

Ausgabe 5/2006

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 2006

ISSN 1613-2785

Professionalisierung des Personalmanagements
Ergebnisse der pix-Befragung 2006

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.....	3
1 Einleitung.....	4
2 Konzeptioneller Rahmen.....	6
3 Methodischer Hintergrund.....	9
3.1 Vorgehen.....	9
3.2 Befragungsteilnehmer.....	10
4 Ergebnisse pix 2006.....	12
4.1 Konfiguration des Personalmanagements.....	12
4.1.1 Wertmanagement.....	13
4.1.2 Instrumenten- und Prozessmanagement.....	21
4.1.3 Beziehungsmanagement.....	25
4.1.4 Kultur- und Kompetenzmanagement.....	30
4.2 Wirkung des Personalmanagements.....	37
4.2.1 Strategiedurchdringung.....	38
4.2.2 Arbeitgeberattraktivität.....	39
4.2.3 Effiziente Prozesse.....	40
4.2.4 Innovative Organisation.....	41
4.2.5 Qualität und Verfügbarkeit von Personal.....	42
4.2.6 Sozialpartnerschaft.....	45
4.3 Unternehmenserfolg.....	46
4.4 Zusammenhänge.....	47
4.4.1 Unternehmensgröße und Professionalität des Personalmanagements.....	47
4.4.2 Professionalität des Personalmanagements und Unternehmenserfolg.....	49
4.5 Fazit pix 2006.....	50
5 Befragung der Linienführungskräfte und der Betriebsräte.....	51
5.1 Methodische Anmerkungen.....	51
5.2 Ergebnisse der Personalmanager-Befragung und der Linienführungskräfte-Befragung im Vergleich.....	52
5.2.1 Vergleich auf der Ebene der einzelnen Fragen.....	52
5.2.2 Vergleich auf der Ebene der Indexwerte.....	60
5.2.3 Korrelationen zwischen den Indexwerten der Personalmanager und den Indexwerten der Linienführungskräfte.....	61
5.3 Ergebnisse der Personalmanager-Befragung und der Betriebsräte-Befragung im Vergleich.....	62
5.3.1 Vergleich auf der Ebene der einzelnen Fragen.....	62
5.3.2 Vergleich auf der Ebene der Indexwerte.....	75
5.3.3 Korrelationen zwischen den Indexwerten der Personalmanager und den Indexwerten der Betriebsräte.....	76
5.4 Fazit: Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung.....	77

6	Ergebnisse pix 2005 und 2006 im Vergleich	77
6.1	Methodische Anmerkungen	77
6.2	Vergleich auf der Ebene der Indexwerte	78
6.3	Vergleich auf der Ebene der einzelnen Fragen.....	80
6.4	Fazit des längsschnittlichen Vergleichs	90
7	Zusammenfassung	91
8	Diskussion und Ausblick.....	92
9	Anhang.....	94
9.1	Fragebogen pix 2006.....	94
9.2	Korrelationstabellen pix 2006	113
9.2.1	Korrelationen zwischen den Einschätzungen der Personalmanager und den Einschätzungen der Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs sowie der Betriebsräte	113
9.2.2	Korrelationen zwischen den Indexwerten und der Unternehmensgröße	115
9.3	Indexwerte der größten und der kleinsten Unternehmen im Extremgruppenvergleich	116
9.4	Lineare Regressionsmodelle	117
9.4.1	Lineares Regressionsmodell mit Unternehmenserfolg (Index) als abhängiger Variable.....	117
9.4.2	Lineares Regressionsmodell mit der Wirkung des Personalmanagements (Index) als abhängiger Variable.....	118
9.4.3	Lineares Regressionsmodell mit dem Unternehmenserfolg (Index) als abhängiger Variable.....	119

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 ausgewählter Professionalisierungsindikatoren in der Praxis zu beobachten. Im März 2006 wurde die dritte Erhebung durchgeführt.

Unser besonderer Dank gilt allen Teilnehmern an dieser Untersuchung.¹

Düsseldorf, Juli 2006

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. Flankierend dazu werden in Arbeitskreisen Handlungshilfen für aktuelle Fragestellungen des Personalmanagements erarbeitet und in diversen Publikationen veröffentlicht. Ziel der Initiative, die 1998 begann, ist die Förderung der Professionalisierung des Personalmanagements in der Praxis.

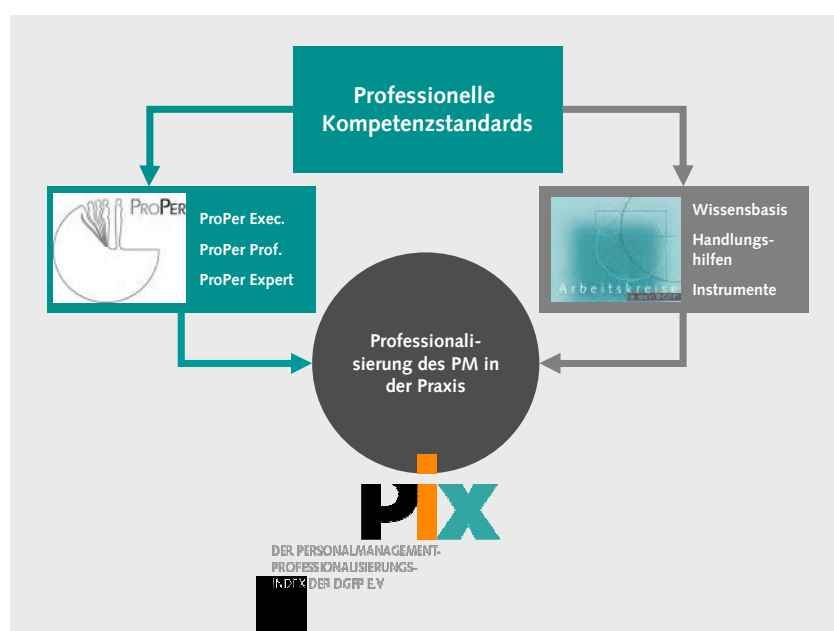


Abb. 1: Professionalisierungsinitiative der DGFP

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

Die ersten beiden Befragungen haben unter anderem ein relatives Professionalitätsdefizit im Wertschöpfungsmanagement offenbart. Trifft das auch 2006 noch zu? Liegen die Stärken des Personalmanagements weiterhin im Prozessmanagement und im internen Beziehungsmanagement? Wie entwickelt sich die Professionalisierung des

