

Ausgabe 3/2006

Ergebnisse einer Tendenzbefragung  
der DGFP e.V. zum Thema  
„Organisation des Personalmanagements“

Bearbeitung durch  
Christiane Geighardt

Organisation des Personalmanagements  
- Ergebnisse einer Tendenzbefragung -

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.....	1
1 Einleitung.....	2
2 Methodischer Hintergrund .....	4
2.1 Vorgehen .....	4
2.2 Befragungsteilnehmer.....	4
3 Ergebnisse.....	8
3.1 Organisation des Personalbereichs.....	8
3.1.1 Expertise Center im Personalbereich.....	10
3.1.2 Service Center im Personalbereich .....	13
3.1.3 HR Key Accounter .....	16
3.2 Gliederung der Personalmanagement-Aufgaben.....	19
3.3 Standardisierung der Personalmanagement-Prozesse .....	21
3.4 Outsourcing von Aufgaben des Personalmanagements .....	23
3.5 Verankerung der Personalfunktion in der Unternehmensstruktur .....	27
3.6 Organisationscontrolling.....	28
3.7 Reorganisation des Personalmanagements .....	30
3.8 Zusammenhang zwischen Selbstverständnis des Personalbereichs und Organisation des Personalmanagements.....	35
4 Zusammenfassung und Fazit .....	42
5 Ergebnisse im Überblick.....	44

## **Vorwort**

Um Entscheidern im Personalmanagement aktuelle Informationen zu relevanten Fachthemen zu liefern, führt die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. regelmäßig empirische Untersuchungen durch.

Wir bedanken uns bei den Mitgliedern des DGFP-Expertenkreises „Organisation des Personalmanagements“ für ihre wichtigen Hinweise zur inhaltlichen Gestaltung des Fragebogens.

Die Aussagekraft von empirischen Untersuchungsergebnissen hängt entscheidend von der Beteiligung ab. Unser Dank gilt daher auch allen Befragungsteilnehmern.<sup>1</sup>

Düsseldorf, Juni 2006

---

<sup>1</sup> Um der besseren Lesbarkeit Willen wird im Text auf geschlechtsspezifische Funktions- und Personenbezeichnungen verzichtet.

# 1 Einleitung

Eine zweckmäßige Organisation ist eine Voraussetzung für ein erfolgreiches Personalmanagement. Je umfangreicher die Personalaufgaben werden und je stärker der Kostendruck auf die Personalabteilungen zunimmt, desto dringlicher stellt sich die Frage nach der optimalen Organisation des Personalmanagements. Es gibt immer mehr und immer komplexere Möglichkeiten, das Personalmanagement zu organisieren: Service Center, Employee Self Services, Outsourcing – nur eine Auswahl von Begriffen, die für neue Wege bei der Organisation des Personalmanagements stehen. Wie viele Unternehmen beschreiten diese Wege bereits? Welche Trends zeichnen sich für die Organisation des Personalmanagements ab?

Diesen Fragen ist die DGFP e.V. mit einer aktuellen Tendenzbefragung unter ihren Mitgliedsunternehmen nachgegangen. Das Ziel der Studie zur Organisation des Personalmanagements ist eine umfassende Beschreibung des Status quo in deutschen Unternehmen.

Die Befragungsergebnisse dienen dem DGFP-Expertenkreis „Organisation des Personalmanagements“ als Grundlage für die Erarbeitung von Entscheidungshilfen für die (Re-) Organisation des Personalmanagements.<sup>2</sup>

Die Struktur des vorliegenden Ergebnisberichts orientiert sich an den Überlegungen des Expertenkreises. Im Anschluss an die methodischen Hintergrundinformationen geht es zunächst um die Verbreitung von vier Organisationsmodellen, die der Expertenkreis als für den Personalbereich typisch identifiziert und wie folgt definiert hat:

- Expertise Center (auch Competence Center): Organisationseinheiten, in denen strategische und konzeptionelle Aufgaben gebündelt sind.
- Service Center: Organisationseinheiten, in denen operative Aufgaben gebündelt sind.
- HR Key Accounter (auch Business Partner): Personalmanager als Ansprechpartner „vor Ort“.
- zeitlich befristete Projektgruppen.

Eine umfassende Bestandsaufnahme beschränkt sich nicht auf die Beschreibung typischer Organisationsmodelle, sondern geht auch den folgenden Fragen nach:

- Werden die Personalmanagement-Aufgaben funktional und/oder objektbezogen aufgeteilt?
- Wie werden Personalmanagement-Prozesse standardisiert?

---

<sup>2</sup> Die Ergebnisse werden voraussichtlich im Frühjahr 2007 in der DGFP-Schriftenreihe PraxisEdition veröffentlicht. Nähere Informationen zu dieser Reihe finden Sie unter [www.dgfp.de/praxisedition](http://www.dgfp.de/praxisedition).

- Wie viele Unternehmen haben Personalmanagement-Aufgaben an externe Dienstleister vergeben? Welche Aufgaben werden outsourct und was versprechen sich die Unternehmen davon?
- Auf welcher hierarchischen Unternehmensebene ist die Personalfunktion angesiedelt?
- Wird regelmäßig überprüft, ob die Organisation des Personalmanagements den Leistungserstellungsprozess optimal unterstützt?
- Sind Reorganisationsmaßnahmen im Personalmanagement an der Tagesordnung? Was sind die Anlässe für eine Reorganisation und welche Ziele werden damit verfolgt?
- Welcher Zusammenhang besteht zwischen dem Selbstverständnis des Personalbereichs und der Organisation des Personalmanagements?

## 2 Methodischer Hintergrund

### 2.1 Vorgehen

Im Februar 2006 wurden die 820 ordentlichen Mitgliedsunternehmen der DGFP e.V. mit mindestens 500 Mitarbeitern<sup>3</sup> zu einer Online-Befragung eingeladen. Der Fragebogen war für einen Zeitraum von knapp drei Wochen freigeschaltet.

### 2.2 Befragungsteilnehmer

121 Fragebögen konnten ausgewertet werden. Das entspricht einer Rücklaufquote von 15%.

Unternehmen aus allen Größenklassen der definierten Grundgesamtheit haben sich an der Untersuchung beteiligt.<sup>4</sup>

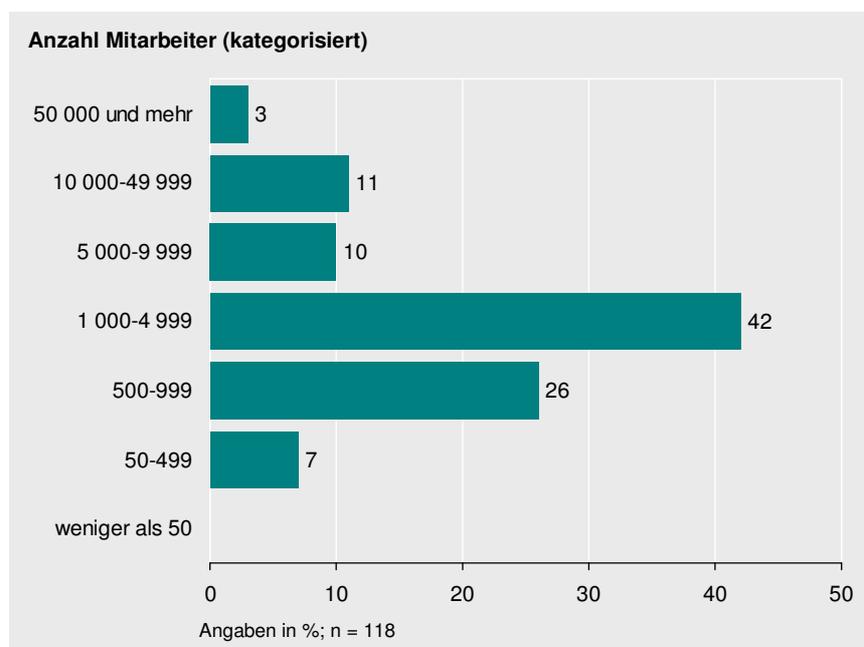


Abb. 1: Die untersuchten Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter

<sup>3</sup> Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern gehörten nicht zur definierten Grundgesamtheit, weil die Personalabteilung in solchen Betrieben meistens aus wenigen Mitarbeitern besteht und sich die Frage nach der Organisation des Personalmanagements in der Regel nicht stellt.

<sup>4</sup> Einige wenige Unternehmen wurden fälschlicherweise zur Befragung eingeladen, obwohl sie weniger als 500 Mitarbeiter haben. Acht kleinere Unternehmen zeigten wider Erwarten Interesse an der Untersuchung. Deshalb wurden sie nicht aus der Datenanalyse ausgeschlossen.

Alle Branchen sind in der realisierten Stichprobe vertreten. „Sonstige Branchen“: u. a. Automobilzulieferer, Medien, Immobilien.

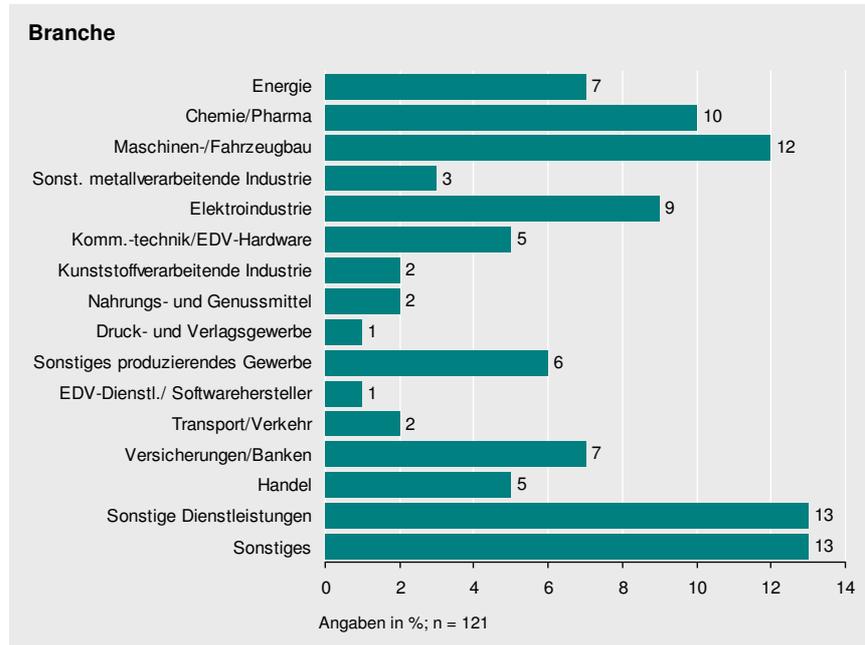


Abb. 2: Die untersuchten Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit

Drei von vier untersuchten Unternehmen haben auch Standorte außerhalb von Deutschland - die Mehrzahl dieser Unternehmen hat allerdings ihren Hauptsitz in Deutschland.

Der Fragebogen wurde in den meisten Fällen von einem gesamtverantwortlichen Personalmanager ausgefüllt. Unter „sonstige Funktionen“ wurden zum Beispiel angeführt: Leiter HR Shared Services, Assistent Personalvorstand. Drei Viertel der Befragungsteilnehmer sind der Unternehmenszentrale zugeordnet.

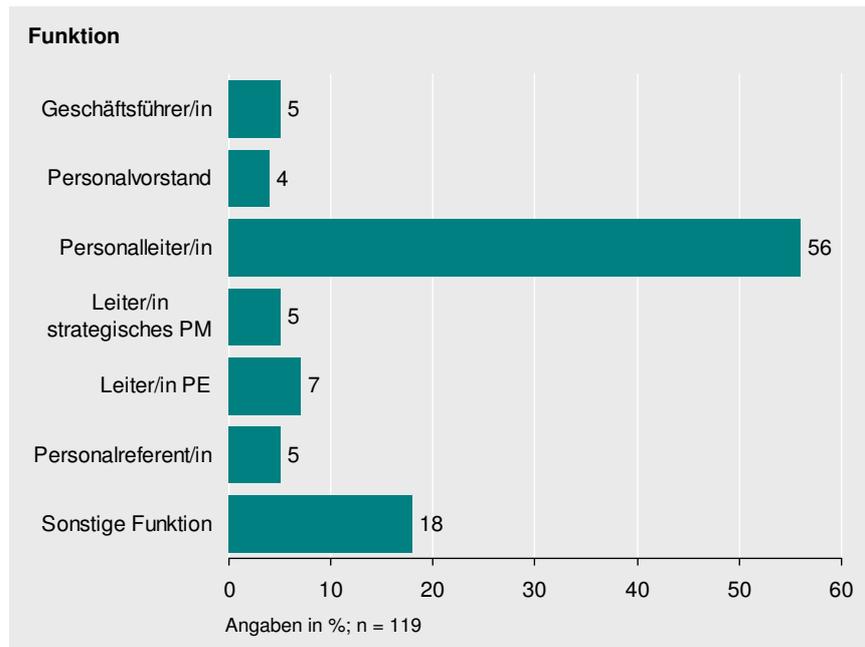


Abb. 3: Die Befragungsteilnehmer nach Funktion

Die Betreuungsquote gibt an, wie viele Mitarbeiter im Durchschnitt von einem Mitarbeiter des Personalbereichs betreut werden. Die Betreuungsquoten der untersuchten Unternehmen variieren stark.<sup>5</sup>

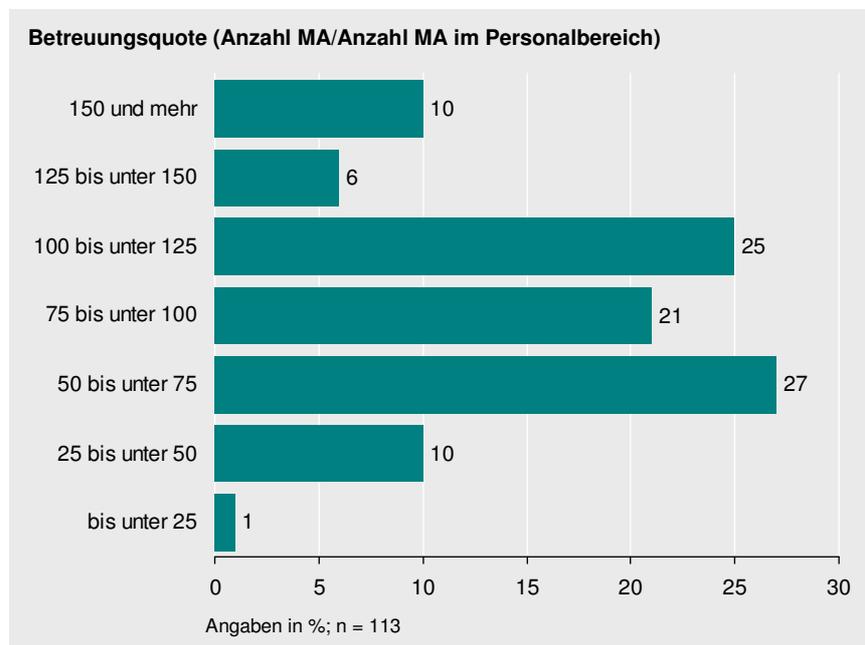


Abb. 4: Betreuungsquote

<sup>5</sup> 50% der Unternehmen haben eine Betreuungsquote kleiner als 87 (Median); das arithmetische Mittel liegt bei 93 und 100 ist die Betreuungsquote, die am häufigsten vorkommt (Modus). Ein Mitarbeiter des Personalbereichs betreut minimal 19 und maximal 283 Mitarbeiter.

Zielgruppe der Befragung waren sowohl große Konzerne mit mehreren Divisionen als auch mittelständische Unternehmen mit nur einer Geschäftseinheit. Um der unterschiedlichen Komplexität der Strukturen gerecht zu werden, wurden die Teilnehmer zunächst gefragt, wie ihr Unternehmen organisiert ist und – sofern das Unternehmen mehrere Geschäftseinheiten umfasst - welcher Unternehmenseinheit sie selbst zugeordnet sind. Ausgehend von der Annahme, dass ein Personalmanager aus der Zentrale eher die Organisation des Personalmanagements in den Divisionen<sup>6</sup> und in den Operating Units<sup>7</sup> beurteilen kann als umgekehrt, und dass ein Personalmanager, der einer Division zugeordnet ist, eher die Organisation des Personalmanagements in den Operating Units einschätzen kann als umgekehrt, wurden die Befragten dann durch den Fragebogen navigiert:

- Die Fragen, die den Personalbereich in der „Zentrale“ (Holding, Corporate Center) betreffen, wurden nur denjenigen Befragungsteilnehmern gestellt, die der Zentrale zugeordnet sind.
- Fragen nach der Organisation des Personalmanagements auf Divisionsebene wurden den Teilnehmern gestellt, die einer Division zugeordnet sind, sowie denjenigen, die der Zentrale zugeordnet sind, wenn diese angegeben hatten, dass es in ihrem Unternehmen mehrere Divisionen gibt.
- Die Fragen, die sich auf das Personalmanagement in den Operating Units beziehen, wurden an die Befragungsteilnehmer gerichtet, die entweder selbst einer Operating Unit zugeordnet sind oder die einer Division oder der Zentrale zugeordnet sind und angegeben haben, dass es in ihrem Unternehmen mehrere Operating Units gibt.

---

<sup>6</sup> Division im Sinne von Geschäftsfeld.

<sup>7</sup> Operating Units im Sinne von Geschäftseinheit.

### 3 Ergebnisse

#### 3.1 Organisation des Personalbereichs

Der DGFP-Expertenkreis hat vier Personalmanagement-Organisationsformen identifiziert, von denen er annimmt, dass sie häufig vorkommen: Expertise Center, Service Center, HR Key Accountern (bzw. Business Partnern) und zeitlich befristete Projekte. Und tatsächlich scheinen diese Strukturen idealtypischen Charakter zu haben – sie lassen sich in vielen Unternehmen mehr oder weniger ausgeprägt beobachten.



Abb. 5: Organisationsformen im Personalbereich über alle Unternehmenseinheiten hinweg

Besonders verbreitet sind Expertise Center: In 72 Prozent der untersuchten Unternehmen werden strategische und konzeptionelle Personalmanagement-Aufgaben gebündelt. Über Service Center, die die operativen Aufgaben des Personalmanagements übernehmen, verfügen zwei von drei Unternehmen. HR Key Accounter findet man lediglich in jedem zweiten untersuchten Unternehmen.<sup>8</sup> In 58 Prozent der Unternehmen sind Personalmanagement-Projekte an der Tagesordnung.

