, dass die Einigungsstelle nie angerufen wird.

Bei der Beurteilung der Kompetenzen der Führungskräfte im Personalbereich zeigt sich immer wieder ein ähnliches Muster: Die Einschätzungen der Personalmanager und der Linienführungs Kräfte stimmen weitgehend überein. Allerdings wählen durchgängig mehr Linienführungs Kräfte als Personalmanager die Antwortkategorie „sehr kompetent“. Abbildung 63 verdeutlicht dieses Muster am Beispiel der Frage nach der strategischen Kompetenz. Diesem Muster entsprechen auch die Bewertungen der finanzökonomischen Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich, ihrer Gestaltungskompetenz in organisatorischen Veränderungsprozessen sowie ihrer Kompetenz im Umgang mit verschiedenen Interessengruppen.

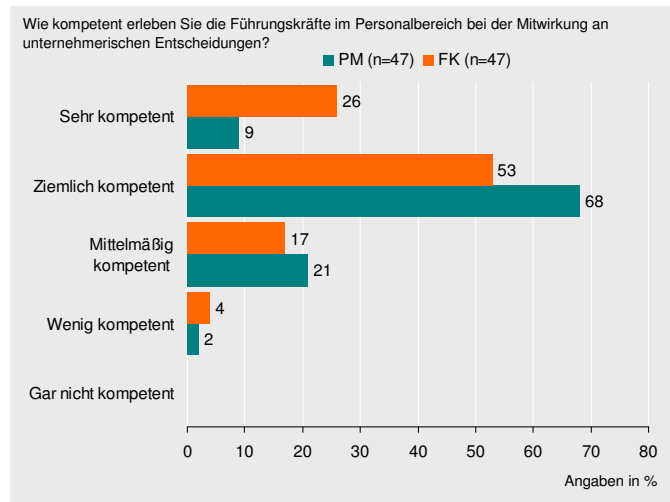


Abb. 63: Strategische Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich (Personalmanager vs. Linienführungskräfte)

5.2.2 Vergleich auf der Ebene der Indexwerte

Wenn man die durchschnittlichen Indexwerte der Führungskräfte mit den durchschnittlichen Indexwerte der Personalmanager vergleicht, kann man auf der Konfigurationsebene keine Unterschiede erkennen (vgl. Abbildung 64).

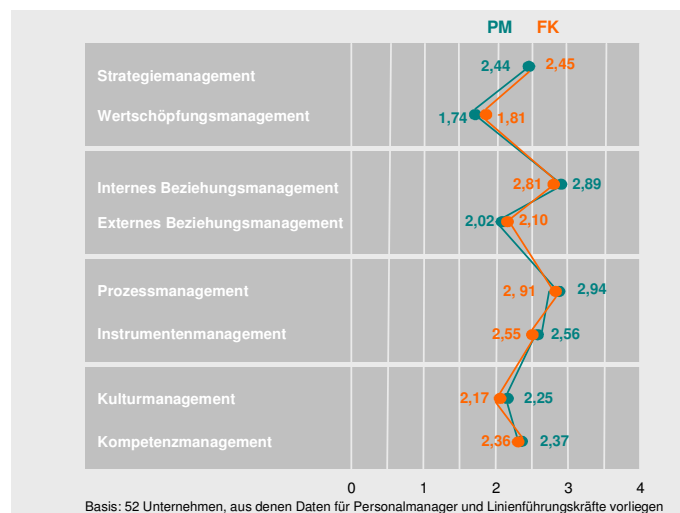


Abb. 64: Indexwerte Konfigurationsprofessionalität (Personalmanager vs. Linienführungskräfte)

Und auch die durchschnittlichen Indexwerte auf der Wirkungsebene unterscheiden sich nicht für die beiden Gruppen; mit einer Ausnahme: Die Sozialpartnerschaft wird im Mittel

von den Personalmanagern deutlich positiver bewertet als von den Linienführungskräften (vgl. Abbildung 65).²⁰

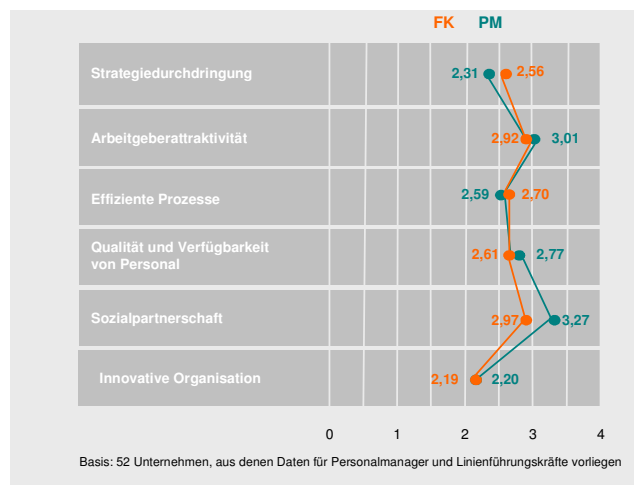


Abb. 65: Indexwerte Wirkungsprofessionalität (Personalmanager vs. Linienführungskräfte)

Welche Erkenntnisse bringt nun die Korrelationsanalyse?

Sie zeigt, dass sich die institutionellen Personalmanagern und die Linienführungskräfte bei der Beurteilung des Strategiemangements besonders einig sind ($r=.629$). Auch beim externen Beziehungsmanagement ($r=.529$) und beim Kulturmanagement ($r=.505$) besteht große Einigkeit.

Weitgehende Übereinstimmung zeigt sich bei der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität ($r=.451$), der Sozialpartnerschaft ($r=.399$), des internen Beziehungsmanagements ($r=.379$), der Qualität und Verfügbarkeit von Personal ($r=.366$), dem Wertschöpfungsmanagement ($r=.346$), der Innovationsfähigkeit der Organisation ($r=.315$) und des Instrumentenmanagements ($r=.300$).

Bei der Prozesseffizienz ($r=-.101$), der Strategiedurchdringung ($r=.239$), dem Prozessmanagement ($r=.246$) und dem Kompetenzmanagement ($r=.260$) gehen die Einschätzungen der Personalmanager und der Linienführungskräfte auseinander.

Insgesamt korrelieren die Indexwerte der Personalmanager und diejenigen der Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs mittelmäßig bis stark miteinander.²¹

²⁰ Der Mittelwertunterschied ist auf dem 5%-Niveau signifikant.

²¹ Vgl. auch Korrelationstabelle in Anhang 8.3.

5.3 Vergleich der Ergebnisse der Personalmanager-Befragung mit den Ergebnissen der Betriebsräte-Befragung

Aus 43 Unternehmen liegen sowohl die Antworten eines Personalmanagers als auch die Antworten eines Betriebsratsmitglieds vor.

5.3.1 Vergleich auf der Ebene der einzelnen Fragen

Wie für den Vergleich zwischen den Antworten der Personalmanager und den Antworten der Linienführungskräfte gilt auch für den Vergleich zwischen den Antworten der Personalmanager und denjenigen der Betriebsräte, dass aus Effizienzgründen nicht alle Antworten auf jede einzelne Frage dargestellt werden können. Wiederum sind die Unterschiede in den Antworten das Kriterium für diese Selektion; d.h. die Fragen, die von beiden Gruppen ähnlich beantwortet wurden, werden nicht betrachtet. Grundlage für die vergleichende Analyse sind ausschließlich die Unternehmen, aus denen für die jeweilige Frage sowohl die Antwort eines Personalmanagers als auch die Antwort eines Betriebsratsmitgliedes vorliegt.

Unterschiedliche Einschätzungen gibt es in der Frage, ob und wie die Personalstrategie kommuniziert wird. 93% der Personalmanager, aber nur 80% der Betriebsräte geben an, dass der Personalbereich seine Strategie in das Unternehmen trägt (vgl. Abbildung 66).

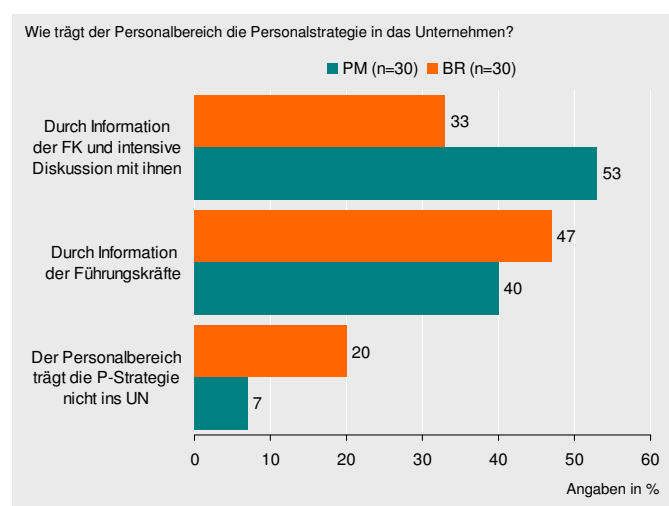


Abb. 66: Kommunikation der Personalstrategie (Personalmanager vs. Betriebsräte)

Die befragten Betriebsratsmitglieder sind hinsichtlich der Umsetzung der Personalstrategie in operative Maßnahmen skeptisch: Kein Betriebsrat meint, dass die Strategie vollständig umgesetzt wird. Dieser Ansicht ist aber jeder fünfte Personalmanager.

Dass der ökonomische Wert der Belegschaft im eigenen Unternehmen ermittelt wird, geben 81% der Personalmanager, aber lediglich 67% der Betriebsräte an.

Unterschiedliche Wahrnehmungen gibt es auch im Hinblick auf das Benchmarking. 22% der Betriebsräte meinen, dass die steuerungsrelevanten Kennzahlen für das Personalmanagement nicht einem externen Vergleich unterzogen werden. Dagegen berichten 100% der Personalmanager, dass ein solcher Vergleich durchgeführt wird (vgl. Abbildung 67).

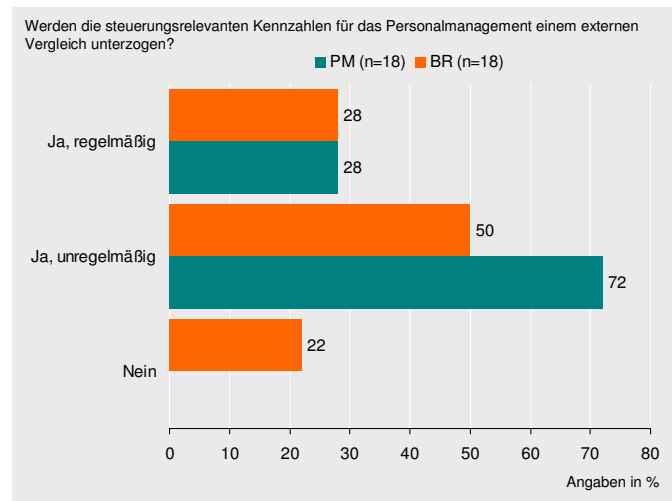


Abb. 67: Externer Vergleich steuerungsrelevanter Personalmanagementkennzahlen (Personalmanager vs. Betriebsräte)

Ein sehr ähnliches Bild ergibt sich für die Frage, ob die Kernprozesse des Personalmanagements überprüft werden: 100% der Personalmanager und nur 77% der Betriebsräte antworten mit „Ja“. Dass eine Überprüfung der Prozesse regelmäßig stattfindet, berichten hingegen mehr Betriebsräte als Personalmanager (vgl. Abbildung 68).

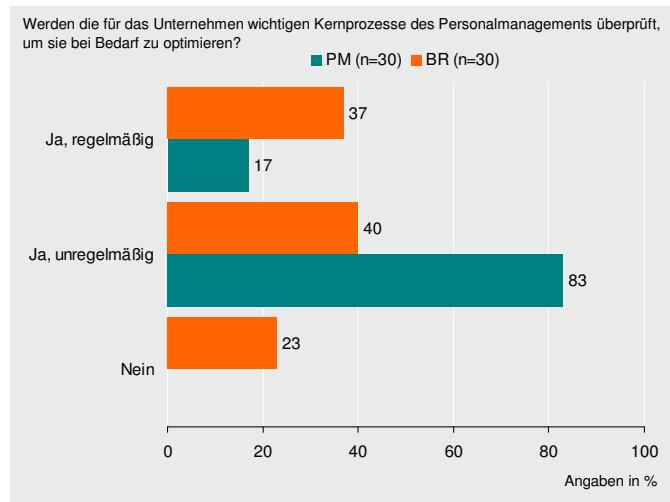


Abb. 68: Überprüfung der Kernprozesse des Personalmanagements (Personalmanager vs. Betriebsräte)

Mit Blick auf die Weiterentwicklung von Personalmanagementinstrumenten trauen die Betriebsräte den Führungskräften im Personalbereich weniger zu als die Personalmanager: 8% der Betriebsräte und 35% der Personalmanager sind der Ansicht, dass die Führungskräfte im Personalbereich die Instrumente strategienorientiert weiterentwickeln können. 81% der Betriebsräte und 65% der Personalmanager meinen, dass sie die Instrumente situationsbezogen anpassen können. Dass die Führungskräfte im Personalbereich die Personalmanagementinstrumente gar nicht weiterentwickeln können, denken 12% der Betriebsräte.

Auch bei der Beurteilung der Methodenkompetenz der Linienführungskräfte sind die Betriebsräte kritischer als die Personalmanager. Dass alle oder viele Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs die für sie relevanten Personalmanagementinstrumente kompetent anwenden, meinen 62% der Personalmanager und nur 23% der Betriebsräte.

Einig sind sich Personalmanager und Betriebsräte in der Feststellung, dass sie systematisch zusammenarbeiten. Dabei geben allerdings 86% der Personalmanager und lediglich 58% der Betriebsräte an, dass diese Zusammenarbeit über den Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse hinausgeht (vgl. Abbildung 69).

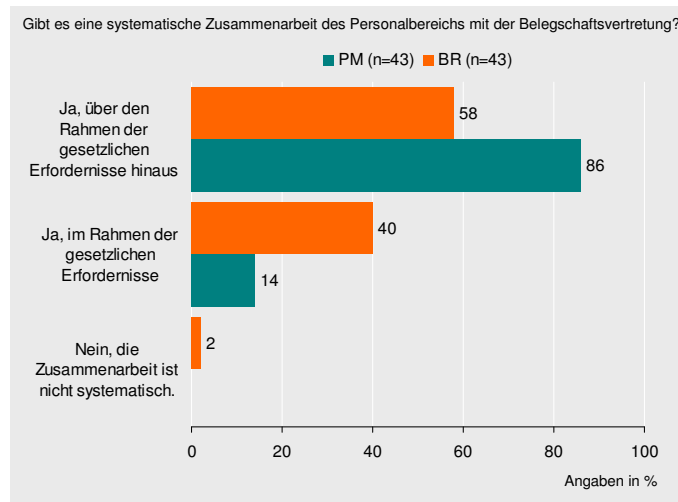


Abb. 69: Systematisches Labour Relations Management (Personalmanager vs. Betriebsräte)

71% der Betriebsräte und nur 58% der Personalmanager teilen mit, dass es ein Konzept für die unternehmensinterne Kommunikation von Personalmanagementthemen gibt. 50% der Betriebsräte (und 29% der Personalmanager) berichten, dass ein solches Konzept schriftlich festgehalten wurde.