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

Personalmanagements insgesamt? Besteht ein Zusammenhang zwischen einem professionellen Personalmanagement und dem Unternehmenserfolg? Antworten auf diese Fragen finden Sie im vorliegenden PraxisPapier: Die Ergebnisse der pix-Befragung 2006 werden vorgestellt und mit den Ergebnissen der pix-Befragung 2005 verglichen.³

³ Der direkte Vergleich mit den Ergebnissen der pix-Befragung 2004 wird hier ausgeklammert, weil der Fragebogen seitdem weiterentwickelt wurde und eine übersichtliche Dokumentation der Veränderungen im Fragebogen nur von Jahr zu Jahr möglich ist. Einen Vergleich mit den Ergebnissen der pix-Befragung 2004 enthält der Ergebnisbericht der pix-Befragung 2005 (DGFP e.V. (Hrsg.): Professionalisierung des Personalmanagements. Ergebnisse der pix-Befragung 2005. PraxisPapier 3/2005. Kostenfreier Download unter www.dgfp.de/praxispapiere).

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 durch kompetente Akteure, effektive Prozesse und angemessene Instrumente und Systeme auf der Basis einer adäquaten Organisation ausgestaltet (Konfigurationsprofessionalität) und
- durch seine Wirkungen einen positiven Einfluss auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg ausübt (Wirkungsprofessionalität).

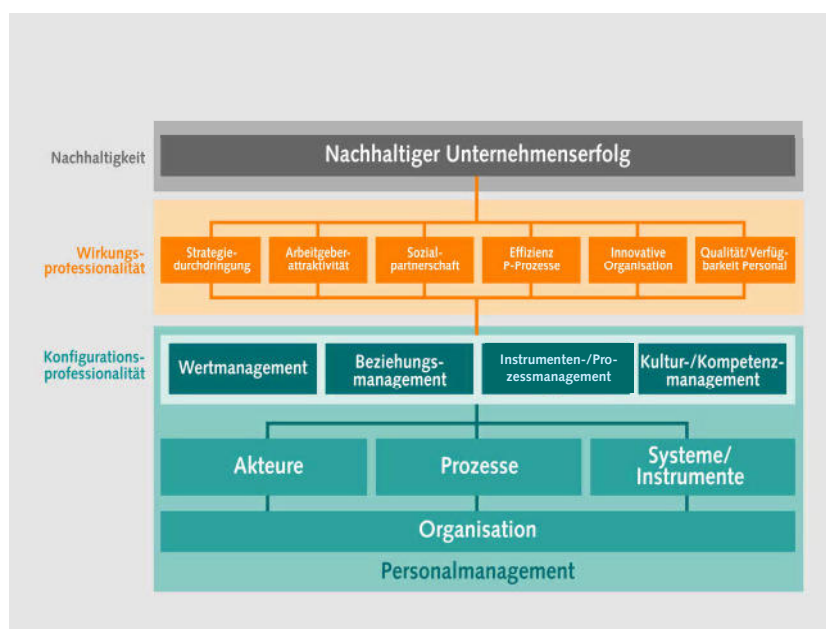


Abb. 2: Professionalitätskonzept der DGFP

Zu den Managementaufgaben gehören im Einzelnen:⁴

- Wertmanagement:
„Das Wertmanagement als Aufgabe des Personalmanagements umfasst alle Aktivitäten des strategischen Personalmanagements sowie des Wertschöpfungsmanagements. Das strategische Personalmanagement wird dadurch gekennzeichnet, dass sich die Personalmanagementaktivitäten an der Unternehmensstrategie orientieren und die verantwortlichen Personalmanager an deren Formulierung und Umsetzung mitwirken. (...) Das Wertschöpfungsmanagement beschreibt die Aktivitäten des Personalmana-

⁴ Die folgenden Definitionen sind Zitate aus dem Buch DGFP e.V. (Hrsg.): PIX – der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP. Grundlagen - Konzept- Messmethodik. Bielefeld 2005.

gements, mit denen die Schaffung ökonomisch relevanter Werte gemessen und gesteuert wird.“

- **Beziehungsmanagement:**
„Das Beziehungsmanagement umfasst alle Aktivitäten, mit denen die Beziehungen zu den relevanten internen und externen Stakeholdern des Personalmanagements gestaltet werden.“
- **Instrumenten- und Prozessmanagement:**
„Unter einem Instrumenten- und Prozessmanagement werden hier alle Aktivitäten verstanden, die sich auf die Gestaltung der Personalmanagementarchitektur im Unternehmen beziehen. (...) Im Rahmen des Prozessmanagements gehört dazu die Konzeption, Durchführung und Überprüfung der Personalmanagementprozesse im Unternehmen. (...) Das Instrumentenmanagement bezeichnet die Etablierung und Optimierung eines in sich abgestimmten Systems von State-of-the-Art-Personalmanagementinstrumenten.“
- **Kultur- und Kompetenzmanagement:**
„Das Kultur- und Kompetenzmanagement umfasst alle Aktivitäten, die sich auf die handlungsleitenden Grundsätze auf kultureller, organisationaler und personaler Ebene im Unternehmen beziehen. Kulturmanagement beschreibt die Aufgabe des Personalmanagements, Verantwortung für die Gestaltung der Unternehmenskultur wahrzunehmen. (...) Kompetenzmanagement bezeichnet alle Maßnahmen, die darauf abzielen, dass die richtigen Personen mit den strategisch wichtigen Kompetenzen in Unternehmensbereichen und in Prozessen eingesetzt sind, die förderlich für die Entfaltung und die Entwicklung dieser Kompetenzen sind.“