<sup>8</sup> Die geringe Verbreitung dieser Organisationsform überrascht. Es ist nicht auszuschließen, dass dieses Ergebnis auf einem begrifflichen Missverständnis beruht. HR Key Accounter waren im Fragebogen definiert worden als HR-Ansprechpartner „vor Ort“.

Ein signifikanter Zusammenhang mit der Unternehmensgröße zeigt sich lediglich bei den HR Key Accountern: In größeren Unternehmen sind sie eher zu finden als in kleineren Unternehmen.<sup>9</sup>

Als sonstige Organisationsformen wurden von den Befragungsteilnehmern unter anderem ergänzt: „One man show“, einzelne Experten, Mix aus Service Center und Expertise Center.

Wenn man die Organisation des Personalbereichs nach den Unternehmenseinheiten differenziert betrachtet, fällt auf, dass Expertise Center häufiger in der Zentrale angesiedelt sind als in Divisionen oder Operating Units.<sup>10</sup> Auch Projektstrukturen sind in der Unternehmenszentrale üblicher als in den Divisionen und den Operating Units. Dass es in mehr als der Hälfte der untersuchten Unternehmen HR Key Accounter in der Unternehmenszentrale gibt, verwundert ein wenig. Erstaunlich ist ebenfalls die Beobachtung, dass fast jedes zweite Unternehmen in den Operating Units ein Service Center eingerichtet hat.<sup>11</sup>

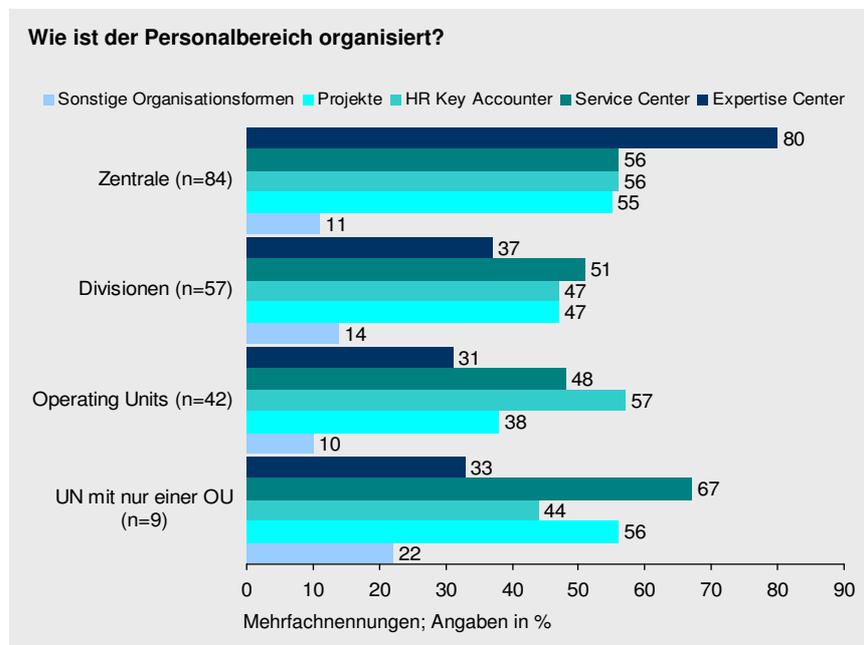


Abb. 6: Organisationsformen im Personalbereich nach Unternehmenseinheiten differenziert

Während Expertise Center und Service Center fast immer dem Leiter des zentralen Personalbereichs unterstellt sind, sind die HR Key Ac-

<sup>9</sup> Dieser Zusammenhang ist auf dem 5%-Niveau signifikant (Cramer's  $V=,313$ ;  $n=118$ ).

<sup>10</sup> vgl. Kapitel „Methodischer Hintergrund“

<sup>11</sup> Hier ist nicht auszuschließen, dass diese Ergebnisse auf ein begriffliches Missverständnis zurückgehen. Vielleicht waren die Definitionen dieser beiden Organisationsformen im Fragebogen zu unpräzise (Service Center = Organisationseinheit, in der operative Aufgaben gebündelt sind; HR Key Accounter = HR-Ansprechpartner „vor Ort“).

counter in 47 Prozent der Unternehmen disziplinarisch nicht dem Personalleiter, sondern dem Leiter der jeweiligen Geschäftseinheit zugeordnet. Diese Beobachtung unterstreicht den dezentralen Charakter der HR Key Accounter.

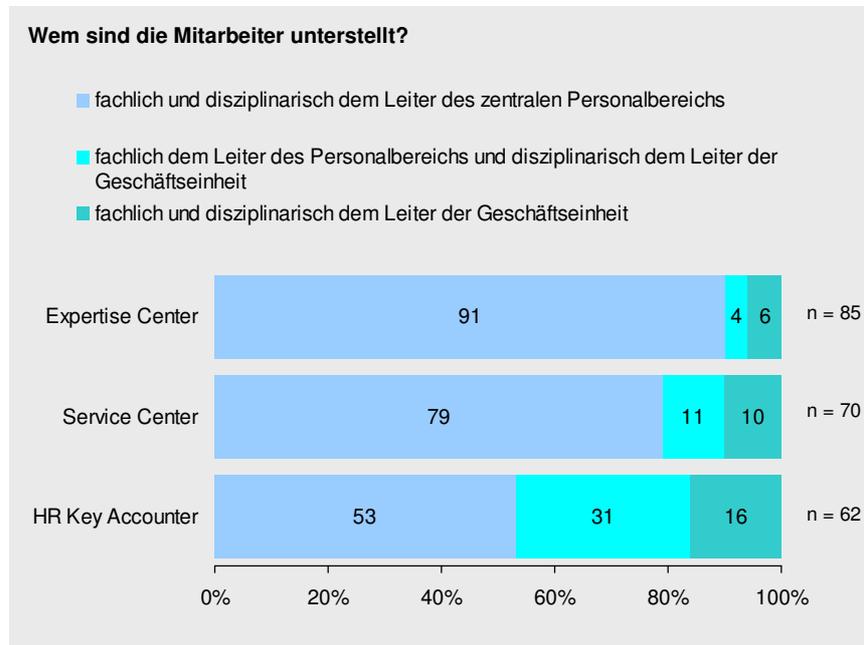


Abb. 7: Fachliche und disziplinarische Unterstellung der Organisationsformen

### 3.1.1 Expertise Center im Personalbereich

In einem Expertise Center werden primär strategische und konzeptionelle Personalmanagement-Aufgaben bearbeitet.

Die Befragungsergebnisse zeigen: Neben der Konzeption von Vergütungssystemen, der Personalentwicklung und der Personalpolitik gehören auch das Management Development, die betriebliche Altersversorgung, das Personalcontrolling, die Weiterbildung, die arbeitsrechtliche Beratung, Verhandlungen mit den Sozialpartnern, Organisationsentwicklung und Personalmarketing zu den Aufgaben, die typischerweise in einem Expertise Center bearbeitet werden.

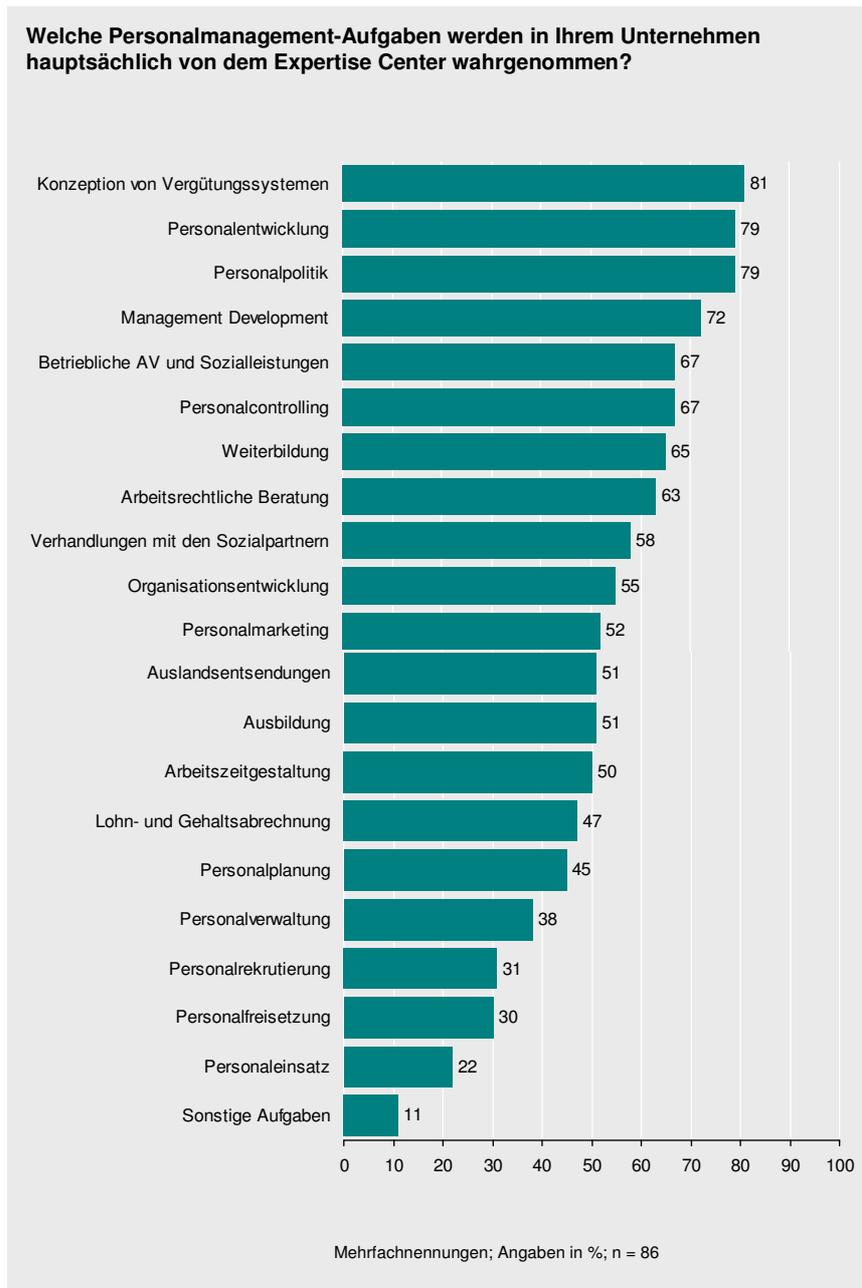


Abb. 8: Aufgaben des Expertise Centers im Personalbereich

Mitarbeiter eines Expertise Centers müssen vor allem kommunikationsfähig sein, unternehmerisch denken und handeln und konzeptionelle Fähigkeiten mitbringen. Auch aufgabenspezifisches Fachwissen und Kundenorientierung gehören zu ihrem Anforderungsprofil. Die Fähigkeit, Netzwerke aufzubauen und zu pflegen, wird in größeren Unternehmen eher von den Mitarbeitern des Expertise Centers verlangt als in kleineren Unternehmen.<sup>12</sup> Das gleiche gilt für die Projekt-

<sup>12</sup> Dieser Zusammenhang ist auf dem 5%-Niveau signifikant (Cramer's  $V = .376$ ;  $n = 86$ ).

managementkompetenz.<sup>13</sup> Als „sonstige Kompetenzen“ werden Fremdsprachenkenntnisse erwartet.

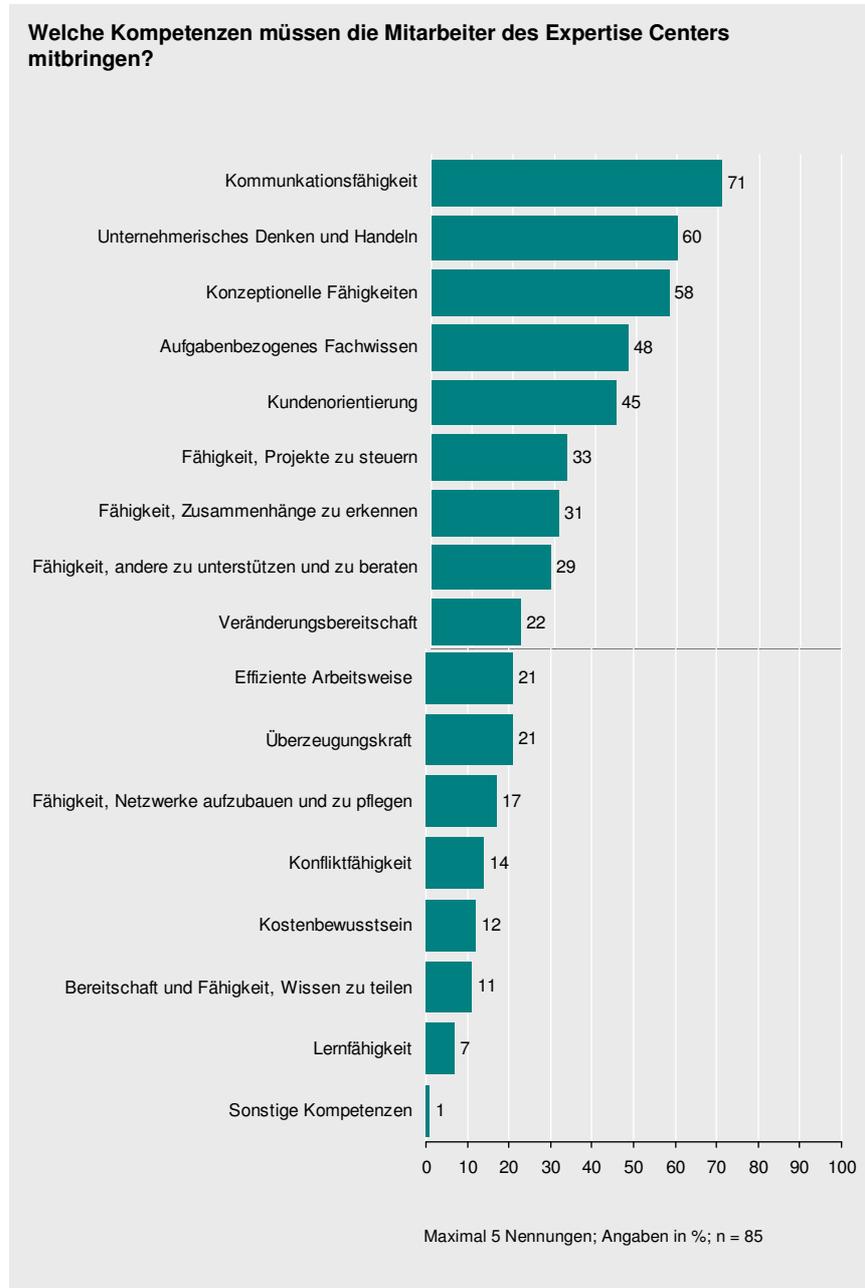


Abb. 9: Anforderungsprofil der Mitarbeiter eines Expertise Centers im Personalbereich

<sup>13</sup> Dieser Zusammenhang ist auf dem 1%-Niveau signifikant (Cramer's  $V=.427$ ;  $n=86$ ).

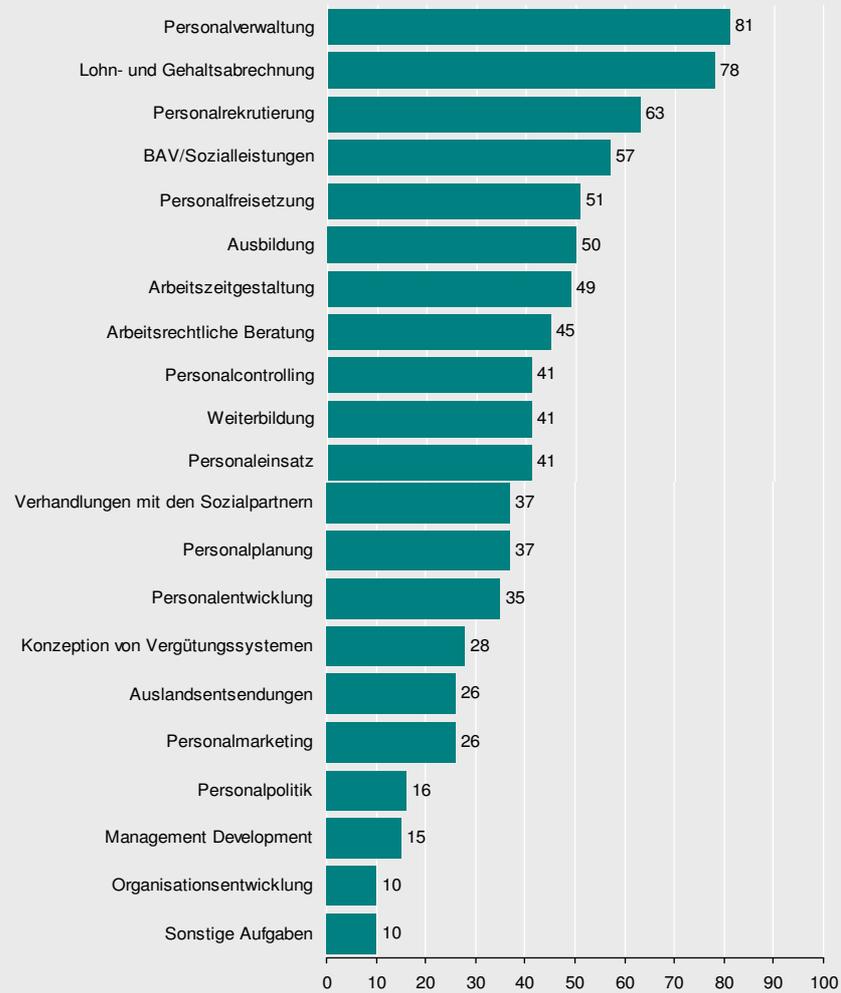
### 3.1.2 Service Center im Personalbereich

Der Begriff „Service Center“ legt nahe, dass dort schwerpunktmäßig operative Aufgaben des Personalmanagements angesiedelt sind.

Die empirische Feststellung, dass die Personalverwaltung sowie die Lohn- und Gehaltsabrechnung zu den zentralen Aufgaben von Service Centern gehören, erstaunt nicht. In 63 Prozent der Unternehmen, in denen es ein Service Center gibt, zählt auch die Personalrekrutierung zu dessen Aufgaben. Gemeint ist hier vermutlich primär die Bewerberverwaltung. Auch bei der betrieblichen Altersversorgung, der Personalfreisetzung und der Ausbildung übernimmt das Service Center wahrscheinlich in erster Linie den administrativen Part.

Als „sonstige Aufgabengebiete“ des Service Centers wurden Management Reviews, der Fuhrpark, Versicherungen, Arbeitszeugnisse, die Kantine, Betriebsrentner genannt.