Darin, dass der Personalbereich bei zwischenmenschlichen Konflikten den Führungskräften oder den Mitarbeitern Hilfe anbietet, sind sich die Betriebsräte und die Personalmanager einig. Allerdings meint die Mehrheit der Personalmanager, dass der Personalbereich seine Hilfe auch proaktiv anbietet, während die meisten Betriebsräte berichten, dass Hilfe im Konfliktfall erst auf Nachfrage geleistet wird (vgl. Abbildung 70).

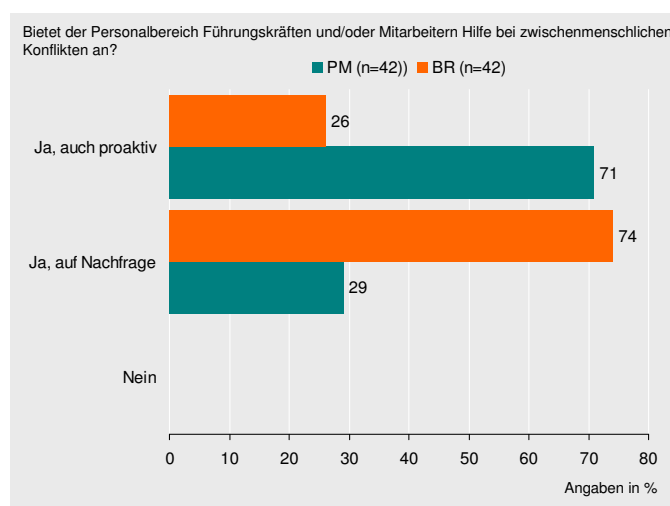


Abb. 70: Hilfe durch den Personalbereich in Konfliktfällen (Personalmanager vs. Betriebsräte)

74% der Personalmanager berichten, dass der Personalbereich formell für die Gestaltung der externen Arbeitsbeziehungen zu Gremien, Verbänden, Gewerkschaften etc. zuständig ist. Nur 48% der Betriebsräte stimmen darin mit ihnen überein.

Während die Mehrheit der Personalmanager sich bei organisatorischen Veränderungen im Unternehmen in einer aktiv gestaltenden Rolle sieht, nimmt die Mehrzahl der Betriebsräte den Personalbereich in diesem Zusammenhang als Berater wahr (vgl. Abbildung 71).

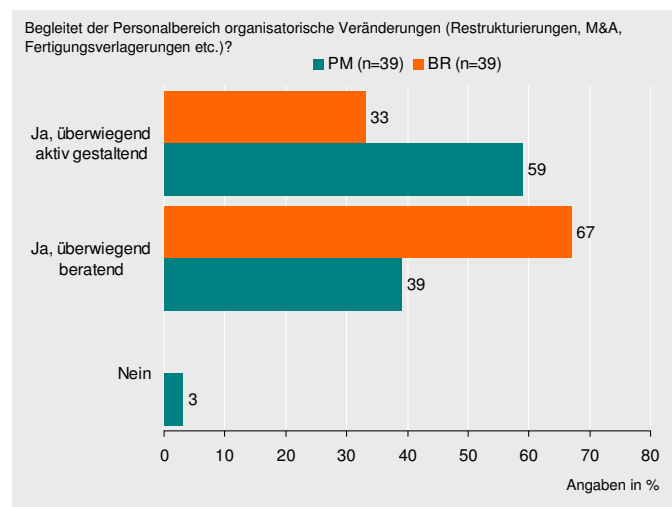


Abb. 71: Rolle des Personalbereichs bei organisatorischen Veränderungen (Personalmanager vs. Betriebsräte)

Nach Auskunft von 62% der Personalmanager und 44% der Betriebsräte analysiert der Personalbereich die aktuell vorhandenen fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter. 6% der Betriebsräte und 31% der Personalmanager berichten, dass der Personalbereich eine solche Analyse regelmäßig durchführt.

66% der Personalmanager und nur 27% der Betriebsräte geben an, dass alle oder viele Mitarbeiter im Personalbereich selbst regelmäßig an berufsbezogenen Personalentwicklungsmaßnahmen teilnehmen.

Die Personalentwicklungskompetenz der Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs wird von den Betriebsräten kritischer beurteilt als von den institutionellen Personalmanagern: Dass keine Linienführungskraft oder nur wenige Linienführungskräfte kompetente Personalentwickler ihrer Mitarbeiter sind, meinen nur 22% der Personalmanager, aber 44% der Betriebsräte.

Uneins sind sich die Betriebsräte und die Personalmanager auch in der Frage, welche Rolle die Sozialkompetenz bei der Rekrutierung und Karriereentwicklung von Führungskräften spielt. 44% der Betriebsräte meinen, dass die Sozialkompetenz gar nicht oder kaum berücksichtigt wird; dieser Auffassung ist kein Personalmanager. Umgekehrt meint kein Betriebsrat, dass die Sozialkompetenz sehr starke Berücksichtigung findet, während 18% der Personalmanager diese Ansicht vertreten (vgl. Abbildung 72).

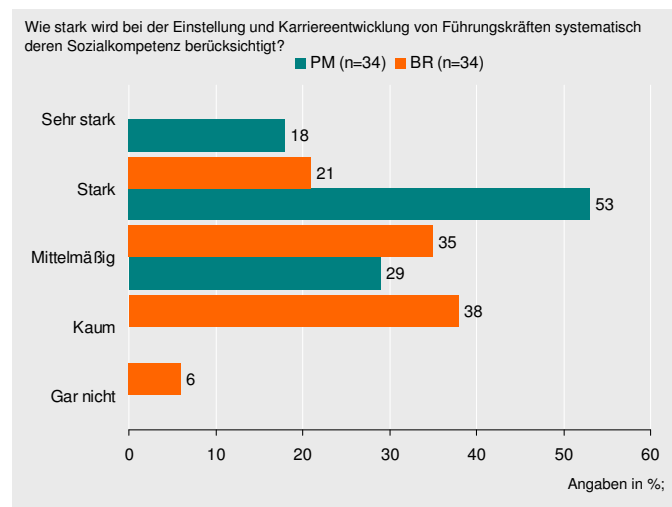


Abb. 72: Berücksichtigung der Sozialkompetenz bei der Führungskräfteentwicklung (Personalmanager vs. Betriebsräte)

Eine formelle Gestaltungsfunktion in Bezug auf die Unternehmenskultur erkennt der Betriebsrat dem Personalbereich nicht zu. 39% der Betriebsräte geben sogar an, dass der Personalbereich die Unternehmenskultur gar nicht mitgestaltet. Diese Antwort geben nur 9% der Personalmanager (vgl. Abbildung 73).

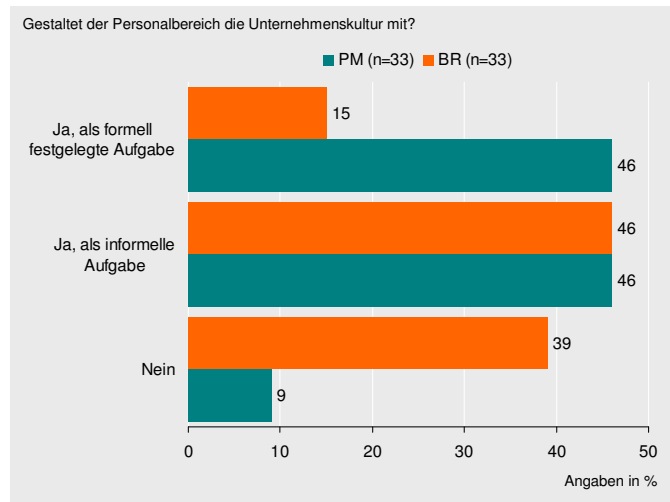


Abb. 73: Zuständigkeit des Personalbereichs für die Mitgestaltung der Unternehmenskultur (Personalmanager vs. Betriebsräte)

Dass der Personalbereich die Unternehmenswerte kommuniziert, geben 95% der Personalmanager und 79% der Betriebsräte an. 45% der Personalmanager und nur 8% der Betriebsräte berichten, dass der Personalbereich die Unternehmenswerte intensiv mit den Mitarbeitern diskutiert.

Die Betriebsräte scheinen skeptisch gegenüber der Wirksamkeit von Führungsgrundsätzen zu sein: 61% der Betriebsräte (und nur 26% der Personalmanager) beobachten, dass es im Unternehmen zwar Führungsgrundsätze gibt, dass diese aber im Alltag kaum gelebt werden (vgl. Abbildung 74).

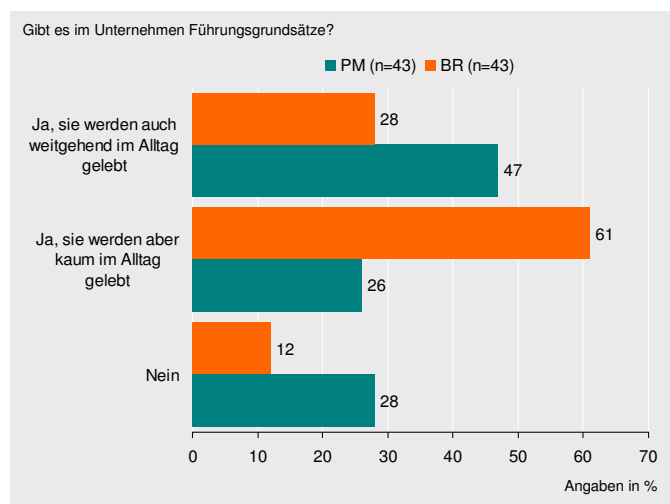


Abb. 74: Vorhandensein gelebter Führungsgrundsätze (Personalmanager vs. Betriebsräte)

Alle Betriebsräte sind sich darin einig, dass der Personalbereich an der Erarbeitung der Führungsgrundsätze mitgewirkt hat.

11% der Personalmanager hingegen verneinen die Mitwirkung des Personalbereichs.

74% der Personalmanager und 52% der Betriebsräte berichten, dass die Einhaltung der Führungsgrundsätze überprüft wird. Eine regelmäßige Überprüfung gibt es nach Aussage von einem Drittel der Personalmanager und von 15% der Betriebsräte (vgl. Abbildung 75).

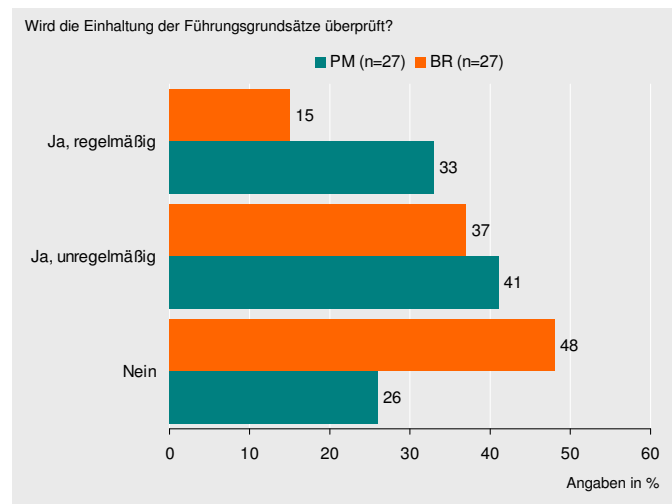


Abb. 75: Überprüfung der Führungsgrundsätze (Personalmanager vs. Betriebsräte)

Während 85% der Personalmanager der Meinung sind, dass die aktuellen Anforderungsprofile der Führungskräfte in vielen Fällen mit ihren tatsächlichen Qualifikationen übereinstimmen, teilen nur 29% der Betriebsräte diese Ansicht. 32% der Betriebsräte meinen, dass es nur in wenigen Fällen eine Übereinstimmung gibt. Diese Einschätzung vertreten lediglich 3% der Personalmanager.

55% der Personalmanager, aber nur 31% der Betriebsräte meinen, dass eine interne Nachbesetzung vakanter Führungspositionen in allen oder vielen Fällen möglich ist (vgl. Abbildung 76).

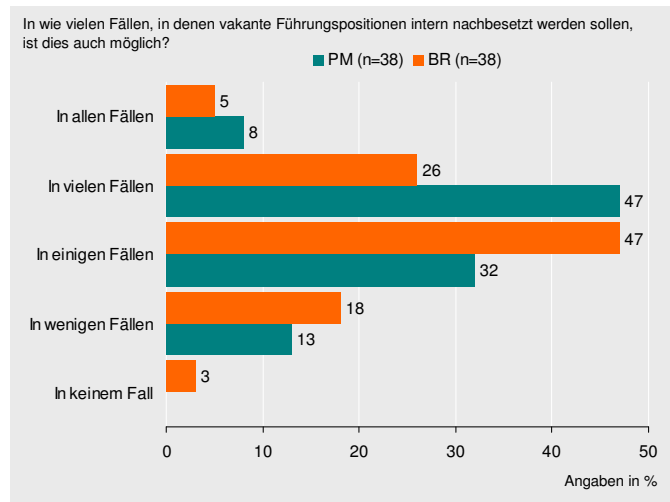


Abb. 76: Möglichkeit der internen Stellenbesetzung (Personalmanager vs. Betriebsräte)

Bei der Bewertung der Kompetenzen der Führungskräfte im Personalbereich gibt es ein wiederkehrendes Muster: Die Beurteilung durch die Betriebsräte fällt ein wenig schlechter aus als die Beurteilung durch die Personalmanager. Insbesondere wählen die Betriebsräte seltener als die Personalmanager die Antwortoption „sehr kompetent“. Ein Beispiel für dieses Muster, dem auch die Beurteilungen der Gestaltungskompetenz, der Kompetenz im Umgang mit verschiedenen Interessengruppen und der arbeitsrechtlichen Kompetenz entsprechen, ist die Bewertung der strategischen Kompetenz (vgl. Abbildung 77).