Die Wirkungen des Personalmanagements lassen sich in den Dimensionen Strategiedurchdringung, Arbeitgeberattraktivität, effiziente Personalprozesse, Innovationsfähigkeit der Organisation und Qualität/Verfügbarkeit von Personal messen. Diese Dimensionen werden wie folgt definiert:⁵

- **Strategiedurchdringung:** Die Mitarbeiter beteiligen sich an der Umsetzung der Unternehmensstrategie.
- **Arbeitgeberattraktivität:** Das Unternehmen ist für Bewerber und Mitarbeiter attraktiv.
- **Sozialpartnerschaft:** In der Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen wird eine konfliktbewältigungsfähige Partnerschaft gelebt.
- **Effiziente Personalprozesse:** Die Personalprozesse werden zu marktüblichen Kosten realisiert.

⁵ Vgl. DGFP e.V. (Hrsg.): PIX – der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP. Grundlagen - Konzept- Messmethodik. Bielefeld 2005.

- Innovationsfähigkeit der Organisation: Es gibt eine starke Innovationskultur; die Mitarbeiter sind veränderungsbereit.
- Qualität/Verfügbarkeit von Personal: Vakante Stellen werden schnell besetzt adäquat; wichtige Leistungsträger bleiben im Unternehmen

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 dienen als Grundlage für den Fragebogen, die Bewertung der Antworten und die Indexbildung.⁶

Wertmanagement (Strategie- und Wertschöpfungsmanagement)	Beziehungsmanagement (intern und extern)	Instrumenten- und Prozessmanagement	Kultur- und Kompetenzmanagement
unternehmerische Kompetenz	Verhandlungskompetenz	Fähigkeit, Instrumente strategienorientiert weiterzuentwickeln	alle Führungskräfte: PE-Kompetenz
finanzökonomische Kompetenz	arbeitsrechtliche Kompetenzen	alle Führungskräfte: Anwendungs-kompetenz für relevante Instrumente	regelmäßige Weiterbildung der MA im Personalbereich
Unternehmens-/ Personalstrategie definieren	politische Rahmenbedingungen gestalten	alle Kernprozesse des PMs definieren	organisatorische Veränderungen unterstützen
Personalstrategie kommunizieren und umsetzen	systematisch mit Belegschaftsvertretern zusammenarbeiten	Prozesse und Instrumente weiterentwickeln	Erarbeitung von Führungsgrundsätzen initiieren und moderieren
Wertbeitrag des PMs und der MA messen	innerbetriebliche Kommunikation gestalten	Instrumente zur Unterstützung der Kernprozesse	Einhaltung der Führungsgrundsätze überprüfen und bei Auswahlentscheidungen berücksichtigen
PM-Aktivitäten mit relevanten Kennzahlen steuern	Beziehungen zu Institutionen der Arbeitsvermittlung pflegen	Verzahnung der Instrumente	FK bei Kompetenzanalyse unterstützen
Personalstrategie wertorientiertes PM	Kommunikationskonzept	einheitlich definierte Kernprozesse des PMs	Werte kommunizieren
Kennzahlensystem	Konzept zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität	Organisation des Personalbereichs unterstützt Prozesse	Unternehmenswerte
Wertbeitragsbericht	Mitarbeiterbefragungen		Führungsgrund-
Personalinformationssystem	formelle Zustän-		

⁶ Vgl. DGFP e.V. (Hrsg.): PIX – der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP. Grundlagen – Konzept – Messmethodik. Bielefeld 2005. Die Rechte am pix-Verfahren liegen bei der DGFP e.V. Eine Anwendung des Verfahrens in unternehmensinternen oder in Beratungsprojekten setzt die Einwilligung der DGFP voraus.

Wertmanagement (Strategie- und Wertschöpfungsmanage- ment)	Beziehungsma- nagement (intern und ex- tern)	Instrumenten- und Prozessma- nagement	Kultur- und Kompetenzma- nagement
Benchmarking Personalfunktion in der Unterneh- mensleitung definierter Strate- gieprozess mit formell geregelter Beteiligung des PMs	digkeit des PMs für die Gestaltung interner und externer Bezie- hungen		sätze Anreizsysteme für Wissensaustausch formelle Zustän- digkeit des PMs für die Gestaltung der Unterneh- menskultur

Abb. 3: Professionalitätsindikatoren – Konfiguration des Personalmanagements

Strategiedurchdringung	Arbeitgeberattraktivität	Sozialpartnerschaft
MA kennen Unterneh- mensstrategie und tragen sie mit	Hohe Attraktivität für Bewerber und Mitarbei- ter	konstruktive Verhand- lungsergebnisse vertretbarer Zeitaufwand für Einigung
Effiziente Personalpro- zesse	Innovationsfähigkeit der Organisation	Qualität/ Verfügbarkeit von Personal
effiziente Kernprozesse des PMs durchgängig kompetente Beratungsleistung des Personalbereichs	hohe Veränderungsbe- reitschaft der MA ausgeprägte Innovati- onskultur	schnelle, adäquate Beset- zung von Führungsposi- tionen flexibler Personaleinsatz Bindung wichtiger Leis- tungsträger

Abb. 4: Professionalitätsindikatoren – Wirkung des Personalmanagements

3 Methodischer Hintergrund

3.1 Vorgehen

Im März 2006 wurden die ordentlichen Mitgliedsunternehmen der DGFP zu der Onlinebefragung eingeladen. Um sicherzustellen, dass je Unternehmen nur ein Fragebogen ausgefüllt wird, wurde der codierte Link dem jeweiligen Hauptansprechpartner der DGFP zugestellt. Der Link zum Fragebogen blieb vier Wochen lang freigeschaltet.