**Welche Personalmanagement-Aufgaben werden in Ihrem Unternehmen hauptsächlich von dem Service Center wahrgenommen?**



Mehrfachnennungen; Angaben in %; n = 74

Abb. 10: Aufgaben des Service Centers im Personalbereich

Das Anforderungsprofil der Mitarbeiter eines Service Centers unterscheidet sich von demjenigen der Mitarbeiter eines Expertise Centers: Konzeptionelle Fähigkeiten und unternehmerisches Denken sind eher von nachrangiger Bedeutung; gefragt sind in erster Linie Kundenorientierung, aufgabenbezogenes Fachwissen, Kommunikationsfähigkeit, eine effiziente Arbeitsweise und die Fähigkeit, andere zu unterstützen und zu beraten.

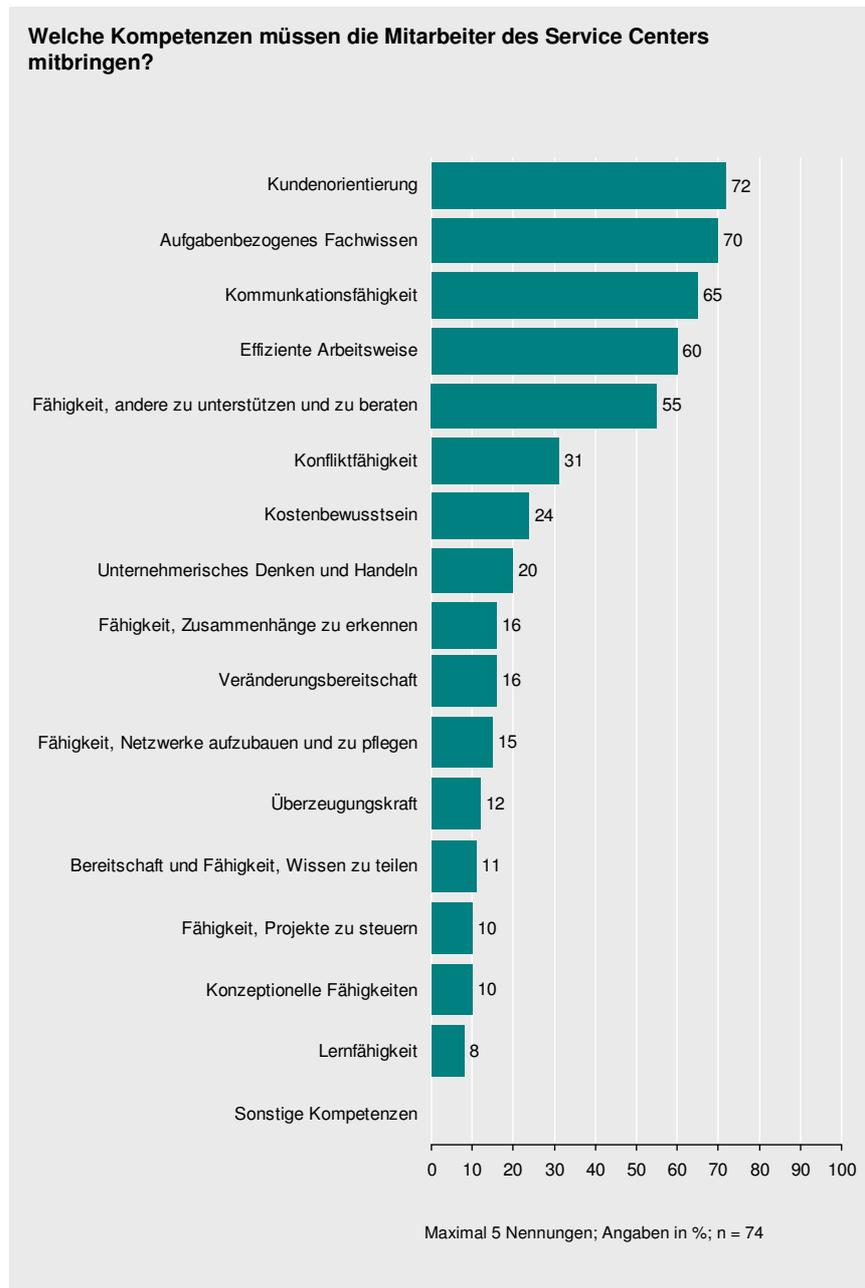


Abb. 11: Anforderungsprofil der Mitarbeiter eines Service Centers im Personalbereich

Nur in fünf Prozent der Unternehmen, in denen es ein Service Center im Personalbereich gibt, ist dieses rechtlich selbständig. In der deutli-

chen Mehrheit der Unternehmen (92%) soll das Service Center auch in absehbarer Zeit nicht rechtlich selbständig werden.

Aus jedem fünften Unternehmen mit einem Service Center im Personalbereich wird berichtet, dass das Service Center seine Leistungen auch am externen Markt anbietet; für mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen kommt die Öffnung des Service Centers für den externen Markt nicht in Betracht.

### 3.1.3 HR Key Accounter

HR Key Accounter sind die dezentralen Ansprechpartner, die Personalmanager „vor Ort“. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass sie die Führungskräfte unmittelbar unterstützen, zum Beispiel bei der Personalfreisetzung, der Rekrutierung, dem Personaleinsatz, der Personalplanung und den Verhandlungen mit den Sozialpartnern. Konzeptionelle Aufgaben spielen in ihrem Arbeitsalltag hingegen kaum eine Rolle. Die Beratungsfunktion der HR Key Accounter wird auch in den offenen Nennungen unter „sonstige Aufgaben“ herausgestellt: „Schnittstelle zu Führungskräften vor Ort“; „Ansprechpartner für alle Personalfragen der Führungskräfte“.

**Welche Personalmanagement-Aufgaben werden in Ihrem Unternehmen hauptsächlich von den HR Key Accountern wahrgenommen?**

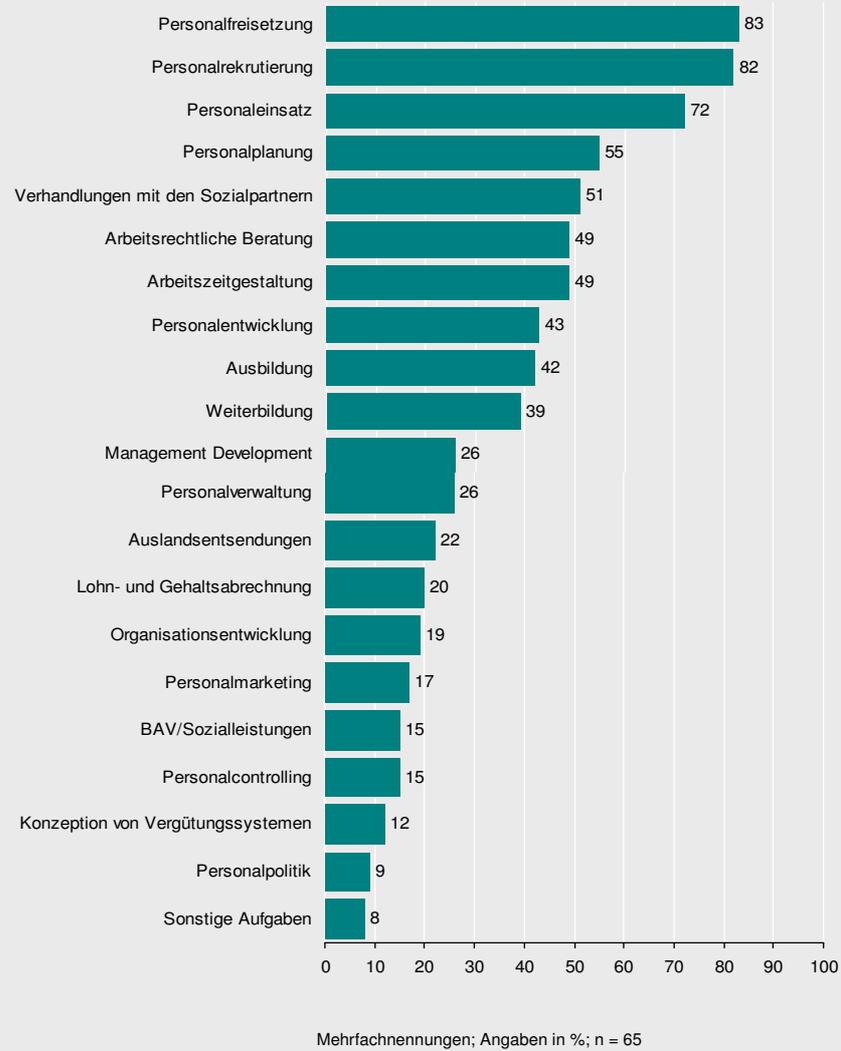


Abb. 12: Aufgaben der HR Key Accounter

Diesen Aufgabenschwerpunkten entspricht das Anforderungsprofil der HR Key Accounter: Von ihnen werden vor allen Dingen Kommunikationsfähigkeit, Beratungskompetenz und unternehmerisches Denken und Handeln erwartet. Konzeptionelle Fähigkeiten sind eher von nachrangiger Bedeutung. „Sonstige Kompetenzen“, die von HR Key Accountern verlangt werden, sind Sozialkompetenz, strategisches Denken und geschäftsbereichsbezogenes Know-how.

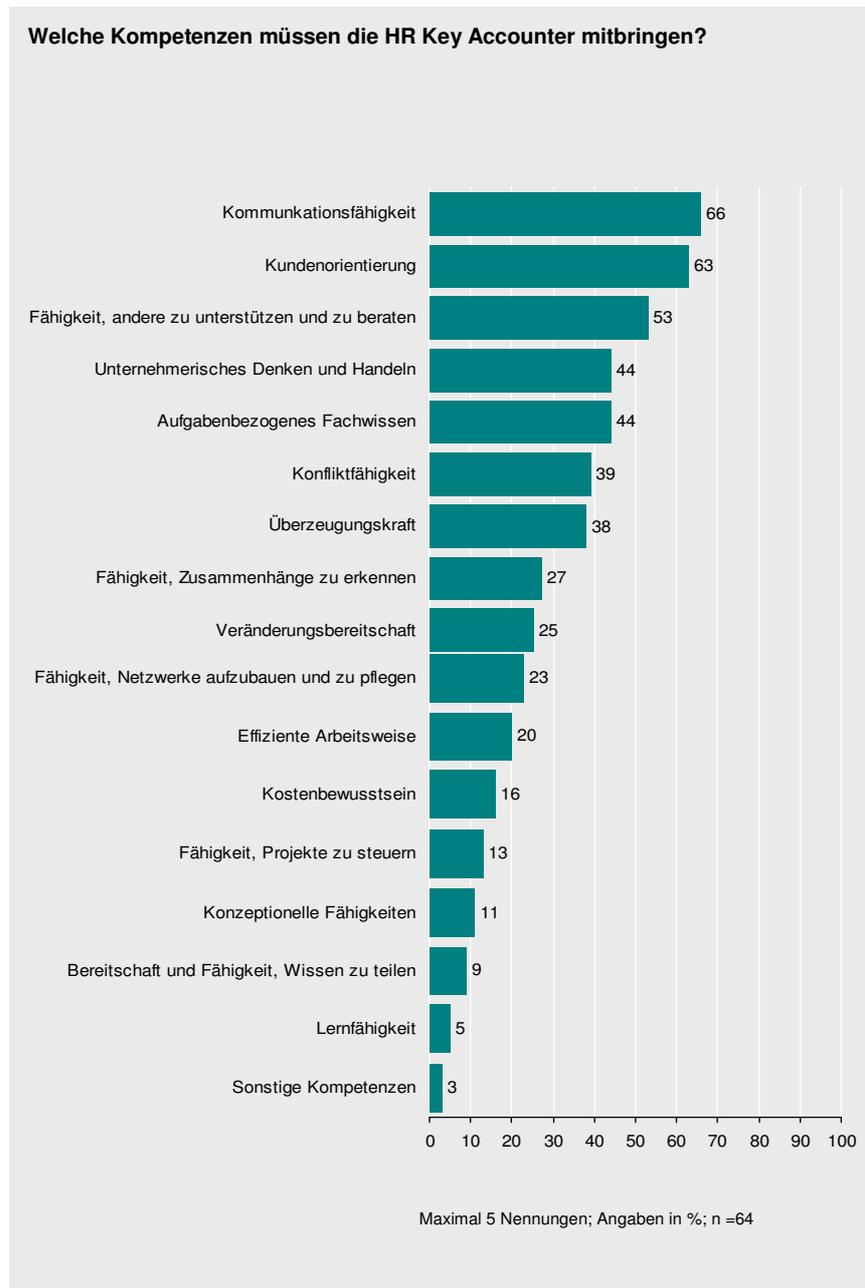


Abb. 13: Anforderungsprofil der HR Key Accounter

### 3.2 Gliederung der Personalmanagement-Aufgaben

Die Frage nach der Gliederung der Personalmanagement-Aufgaben stellt sich sowohl für Expertise und Service Center als auch für die HR Key Accounter.

Es wird unterschieden zwischen einer rein funktionalen Aufgabengliederung, einer rein objektbezogenen Aufgabengliederung und einer sowohl funktionalen als auch objektbezogenen Aufgabengliederung. Die folgenden Beispiele sollen die drei Ausprägungen illustrieren:

- *Rein funktionale Aufgabengliederung:* Ein Personalmanager (bzw. eine Abteilung) ist für die Personalentwicklung aller Mitarbeiter zuständig; ein zweiter Personalmanager (bzw. eine zweite Abteilung) für die Rekrutierung aller Mitarbeiter...
- *Rein objektbezogene Aufgabengliederung:* Ein Personalmanager (bzw. eine Abteilung) ist für alle Personalmanagement-Aufgaben zuständig, die die tariflichen Angestellten betreffen; ein zweiter Personalmanager (bzw. eine zweite Abteilung) für alle Personalmanagement-Aufgaben, die die außertariflichen Angestellten betreffen...
- *Funktionale und objektbezogene Aufgabengliederung:* Ein Personalmanager (bzw. eine Abteilung) ist für die Personalentwicklung der tariflichen Angestellten zuständig, ein zweiter Personalmanager (bzw. eine zweite Abteilung) für die Personalentwicklung der außertariflichen Angestellten, ein dritter Personalmanager (bzw. eine dritte Abteilung) für die Rekrutierung der tariflichen Angestellten, ein vierter Personalmanager (bzw. eine dritte Abteilung) für die Rekrutierung der außertariflichen Angestellten...

In der Praxis dominiert die Mischform: In den meisten Unternehmen sind die Personalmanagement-Aufgaben sowohl funktional als auch objektbezogen gegliedert. Eine rein objektbezogene Aufgabengliederung gibt es selten; sie findet sich am ehesten in den Operating Units.

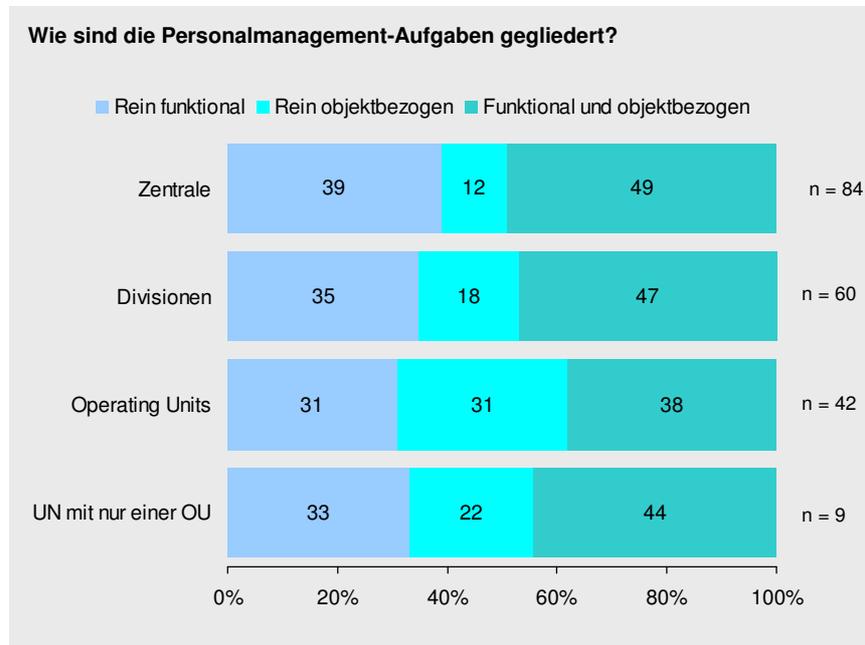


Abb. 14: Gliederung der Personalmanagementaufgaben

Zu den Objekten, nach denen die Personalmanagement-Aufgaben gegliedert sind, gehören vor allem die Geschäftsbereiche sowie Mitarbeitergruppen (z.B. Tarif/AT).

### 3.3 Standardisierung der Personalmanagement-Prozesse

Aufgaben des Personalmanagements werden nicht nur von Mitarbeitern des Personalbereichs wahrgenommen, sondern auch von den (Linien-) Führungskräften, vorausgesetzt, dass diese sich als Träger der Personalfunktion verstehen.

Das ist jedoch keine Selbstverständlichkeit: Lediglich in acht Prozent der untersuchten Unternehmen übernehmen alle Führungskräfte diese Rolle.

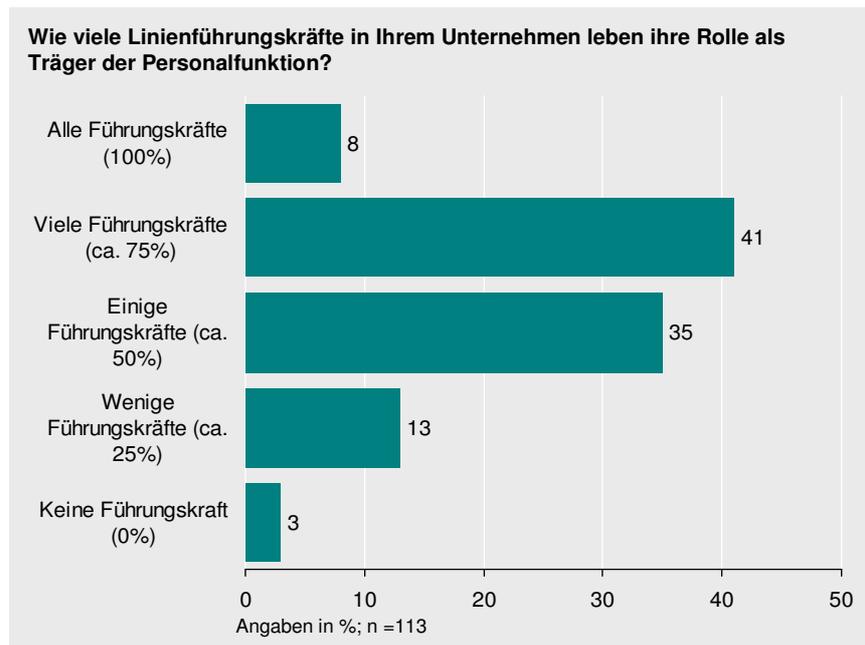


Abb. 15: Führungskräfte als Träger der Personalfunktion

Wenn an den Personalmanagement-Prozessen in einem Unternehmen mehrere Personen beteiligt sind, stellt sich die Frage der Prozesssteuerung. Um Effizienz und Verfahrensgerechtigkeit zu gewährleisten, bietet es sich an, die Prozesse – wenn möglich - zu standardisieren.