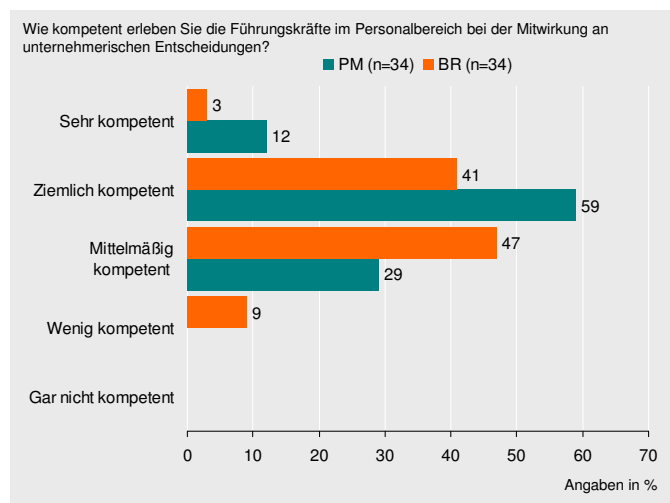


Abb. 77: Strategische Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich (Personalmanager vs. Betriebsräte)

5.3.2 Vergleich auf der Ebene der Indexwerte

Beim Vergleich der durchschnittlichen Indexwerte der Betriebsräte mit den durchschnittlichen Indexwerten der Personalmanager auf der Konfigurationsebene wird deutlich, dass die Indexwerte der Betriebsräte im Durchschnitt immer unter denen der Personalmanager liegen (vgl. Abbildung 78). Besonders große Diskrepanzen gibt es bei der Beurteilung des Kulturmanagements und des Instrumentenmanagements.²²

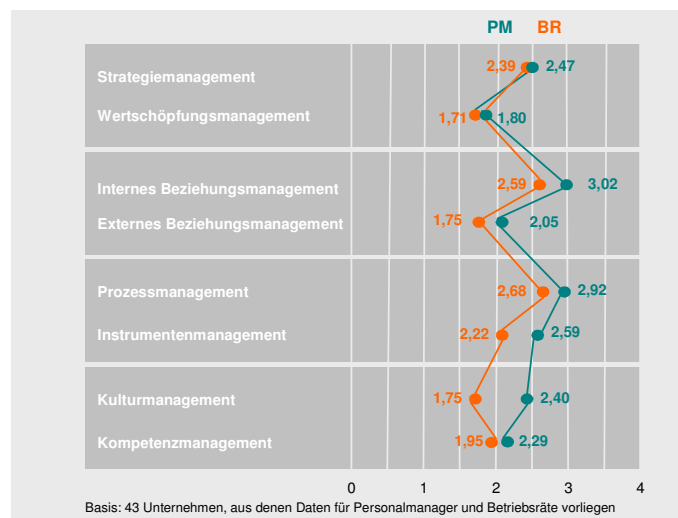


Abb. 78: Indexwerte Konfigurationsprofessionalität (Personalmanager vs. Betriebsräte)

Auf der Ebene der Wirkungsprofessionalität zeigt sich das gleiche Bild. Auch hier liegen die durchschnittlichen Indexwerte der Betriebsräte durchgängig unter den durchschnittlichen Indexwerten der Personalmanager (vgl. Abbildung 79).²³

²² Für das Instrumentenmanagement, das interne Beziehungsmanagement, das Kompetenzmanagement und das Kulturmanagement sind die Mittelwertunterschiede auf dem 5%-Niveau signifikant.

²³ Die Mittelwertunterschiede für die Qualität und Verfügbarkeit von Personal und für die Prozesseffizienz sind auf dem 5%-Niveau signifikant.

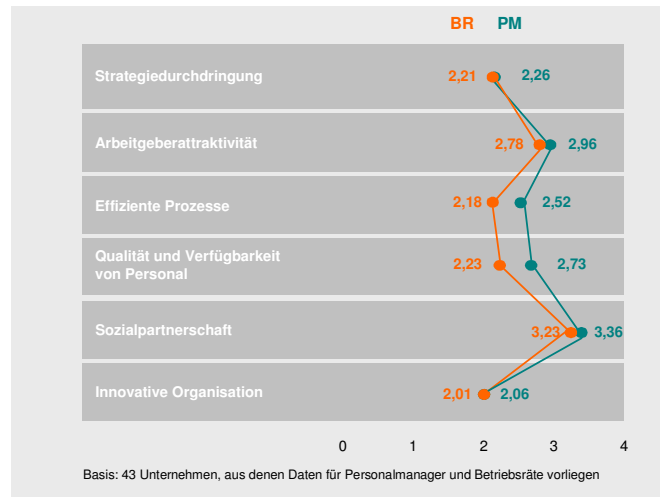


Abb. 79: Indexwerte Wirkungsprofessionalität (Personalmanager vs. Betriebsräte)

Die Korrelationsanalyse macht deutlich, dass die Personalmanager und die Betriebsräte besonders bei der Beurteilung der Sozialpartnerschaft übereinstimmen ($r=.627$).

Bei der Arbeitgeberattraktivität ($r=.426$), der Prozesseffizienz ($r=.369$), dem Instrumentenmanagement ($r=.355$), der Innovationsfähigkeit des Unternehmens ($r=.327$), dem externen Beziehungsmanagement ($r=.297$), dem internen Beziehungsmanagement ($r=.276$), dem Prozessmanagement ($r=.271$), dem Kulturmanagement ($r=.232$) und dem Strategiemangement ($r=.207$) stimmen die Einschätzungen weitgehend überein.

Zwischen den Personalmanagern und den Betriebsräten gibt es wenig Übereinstimmung beim Kompetenzmanagement ($r=.024$), bei der Qualifikation und Verfügbarkeit von Personal ($r=.108$), bei der Strategiedurchdringung ($r=.120$) und beim Wertschöpfungsmanagement ($r=.152$).

Insgesamt korrelieren die Indexwerte der Personalmanager mit den Indexwerten der Betriebsräte mittelmäßig stark.²⁴

5.4 Fazit : Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung

Wenn man die Antworten der Personalmanager mit den Antworten der Linienführungskräfte und den Antworten der Betriebsräte vergleicht, zeigen sich einige interessante Tendenzen.

Während die Personalmanager berichten, dass sie die Personalstrategie und die Unternehmenswerte intensiv mit den Führungskräften bzw. mit allen Mitarbeitern diskutieren, fühlen

²⁴ Vgl. auch Korrelationstabelle in Anhang 8.3.

sich die Führungskräfte und die Betriebsräte lediglich informiert.

Die Kompetenzen der Führungskräfte im Personalbereich werden durchgängig von den Führungskräften außerhalb des Personalbereichs höher eingeschätzt als von den Personalmanagern, deren Urteil wiederum positiver ausfällt als das der Betriebsräte. Eine Ausnahme von dieser Regel bildet die Fähigkeit der Führungskräfte im Personalbereich, Instrumente des Personalmanagements weiterzuentwickeln. Diese Fähigkeit wird von den Personalmanagern besser bewertet als von den Linienführungs Kräften und den Betriebsräten.

Das Vorhandensein von Konzepten und Richtlinien (Beispiele: Kommunikationskonzept, Führungsgrundsätze) wird von den Linienführungs Kräften und den Betriebsräten tendenziell etwas überschätzt.

Die Personalmanager sehen sich selbst als aktive Gestalter, während sie von den Linienführungs Kräften und den Betriebsräten eher als Berater wahrgenommen werden. Das gilt für die Begleitung organisatorischer Veränderungsprozesse im Unternehmen ebenso wie für die Gestaltung der Unternehmenskultur. Das gleiche Muster zeigt sich auch für die Rolle des Personalbereichs in Konfliktfällen. Die Mehrheit der Personalmanager gibt an, Hilfe auch proaktiv anzubieten. Die meisten Linienführungs Kräften und Betriebsräte hingegen berichten, dass sie in Konfliktfällen durch den Personalbereich nur dann unterstützt werden, wenn sie ihn explizit um Hilfe ersuchen.

Insgesamt fällt auf, dass die Einschätzungen der Personalmanager sich oft zwischen den Einschätzungen der Linienführungs Kräften und denjenigen des Betriebsrats bewegen: Das Urteil der Führungskräfte fällt häufig positiver aus als das Urteil der Personalmanager; die Beurteilung durch die Betriebsräte liegt oft unter der Beurteilung der Personalmanager.

Der Vergleich der Indexwerte hat gezeigt, dass es praktisch keine Differenzen zwischen den Durchschnittswerten der Personalmanager und den Durchschnittswerten der Linienführungs Kräften gibt. Einige Indexwerte der Betriebsräte liegen zwar unterhalb der Indexwerte der Personalmanager, aber die Unterschiede sind insgesamt eher geringfügig.

Auch die Korrelationsanalyse hat deutlich gemacht, dass die Einschätzungen der Personalmanager eher mit den Einschätzungen der Linienführungs Kräften übereinstimmen als mit den Einschätzungen der Betriebsräte. Der stärkste Zusammenhang zwischen der Selbstbeurteilung der Personalmanager und der Fremdbeurteilung durch die Linienführungs Kräften und die Betriebsräte besteht bei der Arbeitgeberattraktivität, bei der Inno-

vationsfähigkeit des Unternehmens und beim Instrumentenmanagement.

Die Einschätzungen der Personalmanager, der Linienführungskräfte und der Betriebsräte unterscheiden sich zwar in einzelnen Fragen, grundsätzlich weisen sie aber in die gleiche Richtung.

6 Vergleich der Ergebnisse pix 2005 mit den Ergebnissen pix 2004

6.1 Methodische Anmerkungen

pix ist als Längsschnittstudie angelegt, d.h. es wird ein Vergleich der Ergebnisse im Zeitverlauf angestrebt. In diesem Jahr ist ein Vergleich mit den Ergebnissen des Vorjahres erstmals möglich.

Bei der Darstellung und Interpretation der Unterschiede zwischen den pix-Ergebnissen 2004 und den pix-Ergebnissen 2005 müssen zwei Einschränkungen berücksichtigt werden.

Erstens hat sich die Stichprobe durch Fluktuation verändert: Von den 254 Unternehmen, die sich 2004 an der pix-Untersuchung beteiligt haben, haben 41 auch an der zweiten Befragung teilgenommen. 143 Unternehmen sind 2005 neu hinzugekommen. Bei einem auf den beiden Gesamtstichproben basierenden Vergleich könnte daher nicht ausgeschlossen werden, dass Veränderungen der Ergebnisse ursächlich mit der Stichprobenfluktuation zusammenhängen. Um solche Interpretationsunsicherheiten auszuschließen, vergleichen wir im folgenden nur die Ergebnisse der 41 Unternehmen, die in beiden Jahren an der Studie teilgenommen haben, miteinander.

Zweitens wurde der Fragebogen nach den Erfahrungen mit der Pilotstudie in 2004 überarbeitet. Mit dem Ziel, die Zuverlässigkeit der Messung weiter zu erhöhen, wurden einige Fragen umformuliert, andere Fragen hinzugefügt.²⁵ Es ist also nicht auszuschließen, dass Veränderungen in den Ergebnissen (auch) aus der Reformulierung des Fragebogens resultieren.²⁶ Diese Einschränkung gilt insbesondere für den Vergleich auf der Ebene der Indexwerte und darauf aufbauende Analysen.

Bevor im Folgenden die Veränderungen auf der Ebene der einzelnen Fragen analysiert werden, werden die Indexwerte miteinander verglichen.

²⁵ Vgl. Anhang 8.1. Dabei haben wir bewusst zugunsten einer mittel- und langfristigen Optimierung des Messinstrumentes eine kurzfristige Unschärfe bei der vergleichenden Ergebnisinterpretation in Kauf genommen.

²⁶ In den nächsten Jahren soll der Fragebogen im Wesentlichen beibehalten werden, um Veränderungen eindeutiger feststellen zu können.

6.2 Vergleich auf der Ebene der Indexwerte

Wenn man die 2004 ermittelten Konfigurationsindexwerte mit den diesjährigen vergleicht, fällt auf, dass sich ihr Profil kaum verändert hat: Relative Schwachpunkte bilden nach wie vor das Wertschöpfungsmanagement und das externe Beziehungsmanagement; vergleichsweise professionell betreibt das Personalmanagement in beiden Jahren das Prozessmanagement und das interne Beziehungsmanagement. Verschlechtert hat sich der Indexwert für das Kulturmanagement (vgl. Abbildung 80).²⁷

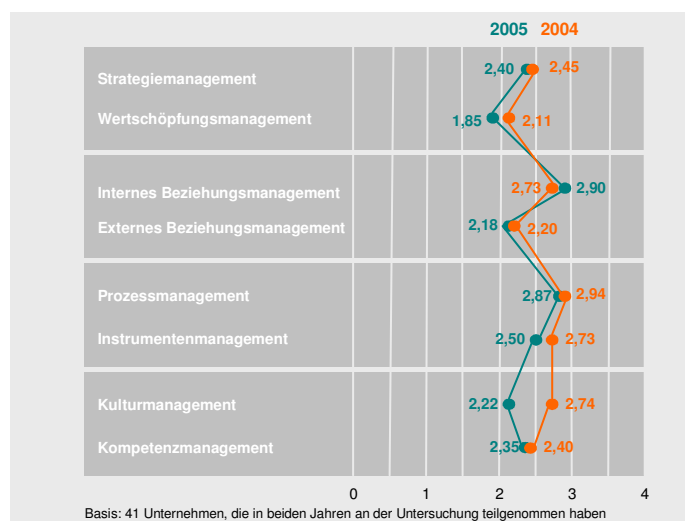


Abb. 80: Indexwerte Konfigurationsprofessionalität 2004 vs. 2005

Bei der Wirkungsprofessionalität gibt es stärkere Veränderungen, die hier jedoch kaum inhaltlich interpretiert werden, weil der entsprechende Teil des Fragebogens besonders stark modifiziert wurde.²⁸ Der Vollständigkeit halber werden in Abbildung 81 dennoch die Wirkungsindizes 2005 den Wirkungsindizes 2004 gegenübergestellt.²⁹

²⁷ Die Mittelwertunterschiede für das Wertschöpfungsmanagement, das Instrumentenmanagement und das Kulturmanagement sind auf dem 5%-Niveau signifikant.

²⁸ So ist beispielsweise der Anstieg des Indexwertes für die Sozialpartnerschaft wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass in 2005 für die Berechnung dieses Kennwertes auch die Häufigkeit von Einigungsstellenverfahren herangezogen wurde. Da Einigungsstellenverfahren (aus Kostengründen) aber generell wenig verbreitet sind, steigt der Indexwert. Die Verbesserung des Indexwertes kann also nicht (eindeutig) als eine Verbesserung der Sozialpartnerschaft interpretiert werden.

²⁹ Mit Ausnahme der Indexwerte für die Qualität und Verfügbarkeit von Personal unterscheiden sich alle Indexwerte auf dem 5%-Niveau signifikant voneinander.



Abb. 81: Indexwerte Wirkungsprofessionalität 2004 vs. 2005

6.3 Vergleich auf der Ebene der einzelnen Fragen

Um Unschärfen bei der Interpretation von Veränderungen zu vermeiden, beschränkt sich der Vergleich auf die Fragen, die in beiden Jahren gleich lautend gestellt wurden.