Die befragten Personalmanager wurden gebeten, jeweils eine Linienführungskraft und – sofern es in dem Unternehmen eine Belegschaftsvertretung gibt - ein Mitglied des Betriebsrats als Ansprech-

partner für die zweite Befragung zu nennen.⁷ Diese Zielgruppen wurden im April mit dem gleichen Fragebogen befragt.

Die Befragungsergebnisse wurden zu Indizes zusammengefasst, die einen Wertebereich von 0 bis 4 haben - 0 steht für die geringste und 4 für die maximale Professionalitätsausprägung.

3.2 Befragungsteilnehmer

Von 1562 eingeladenen Personalmanagern haben 188 den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Das entspricht einer Rücklaufquote von 12%.

An der Untersuchung haben sich Unternehmen aus allen Größenklassen beteiligt. Den Schwerpunkt bilden auch 2006 wieder Unternehmen mittlerer Größe.

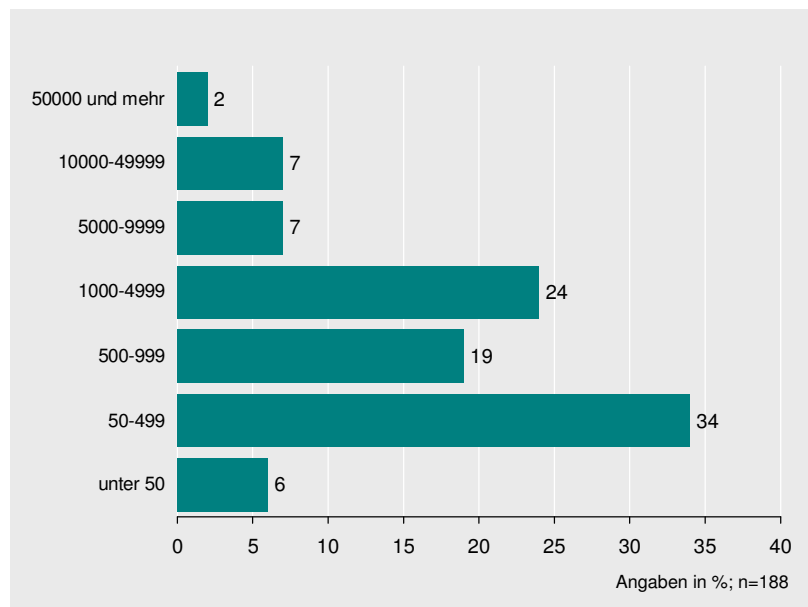


Abb. 5: Untersuchte Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter

In der realisierten Stichprobe sind Unternehmen aus allen Branchen vertreten. Besonders viele Chemie- und Pharma-Unternehmen haben sich an der Untersuchung beteiligt. In der Kategorie „Sonstige Branche“ wurden hauptsächlich die Automobilzuliefererindustrie, das Gesundheits- und Sozialwesen und das Baugewerbe genannt.

⁷ Der Schwerpunkt der pix-Untersuchung liegt auf der Befragung der Personalmanager. Die Befragung der Linienführungskräfte und Betriebsräte ergänzt die Untersuchung um die Kundenperspektive.

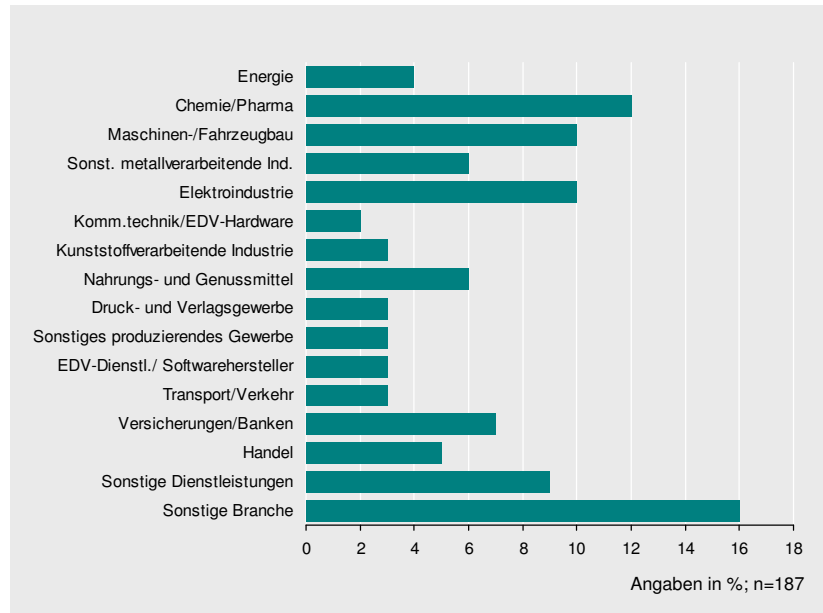


Abb. 6: Untersuchte Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit

Die in den verschiedenen Erhebungswellen realisierten Stichproben stimmen in ihrer Struktur weitgehend überein.⁸

In den meisten Fällen wird der Fragebogen von der Personalleitung ausgefüllt. Die Befragungsteilnehmer, die sich in der Kategorie „Sonstige Funktion“ verorten, sind mehrheitlich Personalcontroller.

⁸ Vgl. DGFP e.V. (Hrsg.): Professionalisierung des Personalmanagements. Ergebnisse der pix-Befragung 2005. PraxisPapier 3/2005 (kostenfreier Download unter www.dgfp.de/praxispapiere) sowie DGFP e.V. (Hrsg.): PIX – der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP. Grundlagen - Konzept- Messmethodik. Bielefeld 2005.