In den meisten Unternehmen wird dieses Ziel mit zentral vorgegebenen Richtlinien verfolgt. Aber auch regelmäßige Zusammenkünfte der Prozessverantwortlichen dienen in vielen Unternehmen der Standardisierung von Personalmanagement-Prozessen, ebenso wie die Verwendung einer Standardsoftware für das Personalmanagement. Als weitere Maßnahmen bzw. Instrumente zur Standardisierung von Personalmanagement-Prozessen wurden unter anderem Zielvereinbarungen, das Intranet, regelmäßige Prozessanalysen sowie Grundsätze für die Führung und die Zusammenarbeit angeführt.

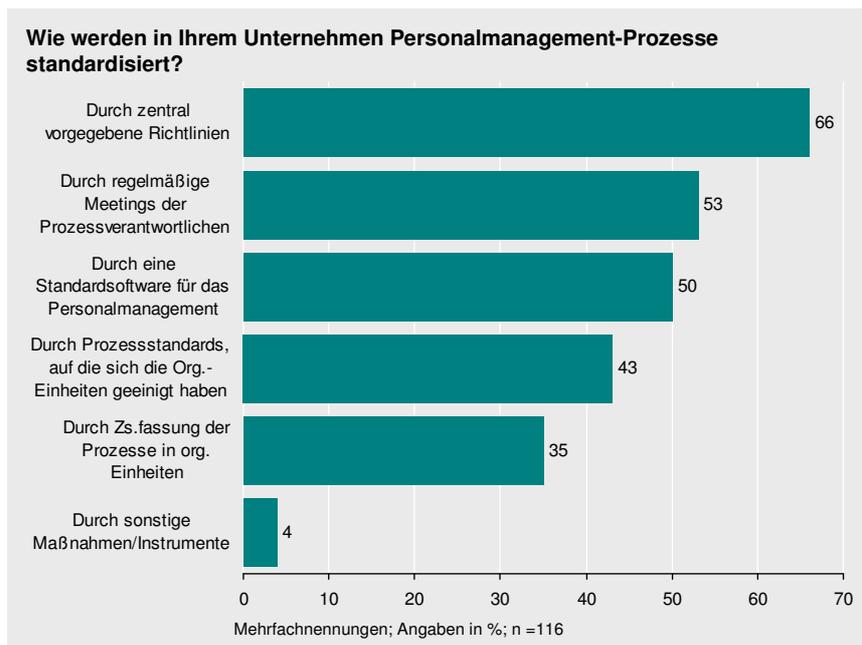


Abb. 16: Standardisierung von Personalmanagement-Prozessen

Eine technische Möglichkeit, ausgewählte Personalmanagement-Prozesse effizienter zu gestalten, sind Employee Self Services (ESS) und Manager Self Services (MSS). Diese Instrumente sind im Kommen: Annähernd 30 Prozent der untersuchten Unternehmen verfügen bereits über ESS und/oder MSS, weitere 40 Prozent planen deren Einführung.

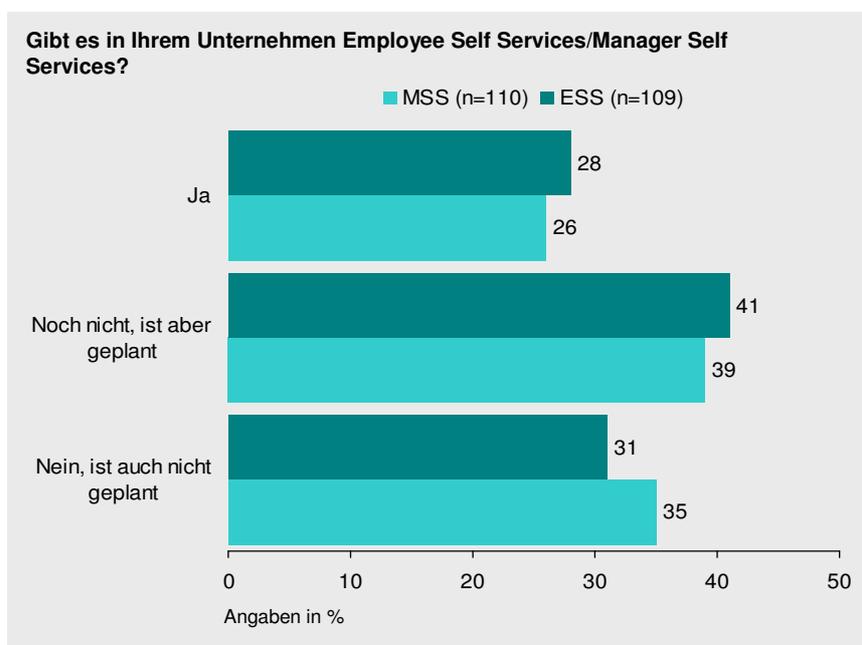


Abb. 17: Verbreitung von ESS und MSS

### 3.4 Outsourcing von Aufgaben des Personalmanagements

Eine in letzter Zeit in der Fachöffentlichkeit viel diskutierte Variante der Personalmanagement-Organisation ist die Auslagerung von Aufgaben des Personalmanagements.<sup>14</sup>

Dieser Option steht die deutliche Mehrheit der befragten Personalmanager skeptisch gegenüber: Für 59 Prozent kommt das Outsourcing von Aufgaben des Personalmanagements nicht in Frage, während ein Drittel der untersuchten Unternehmen bereits Personalmanagement-Aufgaben an externe Dienstleister vergeben hat und weitere sieben Prozent planen, dies zu tun.

Neben arbeitsmedizinischen Aufgaben werden vor allem die Lohn- und Gehaltsabrechnung, die (arbeits- und steuer-) rechtliche Beratung und die Personalrekrutierung am externen Markt eingekauft. Als „sonstige“ nicht im eigenen Unternehmen erbrachte Personalmanagement-Aufgaben wurden angeführt: Ausbildung, Vergütungsbenchmarks, Outplacement, Potenzialanalyse.



Abb. 18: Outsourcing von Personalmanagement-Aufgaben

<sup>14</sup> In diesem Zusammenhang wird auch über die Verlagerung von Personalmanagement-Aufgaben in Niedriglohnländer nachgedacht. Einer Befragung unter DGFP-Mitgliedsunternehmen zufolge ist nicht damit zu rechnen, dass HR Offshore in absehbarer Zeit zu einem Trend wird. Der Ergebnisbericht kann als Ausgabe 07/2005 der Reihe PraxisPapiere im DGFP-Internetportal kostenfrei heruntergeladen werden: [www.dgfp.de/praxispapiere](http://www.dgfp.de/praxispapiere).

In den meisten Fällen werden die Personalmanagement-Aufgaben nicht komplett auf den externen Dienstleister übertragen; es handelt sich vielmehr oft um ein Zusammenspiel des Personalbereichs mit den Dienstleistern. Vollständig extern wahrgenommen werden am ehesten arbeitsmedizinische Aufgaben, das Reisekostenmanagement, die Arbeitszeiterfassung und -verwaltung, die steuerrechtliche Beratung sowie die Lohn- und Gehaltsabrechnung.<sup>15</sup>



Abb. 19: Outsourcing von Personalmanagement-Aufgaben ganz oder teilweise

Den Hauptvorteil der Vergabe von Personalmanagement-Aufgaben an externe Dienstleister sehen die befragten Personalmanager im Kapazitätsgewinn: Der Personalbereich kann sich auf andere Aufgaben konzentrieren. Knapp die Hälfte der Unternehmen, die bereits Aufgaben des Personalmanagements ausgelagert haben, konnte außerdem die Effizienz steigern und Kosten einsparen.

<sup>15</sup> Aufgrund der zum Teil sehr geringen Fallzahlen sollten diese Ergebnisse mit Vorsicht interpretiert werden.

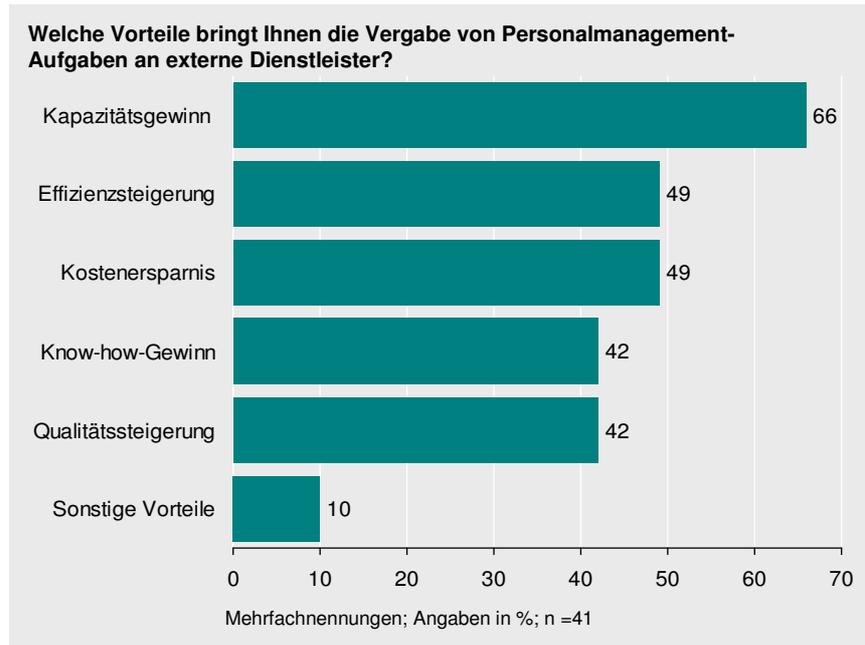


Abb. 20: Vorteile Outsourcing von Personalmanagement-Aufgaben

Die Unternehmen, die sich nicht vorstellen können, Aufgaben des Personalmanagements an externe Dienstleister zu vergeben, begründen ihre ablehnende Haltung primär damit, dass sie kein Kosteneinsparungspotenzial sehen. Außerdem fürchten sie die Abhängigkeit von einem externen Dienstleister und möchten die Lernfähigkeit ihres Unternehmens nicht gefährden. Als weitere Gegenargumente werden die fehlende Nähe zu den Mitarbeitern und die Unvereinbarkeit mit der Unternehmenskultur genannt. Außerdem wird vor einer unnötigen Schwächung der Personalfunktion gewarnt. Ein Befragungsteilnehmer bemerkt selbstbewusst: „Wir können das selbst besser!“.



Abb. 21: Argumente gegen Outsourcing von Personalmanagement-Aufgaben

### 3.5 Verankerung der Personalfunktion in der Unternehmensstruktur

Wenn man die Organisation des Personalmanagements in einem Unternehmen umfassend beschreiben möchte, stellt sich nicht zuletzt die Frage nach der (hierarchischen) Einbindung der Personalfunktion in die Unternehmensstruktur.

Hier zeigt sich ein deutlicher Trend: In mehr als zwei von drei untersuchten Unternehmen ist der höchste Vertreter der Personalfunktion Mitglied der Unternehmensleitung. In 41 Prozent der Unternehmen ist er hauptsächlich für die Personalfunktion zuständig; in 29 Prozent der Unternehmen vertritt er sie „nebenbei“.

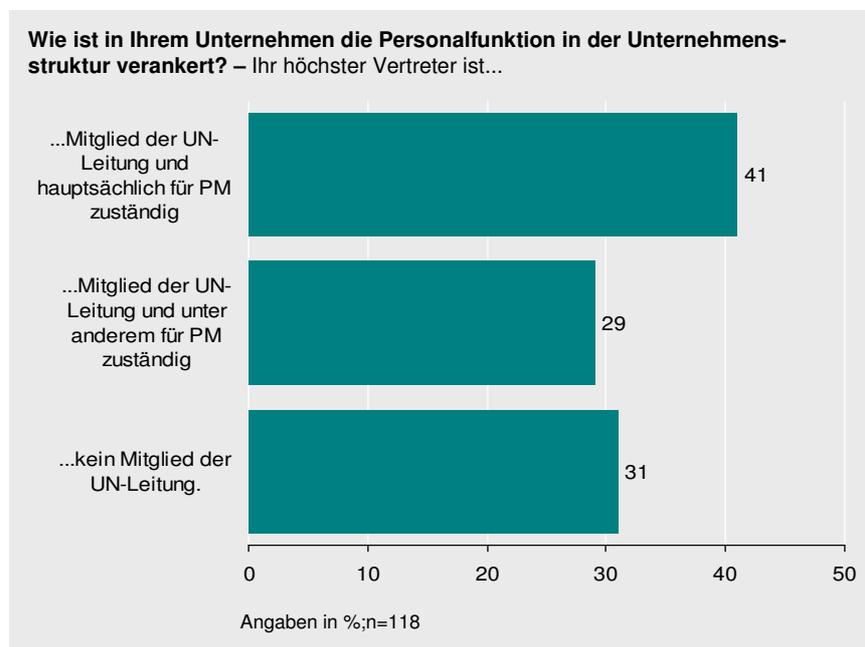


Abb. 22: Verankerung der Personalfunktion in der Unternehmensstruktur

### 3.6 Organisationscontrolling

Eine einmal getroffene Organisationsentscheidung ist nicht unumstößlich. Von Zeit zu Zeit – spätestens wenn sich die Rahmenbedingungen verändert haben – sollte kontrolliert werden, ob die Organisation des Personalmanagements noch dem Anspruch gerecht wird, den Leistungserstellungsprozess im Personalmanagement optimal zu unterstützen.

In drei von vier Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, findet eine solche Kontrolle statt. Regelmäßige wird die Personalmanagement-Organisation jedoch nur in 37% der Unternehmen überprüft.



Abb. 23: Controlling Organisation des Personalmanagements

Für die Überprüfung der Personalmanagement-Organisation holen die Personalmanager zumeist das Feedback ihrer (unternehmensinternen) Kunden – insbesondere der Linienführungskräfte – ein. Dazu dienen häufig strukturierte Befragungen. Diese Fremdbeurteilung wird in manchen Unternehmen an einer Selbstbeurteilung des Personalbereichs gespiegelt. Einige Unternehmen greifen darüber hinaus auf quantitative Daten zurück (z.B. Durchlaufzeiten, Produktivität, Krankenstand). Ein weiterer Anhaltspunkt für das Organisationscontrolling sind Service Level Agreements.

Interne und externe Benchmarks, Audits bzw. Zertifizierungen und der Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen geben den Unternehmen Orientierung bei der Überprüfung ihrer Personalmanagement-Organisation.

In einigen Unternehmen werden spezielle Optimierungsprojekte aufgesetzt (zum Beispiel Workshops für Personalmanager zum Thema

Prozessoptimierung); in anderen Unternehmen ist die kontinuierliche Erfolgsüberprüfung in Qualitätszirkeln institutionalisiert.

Die Hälfte der Unternehmen, die ein Organisationscontrolling durchführen, zeigt sich uneingeschränkt zufrieden mit der derzeitigen Organisation des Personalmanagements. Nicht zufrieden sind lediglich fünf Prozent dieser Unternehmen.

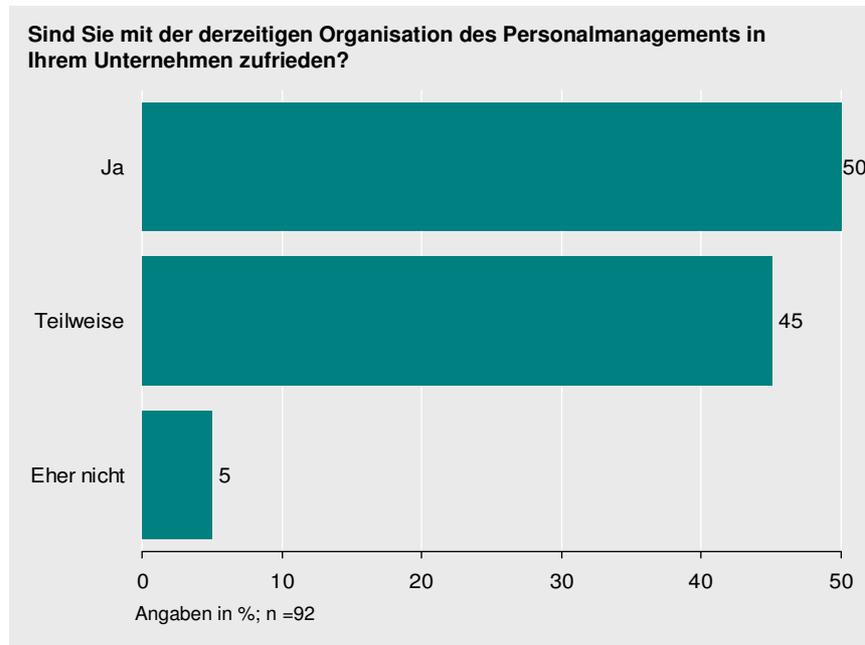


Abb. 24: Zufriedenheit mit der derzeitigen Organisation des Personalmanagements

Optimierungspotenzial sehen die Befragungsteilnehmer vor allem bei der Anpassung der Personalmanagement-Prozesse an die Geschäftsprozesse.

Eine stärkere Dezentralisierung, insbesondere eine stärkere Einbeziehung der Linienführungskräfte in die operative Personalmanagement-Verantwortung, wünschen sich die Befragten. Auch die Forderung nach Self Services entspricht diesem Dezentralisierungsstreben.

Die Vermeidung von Redundanzen durch Klärung der Prozessverantwortlichkeiten und durch Standardisierung von Personalmanagement-Prozessen ist ein anderer wichtiger Ansatzpunkt für die Gestaltung einer optimalen Personalmanagement-Organisation.

Weiterhin wird eine stärkere Kundenorientierung gefordert. Damit einher geht der Wunsch nach einer Stärkung der Rolle des Personalmanagements als Business Partner.