Der Anteil der Unternehmen, in denen der Personalbereich bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie eine aktiv gestaltende Rolle einnimmt, hat seit 2004 minimal zugenommen. Es gibt deutlich weniger Unternehmen, in denen der Personalbereich nicht in den Strategieentwicklungsprozess eingebunden ist (vgl. Abbildung 82).

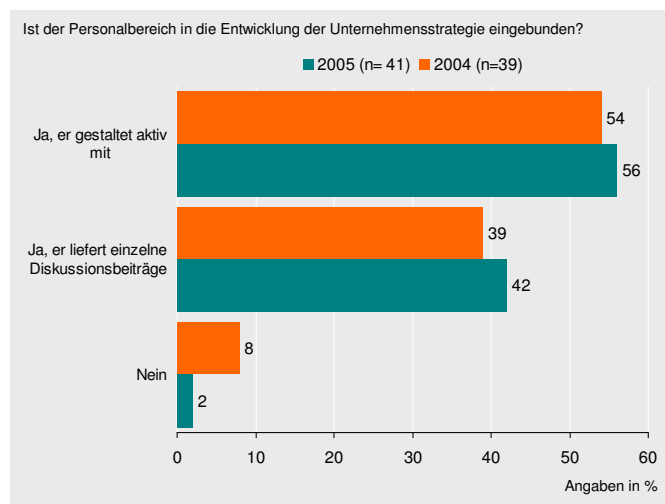


Abb. 82: Einbindung des Personalbereichs in die Strategieentwicklung 2004 vs. 2005

Der Anteil der Unternehmen, in denen es eine Personalstrategie gibt, ist praktisch unverändert (93% in 2004; 90% in 2005).

Während die Personalstrategie 2004 in 79% der Unternehmen vollständig oder weitgehend in operative Maßnahmen umgesetzt wird, ist das 2005 nur noch in 70% der Unternehmen der Fall (vgl. Abbildung 83).

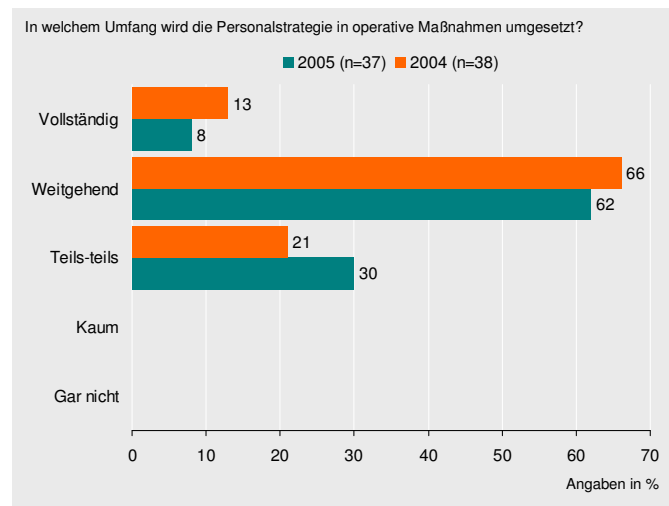


Abb. 83: Umsetzung der Personalstrategie 2004 vs. 2005

Interessant ist die Beobachtung, dass das Personalmanagement seinen Wertbeitrag 2004 noch in 68% der untersuchten Unternehmen regelmäßig an die relevanten Adressaten im Unternehmen berichtete. Ein regelmäßiges Reporting des Personalmanagementwertbeitrags gibt es 2005 nur noch in 38% der Unternehmen. Während 2004 der Personalbereich in allen 41 Unternehmen, auf die sich der Vergleich bezieht, seinen Wertbeitrag kommunizierte, nahmen 2005 die Personalbereiche in 5 von 41 Unternehmen davon Abstand (vgl. Abbildung 84).

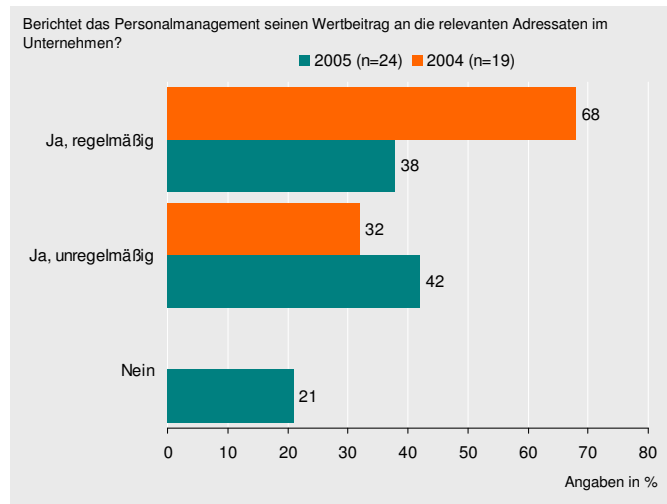


Abb. 84: Bericht über den Wertschöpfungsbeitrag des Personalmanagements 2004 vs. 2005

Bei den Antworten auf die Frage, wie viele der im Unternehmen vorhandenen Personalmanagementkennzahlen regelmäßig zur operativen Steuerung verwendet werden, ist ein positiver Trend zu erkennen: Der Anteil der Unternehmen, in denen keine Kennzahl oder nur wenige Kennzahlen zur operativen Steuerung herangezogen werden, ist von 26% auf 10% gesunken (vgl. Abbildung 85).

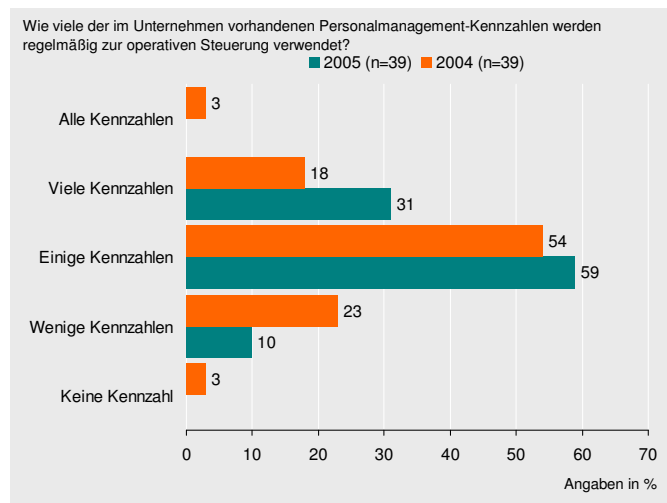


Abb. 85: Verwendung der Personalmanagementkennzahlen 2004 vs. 2005

Auch in der Frage, ob steuerungsrelevante Kennzahlen für das Personalmanagement einem externen Vergleich unterzogen werden, zeigt sich eine erfreuliche Tendenz: Der Anteil der Unternehmen, die regelmäßig ein Benchmarking durchführen, ist von 15% auf 23% angestiegen (vgl. Abbildung 86).

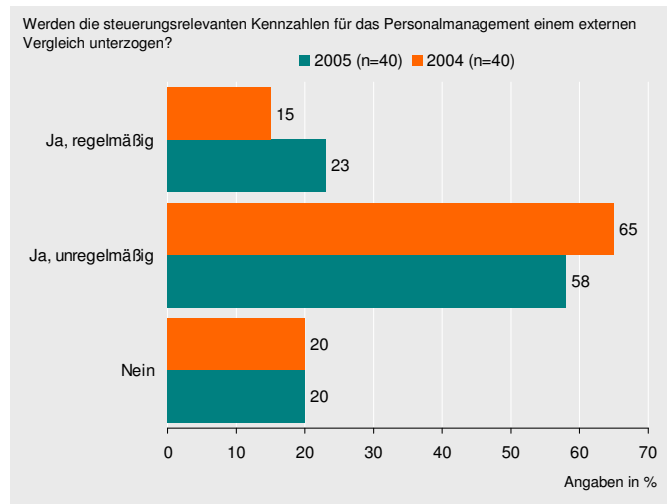


Abb. 86: Externer Vergleich steuerrelevanter Personalmanagementkennzahlen 2004 vs. 2005

Bei der Organisation des Personalbereichs offenbart sich ein negativer Trend: Während 2004 die Organisation des Personalbereichs den Ablauf der Personalprozesse noch in 35% der Unternehmen optimal unterstützt, gilt das 2005 nur noch für 29% der Unternehmen.

Der Anteil der Unternehmen, in denen der Personalbereich über den Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse hinaus mit der Belegschaftsvertretung zusammenarbeitet, ist von 90% auf 79% zurückgegangen.

Rückläufig ist auch der Anteil der Unternehmen, in denen der Personalbereich versucht, die politischen Rahmenbedingungen im Sinne der Unternehmensinteressen mitzugestalten (35% in 2004; 28% in 2005).

Während der Anteil der Unternehmen, in denen der Personalbereich organisatorische Veränderungen begleitet, insgesamt konstant geblieben ist, gab es eine Verschiebung im Hinblick auf die Rolle, die der Personalbereich bei Veränderungsprozessen inne hat – weg vom Gestalter, hin zum Berater (vgl. Abbildung 87).

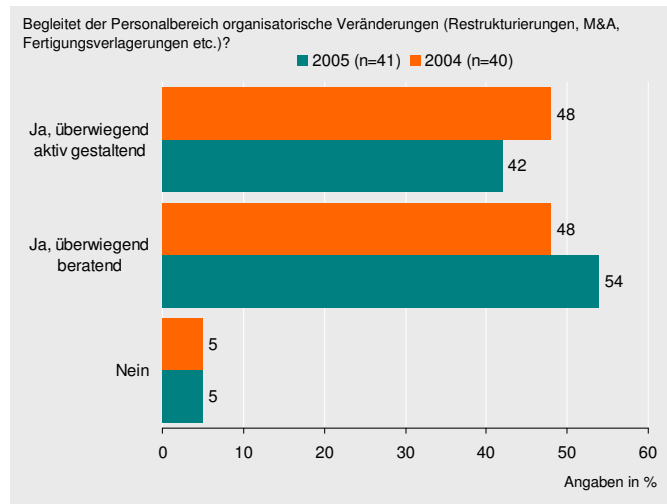


Abb. 87: Rolle des Personalbereichs bei organisatorischen Veränderungen 2004 vs. 2005

Der tendenzielle Verlust der Gestaltungsfunktion spiegelt sich auch in den Antworten auf die Frage wider, ob der Personalbereich an der Erarbeitung der Führungsgrundsätze mitgewirkt hat: 2004 war der Personalbereich in 68% der Unternehmen bei der Erarbeitung von Führungsgrundsätzen Initiator und Moderator; 2005 übt er diese Rolle nur noch in 59% der Unternehmen aus. Der Anteil der Unternehmen, in denen der Personalbereich an der Entwicklung von Führungsgrundsätzen gar nicht mitwirkt, ist von 7% auf 22% gestiegen.

Fast unverändert bleibt die Beratungskompetenz des Personalbereichs: Der Anteil der Unternehmen, in denen der Personalbereich in allen oder vielen Fällen kompetente Beratung leistet, liegt 2005 bei 93% (gegenüber 97% in 2004).

Der Anteil der Unternehmen, in denen alle oder viele Linienführungskräfte ihre Aufgabe als Personalentwickler der eigenen Mitarbeiter wahrnehmen, bleibt konstant. Es gibt aber weniger Unternehmen, in denen keine Linienführungs-kraft oder nur wenige Linienführungs-kräfte kompetente Personalentwickler sind (vgl. Abbildung 88).

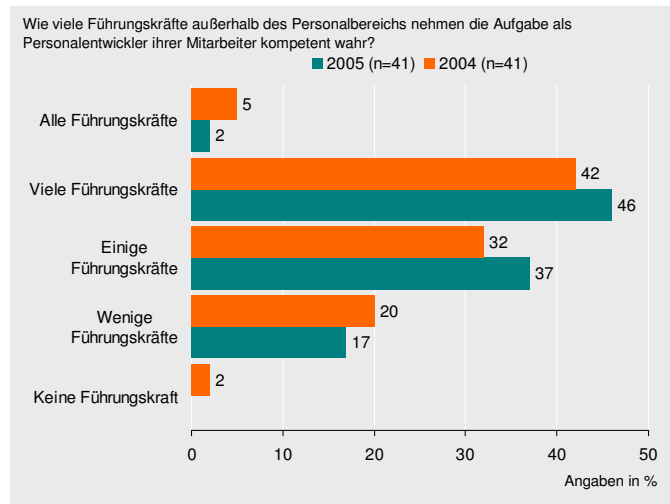


Abb. 88: Personalentwicklungskompetenz der Linienführungs-kräfte 2004 vs. 2005

2005 gibt es deutlich mehr Unternehmen, in denen alle oder viele Linienführungs-kräfte die für sie relevanten Personalmanagementinstrumente kompetent anwenden. Der Anteil der Unternehmen, in denen wenige Linienführungs-kräfte kompetent mit den einschlägigen Instrumenten umgehen, ist zurückgegangen (vgl. Abbildung 89).

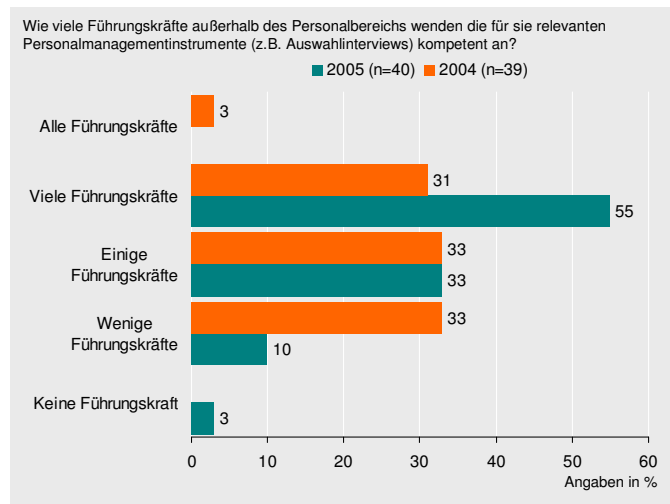


Abb. 89:
Kompetenz der Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs im Hinblick auf die Anwendung von Personalmanagementinstrumenten 2004 vs. 2005

Es gibt mehr Unternehmen, in denen bei der Einstellung und Karriereentwicklung von Führungskräften deren Sozialkompetenz sehr starke oder starke Berücksichtigung findet (vgl. Abbildung 90).