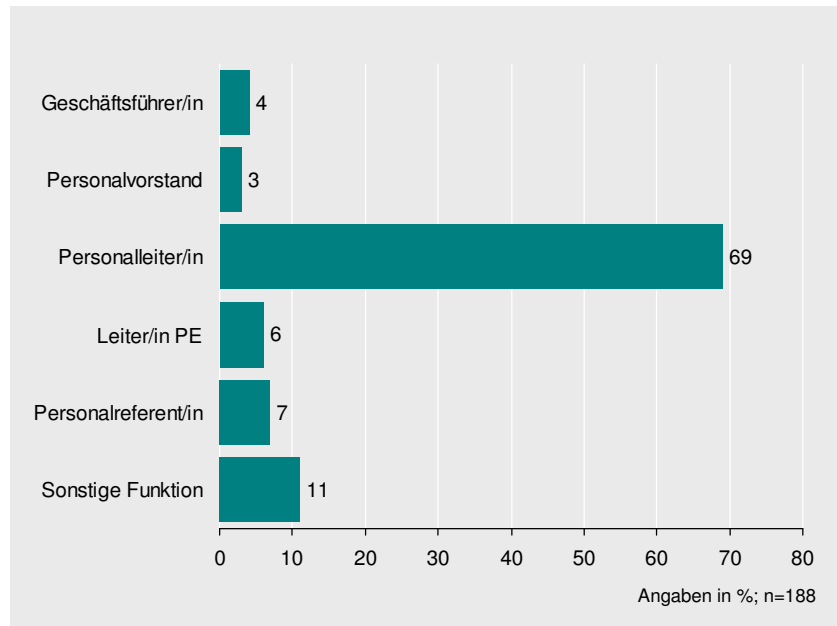


Abb. 7: Befragungsteilnehmer nach Funktion

4 Ergebnisse pix 2006⁹

4.1 Konfiguration des Personalmanagements

Die Stärken des Personalmanagements liegen im Prozessmanagement (Indexwert: 2,92) und im internen Beziehungsmanagement (2,84). Relative Professionalitätsdefizite gibt es in den Bereichen Wertschöpfungsmanagement (1,77) und externes Beziehungsmanagement (2,18).

⁹ Die tabellarische Ergebnisübersicht kann bei der DGFP angefordert werden (geighardt@dgfp.de).

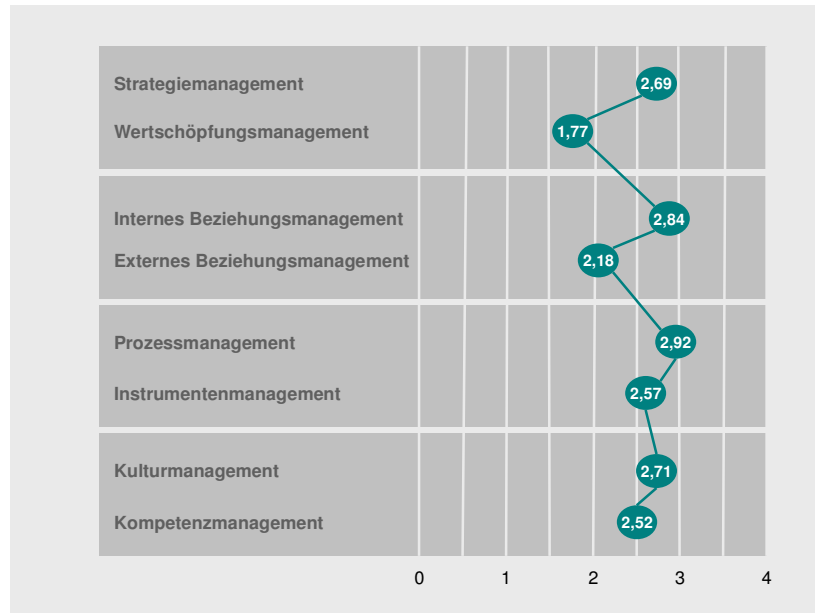


Abb. 8: Indexwerte Konfigurationsprofessionalität

4.1.1 Wertmanagement

4.1.1.1 Strategiemangement

Der durchschnittliche Indexwert für das Strategiemangement liegt bei 2,69. Dieser Wert setzt sich zusammen aus den Antworten auf acht einzelne Fragen, die im Folgenden dargestellt werden.

Ein Indikator für die strategischen Einflussmöglichkeiten des Personalmanagements ist seine hierarchische Verankerung im Unternehmen: In drei von vier untersuchten Unternehmen ist die Personalfunktion in der Unternehmensleitung vertreten.

Genauso wichtig wie die hierarchische Integration ist die Rolle, die das Personalmanagement im Strategieprozess des Unternehmens spielt. In fast allen Unternehmen (93%) ist der Personalbereich in die Entwicklung der Unternehmensstrategie eingebunden: In 56% der Unternehmen übernimmt er eine aktiv gestaltende Rolle; in 37% der Unternehmen liefert er einzelne Diskussionsbeiträge.

In 95% der Unternehmen bringt der Personalbereich Informationen über gesellschaftliche Veränderungen in die innerbetriebliche Strategiediskussion ein. In den meisten Unternehmen gibt er diese strategischen Impulse in unregelmäßigen Abständen.