Ein anderes wichtiges Gestaltungsfeld im Zusammenhang mit der Organisation des Personalmanagements ist die EDV: Einige Befragungsteilnehmer sehen Optimierungspotenzial bei der Ausnutzung der vorhandenen EDV; andere wünschen sich die globale Einführung

einer einheitlichen Standardsoftware oder die Überarbeitung der vorhandenen Software im Personalmanagement.

Von einem Befragten wird ein Steuerungsmodell für den Personalbereich erwartet; ein anderer fordert klare Service Level Agreements (SLAs).

Die übrigen Optimierungsvorschläge reichen von einer klaren Definition des Kernbereichs bis zum Outsourcing der Personalabrechnung, der Straffung der Personalmanagement-Prozesse, einer konsequenten Internationalisierung und einer Flexibilitätssteigerung.

### 3.7 Reorganisation des Personalmanagements

Wenn die Überprüfung der Personalmanagement-Organisation Optimierungsbedarf aufzeigt, sind Reorganisationsmaßnahmen die Folge.

In 79 Prozent der untersuchten Unternehmen wurde das Personalmanagement in den letzten fünf Jahren mindestens einmal reorganisiert; in jedem vierten Unternehmen gab es sogar mehr als eine Restrukturierung.

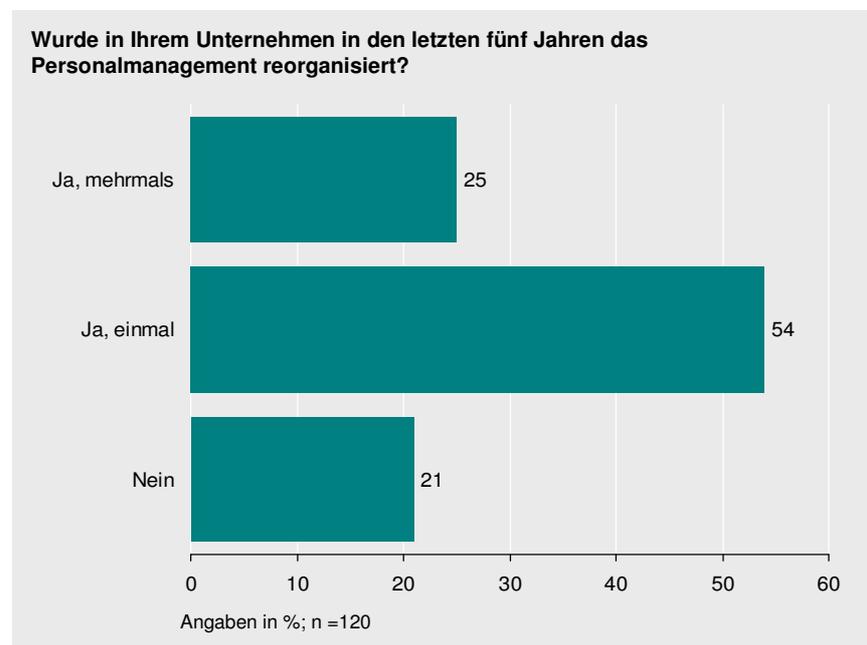


Abb. 25: Häufigkeit Reorganisation des Personalmanagements

Veranlasst wurde die Reorganisation des Personalmanagements in den meisten Fällen, weil die Personalprozesse für ineffizient gehalten wurden. Aber auch eine Restrukturierung der Geschäftsbereiche oder ein Wechsel der Personalleitung sind häufig Auslöser für Reorganisa-

tionsprojekte im Personalmanagement. Als „sonstiger Anlass“ wurden unter anderem genannt: kontinuierlicher Verbesserungsprozess, neue Anforderungen der Kunden.

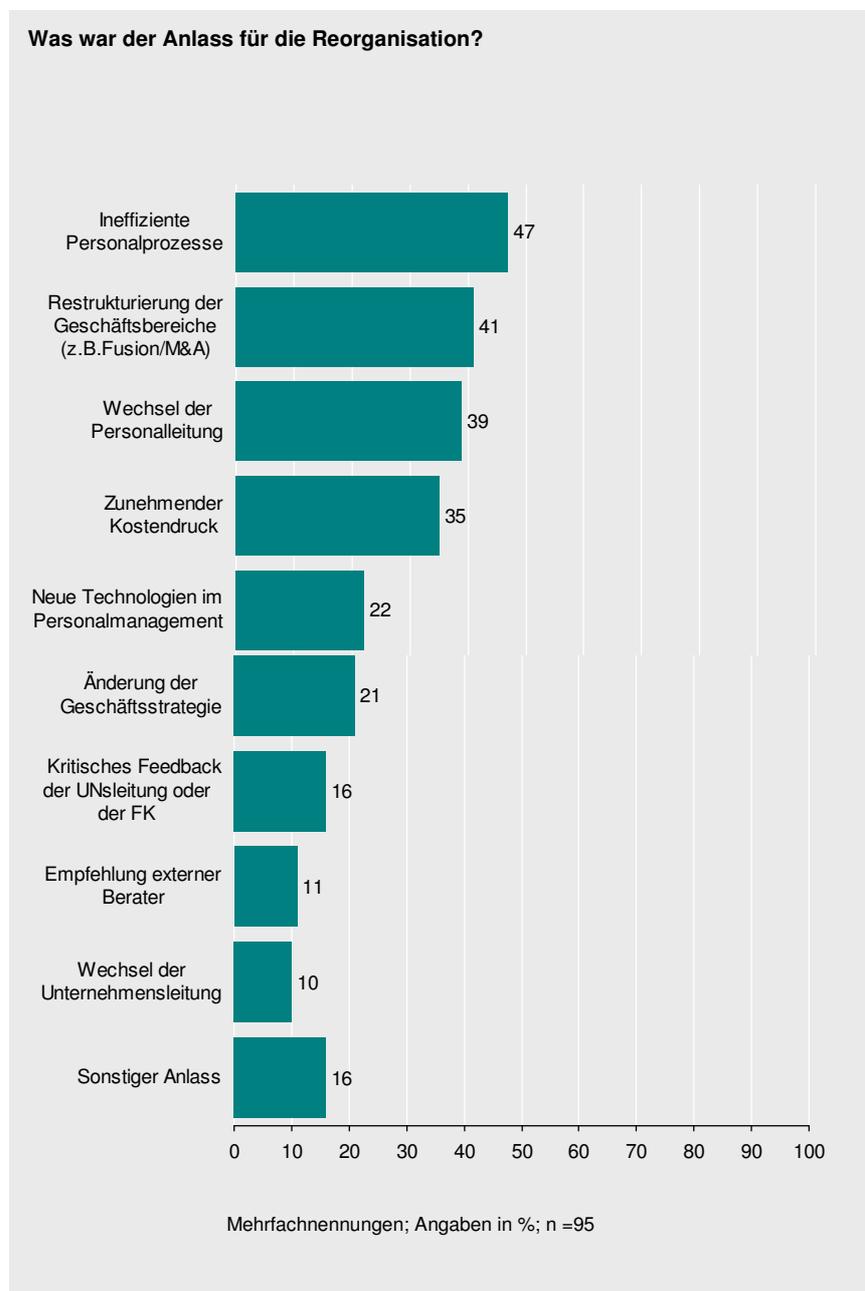


Abb. 26: Anlässe für die Reorganisation des Personalmanagements

Reorganisiert wird in erster Linie, um die Personalarbeit zu professionalisieren und die Kundenorientierung zu verbessern. Kosteneinsparungen sind zwar auch ein wichtiges Ziel der Reorganisationsmaßnahmen im Personalmanagement, stehen aber nicht im Vordergrund. Als „andere Ziele“ wurden allgemein Standardisierung bzw. Dezentralisierung genannt.

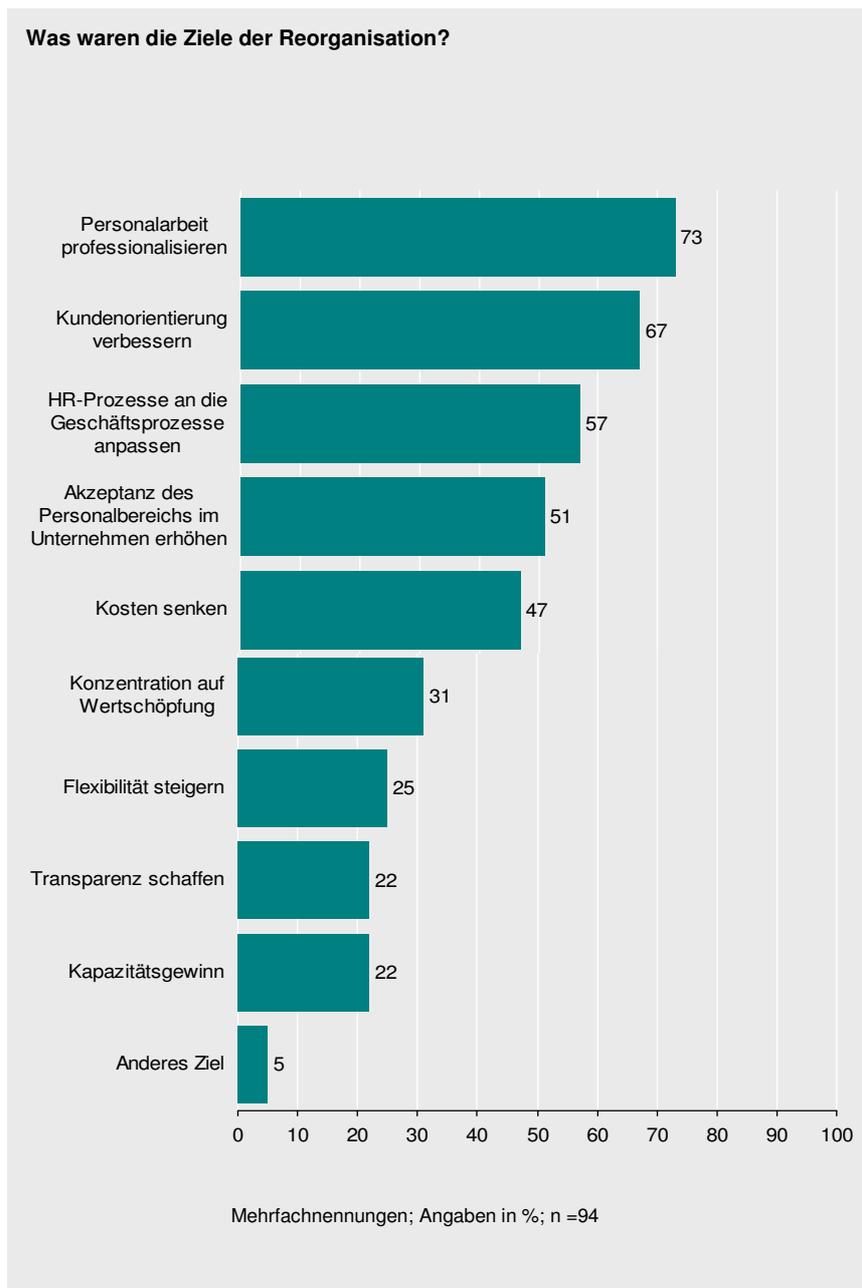


Abb. 27: Ziele der Reorganisation des Personalmanagements

Natürlich hängen die Reorganisationsziele auch mit dem Anlass der Reorganisation zusammen: Wenn eine Restrukturierung der Geschäftsbereiche der Grund für die Reorganisation des Personalmanagements war, ist das Hauptziel die Anpassung der Personalprozesse an die Geschäftsprozesse. Wenn ein Wechsel in der Unternehmensleitung und/oder eine Änderung der Geschäftsstrategie ausschlaggebend waren, steht die Verbesserung der Kundenorientierung im Fokus des Reorganisationsprojektes. Dass die Kostensenkung im Vordergrund steht, wenn der Anlass für die Reorganisation der zunehmende Kostendruck war, ist eine triviale Feststellung. Reorganisationsprojekte im Personalmanagement, die auf ein kritisches Feedback

der Unternehmensleitung oder der Führungskräfte zurückgehen, verfolgen hauptsächlich das Ziel, die Personalarbeit zu professionalisieren und die Akzeptanz des Personalbereichs im Unternehmen zu erhöhen – auch diese Beobachtung ist wenig erstaunlich. Die Professionalisierung der Personalarbeit ist zudem das Hauptziel von Reorganisationsmaßnahmen, die initiiert wurden, weil die Personalleitung gewechselt hat.

Reorganisationsmaßnahmen im Personalmanagement finden nicht auf der grünen Wiese statt: Es gibt Einflussfaktoren, die beachtet werden sollten, wenn das Reorganisationsprojekt erfolgreich sein soll. Dazu zählen vor allem die Ziele und Strategien des Unternehmens, aber auch seine Kultur und seine Organisation. Als „sonstigen Einflussfaktor“ haben die Befragungsteilnehmer die Kosten bzw. das Budget angegeben.

**Welche Einflussfaktoren müssen Ihrer Meinung nach hauptsächlich bei der Reorganisation des Personalmanagements beachtet werden?**

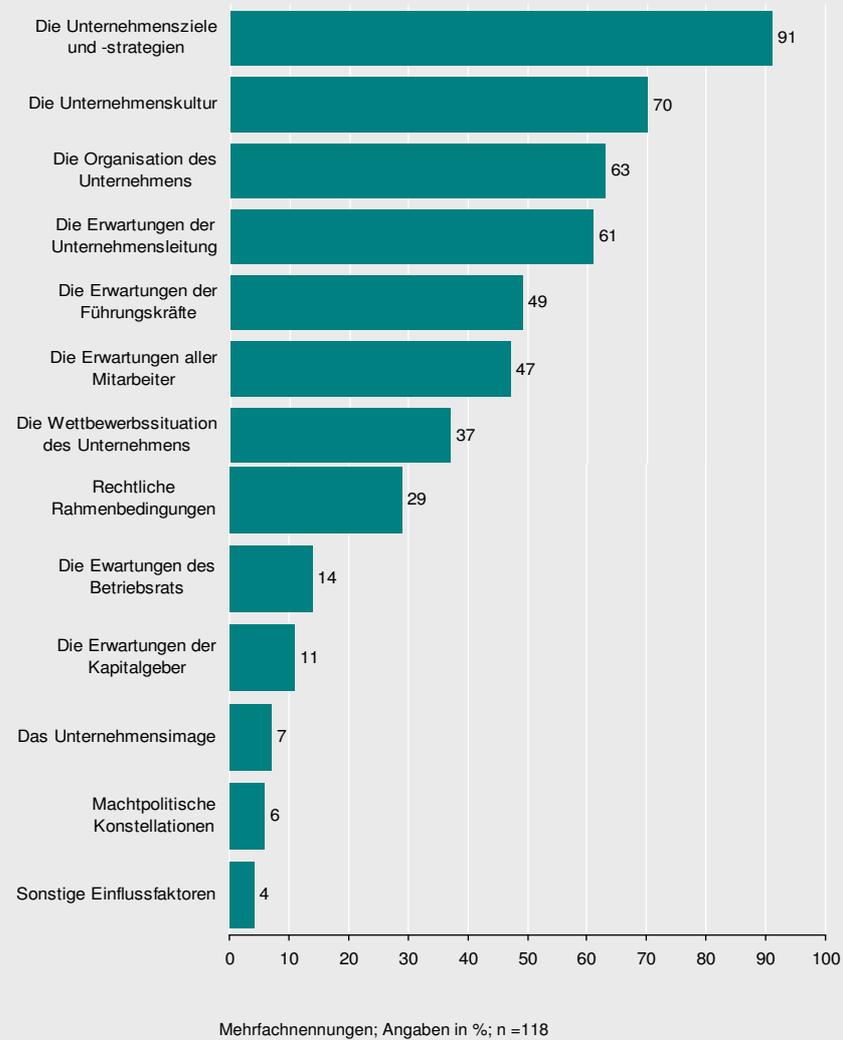


Abb. 28: Einflussfaktoren Reorganisation des Personalmanagements

### 3.8 Zusammenhang zwischen Selbstverständnis des Personalbereichs und Organisation des Personalmanagements

Ein Faktor, der sich auf die Organisation des Personalmanagements auswirkt, der aber auch umgekehrt von der Personalmanagement-Organisation geprägt wird, ist das Selbstverständnis des Personalbereichs.<sup>16</sup> Vorherrschend ist die Selbstcharakterisierung als Berater der Führungskräfte; auch als operativer Dienstleister und als strategischer Business Partner sehen sich die meisten Befragungsteilnehmer. Geringer fällt die Identifikation mit der Ordnungsfunktion aus.

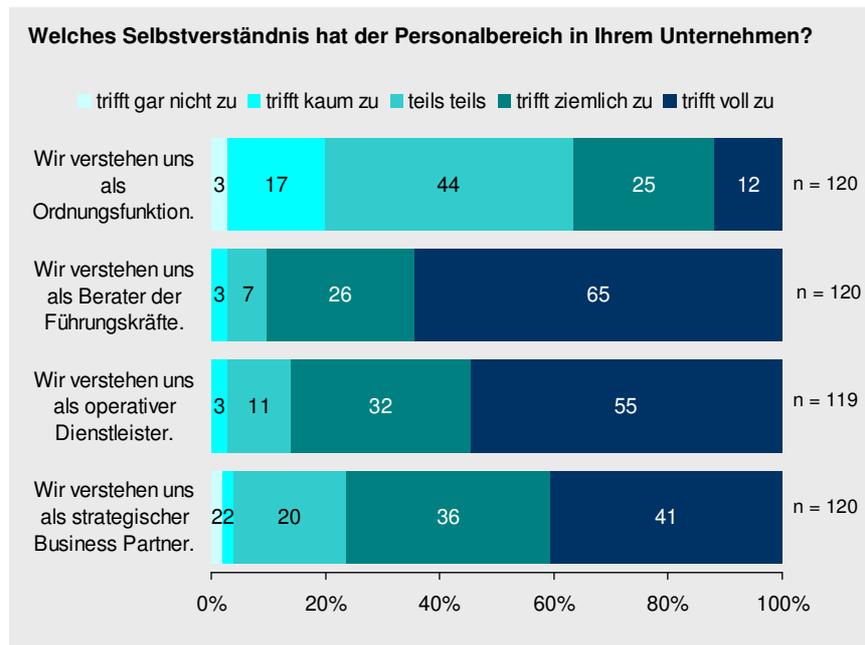


Abb. 29: Selbstverständnis des Personalbereichs

<sup>16</sup> Über die Wirkungsrichtung kann hier nur spekuliert werden; kausale Aussagen erfordern eine längsschnittliche Untersuchung.