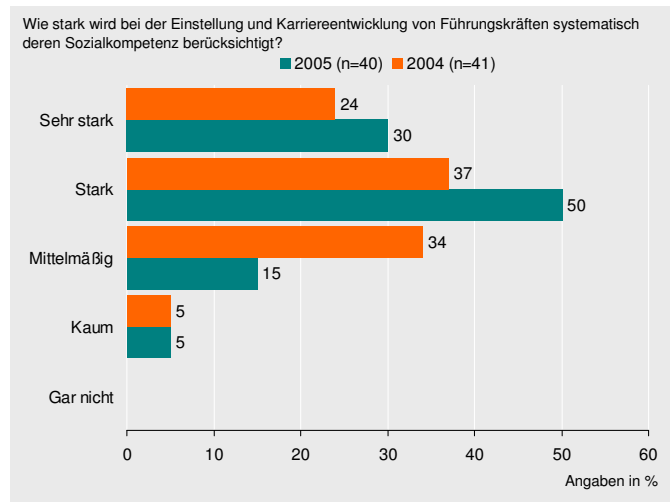


Abb. 90: Berücksichtigung der Sozialkompetenz bei der Führungskräfteentwicklung 2004 vs. 2005

An der Übereinstimmung der Anforderungsprofile mit den tatsächlichen Qualifikationen der Führungskräfte hat sich nichts verändert: Sowohl in 2004 als auch in 2005 liegt der Anteil der Unternehmen, in denen die aktuellen Anforderungsprofile mit den tatsächlichen Qualifikationen in allen oder vielen Fällen übereinstimmen, bei 80%.

Die Qualität der Zusammenarbeit mit den Belegschaftsvertretern hat sich ebenfalls kaum verändert: Der Anteil der Unternehmen, in denen die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat in allen oder vielen Fällen konstruktiv ist, lag 2004 bei 79%; 2005 liegt er bei 77%.

6.4 Professionalitätsmatrix im Vergleich

Die Einordnung in das Vierfelderschema hat sich für die Hälfte der Unternehmen, die in beiden Jahren an der Untersuchung teilgenommen haben, nicht verändert.

Bei den übrigen Unternehmen haben sich Veränderungen in alle Richtungen ergeben: Vom „Glücksritter“ zum „Helden“ (2 Unternehmen), vom „Helden“ zum „Bürokraten“ (2 Unternehmen), vom „Glücksritter“ zum „Blindgeher“ (1 Unternehmen), vom „Bürokraten“ zum „Blindgeher“ (2 Unternehmen), vom „Blindgeher“ zum „Glücksritter“ (4 Unternehmen), vom „Helden“ zum „Blindgeher“ (1 Unternehmen), vom „Bürokraten“ zum „Helden“ (3 Unternehmen), vom „Bürokraten“ zum „Glücksritter“ (3 Unternehmen), vom „Helden“ zum „Glücksritter“ (2 Unternehmen) und vom „Blindgeher“ zum „Helden“ (1 Unternehmen).

Insgesamt fallen sechs Unternehmen mehr in die Kategorie „Glücksritter“, ein Unternehmen mehr in die Kategorie „Helden“, sechs Unternehmen weniger in die Kategorie „Bürokraten“ und ein Unternehmen weniger in die Kategorie „Blind-Geher“.

Aufgrund der geringen Fallzahl und wegen der Modifikationen im Fragebogen, die sich vermutlich auf die Indexwerte auswirken, können diese Veränderungen inhaltlich kaum interpretiert werden. Festzustellen ist, dass nach der zweiten Untersuchung noch kein eindeutiger Trend beobachtet werden kann.

6.5 Fazit des längsschnittlichen Vergleichs

Insgesamt gibt es keine gravierenden Unterschiede zwischen den pix-Ergebnissen 2004 und den pix-Ergebnissen 2005. Mit der gebotenen Vorsicht lassen sich dennoch einige Trends identifizieren.

Beim Strategiemanagement fällt auf, dass der Personalbereich zwar einerseits stärker in die Entwicklung der Unternehmensstrategie eingebunden wird, andererseits aber bei der stringenten Umsetzung der Personalstrategie etwas nachlässt.

Ein widersprüchliches Bild zeigt sich auch beim Wertschöpfungsmanagement. Die Professionalität im Umgang mit Personalmanagementkennzahlen nimmt zu (Benchmarkings werden regelmäßiger durchgeführt; Kennzahlen werden stärker zur operativen Steuerung verwendet), während der kommunikative Aspekt des Wertschöpfungsmanagement vernachlässigt wird: Der Anteil der Unternehmen, in denen der Personalbereich seinen Wertbeitrag nicht berichtet, nimmt stark zu.

Beim internen und externen Beziehungsmanagement zeichnet sich ein Trend der Reduzierung auf das Nötigste ab: Die Zusammenarbeit mit der Belegschaftsvertretung geht seltener über den Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse hinaus und das Engagement des Personalbereichs im Hinblick auf die (Mit-) Gestaltung der politischen Rahmenbedingungen ist rückläufig. Eventuell liegt die Ursache für diese Tendenz in einer Verknappung der (personellen) Ressourcen im Personalbereich.

Vom Gestalter zum Berater – dieser Trend zeigt sich beim Kulturmanagement. Sowohl in Veränderungsprozessen als auch bei der Erarbeitung von Führungsgrundsätzen zieht sich der Personalbereich aus einer gestaltenden in eine eher beratende Rolle zurück. Ausschlaggebend kann auch hier eine Reduzierung der Kapazitäten im Personalbereich sein.

Beim Kompetenzmanagement schließlich wird deutlich, dass bei der Rekrutierung und Entwicklung von Führungskräften verstärkt deren Sozialkompetenz berücksichtigt wird.

7 Zusammenfassung der Ergebnisse

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass nach einem Jahr noch keine eindeutigen Professionalisierungstrends erkennbar sind.

Lediglich das Kulturmanagement wird 2005 weniger professionell betrieben als im Vorjahr. Beim Wertschöpfungsmanagement und beim externen Beziehungsmanagement besteht weiterhin ein relatives Professionalitätsdefizit; Stärken des Personalmanagements sind nach wie vor das interne Beziehungsmanagement und das Prozessmanagement. Unverändert entfaltet das Personalmanagement im Hinblick auf die Strategiedurchdringung und die Innovationsfähigkeit der Organisation eine vergleichsweise wenig professionelle Wirkung.

Bestätigt haben sich die schon in der ersten Untersuchung beobachtete Unabhängigkeit der Professionalität des Personalmanagements von der Unternehmensgröße und die weitgehende Übereinstimmung der Selbstbeurteilung der Personalmanager mit der Fremdbeurteilung durch die Linienführungskräfte und die Betriebsräte.

Die Untersuchung wird fortgesetzt; von der nächsten pix-Befragung im Frühjahr 2006 lassen sich weitere Einblicke in den Stand und die Entwicklung der Professionalisierung des Personalmanagements erwarten.

8 Anhang

8.1 Fragebogen pix 2005

Um die Veränderungen im Fragebogen transparent zu machen, wird nach jeder Frage, die modifiziert wurde, die vorherige Version in Klammern angefügt.

8.1.1 Wertmanagement

8.1.1.1 Strategiemangement

1. Ist die Personalfunktion in der Geschäftsleitung vertreten?
(vorher: Ist die Personalfunktion in der Geschäftsleitung eigenständig vertreten?)
 - ja
 - nein

 - keine Angabe möglich

2. Ist der Personalbereich in die Entwicklung der Unternehmensstrategie eingebunden?
 - ja, er gestaltet aktiv mit
 - ja, er liefert einzelne Diskussionsbeiträge
 - nein -> weiter mit Frage 4

3. Bringt der Personalbereich Informationen über gesellschaftliche Veränderungen in die innerbetriebliche Strategiediskussion ein?
 - ja, regelmäßig
 - ja, unregelmäßig
 - nein

 - keine Angabe möglich

(neu im Fragebogen)

4. Gibt es eine Personalstrategie?
 - ja, sie wird gemeinsam mit der Unternehmensstrategie entwickelt.
 - ja, sie wird aus der Unternehmensstrategie abgeleitet.
 - nein -> weiter mit Frage 8

5. Wurde die Personalstrategie schriftlich festgehalten?

- ja, vollständig
- ja, teilweise
- nein

- keine Angabe möglich

(vorher: In welcher Form liegt die Personalstrategie vor? schriftlich festgehalten; mündlich verbreitet)

6. Wie trägt der Personalbereich die Personalstrategie in das Unternehmen?

- Durch Information der Führungskräfte und intensive Diskussion mit ihnen (vorher: Durch Diskussion mit den Führungskräften)
- Durch Information der Führungskräfte (vorher: Ausschließlich durch Information der Führungskräfte)
- Der Personalbereich trägt die Personalstrategie nicht ins Unternehmen.

- keine Angabe möglich

7. In welchem Umfang wird die Personalstrategie in operative Maßnahmen umgesetzt?

- vollständig
- weitgehend
- teils-teils
- kaum
- gar nicht

- keine Angabe möglich

8. Wie kompetent erleben Sie die Führungskräfte im Personalbereich bei der Mitwirkung an unternehmerischen Entscheidungen? (vorher: Wie hoch ist die Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich im Hinblick auf die Mitwirkung an unternehmerischen Entscheidungen?)

- sehr kompetent (vorher: sehr hoch)
- ziemlich kompetent (vorher: hoch)
- mittelmäßig kompetent (vorher: eher hoch)
- wenig kompetent (vorher: eher gering)
- gar nicht kompetent (vorher: gering)

- keine Angabe möglich

9. Wie viele Führungskräfte im Personalbereich haben Erfahrungen im operativen Geschäft außerhalb des Personalbereichs gesammelt?
- viele Führungskräfte
 - einige Führungskräfte
 - keine Führungskraft
- keine Angabe möglich

(vorher: alle; viele; einige; wenige; keine)

8.1.1.2 Wertschöpfungsmanagement

10. Wird der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg ermittelt?
- ja, mit einer Wertbeitragsrechnung und ergänzenden qualitativen Aussagen (vorher: ja, mit quantitativen und qualitativen Daten gemessen)
 - ja, mit qualitativen Aussagen (vorher: ja, ausschließlich mit qualitativen Aussagen belegt)
 - nein -> weiter mit Frage 12
11. Berichtet das Personalmanagement seinen Wertbeitrag an die relevanten Adressaten im Unternehmen?
- ja, regelmäßig
 - ja, unregelmäßig
 - nein
- keine Angabe möglich
12. Wird der ökonomische Wert der Belegschaft ermittelt? (vorher: Wird die Wertschöpfung der Mitarbeiter ermittelt?)
- ja, mit einer Humanvermögensrechnung (vorher: ja, mit quantitativen und qualitativen Daten gemessen)
 - ja, mit quantitativen und/oder qualitativen Indikatoren (vorher: ja, ausschließlich mit qualitativen Aussagen belegt)
 - nein
- keine Angabe möglich
13. Wie viele der im Unternehmen vorhandenen Personalmanagementkennzahlen werden regelmäßig zur operativen Steuerung verwendet?
- alle Kennzahlen

- viele Kennzahlen
- einige Kennzahlen
- wenige Kennzahlen
- keine Kennzahl

- keine Angabe möglich

14. Wie viele der steuerungsrelevanten Personalmanagementkennzahlen werden EDV-gestützt ermittelt viele Kennzahlen

- einige Kennzahlen
- keine Kennzahl

- keine Angabe möglich

(vorher: alle; viele; einige; wenige; keine)

15. Werden die steuerungsrelevanten Kennzahlen für das Personalmanagement einem externen Vergleich unterzogen?

- ja, regelmäßig
- ja, unregelmäßig
- nein

- keine Angabe möglich

16. Wie kompetent erleben Sie die Führungskräfte im Personalbereich im Umgang mit quantitativen und finanzökonomischen Daten? (vorher: Wie hoch ist die Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich im Hinblick auf den Umgang mit quantitativen und finanzökonomischen Daten?)

- sehr kompetent (vorher: sehr hoch)
- ziemlich kompetent (vorher: hoch)
- mittelmäßig kompetent (vorher: eher hoch)
- wenig kompetent (vorher: eher gering)
- gar nicht kompetent (vorher: gering)

- keine Angabe möglich

8.1.2 Instrumenten- und Prozessmanagement

8.1.2.1 Prozessmanagement

17.-27. Sind die Kernprozesse des Personalmanagements im Unternehmen eindeutig definiert (d.h. sind die Abläufe, Verantwortlichkeiten etc. festgelegt)?

Personalplanung quantitative und qualitative Personalbedarfsermittlung und -planung	ja	teilweise	eher nicht	keine Angabe möglich
Personalrekrutierung Ansprache und Auswahl von internen und externen Bewerbern	ja	teilweise	eher nicht	keine Angabe möglich
Personaleinsatz Integration der Mitarbeiter in den Leistungserstellungsprozess	ja	teilweise	eher nicht	keine Angabe möglich
Personalentwicklung Potenzialförderung, Nachfolgeplanung	ja	teilweise	eher nicht	keine Angabe möglich
Ausbildung Maßnahmen der Berufsausbildung	ja	teilweise	eher nicht	keine Angabe möglich
Weiterbildung Weiterführende Mitarbeiterqualifizierung	ja	teilweise	eher nicht	keine Angabe möglich
Vergütungssysteme Konzeption fester und variabler Entgeltbestandteile	ja	teilweise	eher nicht	keine Angabe möglich
Personalabrechnung und -administration Meldewesen, Stammdatenpflege, Entgeltabrechnung	ja	teilweise	eher nicht	keine Angabe möglich
Personalfreisetzung Trennung von Mitarbeitern	ja	teilweise	eher nicht	keine Angabe möglich
Personalmarketing Steigerung der Arbeitgeberattraktivität	ja	teilweise	eher nicht	keine Angabe möglich
Personalcontrolling Identifikation und Optimierung Personalaufwand und Personalleistungen	ja	teilweise	eher nicht	keine Angabe möglich

28. Werden die für das Unternehmen wichtigen Kernprozesse des Personalmanagements überprüft, um sie bei Bedarf zu optimieren?

- Ja, regelmäßig
- Ja, unregelmäßig
- Nein

- keine Angabe möglich

(neu im Fragebogen)

29. Wie viele der Kernprozesse des Personalmanagements laufen IT-gestützt ab? (vorher: Wie viele Personalprozesse laufen IT-gestützt ab?)

- alle Kernprozesse
- viele Kernprozesse
- einige Kernprozesse
- wenige Kernprozesse
- kein Kernprozess

- keine Angabe möglich

30. Unterstützt die Organisation des Personalbereichs den Ablauf der Personalprozesse optimal?

- ja
- teilweise
- eher nicht

- keine Angabe möglich

31. Wie kompetent erleben Sie die Führungskräfte im Personalbereich bei der Gestaltung organisatorischer Veränderungsprozesse? (vorher: Wie hoch ist die Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich im Hinblick auf die Gestaltung kultureller und organisatorischer Veränderungsprozesse?)

- sehr kompetent (vorher: sehr hoch)
- ziemlich kompetent (vorher: hoch)
- mittelmäßig kompetent (vorher: eher hoch)
- wenig kompetent (vorher: eher gering)
- gar nicht kompetent (vorher: gering)

- keine Angabe möglich

8.1.2.2 Instrumentenmanagement

32.-42. Werden die Kernprozesse des Personalmanagements durch geeignete Methoden/Instrumente unterstützt? (vorher: Werden die Kernprozesse des Personalmanagements durch die richtigen Methoden/Instrumente unterstützt?)