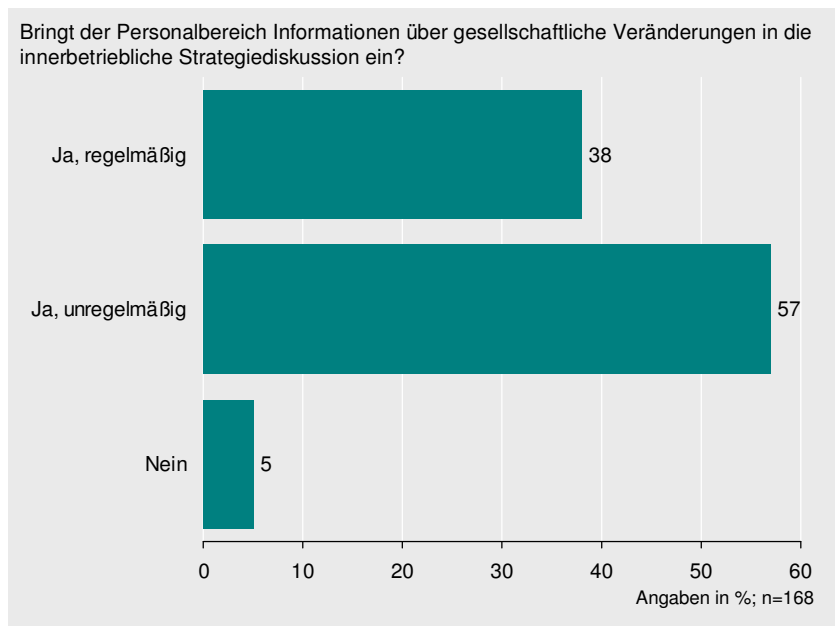


Abb. 9: Personalbereich als strategischer Impulsgeber

Beinahe alle untersuchten Unternehmen (90%) verfügen über eine Personalstrategie – ein weiterer Indikator für ein professionelles Personalmanagement. In den meisten Unternehmen wird die Personalstrategie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Lediglich in jedem fünften Unternehmen werden Personalstrategie und Unternehmensstrategie gemeinsam entwickelt.

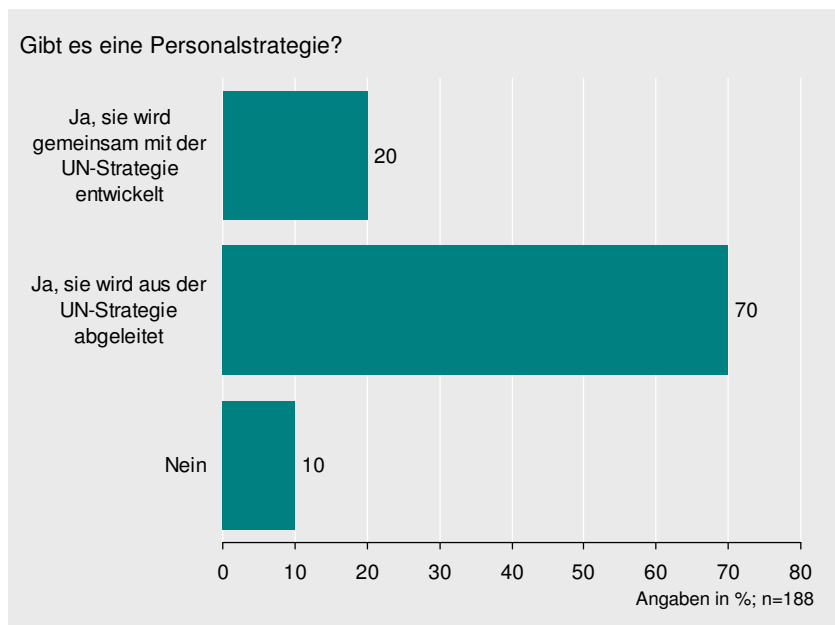


Abb. 10: (Entwicklung der) Personalstrategie

Durch ihre Niederschrift gewinnt die Personalstrategie an Verbindlichkeit. In 38% der untersuchten Unternehmen wird sie vollständig

schriftlich fixiert, in 51% teilweise; 11% verzichten ganz auf eine schriftliche Dokumentation der Personalstrategie.

Die Kodifizierung der Personalstrategie ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für ein professionelles Strategiemangement. Wichtig ist auch die Kommunikation der Personalstrategie: In 55% der Unternehmen diskutiert der Personalbereich seine Strategie intensiv mit den Linienführungskräften; in etwas mehr als einem Drittel der Unternehmen werden die Linienführungskräfte nur informiert. In jedem zehnten Unternehmen behält der Personalbereich seine Strategie für sich.

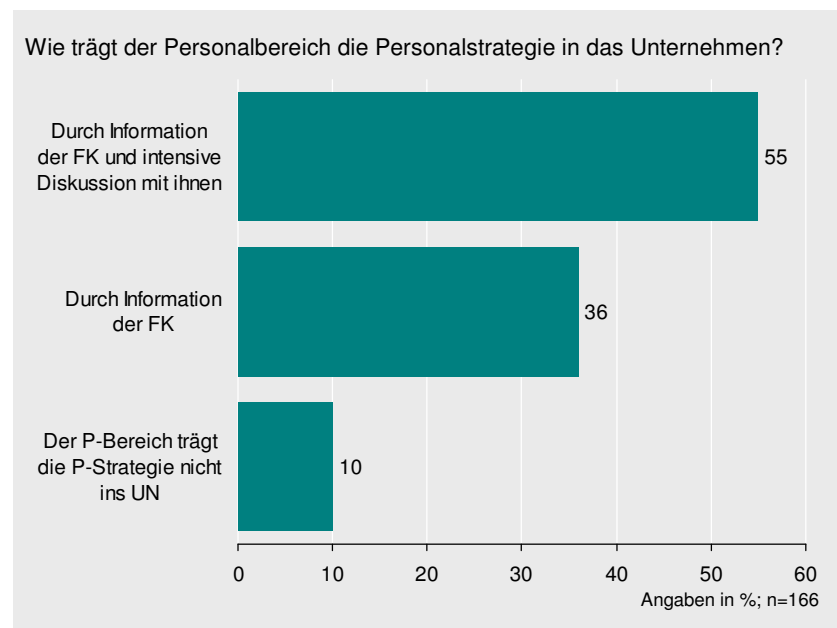


Abb. 11: Kommunikation der Personalstrategie

Auch eine dokumentierte, intensiv kommunizierte Personalstrategie ist wertlos, wenn sie nicht umgesetzt wird. 8% der befragten Personalmanager geben an, dass in ihrem Unternehmen die Personalstrategie vollständig in operative Maßnahmen umgesetzt wird. In 63% der Unternehmen wird sie weitgehend verwirklicht.