Zusammenhänge mit der Organisation des Personalmanagements zeigen sich nur für das Selbstverständnis als strategischer Business Partner:

Je stärker sich der Personalbereich als strategischer Business Partner versteht, desto eher gibt es im Unternehmen HR Key Accounter (bzw. umgekehrt).<sup>17</sup>

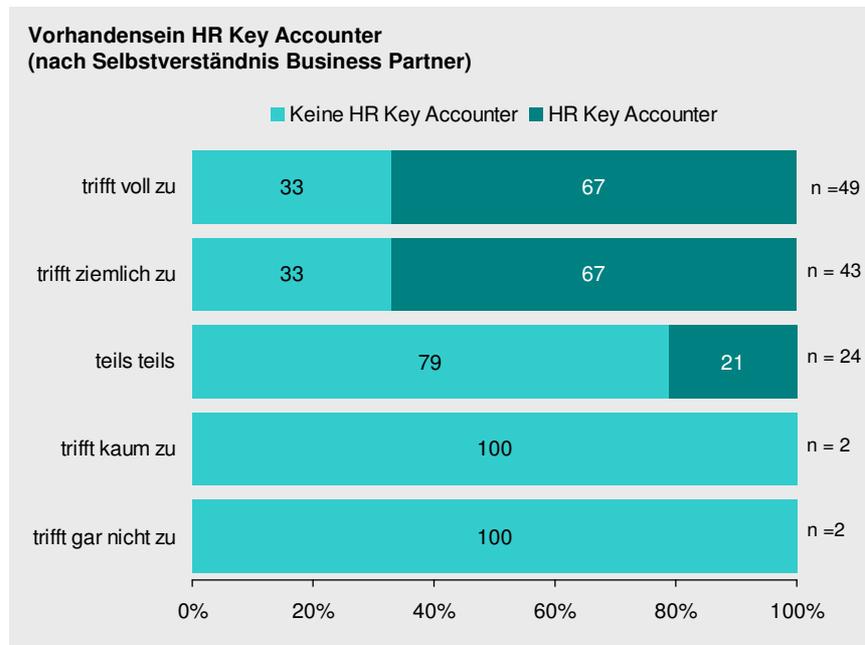


Abb. 30: Vorhandensein HR Key Accounter nach Selbstverständnis des Personalbereichs als Business Partner

<sup>17</sup> Der Zusammenhang ist auf dem 1%-Niveau signifikant (Cramer's V=.428; n=120).

Wenn der höchste Vertreter der Personalfunktion Mitglied der Unternehmensleitung (und hauptsächlich für die Personalfunktion zuständig) ist, sieht sich der Personalbereich eher als strategischer Business Partner.<sup>18</sup> Eventuell verhält es sich aber auch umgekehrt: Vielleicht wird die hierarchische Verankerung der Personalfunktion (unter anderem) durch das Selbstverständnis des Personalbereichs beeinflusst.

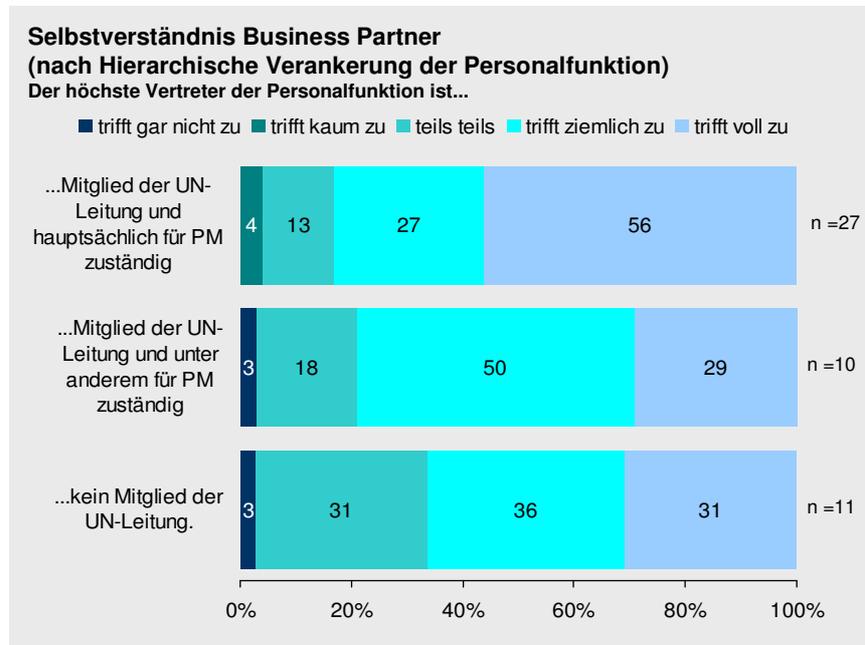


Abb. 31: Selbstverständnis des Personalbereichs als Business Partner nach Hierarchische Verankerung der Personalfunktion

<sup>18</sup> Der Zusammenhang ist auf dem 5%-Niveau signifikant (Cramer's V=.256; n=118).

Je stärker sich der Personalbereich als strategischer Business Partner versteht, desto mehr Linienführungskräfte leben ihre Rolle als Träger der Personalfunktion (bzw. umgekehrt).<sup>19</sup>

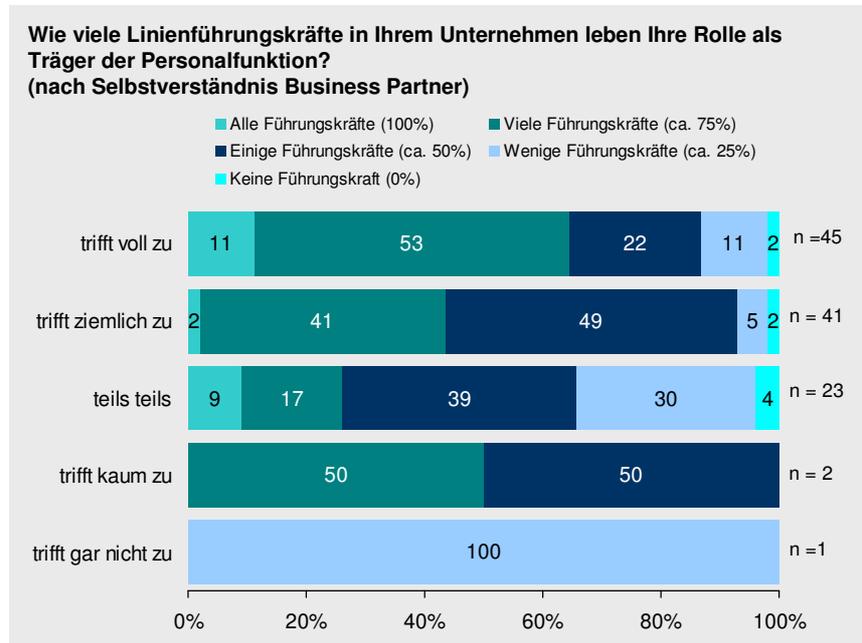


Abb. 32: Linienführungskräfte als Träger der Personalfunktion nach Selbstverständnis des Personalbereichs als Business Partner

<sup>19</sup> Der Zusammenhang ist auf dem 5%-Niveau signifikant (Cramer's V=.242; n=112).

Je stärker sich der Personalbereich als strategischer Business Partner versteht, desto eher überprüft das Unternehmen (regelmäßig), ob die Organisation des Personalbereichs den Leistungserstellungsprozess optimal unterstützt.<sup>20</sup>

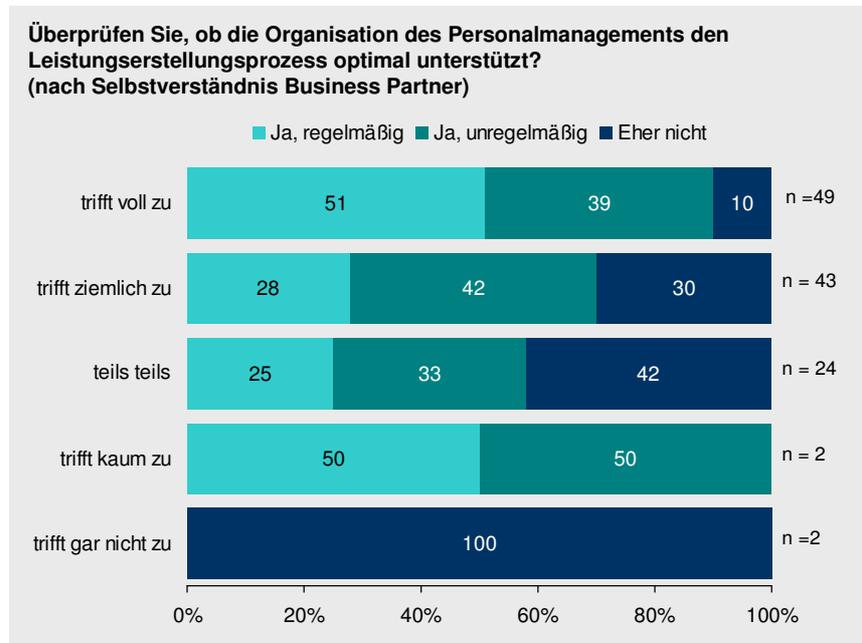


Abb. 33: Organisationscontrolling nach Selbstverständnis des Personalbereichs als Business Partner

<sup>20</sup> Der Zusammenhang ist auf dem 5%-Niveau signifikant (Cramer's V=.281; n=120).

Je stärker sich der Personalbereich als strategischer Business Partner versteht, desto eher beachtet er bei der Reorganisation des Personalmanagements die Ziele und Strategien des Unternehmens.<sup>21</sup>

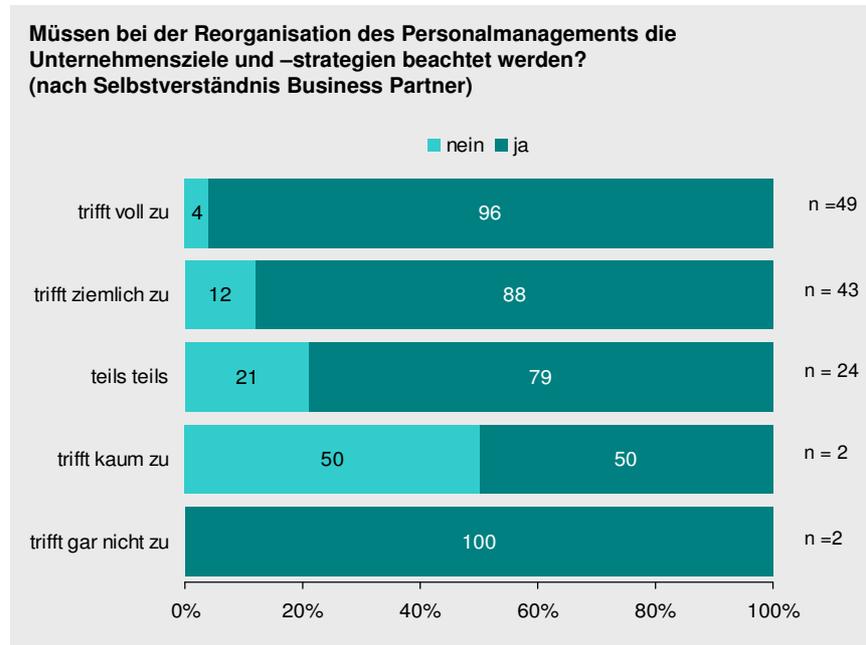


Abb. 34: Beachtung der Unternehmensziele bei der Reorganisation des Personalmanagements nach Selbstverständnis des Personalbereichs als Business Partner

<sup>21</sup> Der Zusammenhang ist auf dem 10%-Niveau signifikant (Cramer's  $V=0.262$ ;  $n=120$ ).

Je stärker sich der Personalbereich als strategischer Business Partner versteht, desto eher war eine Änderung der Geschäftsstrategie Anlass für eine Reorganisation des Personalmanagements.<sup>22</sup>

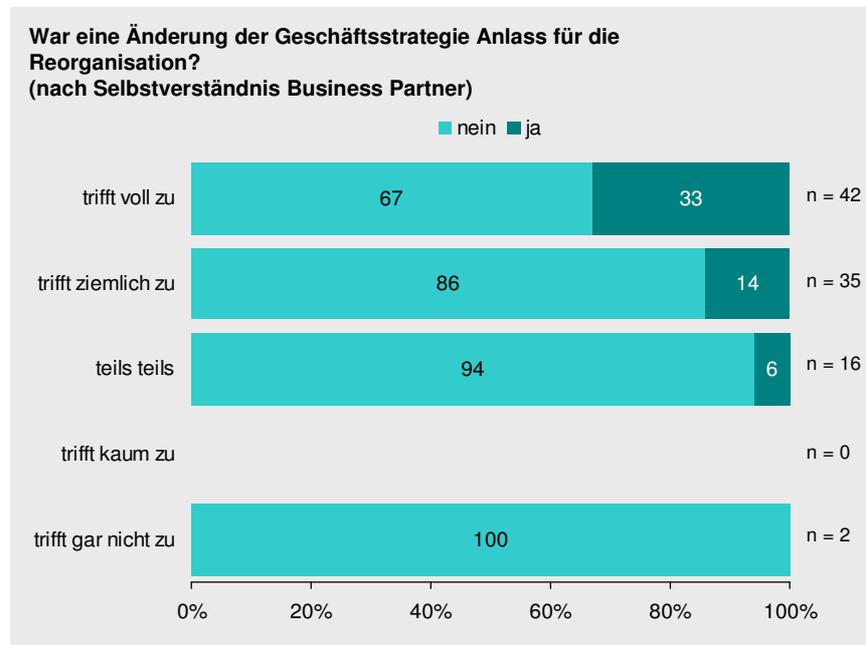


Abb. 35: Änderung der Geschäftsstrategie als Anlass für die Reorganisation des Personalmanagements nach Selbstverständnis des Personalbereichs als Business Partner

<sup>22</sup> Der Zusammenhang ist auf dem 10%-Niveau signifikant (Cramer's  $V=.279$ ;  $n=95$ ).

## 4 Zusammenfassung und Fazit

Zusammenfassend zeichnen die Befragungsergebnisse folgendes Bild vom Status quo der Personalmanagement-Organisation in deutschen Unternehmen:

Center-Konzepte (Expertise Center und Service Center) sind weit verbreitet. Expertise Center sind vornehmlich in der Unternehmenszentrale angesiedelt. HR Key Accounter (im Sinne von Business Partnern „vor Ort“) gibt es vor allem in größeren Unternehmen. Diese drei Organisationsformen haben jeweils ein deutliches Profil: Während Expertise Center hauptsächlich für konzeptionelle Personalmanagement-Aufgaben und Service Center primär für administrative Aufgaben zuständig sind, fungieren die HR Key Accounter als dezentrale Berater der Führungskräfte.

Die Aufgaben des Personalmanagements werden eher funktional als objektbezogen aufgeteilt; vorherrschend ist jedoch die Gliederung sowohl nach funktionalen als auch nach objektbezogenen Gesichtspunkten.

Das Ziel der Standardisierung von Personalmanagement-Prozessen wird hauptsächlich durch zentral vorgegebene Richtlinien verfolgt. Sowohl Employee Self Services als auch Manager Self Services werden in absehbarer Zeit an Bedeutung gewinnen.

Beim Outsourcing von Personalmanagement-Aufgaben herrscht Zurückhaltung. Am ehesten wird die Lohn- und Gehaltsabrechnung an externe Dienstleister vergeben. Die Unternehmen, die bereits über Outsourcing-Erfahrung verfügen, sehen den Hauptvorteil darin, dass der Personalbereich Kapazitäten für andere Aufgaben gewinnt. Nur die Hälfte dieser Unternehmen konnte Kosteneinsparungen realisieren. Skepsis im Hinblick auf das Kostensenkungspotenzial ist auch das Hauptargument der Outsourcing-Gegner.

In den meisten Unternehmen ist der höchste Vertreter der Personalfunktion Mitglied der Unternehmensleitung.

Eine regelmäßige Überprüfung, ob die Organisation des Personalmanagements den Leistungserstellungsprozess optimal unterstützt, ist keine Selbstverständlichkeit. Anhaltspunkte für ein Organisationscontrolling sind zum Beispiel die Ergebnisse von Kundenbefragungen oder quantitative Kenngrößen wie zum Beispiel Durchlaufzeiten. Interne und externe Benchmarks bieten Orientierung bei der Bewertung der Befragungsergebnisse und/oder der Kenngrößen. Derzeit ist die Hälfte der befragten Personalmanager voll und ganz zufrieden mit der Organisation des Personalmanagements.

Restrukturierungsmaßnahmen im Personalbereich sind eher die Regel als die Ausnahme. Häufig bieten ineffiziente Personalmanagement-Prozesse den Anlass für eine Reorganisation; ausschlaggebend können aber auch eine Restrukturierung des Unternehmens oder ein Wechsel der Personalleitung sein. Angestrebt wird mit Reorganisationsmaßnahmen vor allem eine Professionalisierung des Personalma-

nagements und eine Verbesserung der Kundenorientierung. Wichtige Randbedingungen für Restrukturierungen im Personalmanagement sind die Unternehmensziele, die Unternehmenskultur, die Organisation des Unternehmens und die Erwartungen der Unternehmensleitung.

In Unternehmen, in denen sich der Personalbereich als strategischer Business Partner versteht, zeigen sich im Zusammenhang mit der Organisation des Personalmanagements folgende Besonderheiten: Es gibt mehr HR Key Accounter; der höchste Vertreter der Personalfunktion ist eher Mitglied der Unternehmensleitung; mehr Führungskräfte leben ihre Rolle als Träger der Personalfunktion; es findet eher ein Organisationscontrolling statt; Reorganisationsmaßnahmen im Personalmanagement orientieren sich eher an den Unternehmenszielen; Änderungen der Geschäftsstrategie führen eher zu Restrukturierungen im Personalbereich.

Obwohl sich also einige Trends beobachten lassen, gibt es keine einheitlichen Organisationsprinzipien. Diese Feststellung führt zu der im Zusammenhang mit der Organisation des Personalmanagements wichtigsten Erkenntnis: Es gibt keinen „one best way“ – jedes Unternehmen muss seine Personalmanagement-Organisation an seinen spezifischen Anforderungen ausrichten.