Personalplanung Quantitative und qualitative Personalbedarfsermittlung und	ja	teilweise	eher nicht	keine Angabe möglich
---	----	-----------	------------	----------------------

-planung				
Personalrekrutierung Ansprache und Auswahl von internen und externen Bewerbern	ja	teilweise	eher nicht	keine Angabe möglich
Personaleinsatz Integration der Mitarbeiter in den Leistungserstellungsprozess	ja	teilweise	eher nicht	keine Angabe möglich
Personalentwicklung Potenzialförderung, Nachfolgeplanung	ja	teilweise	eher nicht	keine Angabe möglich
Ausbildung Maßnahmen der Berufsausbildung	ja	teilweise	eher nicht	keine Angabe möglich
Weiterbildung Weiterführende Mitarbeiterqualifizierung	ja	teilweise	eher nicht	keine Angabe möglich
Vergütungssysteme Konzeption fester und variabler Entgeltbestandteile	ja	teilweise	eher nicht	keine Angabe möglich
Personalabrechnung und -administration Meldewesen, Stammdatenpflege, Entgeltabrechnung	ja	teilweise	eher nicht	keine Angabe möglich
Personalfreisetzung Trennung von Mitarbeitern	Ja	teilweise	eher nicht	keine Angabe möglich
Personalmarketing Steigerung der Arbeitgeberattraktivität	ja	teilweise	eher nicht	keine Angabe möglich
Personalcontrolling Identifikation und Optimierung Personalaufwand und Personalleistungen	ja	teilweise	eher nicht	keine Angabe möglich

43. Wie viele der für die Personalmanagementkernprozesse notwendigen Instrumente des Personalmanagements sind zweckmäßig miteinander verzahnt (z.B. Leistungsbeurteilung und Vergütung oder Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung)?

- alle Instrumente
- viele Instrumente
- einige Instrumente
- wenige Instrumente
- keine Instrumente

- keine Angabe möglich

(vorher: Sind die einzelnen Instrumente des Personalmanagements hinreichend miteinander verzahnt? überwiegend; größtenteils; teilweise; eher nicht; gar nicht)

44. Über welche Fähigkeiten verfügen die Führungskräfte im Personalbereich im Hinblick auf die Weiterentwicklung von Personalmanagementinstrumenten? (vorher: Über welche Kompetenz verfügen die Führungskräfte im Personalbereich im Hinblick auf die Instrumente des Personalmanagements?)

- Sie können Instrumente strategieorientiert weiterentwickeln (vorher: Sie können Instrumente strategieorientiert weiterentwickeln (proaktiv))
- Sie können Instrumente situationsbezogen anpassen (vorher: Sie können Instrumente situationsbezogen anpassen (reaktiv))
- Sie können Instrumente nicht weiterentwickeln (vorher: Sie können Instrumente anwenden (keine Entwicklung))

- keine Angabe möglich

45. Wie viele Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs wenden die für sie relevanten Personalmanagementinstrumente (z.B. Auswahlinterviews) kompetent an?

- alle Führungskräfte
- viele Führungskräfte
- einige Führungskräfte
- wenige Führungskräfte
- keine Führungskraft

- keine Angabe möglich

8.1.3 Beziehungsmanagement

8.1.3.1 Internes Beziehungsmanagement

46. Gibt es eine systematische Zusammenarbeit des Personalbereichs mit der Belegschaftsvertretung?

- ja, über den Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse hinaus
- ja, im Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse
- Die Zusammenarbeit ist nicht systematisch.

- In unserem Unternehmen gibt es keine Belegschaftsvertretung.

- keine Angabe möglich

47. Gibt es ein Konzept (d.h. definierte Ziele, Adressaten, Medien) für die unternehmensinterne Kommunikation von Personalmanagementthemen? (vorher: Gibt es ein vom Personalmanagement erarbeitetes innerbetriebliches Kommunikationskonzept?)

- ja, schriftlich festgehalten
- ja, mündlich vereinbart
- nein

- keine Angabe möglich

48. Bietet der Personalbereich Führungskräften und/oder Mitarbeitern Hilfe bei zwischenmenschlichen Konflikten an?

- ja, auch proaktiv
- ja, auf Nachfrage
- nein

- keine Angabe möglich

(neu im Fragebogen)

49. In wie vielen Fällen kann der Personalbereich in Fragen des Personalmanagements kompetente Beratung leisten?

- In allen Fällen
- In vielen Fällen
- In einigen Fällen
- In wenigen Fällen
- In keinem Fall

- keine Angabe möglich

50. Werden in Ihrem Unternehmen Mitarbeiterbefragungen durchgeführt ?

- ja, regelmäßig
- ja, unregelmäßig
- nein

- keine Angabe möglich

(neu im Fragebogen)

51. Wie kompetent erleben Sie die Führungskräfte im Personalbereich im Umgang mit den unterschiedlichen Interessengruppen im Unternehmen?

- sehr kompetent

- ziemlich kompetent
- mittelmäßig kompetent
- wenig kompetent
- gar nicht kompetent

- keine Angabe möglich

(neu im Fragebogen)

52. Wie kompetent erleben Sie die Führungskräfte im Personalbereich bei der Anwendung der arbeitsrechtlichen Regelungen?

- sehr kompetent
- ziemlich kompetent
- mittelmäßig kompetent
- wenig kompetent
- gar nicht kompetent

- keine Angabe möglich

(neu im Fragebogen)

8.1.3.2 Externes Beziehungsmanagement

53. Ist der Personalbereich für die Gestaltung der externen Arbeitsbeziehungen zu Gremien, Verbänden, Gewerkschaften etc. zuständig?

- ja, formell
- ja, informell
- nein

- keine Angabe möglich

(neu im Fragebogen)

54. Versucht der Personalbereich die politischen Rahmenbedingungen im Sinne der Unternehmensinteressen mitzugestalten (z.B. durch externe Gremienarbeit; Mitwirkung bei/in BDA, BDI, IHK, BKK etc.)?

- ja
- teilweise
- eher nicht

- keine Angabe möglich

55. Pflegt der Personalbereich aktiv die Beziehungen zu öffentlichen und privatwirtschaftlichen Institutionen der Arbeitsvermittlung bzw. -verwaltung (z.B. Arbeitsagenturen)?

- ja, regelmäßig
- ja, unregelmäßig
- nein

- keine Angabe möglich

(neu im Fragebogen)

56. Gibt es ein vom Personalbereich erarbeitetes Konzept zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität?

- ja, schriftlich festgehalten
- ja, mündlich vereinbart
- nein -> weiter mit Frage 58

(neu im Fragebogen)

57. In welchem Umfang wird das Konzept zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität in operative Maßnahmen umgesetzt?

- vollständig
- weitgehend
- teils-teils
- kaum
- gar nicht

- keine Angabe möglich

(neu im Fragebogen)

8.1.4 Kultur- und Kompetenzmanagement

8.1.4.1 Kompetenzmanagement

58. Begleitet der Personalbereich organisatorische Veränderungen (Restrukturierungen, M&A, Fertigungsverlagerungen etc.)?

- ja, überwiegend aktiv gestaltend
- ja, überwiegend beratend
- nein

- keine Angabe möglich

59. Gibt es im Unternehmen Instrumente, die den Austausch von individuellem Wissen fördern (z.B. Expertenzirkel, Communities of Practice, Kaffeeecken etc.)?

- ja
- nein

- keine Angabe möglich

60. Führt der Personalbereich eine Analyse der strategisch notwendigen fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter durch?

- ja, regelmäßig
- ja, unregelmäßig
- nein

- keine Angabe möglich

(neu im Fragebogen)

61. Führt der Personalbereich eine Analyse der aktuell vorhandenen fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter durch?

- ja, regelmäßig
- ja, unregelmäßig
- nein

- keine Angabe möglich

(neu im Fragebogen)

62. Wie viele Mitarbeiter im Personalbereich nehmen selbst regelmäßig an berufsbezogenen Personalentwicklungsmaßnahmen teil?

- alle Mitarbeiter
- viele Mitarbeiter
- einige Mitarbeiter
- wenige Mitarbeiter
- kein Mitarbeiter

- keine Angabe möglich

63. Wie viele Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs nehmen die Aufgabe als Personalentwickler ihrer Mitarbeiter kompetent wahr?
- alle Führungskräfte
 - viele Führungskräfte
 - einige Führungskräfte
 - wenige Führungskräfte
 - keine Führungskraft
- keine Angabe möglich
64. Wie stark wird bei der Einstellung und Karriereentwicklung von Führungskräften systematisch deren Sozialkompetenz berücksichtigt?
- sehr stark
 - stark
 - mittelmäßig
 - kaum
 - gar nicht
- keine Angabe möglich

8.1.4.2 Kulturmanagement

65. Gestaltet der Personalbereich die Unternehmenskultur mit?
- ja, als formell festgelegte Aufgabe
 - ja, als informelle Aufgabe (vorher: ja, ausschließlich als informelle Aufgabe)
 - nein
- keine Angabe möglich
66. Wie trägt der Personalbereich die Unternehmenswerte (d.h. die Normen) in das Unternehmen?
- Durch Information der Mitarbeiter und intensive Diskussion mit ihnen (vorher: Durch Diskussion mit den Mitarbeitern)
 - Durch Information der Mitarbeiter (vorher: Ausschließlich durch Information der Mitarbeiter)
 - Der Personalbereich trägt die Personalstrategie nicht ins Unternehmen.
- keine Angabe möglich

67. Gibt es im Unternehmen Führungsgrundsätze?
- Ja, sie werden auch weitgehend im Alltag gelebt
 - Ja, sie werden aber kaum im Alltag gelebt
 - nein -> weiter mit Frage 71

(vorher: ja; nein)

68. Hat der Personalbereich an der Erarbeitung der Führungsgrundsätze mitgewirkt?
- ja, initiiierend und moderierend
 - ja, ausschließlich als Diskussionssteilnehmer
 - nein

 - keine Angabe möglich

69. Wird die Einhaltung der Führungsgrundsätze überprüft?
- ja, regelmäßig
 - ja, unregelmäßig
 - nein -> weiter mit Frage 71

(neu im Fragebogen)

70. Wie stark wirkt sich die Einhaltung der Führungsgrundsätze auf Bewertungs- und Besetzungsentscheidungen aus?
- sehr stark
 - stark
 - mittelmäßig (vorher: eher stark)
 - kaum (vorher: eher schwach)
 - gar nicht (vorher: schwach)

 - keine Angabe möglich

8.1.5 Qualität und Verfügbarkeit von Personal

71. In wie vielen Fällen stimmen die aktuellen Anforderungsprofile mit den tatsächlichen Qualifikationen der Führungskräfte überein?
- In allen Fällen
 - In vielen Fällen
 - In einigen Fällen
 - In wenigen Fällen
 - In keinem Fall

- keine Angabe möglich

72. In wie vielen Fällen werden vakante Führungspositionen ausreichend schnell besetzt? (vorher: In wie vielen Fällen werden Vakanzen ausreichend schnell besetzt?)

- In allen Fällen
- In vielen Fällen
- In einigen Fällen
- In wenigen Fällen
- In keinem Fall

- keine Angabe möglich

73. In wie vielen der Fälle, in denen vakante Führungspositionen intern nachbesetzt werden sollen, ist dies auch möglich?

- In allen Fällen
- In vielen Fällen
- In einigen Fällen
- In wenigen Fällen
- In keinem Fall

- keine Angabe möglich

(neu im Fragebogen)

8.1.6 Arbeitgeberattraktivität

74. Wie attraktiv ist das Unternehmen als Arbeitgeber für Bewerber?

- sehr attraktiv
- ziemlich attraktiv
- mittelmäßig attraktiv (vorher: eher attraktiv)
- wenig attraktiv (vorher: eher unattraktiv)
- gar nicht attraktiv (vorher: unattraktiv)

- keine Angabe möglich

75. Wie attraktiv ist das Unternehmen als Arbeitgeber für seine Mitarbeiter?

- sehr attraktiv
- ziemlich attraktiv
- mittelmäßig attraktiv (vorher: eher attraktiv)

- wenig attraktiv (vorher: eher unattraktiv)
- gar nicht attraktiv (vorher: unattraktiv)

- keine Angabe möglich

8.1.7 Effiziente Personalprozesse

76. In wie vielen Fällen laufen Personalprozesse wie geplant ab? (vorher: In wie vielen Fällen laufen Personalprozesse optimal ab?)

- In allen Fällen
- In vielen Fällen
- In einigen Fällen
- In wenigen Fällen
- In keinem Fall

- keine Angabe möglich

77.-87. Wie hoch sind die Kosten für Ihre Personalprozesse im Verhältnis zu den Personalprozesskosten Ihrer Wettbewerber? (vorher: Sind die Kosten für die im Unternehmen vorhandenen Personalprozesse marktüblich?)

Personalplanung Quantitative und qualitative Personalbedarfsermittlung und -planung	günstiger (vorher: ja)	vergleichbar (vorher: teilweise)	teurer (vorher: eher nicht)	keine Angabe möglich
Personalrekrutierung Ansprache und Auswahl von internen und externen Bewerbern	günstiger (vorher: ja)	vergleichbar (vorher: teilweise)	teurer (vorher: eher nicht)	keine Angabe möglich
Personaleinsatz Integration der Mitarbeiter in den Leistungserstellungsprozess	günstiger (vorher: ja)	vergleichbar (vorher: teilweise)	teurer (vorher: eher nicht)	keine Angabe möglich
Personalentwicklung Potenzialförderung, Nachfolgeplanung	günstiger (vorher: ja)	vergleichbar (vorher: teilweise)	teurer (vorher: eher nicht)	keine Angabe möglich
Ausbildung Maßnahmen der Berufsausbildung	günstiger (vorher: ja)	vergleichbar (vorher: teilweise)	teurer (vorher: eher nicht)	keine Angabe möglich
Weiterbildung Weiterführende Mitarbeiterqualifizierung	günstiger (vorher: ja)	vergleichbar (vorher: teilweise)	teurer (vorher: eher nicht)	keine Angabe möglich
Vergütungssysteme Konzeption fester und variabler Entgeltbestandteile	günstiger (vorher: ja)	vergleichbar (vorher: teilweise)	teurer (vorher: eher nicht)	keine Angabe möglich

		teilweise)		
Personalabrechnung und –administration Meldewesen, Stammdatenpflege, Entgeltabrechnung	günstiger (vorher: ja)	vergleichbar (vorher: teilweise)	teurer (vorher: eher nicht)	keine Angabe möglich
Personalfreisetzung Trennung von Mitarbeitern	günstiger (vorher: ja)	vergleichbar (vorher: teilweise)	teurer (vorher: eher nicht)	keine Angabe möglich
Personalmarketing Steigerung der Arbeitgeberaktivität	günstiger (vorher: ja)	vergleichbar (vorher: teilweise)	teurer (vorher: eher nicht)	keine Angabe möglich
Personalcontrolling Identifikation und Optimierung Personalaufwand und Personalleistungen	günstiger (vorher: ja)	vergleichbar (vorher: teilweise)	teurer (vorher: eher nicht)	keine Angabe möglich

8.1.8 Innovative Organisation

88. Wie hoch ist die Veränderungsbereitschaft der Belegschaft?

- sehr hoch
- hoch
- mittelmäßig (vorher: eher hoch)
- eher gering
- gering

- keine Angabe möglich

89. Wie stark ist die Innovationskultur ausgeprägt?

- sehr stark
- stark
- mittelmäßig (vorher: eher hoch)
- eher schwach
- schwach

- keine Angabe möglich

8.1.9 Strategiedurchdringung

90. Wie vielen Mitarbeitern sind die für ihre Tätigkeit wichtigen Strategien des Unternehmens bekannt?

- allen Mitarbeitern
- vielen Mitarbeitern
- einigen Mitarbeitern
- wenigen Mitarbeitern
- keinem Mitarbeiter

- keine Angabe möglich

(neu im Fragebogen)

91. Wie stark beteiligen sich die Mitarbeiter an der Umsetzung der Unternehmensstrategie in operatives Handeln? (vorher: Wie stark werden die Mitarbeiter an der Umsetzung der Unternehmensstrategie in operatives Handeln beteiligt?)