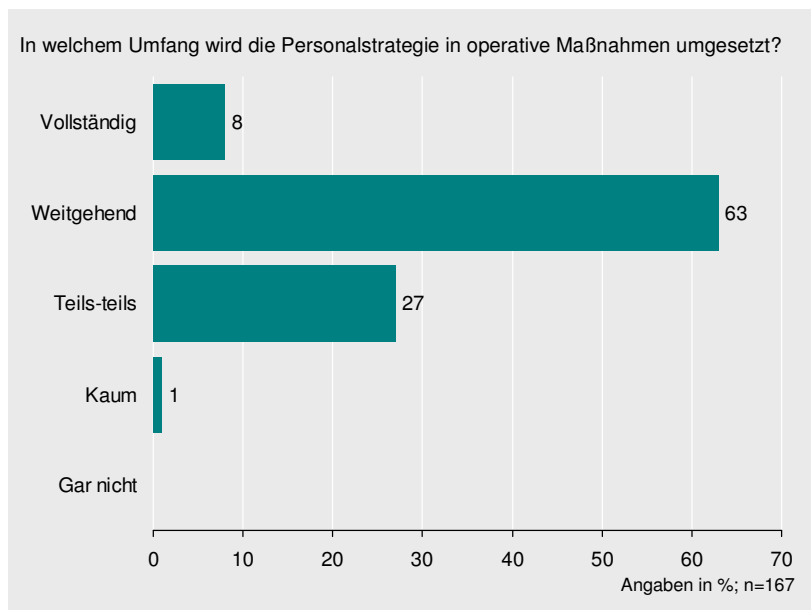


Abb. 12: Umsetzung der Personalstrategie

Eine wichtige Voraussetzung sowohl für die Entwicklung als auch für die Kommunikation und die Umsetzung der Personalstrategie ist die strategische Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich.¹⁰ Jeder fünfte Befragungsteilnehmer erlebt die Führungskräfte im Personalbereich seines Unternehmens als sehr kompetent bei der Mitwirkung an unternehmerischen Entscheidungen. 57% halten sie für ziemlich kompetent.

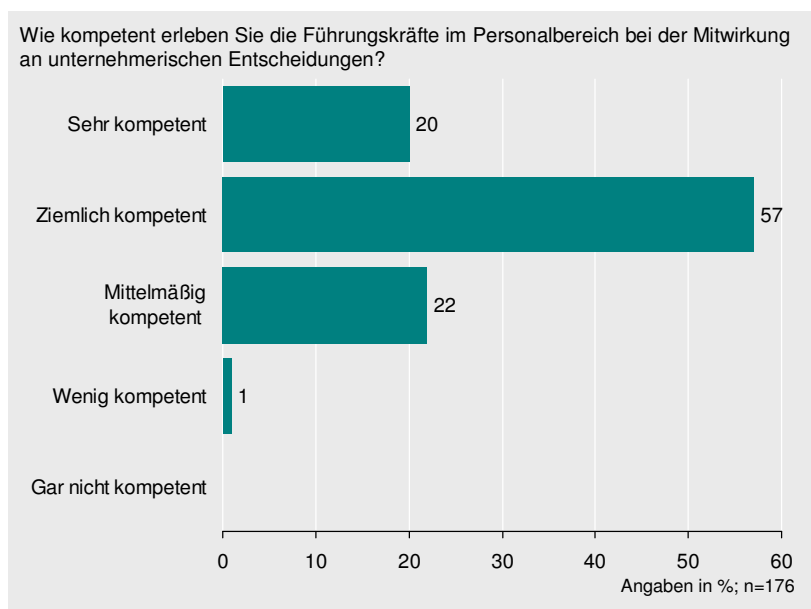


Abb. 13: Strategische Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich

¹⁰ Um den Befragten die Einschätzung zu erleichtern, beschränken sich alle Fragen zur Kompetenz der Akteure auf die Führungskräfte im Personalbereich.

4.1.1.2 Wertschöpfungsmanagement

Das Wertschöpfungsmanagement ist mit einem durchschnittlichen Indexwert von 1,77 die Aufgabe, die das Personalmanagement am wenigsten professionell ausübt. Dieser Gesamteindruck ergibt sich aus den Antworten auf sieben einzelne Fragen, die sich mit den Themen Wertbeitrags- und Humankapitalermittlung und Kennzahlenmanagement beschäftigen:

Der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg wird zwar in 63% der untersuchten Unternehmen ermittelt. Eine Wertbeitragsrechnung führen allerdings nur 3% der Unternehmen durch; die übrigen Unternehmen arbeiten mit qualitativen Aussagen.