## 5 Ergebnisse im Überblick

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
<b>Wie ist in Ihrem Unternehmen die Personalfunktion in der Unternehmensstruktur verankert?</b>			
Der höchste Vertreter der Personalfunktion ist...			
...Mitglied der Unternehmensleitung und hauptsächlich für die Personalfunktion zuständig.	48	40,7	40,7
...Mitglied der Unternehmensleitung und unter anderem für die Personalfunktion zuständig.	34	28,8	28,8
...kein Mitglied der Unternehmensleitung.	36	30,5	30,5
n	118		
<b>Wie ist Ihr Unternehmen organisiert? (Mehrfachantworten)</b>			
Es gibt eine „Zentrale“ (Konzern/ Holding/ Corporate).	99	43,0	81,8
Es gibt mehrere Geschäftsfelder (Divisionen/ Sparten).	58	25,2	47,9
Es gibt mehrere Geschäftseinheiten (Operating Units).	64	27,8	52,9
Es gibt nur eine Geschäftseinheit.	9	3,9	7,4
n	121		
Anzahl der Antworten	230		
<b>Haben die Operating Units eine eigene Personalfunktion?</b>			
Ja	31	48,4	48,4
Nein	33	51,6	51,6
n	64		
<b>Welcher Unternehmenseinheit sind Sie zugeordnet?</b>			
Der Zentrale (Konzern/ Holding/ Corporate)	84	73,7	73,7
Einem Geschäftsfeld (Division/ Sparte)	14	12,3	12,3
Einer Geschäftseinheit (Operating Unit)	16	14,0	14,0
n	114		

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
<b>Wie sind die Personalmanagement-Aufgaben in der Zentrale gegliedert?</b> <sup>23</sup>			
Rein funktional	33	39,3	39,3
Rein objektbezogen	10	11,9	11,9
Funktional und objektbezogen	41	48,8	48,8
n	84		
<b>Nach welchen Objekten sind die Personalmanagement-Aufgaben in der Zentrale gegliedert? (Mehrfachantworten)</b> <sup>24</sup>			
Nach Geschäftsbereichen	35	38,0	71,4
Nach Regionen	13	14,1	26,5
Nach Standorten	12	13,0	24,5
Nach Mitarbeitergruppen (z.B. ATs, Gewerbliche,...)	23	25,0	46,9
Nach sonstigen Objekten	9	9,8	18,4
n	49		
Anzahl der Antworten	92		
<b>Wie ist der Personalbereich in der Zentrale organisiert? (Mehrfachantworten)</b> <sup>25</sup>			
Es gibt eine Organisationseinheit, in der strategische und konzeptionelle Aufgaben gebündelt sind (Expertise Center).	67	31,0	79,8
Es gibt eine Organisationseinheit, in der operative Aufgaben gebündelt sind (Service Center).	47	21,8	56,0
Es gibt HR-Ansprechpartner „vor Ort“ (HR Key Accounter).	47	21,8	56,0
Es gibt Projekte.	46	21,3	54,8
Es gibt sonstige Organisationsformen	9	4,2	10,7
n	84		
Anzahl der Antworten	216		
<b>Wie sind die Personalmanagement-Aufgaben in den Divisionen gegliedert?</b> <sup>26</sup>			

<sup>23</sup> Antworten der Befragungsteilnehmer, die der Zentrale zugeordnet sind.

<sup>24</sup> Antworten der Befragungsteilnehmer, die der Zentrale zugeordnet sind.

<sup>25</sup> Antworten der Befragungsteilnehmer, die der Zentrale zugeordnet sind.

<sup>26</sup> Antworten der Befragungsteilnehmer, die der Zentrale zugeordnet sind.

Häufigkeit der Nennungen			
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Rein funktional	15	33,3	33,3
Rein objektbezogen	9	20,0	20,0
Funktional und objektbezogen	21	46,7	46,7
n	45		
<b>Nach welchen Objekten sind die Personalmanagement-Aufgaben in den Divisionen gegliedert? (Mehrfachantworten)<sup>27</sup></b>			
Nach Geschäftsbe- reichen	13	29,5	52,0
Nach Regionen	9	20,5	36,0
Nach Standorten	11	25,0	44,4
Nach Mitarbeiter- gruppen (z.B. ATs, Gewerbliche,...)	9	20,5	36,0
Nach sonstigen Ob- jekten	2	4,5	8,0
n	25		
Anzahl der Antwor- ten	44		
<b>Wie ist der Personalbereich in den Divisionen organisiert? (Mehrfachantworten)<sup>28</sup></b>			
Es gibt eine Organi- sationseinheit, in der strategische und konzeptionelle Auf- gaben gebündelt sind (Expertise Cen- ter).	14	17,5	32,6
Es gibt eine Organi- sationseinheit, in der operative Aufgaben gebündelt sind (Ser- vice Center).	20	25,0	46,5
Es gibt HR- Ansprechpartner „vor Ort“ (HR Key Accounter).	21	26,3	48,8
Es gibt Projekte.	20	25,0	46,5
Es gibt sonstige Organisationsformen	5	6,3	11,6
n	43		
Anzahl der Antwor- ten	80		
<b>Wie sind die Personalmanagement-Aufgaben in den Operating Units gegliedert?<sup>29</sup></b>			
Rein funktional	6	28,6	28,6
Rein objektbezogen	7	33,3	33,3

<sup>27</sup> Antworten der Befragungsteilnehmer, die der Zentrale zugeordnet sind.

<sup>28</sup> Antworten der Befragungsteilnehmer, die der Zentrale zugeordnet sind.

<sup>29</sup> Antworten der Befragungsteilnehmer, die der Zentrale zugeordnet sind.

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Funktional und objektbezogen	8	38,1	38,1
n	21		
<b>Nach welchen Objekten sind die Personalmanagement-Aufgaben in den Operating Units gegliedert? (Mehrfachantworten)<sup>30</sup></b>			
Nach Geschäftsbereichen	4	21,1	33,3
Nach Regionen	3	15,8	25,0
Nach Standorten	5	26,3	41,7
Nach Mitarbeitergruppen (z.B. ATs, Gewerbliche,...)	5	26,3	41,7
Nach sonstigen Objekten	2	10,5	16,7
n	12		
Anzahl der Antworten	19		
<b>Wie ist der Personalbereich in den Operating Units organisiert? (Mehrfachantworten)<sup>31</sup></b>			
Es gibt eine Organisationseinheit, in der strategische und konzeptionelle Aufgaben gebündelt sind (Expertise Center).	1	3,1	4,8
Es gibt eine Organisationseinheit, in der operative Aufgaben gebündelt sind (Service Center).	7	21,9	33,3
Es gibt HR-Ansprechpartner „vor Ort“ (HR Key Accounter).	15	46,9	71,4
Es gibt Projekte.	5	15,6	23,8
Es gibt sonstige Organisationsformen	4	12,5	19,0
n	21		
Anzahl der Antworten	32		
<b>Wie sind die Personalmanagement-Aufgaben in den Divisionen gegliedert?<sup>32</sup></b>			
Rein funktional	6	40,0	40,0
Rein objektbezogen	2	13,3	13,3
Funktional und objektbezogen	7	46,7	46,7

<sup>30</sup> Antworten der Befragungsteilnehmer, die der Zentrale zugeordnet sind.

<sup>31</sup> Antworten der Befragungsteilnehmer, die der Zentrale zugeordnet sind.

<sup>32</sup> Antworten der Befragungsteilnehmer, die einer Division zugeordnet sind.

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
n	15		
<b>Nach welchen Objekten sind die Personalmanagement-Aufgaben in den Divisionen gegliedert? (Mehrfachantworten)<sup>33</sup></b>			
Nach Geschäftsbe- reichen	6	40,0	66,7
Nach Regionen	1	6,7	11,1
Nach Standorten	3	20,0	33,3
Nach Mitarbeiter- gruppen (z.B. ATs, Gewerbliche,...)	4	26,7	44,4
Nach sonstigen Ob- jekten	1	6,7	11,1
n	9		
Anzahl der Antwor- ten	15		
<b>Wie ist der Personalbereich in den Divisionen organisiert? (Mehrfachantworten)<sup>34</sup></b>			
Es gibt eine Organi- sationseinheit, in der strategische und konzeptionelle Auf- gaben gebündelt sind (Expertise Cen- ter).	7	21,9	50,0
Es gibt eine Organi- sationseinheit, in der operative Aufgaben gebündelt sind (Ser- vice Center).	9	28,1	64,3
Es gibt HR- Ansprechpartner „vor Ort“ (HR Key Accounter).	6	18,8	42,9
Es gibt Projekte.	7	21,9	50,0
Es gibt sonstige Organisationsformen	3	9,4	21,4
n	14		
Anzahl der Antwor- ten	32		
<b>Wie sind die Personalmanagement-Aufgaben in den Operating Units gegliedert?<sup>35</sup></b>			
Rein funktional	1	20,0	20,0
Rein objektbezogen	2	40,0	40,0
Funktional und objektbezogen	2	40,0	40,0
n	5		

<sup>33</sup> Antworten der Befragungsteilnehmer, die einer Division zugeordnet sind.

<sup>34</sup> Antworten der Befragungsteilnehmer, die einer Division zugeordnet sind.

<sup>35</sup> Antworten der Befragungsteilnehmer, die einer Division zugeordnet sind.

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
<b>Nach welchen Objekten sind die Personalmanagement-Aufgaben in den Operating Units gegliedert? (Mehrfachantworten)<sup>36</sup></b>			
Nach Geschäftsbe- reichen	3	42,9	75,0
Nach Regionen	1	14,3	25,0
Nach Standorten	2	28,6	50,0
Nach Mitarbeiter- gruppen (z.B. ATs, Gewerbliche,...)	1	14,3	25,0
Nach sonstigen Ob- jekten	0	0,0	0,0
n	4		
Anzahl der Antwor- ten	7		
<b>Wie ist der Personalbereich in den Operating Units organisiert? (Mehrfachantworten)<sup>37</sup></b>			
Es gibt eine Organi- sationseinheit, in der strategische und konzeptionelle Auf- gaben gebündelt sind (Expertise Cen- ter).	2	22,2	40,0
Es gibt eine Organi- sationseinheit, in der operative Aufgaben gebündelt sind (Ser- vice Center).	3	33,3	60,0
Es gibt HR- Ansprechpartner „vor Ort“ (HR Key Accounter).	2	22,2	40,0
Es gibt Projekte.	2	22,2	40,0
Es gibt sonstige Organisationsformen	0	0,0	
n	5		
Anzahl der Antwor- ten	9		
<b>Wie sind die Personalmanagement-Aufgaben in den Operating Units gegliedert?<sup>38</sup></b>			
Rein funktional	6	37,5	37,5
Rein objektbezogen	4	25,0	25,0
Funktional und objektbezogen	6	37,5	37,5
n	16		

<sup>36</sup> Antworten der Befragungsteilnehmer, die einer Division zugeordnet sind.

<sup>37</sup> Antworten der Befragungsteilnehmer, die einer Division zugeordnet sind.

<sup>38</sup> Antworten der Befragungsteilnehmer, die einer Operating Unit zugeordnet sind.

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
<b>Nach welchen Objekten sind die Personalmanagement-Aufgaben in den Operating Units gegliedert? (Mehrfachantworten)<sup>39</sup></b>			
Nach Geschäftsbe- reichen	8	47,1	80,0
Nach Regionen	1	5,9	10,0
Nach Standorten	6	35,3	60,0
Nach Mitarbeiter- gruppen (z.B. ATs, Gewerbliche,...)	2	11,8	20,0
Nach sonstigen Ob- jekten	0	0,0	0,0
n	10		
Anzahl der Antwor- ten	17		
<b>Wie ist der Personalbereich in den Operating Units organisiert? (Mehrfachantworten)<sup>40</sup></b>			
Es gibt eine Organi- sationseinheit, in der strategische und konzeptionelle Auf- gaben gebündelt sind (Expertise Cen- ter).	10	27,8	62,5
Es gibt eine Organi- sationseinheit, in der operative Aufgaben gebündelt sind (Ser- vice Center).	10	27,8	62,5
Es gibt HR- Ansprechpartner „vor Ort“ (HR Key Accounter).	7	19,4	43,8
Es gibt Projekte.	9	25,0	56,3
Es gibt sonstige Organisationsformen	0	0,0	0,0
n	16		
Anzahl der Antwor- ten	36		
<b>Wie sind die Personalmanagement-Aufgaben in Ihrem Unternehmen gegliedert?<sup>41</sup></b>			
Rein funktional	3	33,3	33,3
Rein objektbezogen	2	22,2	22,2
Funktional und objektbezogen	4	44,4	44,4

<sup>39</sup> Antworten der Befragungsteilnehmer, die einer Operating Unit zugeordnet sind.

<sup>40</sup> Antworten der Befragungsteilnehmer, die einer Operating Unit zugeordnet sind.

<sup>41</sup> Antworten der Befragungsteilnehmer aus Unternehmen mit nur einer Geschäftseinheit.

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
n	9		
<b>Nach welchen Objekten sind die Personalmanagement-Aufgaben in Ihrem Unternehmen gegliedert? (Mehrfachantworten)<sup>42</sup></b>			
Nach Geschäftsbereichen	3	30,0	50,0
Nach Regionen	0	0,0	0,0
Nach Standorten	1	10,0	16,7
Nach Mitarbeitergruppen (z.B. ATs, Gewerbliche,...)	5	50,0	83,3
Nach sonstigen Objekten	1	10,0	16,7
n	6		
Anzahl der Antworten	10		
<b>Wie ist der Personalbereich in Ihrem Unternehmen organisiert? (Mehrfachantworten)<sup>43</sup></b>			
Es gibt eine Organisationseinheit, in der strategische und konzeptionelle Aufgaben gebündelt sind (Expertise Center).	3	15,0	33,3
Es gibt eine Organisationseinheit, in der operative Aufgaben gebündelt sind (Service Center).	6	30,0	66,7
Es gibt HR-Ansprechpartner „vor Ort“ (HR Key Accounter).	4	20,0	44,4
Es gibt Projekte.	5	25,0	55,6
Es gibt sonstige Organisationsformen	2	10,0	22,2
n	9		
Anzahl der Antworten	20		
<b>Welche Personalmanagement-Aufgaben werden in Ihrem Unternehmen hauptsächlich von dem Expertise Center wahrgenommen? (Mehrfachantworten)</b>			
Personalpolitik	68	7,1	79,1
Personalplanung	39	4,1	45,3
Personalrekrutierung	27	2,8	31,4

<sup>42</sup> Antworten der Befragungsteilnehmer aus Unternehmen mit nur einer Geschäftseinheit.

<sup>43</sup> Antworten der Befragungsteilnehmer aus Unternehmen mit nur einer Geschäftseinheit.

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Personaleinsatz	19	2,0	22,1
Personalentwicklung	68	7,1	79,1
Ausbildung	44	4,6	51,2
Weiterbildung	56	5,8	65,1
Konzeption von Vergütungssystemen	70	7,3	81,4
Arbeitszeitgestaltung	43	4,5	50,0
Personalverwaltung	33	3,4	38,4
Personalfreisetzung	26	2,7	30,2
Personalmarketing	45	4,7	52,3
Personalcontrolling	58	6,0	67,4
Verhandlungen mit den Sozialpartnern	50	5,2	58,1
Auslandsentsendungen	44	4,6	51,2
Betriebliche Altersversorgung und Sozialleistungen	58	6,0	67,4
Arbeitsrechtliche Beratung	54	5,6	62,8
Lohn- und Gehaltsabrechnung	40	4,2	46,5
Management Development	62	6,5	72,1
Organisationsentwicklung	47	4,9	54,7
Sonstige Aufgaben	9	0,9	10,5
n	86		
Anzahl der Antworten	960		
<b>Welche Kompetenzen müssen die Mitarbeiter des Expertise Centers mitbringen? (Mehrfachantworten)</b>			
Aufgabenbezogenes Fachwissen	41	9,6	48,2
Kundenorientierung	38	8,9	44,7
Kommunikationsfähigkeit	60	14,1	70,6
Kostenbewusstsein	10	2,4	11,8
Lernfähigkeit	6	1,4	7,1
Veränderungsbereitschaft	19	4,5	22,4
Konfliktfähigkeit	12	2,8	14,1
Überzeugungskraft	18	4,2	21,2
Bereitschaft und Fähigkeit, Wissen zu teilen	9	2,1	10,6
Fähigkeit, Netzwerke aufzubauen und	14	3,3	16,5

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
zu pflegen			
Fähigkeit, andere zu unterstützen und zu beraten	25	5,9	29,4
Effiziente Arbeitsweise	18	4,2	21,2
Konzeptionelle Fähigkeiten	49	11,5	57,6
Fähigkeit, Projekte zu steuern	28	6,6	32,9
Unternehmerisches Denken und Handeln	51	12,0	60,0
Fähigkeit, Zusammenhänge zu erkennen	26	6,1	30,6
Sonstige Kompetenzen	1	0,2	1,2
n	85		
Anzahl der Antworten	425		
<b>Wem sind die Mitarbeiter des Expertise Centers unterstellt?</b>			
Fachlich und disziplinarisch dem Leiter des zentralen Personalbereichs	77	90,6	90,6
Fachlich dem Leiter des zentralen Personalbereichs und disziplinarisch dem Leiter der Geschäftseinheit	3	3,5	3,5
Fachlich und disziplinarisch dem Leiter der Geschäftseinheit	5	5,9	5,9
n	85		
<b>Welche Personalmanagement-Aufgaben werden in Ihrem Unternehmen hauptsächlich von dem Service Center wahrgenommen? (Mehrfachantworten)</b>			
Personalpolitik	12	1,9	16,2
Personalplanung	27	4,4	36,5
Personalrekrutierung	46	7,5	62,2
Personaleinsatz	30	4,9	40,5
Personalentwicklung	26	4,2	35,1
Ausbildung	37	6,0	50,0
Weiterbildung	30	4,9	40,5
Konzeption von Vergütungssystemen	21	3,4	28,4
Arbeitszeitgestal-	36	5,8	48,6

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
tung			
Personalverwaltung	60	9,7	81,1
Personalfreisetzung	38	6,2	51,4
Personalmarketing	19	3,1	25,7
Personalcontrolling	30	4,9	40,5
Verhandlungen mit den Sozialpartnern	27	4,4	36,5
Auslandsentsendungen	19	3,1	25,7
Betriebliche Altersversorgung und Sozialleistungen	42	6,8	56,8
Arbeitsrechtliche Beratung	33	5,4	44,6
Lohn- und Gehaltsabrechnung	58	9,4	78,4
Management Development	11	1,8	14,9
Organisationsentwicklung	7	1,1	9,5
Sonstige Aufgaben	7	1,1	9,5
n	74		
Anzahl der Antworten	616		
<b>Welche Kompetenzen müssen die Mitarbeiter des Service Centers mitbringen? (Mehrfachantworten)</b>			
Aufgabenbezogenes Fachwissen	52	14,2	70,3
Kundenorientierung	53	14,5	71,6
Kommunikationsfähigkeit	48	13,1	64,9
Kostenbewusstsein	18	4,9	24,3
Lernfähigkeit	6	1,6	8,1
Veränderungsbereitschaft	12	3,3	16,2
Konfliktfähigkeit	23	6,3	31,1
Überzeugungskraft	9	2,5	12,2
Bereitschaft und Fähigkeit, Wissen zu teilen	8	2,2	10,8
Fähigkeit, Netzwerke aufzubauen und zu pflegen	11	3,0	14,9
Fähigkeit, andere zu unterstützen und zu beraten	41	11,2	55,4
Effiziente Arbeitsweise	44	12,0	59,5
Konzeptionelle Fä-	7	1,9	9,5