- sehr stark
- stark
- mittelmäßig (vorher: eher stark)
- kaum (vorher: eher schwach)
- gar nicht (vorher: schwach)

- keine Angabe möglich

8.1.10 Sozialpartnerschaft

92. In wie vielen Fällen ist die Zusammenarbeit mit den Belegschaftsvertretern konstruktiv?

- In allen Fällen
- In vielen Fällen
- In einigen Fällen
- In wenigen Fällen
- In keinem Fall

- In unserem Unternehmen gibt es keine Belegschaftsvertretung

- keine Angabe möglich

93. In wie vielen Streitfällen mit den Belegschaftsvertretern wird die Einigungsstelle angerufen?

- In allen Fällen
- In vielen Fällen
- In einigen Fällen
- In wenigen Fällen
- In keinem Fall

- In unserem Unternehmen gibt es keine Belegschaftsvertretung

- keine Angabe möglich

(neu im Fragebogen)

8.1.11 Statistik/Hintergrundvariablen

94. Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen?

- Energie
- Chemie/Pharma
- Maschinen-/ Fahrzeugbau
- Sonstige metallverarbeitende Industrie
- Elektroindustrie
- Kommunikationstechnik/EDV-Hardware
- Kunststoffverarbeitende Industrie
- Nahrungs- und Genussmittel
- Druck- und Verlagsgewerbe
- Sonstiges produzierendes Gewerbe
- EDV-Dienstleistungen, Softwarehersteller
- Transport und Verkehr
- Versicherungen/Banken
- Handel
- Sonstige Dienstleistungen
- Sonstige Branche

95. Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen (= Kopfbzahl aller aktiv beschäftigten Arbeitnehmer, Stand 31.03.2005)?

96. Wie hoch war das Gesamtkapital Ihres Unternehmens im letzten Geschäftsjahr?

97. Wie hoch war der Jahresüberschuss Ihres Unternehmens im letzten Geschäftsjahr?

98. Wie viele Mitarbeiter arbeiten im Personalbereich (= Kopfbzahl aller aktiv beschäftigten Arbeitnehmer, Stand 31.03.2005)?

99. Welche Funktion üben Sie im Unternehmen aus?

Geschäftsführer

- Personalvorstand
- Personalleiter/in
- Leiter/in Personalentwicklung
- Personalreferent/in
- Sonstige Funktion, und zwar:

8.2 Häufigkeitstabelle pix 2005

	Häufigkeit der Nennungen	
	absolut	prozentual
Ist die Personalfunktion in der Geschäftsleitung vertreten?		
Ja	117	64,6
Nein	64	35,4
n	181	100
Ist der Personalbereich in die Entwicklung der Unternehmensstrategie eingebunden?		
Ja, er gestaltet aktiv mit	91	49,5
Ja, er liefert einzelne Diskussionsbeiträge	79	42,9
Nein	14	7,6
n	184	100
Bringt der Personalbereich Informationen über gesellschaftliche Veränderungen in die innerbetriebliche Strategiediskussion ein?		
Ja, regelmäßig	46	27,5
Ja, unregelmäßig	104	62,3
Nein	17	10,2
n	167	100
Gibt es eine Personalstrategie?		
Ja, sie wird gemeinsam mit der Unternehmensstrategie entwickelt	33	17,9
Ja, sie wird aus der Unternehmensstrategie abgeleitet	123	66,8
Nein	28	15,2
n	184	100
Wurde die Personalstrategie schriftlich festgehalten?		
Ja, vollständig	39	25,2
Ja, teilweise	84	54,2
Nein	32	20,6
n	155	100
Wie trägt der Personalbereich die Personalstrategie in das Unternehmen?		
Durch Information der Führungskräfte und intensive Diskussion	81	52,6
Durch Information der Führungskräfte	56	36,4
Der Personalbereich trägt die Personalstrategie nicht ins U	17	11,0
n	154	100
In welchem Umfang wird die Personalstrategie in operative Maßnahmen umgesetzt?		
Vollständig	12	7,7
Weitgehend	95	61,3
Teils-teils	46	29,7
Kaum	2	1,3
Gar nicht	0	0,0
n	155	100
Wie kompetent erleben Sie die Führungskräfte im Personalbereich bei der Mitwirkung an unternehmerischen Entscheidungen?		
Sehr kompetent	31	17,6
Ziemlich kompetent	94	53,4

	Häufigkeit der Nennungen	
	absolut	prozentual
Mittelmäßig kompetent	44	25,0
Wenig kompetent	7	4,0
Gar nicht kompetent	0	0,0
n	176	100
Wie viele Führungskräfte im Personalbereich haben Erfahrungen im operativen Geschäft außerhalb des Personalbereichs gesammelt?		
Viele Führungskräfte	9	5,4
Einige Führungskräfte	108	64,3
Keine Führungskraft	51	30,4
n	168	100
Wird der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg ermittelt?		
Ja, mit einer Wertbeitragsrechnung und ergänzenden qualitativen Aussagen	6	3,3
Ja, mit qualitativen Aussagen	91	49,5
Nein	87	47,3
n	184	100
Berichtet das Personalmanagement seinen Wertbeitrag an die relevanten Adressaten im Unternehmen?		
Ja, regelmäßig	32	34,0
Ja, unregelmäßig	51	54,3
Nein	11	11,7
n	94	100
Wird der ökonomische Wert der Belegschaft ermittelt?		
Ja, mit einer Humanvermögensrechnung	2	1,1
Ja, mit quantitativen und/ oder qualitativen Indikatoren	28	15,8
Nein	147	83,1
n	177	100
Wie viele der im Unternehmen vorhandenen Personalmanagementkennzahlen werden regelmäßig zur operativen Steuerung verwendet?		
Alle Kennzahlen	5	2,9
Viele Kennzahlen	42	24,0
Einige Kennzahlen	87	49,7
Wenige Kennzahlen	33	18,9
Keine Kennzahl	8	4,6
n	175	100
Wie viele der steuerungsrelevanten Personalmanagementkennzahlen werden EDV-gestützt ermittelt?		
Viele Kennzahlen	97	56,1
Einige Kennzahlen	65	37,6
Keine Kennzahl	11	6,4
n	173	100
Werden die steuerungsrelevanten Kennzahlen für das Personalmanagement einem externen Vergleich unterzogen?		
Ja, regelmäßig	20	11,3
Ja, unregelmäßig	106	59,9
Nein	51	28,8

Häufigkeit der Nennungen		
	absolut	prozentual
n	177	100
Wie kompetent erleben Sie die Führungskräfte im Personalbereich im Umgang mit quantitativen und finanzökonomischen Daten?		
Sehr kompetent	15	8,5
Ziemlich kompetent	73	41,2
Mittelmäßig kompetent	78	44,1
Wenig kompetent	11	6,2
Gar nicht kompetent	0	0,0
n	177	100
Sind die Kernprozesse des Personalmanagements im Unternehmen eindeutig definiert?		
<i>Personalplanung</i>		
Ja	123	68,0
Teilweise	41	22,7
Eher nicht	17	9,4
n	181	100
<i>Personalrekrutierung</i>		
Ja	151	82,5
Teilweise	31	16,9
Eher nicht	1	0,5
Gesamt	183	100
<i>Personaleinsatz</i>		
Ja	90	49,5
Teilweise	71	39,0
Eher nicht	21	11,5
n	182	100
<i>Personalentwicklung</i>		
Ja	98	53,6
Teilweise	60	32,8
Eher nicht	25	13,7
n	183	100
<i>Ausbildung</i>		
Ja	139	82,2
Teilweise	22	13,0
Eher nicht	8	4,7
n	169	100
<i>Weiterbildung</i>		
Ja	100	55,6
Teilweise	69	38,3
Eher nicht	11	6,1
n	180	100
<i>Vergütungssysteme</i>		
Ja	121	66,1
Teilweise	53	29,0
Eher nicht	9	4,9
Gesamt	183	100
<i>Personalabrechnung</i>		
Ja	174	95,1
Teilweise	6	3,3

	Häufigkeit der Nennungen	
	absolut	prozentual
Eher nicht	3	1,6
n	183	100
Personalmarketing		
Ja	41	22,9
Teilweise	78	43,6
Eher nicht	60	33,5
n	179	100
Personalcontrolling		
Ja	54	30,3
Teilweise	77	43,3
Eher nicht	47	26,4
n	178	100
Personalfreisetzung		
Ja	112	61,9
Teilweise	50	27,6
Eher nicht	19	10,5
n	181	100
Werden die für das Unternehmen wichtigen Kernprozesse des Personalmanagements überprüft, um sie bei Bedarf zu optimieren?		
Ja, regelmäßig	40	22,2
Ja, unregelmäßig	127	70,6
Nein	13	7,2
n	180	100
Wie viele der Kernprozesse des Personalmanagements laufen IT-gestützt ab?		
Alle Kernprozesse	13	7,1
Viele Kernprozesse	77	42,3
Einige Kernprozesse	69	37,9
Wenige Kernprozesse	22	12,1
Kein Kernprozess	1	0,5
n	182	100
Unterstützt die Organisation des Personalbereichs den Ablauf der Personalprozesse optimal?		
Ja	71	39,0
Teilweise	99	54,4
Eher nicht	12	6,6
n	182	100
Wie kompetent erleben Sie die Führungskräfte im Personalbereich bei der Gestaltung organisatorischer Veränderungsprozesse?		
Sehr kompetent	26	14,7
Ziemlich kompetent	101	57,1
Mittelmäßig kompetent	38	21,5
Wenig kompetent	9	5,1
Gar nicht kompetent	3	1,7
n	177	100
Werden die Kernprozesse des Personalmanagements durch geeignete Methoden/Instrumente unterstützt?		
Personalplanung		
Ja	73	40,8

	Häufigkeit der Nennungen	
	absolut	prozentual
Teilweise	74	41,3
Eher nicht	32	17,9
n	179	100
Personalrekrutierung		
Ja	102	56,0
Teilweise	67	36,8
Eher nicht	13	7,1
n	182	100
Personaleinsatz		
Ja	54	29,7
Teilweise	88	48,4
Eher nicht	40	22,0
Gesamt	182	100
Personalentwicklung		
Ja	74	40,4
Teilweise	74	40,4
Eher nicht	35	19,1
n	183	100
Ausbildung		
Ja	113	66,9
Teilweise	40	23,7
Eher nicht	16	9,5
n	169	100
Weiterbildung		
Ja	81	44,3
Teilweise	79	43,2
Eher nicht	23	12,6
n	183	100
Vergütungssysteme		
Ja	91	50,3
Teilweise	67	37,0
Eher nicht	23	12,7
n	181	100
Personalabrechnung		
Ja	169	92,9
Teilweise	11	6,0
Eher nicht	2	1,1
n	182	100
Personalmarketing		
Ja	25	14,0
Teilweise	71	39,7
Eher nicht	83	46,4
n	179	100
Personalcontrolling		
Ja	41	22,8
Teilweise	88	48,9
Eher nicht	51	28,3
n	180	100

	Häufigkeit der Nennungen	
	absolut	prozentual
Personalfreisetzung		
Ja	70	39,8
Teilweise	64	36,4
Eher nicht	42	23,9
n	176	100
Wie viele der für die Personalmanagementkernprozesse notwendigen Instrumente des Personalmanagements sind zweckmäßig miteinander verzahnt?		
Alle Instrumente	9	5,0
Viele Instrumente	63	35,2
Einige Instrumente	76	42,5
Wenige Instrumente	28	15,6
Keine Instrumente	3	1,7
n	179	100
Über welche Fähigkeiten verfügen die Führungskräfte im Personalbereich im Hinblick auf die Weiterentwicklung von Personalmanagementinstrumenten?		
Sie können Instrumente strategieorientiert weiterentwickeln	80	46,2
Sie können Instrumente situationsbezogen anpassen	89	51,4
Sie können Instrumente nicht weiterentwickeln	4	2,3
n	173	100
Wie viele Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs wenden die für sie relevanten Personalmanagementinstrumente kompetent an?		
Alle Führungskräfte	7	3,9
Viele Führungskräfte	84	46,4
Einige Führungskräfte	63	34,8
Wenige Führungskräfte	22	12,2
Keine Führungskraft	5	2,8
n	181	100
Gibt es eine systematische Zusammenarbeit des Personalbereichs mit der Belegschaftsvertretung?		
Ja, über den Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse hinaus	116	66,7
Ja, im Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse	40	23,0
Nein, die Zusammenarbeit ist nicht systematisch.	2	1,1
In unserem Unternehmen gibt es keine Belegschaftsvertretung	16	9,2
n	174	100
Gibt es ein Konzept für die unternehmensinterne Kommunikation von Personalmanagementthemen?		
Ja, schriftlich festgehalten	42	23,7
Ja, mündlich vereinbart	55	31,1
Nein	80	45,2
n	177	100
Bietet der Personalbereich Führungskräften und/oder Mitarbeitern Hilfe bei zwischenmenschlichen Konflikten an?		
Ja, auch proaktiv	118	64,5

	Häufigkeit der Nennungen	
	absolut	prozentual
Ja, auf Nachfrage	63	34,4
Nein	2	1,1
n	183	100
In wie vielen Fällen kann der Personalbereich in Fragen des Personalmanagements kompetente Beratung leisten?		
In allen Fällen	56	30,6
In vielen Fällen	114	62,3
In einigen Fällen	13	7,1
In wenigen Fällen	0	0
In keinem Fall	0	0
n	183	100
Werden in Ihrem Unternehmen Mitarbeiterbefragungen durchgeführt?		
Ja, regelmäßig	65	35,7
Ja, unregelmäßig	71	39,0
Nein	46	25,3
n	182	100
Wie kompetent erleben Sie die Führungskräfte im Personalbereich im Umgang mit den unterschiedlichen Interessengruppen im Unternehmen?		
Sehr kompetent	36	20,3
Ziemlich kompetent	115	65,0
Mittelmäßig kompetent	24	13,6
Wenig kompetent	2	1,1
Gar nicht kompetent	0	0
n	177	100
Wie kompetent erleben Sie die Führungskräfte im Personalbereich bei der Anwendung der arbeitsrechtlichen Regelungen?		
Sehr kompetent	66	36,9
Ziemlich kompetent	91	50,8
Mittelmäßig kompetent	17	9,5
Wenig kompetent	5	2,8
Gar nicht kompetent	0	0
n	179	100
Ist der Personalbereich für die Gestaltung der externen Arbeitsbeziehungen zu Gremien, Verbänden, Gewerkschaften etc. zuständig?		
Ja, formell	105	62,9
Ja, informell	33	19,8
Nein	29	17,4
n	167	100
Versucht der Personalbereich die politischen Rahmenbedingungen im Sinne der Unternehmensinteressen mitzugestalten?		
Ja	43	24,3
Teilweise	68	38,4
Eher nicht	66	37,3
n	177	100
Pflegt der Personalbereich aktiv die Beziehungen zu öffentlichen und privatwirtschaftlichen Institutionen der Arbeitsvermittlung?		
Ja, regelmäßig	54	29,7
Ja, unregelmäßig	105	57,7
Nein	23	12,6

	Häufigkeit der Nennungen	
	absolut	prozentual
n	182	100
Gibt es ein vom Personalbereich erarbeitetes Konzept zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität?		
Ja, schriftlich festgehalten	32	17,4
Ja, mündlich vereinbart	45	24,5
Nein	107	58,2
n	184	100
In welchem Umfang wird das Konzept zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität in operative Maßnahmen umgesetzt?		
Vollständig	4	5,3
Weitgehend	47	61,8
Teils-teils	24	31,6
Kaum	1	1,3
Gar nicht	0	0
n	76	100
Begleitet der Personalbereich organisatorische Veränderungen?		
Ja, überwiegend aktiv gestaltend	75	41,4
Ja, überwiegend beratend	98	54,1
Nein	8	4,4
n	181	100
Gibt es im Unternehmen Instrumente, die den Austausch von individuellem Wissen fördern?		
Ja	105	61,8
Nein	65	38,2
n	170	100
Führt der Personalbereich eine Analyse der strategisch notwendigen fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter durch?		
Ja, regelmäßig	39	21,8
Ja, unregelmäßig	73	40,8
Nein	67	37,4
n	179	100
Führt der Personalbereich eine Analyse der aktuell vorhandenen fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter durch?		
Ja, regelmäßig	49	27,5
Ja, unregelmäßig	70	39,3
Nein	59	33,1
n	178	100
Wie viele der Mitarbeiter im Personalbereich nehmen selbst regelmäßig an berufsbezogenen Personalentwicklungsmaßnahmen teil?		
Alle Mitarbeiter	49	26,9
Viele Mitarbeiter	71	39,0
Einige Mitarbeiter	48	26,4
Wenige Mitarbeiter	13	7,1
Kein Mitarbeiter	1	0,5
n	182	100
Wie viele der Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs nehmen die Aufgabe als Personalentwickler ihrer Mitarbeiter kompetent wahr?		
Alle Führungskräfte	4	2,2
Viele Führungskräfte	66	36,5

	Häufigkeit der Nennungen	
	absolut	prozentual
Einige Führungskräfte	78	43,1
Wenige Führungskräfte	31	17,1
Keine Führungskraft	2	1,1
n	181	100
Wie stark wird bei der Einstellung und Karriereentwicklung von Führungskräften systematisch deren Sozialkompetenz berücksichtigt?		
Sehr stark	36	19,8
Stark	89	48,9
Mittelmäßig	46	25,3
Kaum	10	5,5
Gar nicht	1	0,5
n	182	100
Gestaltet der Personalbereich die Unternehmenskultur mit?		
Ja, als formell festgelegte Aufgabe	50	28,6
Ja, als informelle Aufgabe	105	60,0
Nein	20	11,4
n	175	100
Wie trägt der Personalbereich die Unternehmenswerte in das Unternehmen?		
Durch Information der Mitarbeiter und intensive Diskussion	69	39,9
Durch Information der Mitarbeiter	91	52,6
Der Personalbereich trägt die Unternehmenswerte nicht ins U	13	7,5
n	173	100
Gibt es im Unternehmen Führungsgrundsätze?		
Ja, sie werden auch weitgehend im Alltag gelebt	93	50,5
Ja, sie werden aber kaum im Alltag gelebt	42	22,8
Nein	49	26,6
n	184	100
Hat der Personalbereich an der Erarbeitung der Führungsgrundsätze mitgewirkt?		
Ja, initiiierend und moderierend	84	67,2
Ja, ausschließlich als Diskussionssteilnehmer	25	20,0
Nein	16	12,8
n	125	100
Wird die Einhaltung der Führungsgrundsätze überprüft?		
Ja, regelmäßig	41	30,4
Ja, unregelmäßig	49	36,3
Nein	45	33,3
n	135	100
Wie stark wirkt sich die Einhaltung der Führungsgrundsätze auf Bewertungs- und Besetzungsentscheidungen aus?		
Sehr stark	5	5,8
Stark	42	48,8
Mittelmäßig	28	32,6
Kaum	9	10,5
Gar nicht	2	2,3

	Häufigkeit der Nennungen	
	absolut	prozentual
n	86	100
In wie vielen Fällen stimmen die aktuellen Anforderungsprofile mit den tatsächlichen Qualifikationen der Führungskräfte überein?		
In allen Fällen	2	1,2
In vielen Fällen	134	77,5
In einigen Fällen	30	17,3
In wenigen Fällen	7	4,0
In keinem Fall	0	0,0
n	173	100
In wie vielen Fällen werden vakante Führungspositionen ausreichend schnell besetzt?		
In allen Fällen	30	16,9
In vielen Fällen	113	63,5
In einigen Fällen	31	17,4
In wenigen Fällen	4	2,2
In keinem Fall	0	0,0
n	178	100
In wie vielen der Fälle, in denen vakante Führungspositionen intern nachbesetzt werden sollen, ist dies auch möglich?		
In allen Fällen	12	6,6
In vielen Fällen	92	50,8
In einigen Fällen	55	30,4
In wenigen Fällen	21	11,6
In keinem Fall	1	0,6
n	181	100
Wie attraktiv ist das Unternehmen als Arbeitgeber für Bewerber?		
Sehr attraktiv	37	20,3
Ziemlich attraktiv	88	48,4
Mittelmäßig attraktiv	53	29,1
Wenig attraktiv	4	2,2
Gar nicht attraktiv	0	0,0
n	182	100
Wie attraktiv ist das Unternehmen als Arbeitgeber für seine Mitarbeiter?		
Sehr attraktiv	48	26,5
Ziemlich attraktiv	94	51,9
Mittelmäßig attraktiv	36	19,9
Wenig attraktiv	2	1,1
Gar nicht attraktiv	1	0,6
n	181	100
In wie vielen Fällen laufen Personalprozesse wie geplant ab?		
In allen Fällen	2	1,1
In vielen Fällen	162	89,0
In einigen Fällen	17	9,3
In wenigen Fällen	1	0,5
In keinem Fall	0	0,0
n	182	100
Wie hoch sind die Kosten für Ihre Personalprozesse im Verhältnis zu den Personalprozesskosten Ihrer Wettbewerber?		
<i>Personalplanung</i>		

	Häufigkeit der Nennungen	
	absolut	prozentual
Günstiger	28	38,4
Vergleichbar	42	57,5
Teurer	3	4,1
n	73	100
Personalrekrutierung		
Günstiger	37	40,2
Vergleichbar	47	51,1
Teurer	8	8,7
n	92	100
Personaleinsatz		
Günstiger	20	26,3
Vergleichbar	49	64,5
Teurer	7	9,2
n	76	100
Personalentwicklung		
Günstiger	29	32,6
Vergleichbar	44	49,4
Teurer	16	18,0
n	89	100
Ausbildung		
Günstiger	15	17,6
Vergleichbar	63	74,1
Teurer	7	8,2
n	85	100
Weiterbildung		
Günstiger	22	23,7
Vergleichbar	59	63,4
Teurer	12	12,9
n	93	100
Vergütungssysteme		
Günstiger	22	25,6
Vergleichbar	48	55,8
Teurer	16	18,6
n	86	100
Personalabrechnung		
Günstiger	32	31,1
Vergleichbar	57	55,3
Teurer	14	13,6
n	103	100
Personalmarketing		
Günstiger	24	38,1
Vergleichbar	33	52,4
Teurer	6	9,5
n	63	100
Personalcontrolling		
Günstiger	14	22,2
Vergleichbar	47	74,6
Teurer	2	3,2

	Häufigkeit der Nennungen	
	absolut	prozentual
n	63	100
Personalfreisetzung		
Günstiger	26	29,9
Vergleichbar	46	52,9
Teurer	15	17,2
n	87	100
Wie hoch ist die Veränderungsbereitschaft der Belegschaft?		
Sehr hoch	6	3,3
Hoch	39	21,2
Mittelmäßig	90	48,9
Eher gering	40	21,7
Gering	9	4,9
n	184	100
Wie stark ist die Innovationskultur ausgeprägt?		
Sehr stark	12	6,6
Stark	60	33,0
Mittelmäßig	85	46,7
Eher schwach	22	12,1
Schwach	3	1,6
n	182	100
Wie vielen Mitarbeitern sind die für ihre Tätigkeit wichtigen Strategien des Unternehmens bekannt?		
Allen Mitarbeitern	16	9,0
Vielen Mitarbeitern	94	53,1
Einigen Mitarbeitern	44	24,9
Wenigen Mitarbeitern	22	12,4
Keinem Mitarbeiter	1	0,6
n	177	100
Wie stark beteiligen sich die Mitarbeiter an der Umsetzung der Unternehmensstrategie in operatives Handeln?		
Sehr stark	6	3,4
Ziemlich stark	55	31,3
Mittelmäßig stark	88	50,0
Kaum	25	14,2
Gar nicht	2	1,1
n	176	100
In wie vielen Fällen ist die Zusammenarbeit mit den Belegschaftsvertretern konstruktiv?		
In allen Fällen	25	14,1
In vielen Fällen	108	61,0
In einigen Fällen	20	11,3
In wenigen Fällen	6	3,4
In unserem Unternehmen gibt es keine Belegschaftsvertretung	18	10,2
n	177	100
In wie vielen Streitfällen mit den Belegschaftsvertretern wird die Einigungsstelle ange-rufen?		
In keinem Fall	108	61,0

	Häufigkeit der Nennungen	
	absolut	prozentual
In wenigen Fällen	43	24,3
In einigen Fällen	4	2,3
In vielen Fällen	2	1,1
In allen Fällen	0	0,0
In unserem Unternehmen gibt es keine Belegschaftsvertretung	20	11,3
n	177	100

8.3 Korrelationstabellen pix 2005

8.3.1 Korrelationen zwischen den Einschätzungen der Personalmanager und den korrespondierenden Einschätzungen der Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs sowie der Betriebsräte

	Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Personalmanager und der Einschätzung der Linienführungs-kräfte (n=52)	Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Personalmanager und der Einschätzung der Betriebsräte (n=43)
Personalmanagement-Professionalisierungs-Index	.484**	.474**
Konfiguration	.603**	.404**
Wirkung	.281*	.454**
Wertmanagement	.519**	.253
Beziehungsmanagement	.510**	.317*
Instrumenten- und Prozessmanagement	.298*	.349*
Kultur- und Kompetenzmanagement	.454**	.135
Strategiemanagement	.629**	.207
Wertschöpfungsmanagement	.346*	.152
Internes Beziehungsmanagement	.379**	.276

	Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Personalmanager und der Einschätzung der Linienführungskräfte (n=52)	Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Personalmanager und der Einschätzung der Betriebsräte (n=43)
Externes Beziehungsmanagement	.529**	.297
Instrumentenmanagement	.300*	.355*
Prozessmanagement	.246	.271
Kulturmanagement	.505**	.232
Kompetenzmanagement	.260	.024
Arbeitgeberattraktivität	.451**	.426**
Effizienz der Personalprozesse	-.101	.369*
Innovationsfähigkeit der Organisation	.315*	.327*
Qualität und Verfügbarkeit von Personal	.366**	.108
Strategiedurchdringung	.239	.120
Sozialpartnerschaft	.399**	.627**

Korrelationen nach Pearson** Die Korrelationen sind auf dem 0,01-Niveau signifikant.

* Die Korrelationen sind auf dem 0,05-Niveau signifikant. (jeweils zweiseitiger Test)

8.3.2 Korrelationen zwischen (den Unterdimensionen) der Professionalität und der Unternehmensgröße bzw. dem Unternehmenserfolg

	Anzahl Mitarbeiter (n=174)	Gesamtkapitalrendite (n=27)
Personalmanagement-Professionalisierungs-Index	.087	.141
Konfiguration	.152*	.120

	Anzahl Mitarbei- ter (n=174)	Gesamtkapital- rendite (n=27)
Wirkung	-.030	.110
Wertmanagement	.168*	.155
Beziehungsmanagement	.170*	.022
Instrumenten- und Prozessmana- gement	.111	.082
Kultur- und Kompetenzmanage- ment	.076	.116
Strategiemanagement	.144	.042
Wertschöpfungsmanagement	.154*	.254
Internes Beziehungsmanagement	.066	.159
Externes Beziehungsmanagement	.198**	-.073
Instrumentenmanagement	.122	.013
Prozessmanagement	.083	.136
Kulturmanagement	.103	.092
Kompetenzmanagement	.013	.093
Arbeitgeberattraktivität	.092	.141
Effizienz der Personalprozesse	-.155*	.005
Innovationsfähigkeit der Organi- sation	.009	.122
Qualität und Verfügbarkeit von Personal	.122	-.341
Strategiedurchdringung	-.074	.090
Sozialpartnerschaft	-.170*	.057

Korrelationen nach Pearson ** Die Korrelationen sind auf dem 0,01-Niveau signifikant.* Die Korrelationen sind auf dem 0,05-Niveau signifikant. (jeweils zweiseitiger Test)