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
<b> Fähigkeiten</b>			
Fähigkeit, Projekte zu steuern	7	1,9	9,5
Unternehmerisches Denken und Handeln	15	4,1	20,3
Fähigkeit, Zusammenhänge zu erkennen	12	3,3	16,2
Sonstige Kompetenzen	0	0,0	0,0
n	74		
Anzahl der Antworten	366		
<b>Wem sind die Mitarbeiter des Service Centers unterstellt?</b>			
Fachlich und disziplinarisch dem Leiter des zentralen Personalbereichs	55	78,6	78,6
Fachlich dem Leiter des zentralen Personalbereichs und disziplinarisch dem Leiter der Geschäftseinheit	8	11,4	11,4
Fachlich und disziplinarisch dem Leiter der Geschäftseinheit	7	10,0	10,0
n	70		
<b>Ist das Service Center rechtlich selbständig?</b>			
Ja	4	5,3	5,3
Noch nicht, ist aber geplant	2	2,7	2,7
Nein, ist auch nicht geplant	69	92,0	92,0
n	75		
<b>Bietet das Service Center Leistungen auch am externen Markt an?</b>			
Ja	14	18,9	18,9
Noch nicht, ist aber geplant	3	4,1	4,1
Nein, ist auch nicht geplant	57	77,0	77,0
n	74		
<b>Welche Personalmanagement-Aufgaben werden in Ihrem Unternehmen hauptsächlich von den HR Key Accountern wahrgenommen? (Mehrfachantworten)</b>			
Personalpolitik	6	1,2	9,2
Personalplanung	36	7,3	55,4
Personalrekrutierung	53	10,8	81,5

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Personaleinsatz	47	9,6	72,3
Personalentwicklung	28	5,7	43,1
Ausbildung	27	5,5	41,5
Weiterbildung	25	5,1	38,5
Konzeption von Vergütungssystemen	8	1,6	12,3
Arbeitszeitgestaltung	32	6,5	49,2
Personalverwaltung	17	3,5	26,2
Personalfreisetzung	54	11,0	83,1
Personalmarketing	11	2,2	16,9
Personalcontrolling	10	2,0	15,4
Verhandlungen mit den Sozialpartnern	33	6,7	50,8
Auslandsentsendungen	14	2,9	21,5
Betriebliche Altersversorgung und Sozialleistungen	10	2,0	15,4
Arbeitsrechtliche Beratung	32	6,5	49,2
Lohn- und Gehaltsabrechnung	13	2,7	20,0
Management Development	17	3,5	26,2
Organisationsentwicklung	12	2,4	18,5
Sonstige Aufgaben	5	1,0	7,7
n	65		
Anzahl der Antworten	490		
<b>Welche Kompetenzen müssen die HR Key Accounter mitbringen? (Mehrfachantworten)</b>			
Aufgabenbezogenes Fachwissen	28	8,8	43,8
Kundenorientierung	40	12,6	62,5
Kommunikationsfähigkeit	42	13,2	65,6
Kostenbewusstsein	10	3,1	15,6
Lernfähigkeit	3	0,9	4,7
Veränderungsbereitschaft	16	5,0	25,0
Konfliktfähigkeit	25	7,9	39,1
Überzeugungskraft	24	7,5	37,5
Bereitschaft und Fähigkeit, Wissen zu teilen	6	1,9	9,4
Fähigkeit, Netzwerke aufzubauen und	15	4,7	23,4

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
zu pflegen			
Fähigkeit, andere zu unterstützen und zu beraten	34	10,7	53,1
Effiziente Arbeitsweise	13	4,1	20,3
Konzeptionelle Fähigkeiten	7	2,2	10,9
Fähigkeit, Projekte zu steuern	8	2,5	12,5
Unternehmerisches Denken und Handeln	28	8,8	43,8
Fähigkeit, Zusammenhänge zu erkennen	17	5,3	26,6
Sonstige Kompetenzen	2	0,6	3,1
n	64		
Anzahl der Antworten	318		
<b>Wem sind die HR Key Accounter unterstellt?</b>			
Fachlich und disziplinarisch dem Leiter des zentralen Personalbereichs	33	53,2	53,2
Fachlich dem Leiter des zentralen Personalbereichs und disziplinarisch dem Leiter der Geschäftseinheit	19	30,6	30,6
Fachlich und disziplinarisch dem Leiter der Geschäftseinheit	10	16,1	16,1
n	62		
<b>Wie werden in Ihrem Unternehmen Personalmanagement-Prozesse standardisiert? (Mehrfachantworten)</b>			
Durch Zusammenfassung der Prozesse in organisatorischen Einheiten	41	14,0	35,3
Durch zentral vorgegebene Richtlinien	77	26,4	66,4
Durch Prozessstandards, auf die sich die Organisationseinheiten untereinander geeinigt haben	50	17,1	43,1
Durch regelmäßige	61	20,9	52,6

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Meetings der Prozessverantwortlichen			
Durch eine Standardsoftware für das Personalmanagement	58	19,9	50,0
Durch sonstige Maßnahmen/ Instrumente	5	1,7	4,3
n	116		
Anzahl der Antworten	292		
<b>Wie viele Linienführungskräfte in Ihrem Unternehmen leben ihre Rolle als Träger der Personalfunktion?</b>			
Alle Führungskräfte (100%)	9	8,0	8,0
Viele Führungskräfte (ca. 75%)	46	40,7	40,7
Einige Führungskräfte (ca. 50%)	40	35,4	35,4
Wenige Führungskräfte (ca. 25%)	15	13,3	13,3
Keine Führungskraft (0%)	3	2,7	2,7
n	113		
<b>Gibt es in Ihrem Unternehmen Employee Self Services?</b>			
Ja	30	27,5	27,5
Noch nicht, ist aber geplant	45	41,3	41,3
Nein, ist auch nicht geplant	34	31,2	31,2
n	109		
<b>Gibt es in Ihrem Unternehmen Manager Self Services?</b>			
Ja	29	26,4	26,4
Noch nicht, ist aber geplant	43	39,1	39,1
Nein, ist auch nicht geplant	38	34,5	34,5
n	110		
<b>Wurden in Ihrem Unternehmen Personalmanagement-Aufgaben an externe Dienstleister vergeben?</b>			
Ja	41	33,9	33,9
Noch nicht, ist aber geplant	9	7,4	7,4
Nein, ist auch nicht geplant	71	58,7	58,7
n	121		
<b>Welche Personalmanagement-Aufgaben wurden an externe Dienstleister vergeben? (Mehrfachantworten)</b>			

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Personalrekrutierung	16	11,2	39,0
Lohn- und Gehaltsabrechnung	18	12,6	43,9
Arbeitszeiterfassung und -verwaltung	3	2,1	7,3
Reisekostenmanagement	6	4,2	14,6
Personalverwaltung	5	3,5	12,2
Personalcontrolling	2	1,4	4,9
Ausbildung	3	2,1	7,3
Weiterbildung	10	7,0	24,4
Auslandsentsendungen	6	4,2	14,6
Betriebliche Altersversorgung und Sozialleistungen	13	9,1	31,7
Arbeitsrechtliche Beratung	17	11,9	41,5
Steuerrechtliche Beratung	15	10,5	36,6
Arbeitsmedizin	26	18,2	63,4
Sonstige Aufgaben	3	2,1	7,3
n	41		
Anzahl der Antworten	143		
<b>Werden diese Personalmanagement-Aufgaben ganz oder teilweise von externen Dienstleistern wahrgenommen?</b>			
<i>Personalrekrutierung</i>			
ganz	0	0,0	0,0
teilweise	15	100,0	100,0
n	15		
<i>Lohn- und Gehaltsabrechnung</i>			
ganz	7	38,9	38,9
teilweise	11	61,1	61,1
n	18		
<i>Arbeitszeiterfassung und -verwaltung</i>			
ganz	2	66,7	66,7
teilweise	1	33,3	33,3
n	3		
<i>Reisekostenmanagement</i>			
ganz	4	66,7	66,7
teilweise	2	33,3	33,3
n	6		
<i>Personalverwaltung</i>			
ganz	0	0,0	0,0
teilweise	4	100,0	100,0

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
n	4		
<i>Personalcontrolling</i>			
ganz	0	0,0	0,0
teilweise	2	100,0	100,0
n	2		
<i>Ausbildung</i>			
ganz	1	33,3	33,3
teilweise	2	66,7	66,7
n	3		
<i>Weiterbildung</i>			
ganz	0	0,0	0,0
teilweise	10	100,0	100,0
n	10		
<i>Auslandsentsendungen</i>			
ganz	1	16,7	16,7
teilweise	5	83,3	83,3
n	6		
<i>Betriebliche Altersversorgung und Sozialleistungen</i>			
ganz	1	7,7	7,7
teilweise	12	92,3	92,3
n	13		
<i>Arbeitsrechtliche Beratung</i>			
ganz	3	17,6	17,6
teilweise	14	82,4	82,4
n	17		
<i>Steuerrechtliche Beratung</i>			
ganz	7	46,7	46,7
teilweise	8	53,3	53,3
n	15		
<i>Arbeitsmedizin</i>			
ganz	20	76,6	76,6
teilweise	6	23,1	23,1
n	26		
<b>Welche Vorteile bringt Ihnen die Vergabe der Personalmanagement-Aufgaben an externe Dienstleister? (Mehrfachantworten)</b>			
Kostensparnis	20	19,0	48,8
Effizienzsteigerung	20	19,0	48,8
Qualitätssteigerung	17	16,2	41,5
Kapazitätsgewinn	27	25,7	65,9
Know-how-Gewinn	17	16,2	41,5
Sonstige Vorteile	4	3,8	9,8
n	41		
Anzahl Antworten	105		
<b>Welche Vorteile erwarten Sie von der Vergabe der Personalmanagement-Aufgaben an externe Dienstleister? (Mehrfachantworten)</b>			
Kostensparnis	6	33,3	85,7

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Effizienzsteigerung	5	27,8	71,4
Qualitätssteigerung	2	11,1	28,6
Kapazitätsgewinn	5	27,8	71,4
Know-how-Gewinn	0	0,0	0,0
Sonstige Vorteile	0	0,0	0,0
n	7		
Anzahl Antworten	18		
<b>Weshalb vergeben Sie Personalmanagement-Aufgaben nicht an externe Dienstleister? (Mehrfachantworten)</b>			
Wir möchten nicht von einem externen Dienstleister abhängig sein	42	26,4	60,9
Wir möchten die Lernfähigkeit unseres Unternehmens nicht gefährden	40	25,2	58,0
Wir möchten out-sourcen, finden aber keine geeigneten Dienstleister	0	0,0	0,0
Wir sehen kein Kosteneinsparungspotenzial	45	28,3	65,2
Wir möchten Unruhe im Unternehmen vermeiden	12	7,5	17,4
Wir möchten einen Imageschaden vermeiden	8	5,0	11,6
Sonstige Gründe	12	7,5	17,4
n	69		
Anzahl Antworten	159		
<b>Überprüfen Sie, ob die Organisation des Personalmanagements den Leistungserstellungsprozess optimal unterstützt?</b>			
Ja, regelmäßig	45	37,2	37,2
Ja, unregelmäßig	46	38,0	38,0
Eher nicht	30	24,8	24,8
n	121		
<b>Sind Sie mit der derzeitigen Organisation des Personalmanagements in Ihrem Unternehmen zufrieden?</b>			
Ja	46	50,0	50,0
Teilweise	41	44,6	44,6
Eher nicht	5	5,4	5,4
n	92		
<b>Welche Einflussfaktoren müssen Ihrer Meinung nach hauptsächlich bei der Reorganisation des Personalmanagements beachtet werden? (Mehrfachantworten)</b>			
Die Organisation des	74	12,9	62,7

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Unternehmens			
Die Unternehmensziele und –strategien	107	18,6	90,7
Die Unternehmenskultur	82	14,3	69,5
Das Unternehmensimage	8	1,4	6,8
Die Wettbewerbssituation des Unternehmens	44	7,7	37,3
Die Erwartungen der Kapitalgeber	13	2,3	11,0
Die Erwartungen der Unternehmensleitung	72	12,5	61,0
Die Erwartungen der Führungskräfte	58	10,1	49,2
Die Erwartungen aller Mitarbeiter	55	9,6	46,6
Die Erwartungen des Betriebsrats	16	2,8	13,6
Rechtliche Rahmenbedingungen	34	5,9	28,8
Machtpolitische Konstellationen	7	1,2	5,9
Sonstige Einflussfaktoren	5	0,9	4,2
n	118		
Anzahl der Antworten	575		
<b>Wurde in Ihrem Unternehmen in den letzten fünf Jahren das Personalmanagement reorganisiert?</b>			
Ja, mehrmals	30	25,0	25,0
Ja, einmal	65	54,2	54,2
Nein	25	20,8	20,8
n	120		
<b>Was war der Anlass für die Reorganisation? (Mehrfachantworten)</b>			
Restrukturierung der Geschäftsbereiche	39	16,0	41,1
Wechsel der Unternehmensleitung	9	3,7	9,5
Wechsel der Personalleitung	37	15,2	38,9
Änderung der Geschäftsstrategie	20	8,2	21,1
Empfehlung externer Berater	10	4,1	10,5
Neue Technologien im Personalmana-	21	8,6	22,1

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
gemeint			
Zunehmender Kostendruck	33	13,5	34,7
Ineffiziente Personalprozesse	45	18,4	47,4
Kritisches Feedback der Unternehmensleitung oder der Führungskräfte	15	6,1	15,8
Sonstiger Anlass	15	6,1	15,8
n	95		
Anzahl der Antworten	244		
<b>Was waren die Ziele der Reorganisation? (Mehrfachantworten)</b>			
HR-Prozesse an die Geschäftsprozesse anpassen	54	14,3	57,4
Kosten senken	44	11,7	46,8
Kundenorientierung verbessern	63	16,7	67,0
Flexibilität steigern	23	6,1	24,5
Akzeptanz des Personalbereichs im Unternehmen erhöhen	48	12,7	51,1
Personalarbeit professionalisieren	69	18,3	73,4
Transparenz schaffen	21	5,6	22,3
Konzentration auf Wertschöpfung	29	7,7	30,9
Kapazitätsgewinn	21	5,6	22,3
Anderes Ziel	5	1,3	5,3
n	94		
Anzahl der Antworten	377		
<b>Welches Rollenverständnis hat der Personalbereich in Ihrem Unternehmen?</b>			
<i>Wir verstehen uns als strategischer Business Partner.</i>			
trifft gar nicht zu	2	1,7	1,7
trifft kaum zu	2	1,7	1,7
teils teils	24	20,0	20,0
trifft ziemlich zu	43	35,8	35,8
trifft voll zu	49	40,8	40,8
n	120		
<i>Wir verstehen uns als operativer Dienstleister.</i>			
trifft gar nicht zu	0	0,0	0,0
trifft kaum zu	3	2,5	2,5
teils teils	13	10,9	10,9

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
trifft ziemlich zu	38	31,9	31,9
trifft voll zu	65	54,6	54,6
n	119		
<i>Wir verstehen uns als Berater der Führungskräfte.</i>			
trifft gar nicht zu	0	0,0	0,0
trifft kaum zu	3	2,5	2,5
teils teils	8	6,7	6,7
trifft ziemlich zu	31	25,8	25,8
trifft voll zu	78	65,0	65,0
n	120		
<i>Wir verstehen uns als Ordnungsfunktion.</i>			
trifft gar nicht zu	3	2,5	2,5
trifft kaum zu	20	16,7	16,7
teils teils	53	44,2	44,2
trifft ziemlich zu	30	25,0	25,0
trifft voll zu	14	11,7	11,7
n	120		
<b>Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen?</b>			
Energie	9	7,4	7,4
Chemie/Pharma	12	9,9	9,9
Maschinen- /Fahrzeugbau	15	12,4	12,4
Sonstige Metallver- arbeitende Industrie	4	3,3	3,3
Elektroindustrie	11	9,1	9,1
Kommunikations- technik/EDV- Hardware	6	5,0	5,0
Kunststoffverarbei- tende Industrie	3	2,5	2,5
Nahrungs- und Genussmittel	3	2,5	2,5
Druck- und Verlags- gewerbe	1	0,8	0,8
Sonstiges produzie- rendes Gewerbe	7	5,8	5,8
EDV- Dienstleistungen/ Softwarehersteller	1	0,8	0,8
Transport/Verkehr	3	2,5	2,5
Versicherun- gen/Banken	8	6,6	6,6
Handel	6	5,0	5,0
Sonstige Dienstlei- stungen	16	13,2	13,2
Sonstige Branche	16	13,2	13,2
n	121		
<b>Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen insgesamt? (nachträglich kategorisiert)</b>			

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
unter 50	0	0,0	0,0
50-499	8	6,8	6,8
500-999	31	26,3	26,3
1000-4999	50	42,4	42,4
5000-9999	12	10,2	10,2
10000-49999	13	11,0	11,0
50000 und mehr	4	3,4	3,4
n	118		
<b>Wie viele Mitarbeiter arbeiten insgesamt im Personalbereich? (nachträglich kategorisiert)</b>			
weniger als 10	35	30,7	30,7
10-49	49	43,0	43,0
50-99	14	12,3	12,3
100-499	10	8,8	8,8
500 und mehr	6	5,3	5,3
n	114		
<b>Welche Funktion üben Sie im Unternehmen aus?</b>			
Geschäftsführer/in	6	5,0	5,0
Personalvorstand	5	4,2	4,2
Personalleiter/in	67	56,3	56,3
Leiter/in strategisches Personalmanagement	6	5,0	5,0
Leiter/in Personalentwicklung	8	6,7	6,7
Personalreferent/in	6	5,0	5,0
Sonstige Funktion	21	17,6	17,6
n	119		
<b>Wo hat Ihr Unternehmen Standorte?</b>			
Nur in Deutschland	29	24,0	24,0
Auch in anderen Ländern	92	76,0	76,0
n	121		