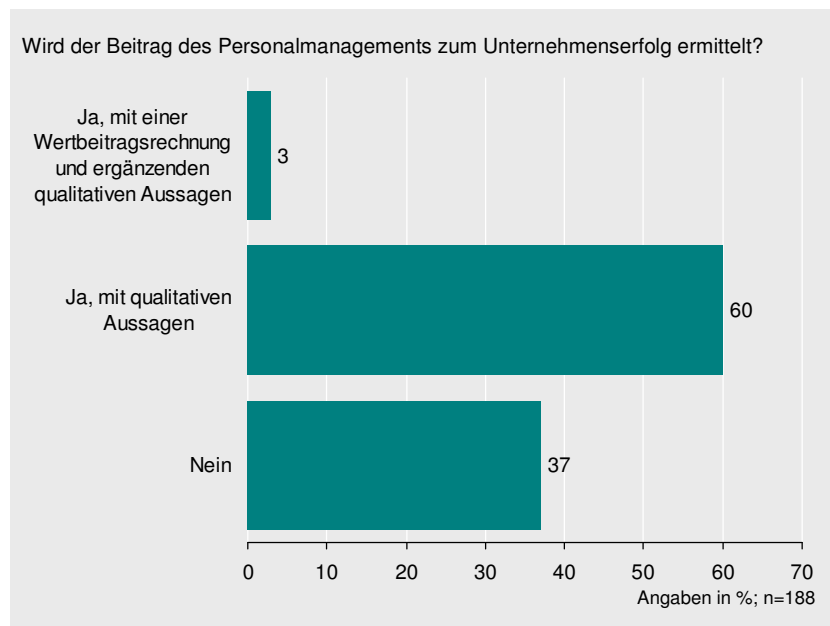


Abb. 14: Ermittlung des Wertschöpfungsbeitrags des Personalmanagements

In 15% der Unternehmen, in denen das Personalmanagement seinen Wertbeitrag ermittelt, behält es das Ergebnis für sich. In 43% der Unternehmen berichtet das Personalmanagement seinen Wertbeitrag regelmäßig an die relevanten Adressaten im Unternehmen; in 42% der Unternehmen unregelmäßig.

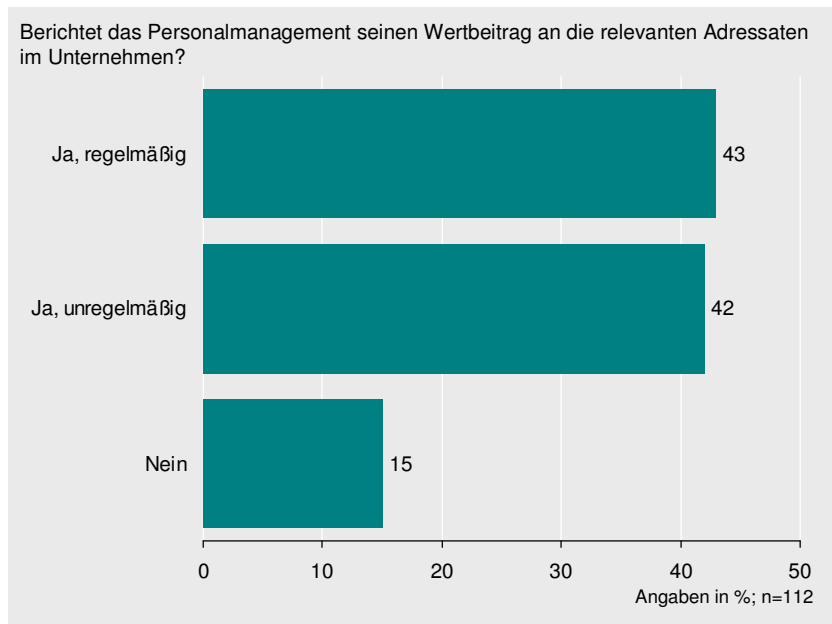


Abb. 15: Bericht über den Wertschöpfungsbeitrag des Personalmanagements

Den ökonomischen Wert der Belegschaft ermitteln nur 30% der befragten Unternehmen. Eine Humanvermögensrechnung gibt es in der realisierten Stichprobe in keinem Unternehmen.

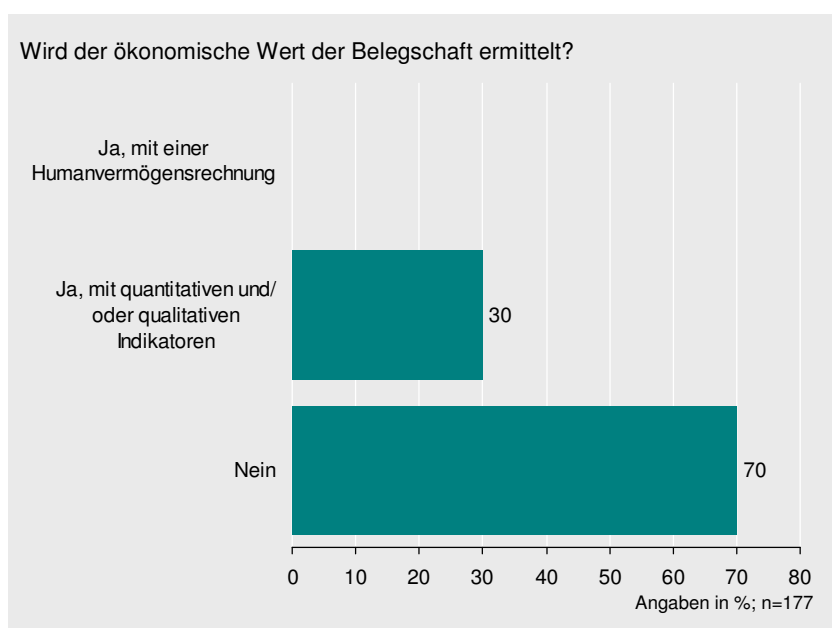


Abb. 16: Humankapitalbewertung

Ein systematisches Kennzahlenmanagement ist eine wichtige Voraussetzung für ein professionelles Wertschöpfungsmanagement. Dazu lässt sich auf der Basis der Befragungsergebnisse feststellen: Noch immer sind die Unternehmen, in denen alle oder viele Personalmanagementkennzahlen regelmäßig zur operativen Steuerung verwendet

werden, in der Minderheit. In mehr als einem Viertel der untersuchten Unternehmen werden weniger als die Hälfte der vorhandenen Kennzahlen regelmäßig zur operativen Steuerung herangezogen.

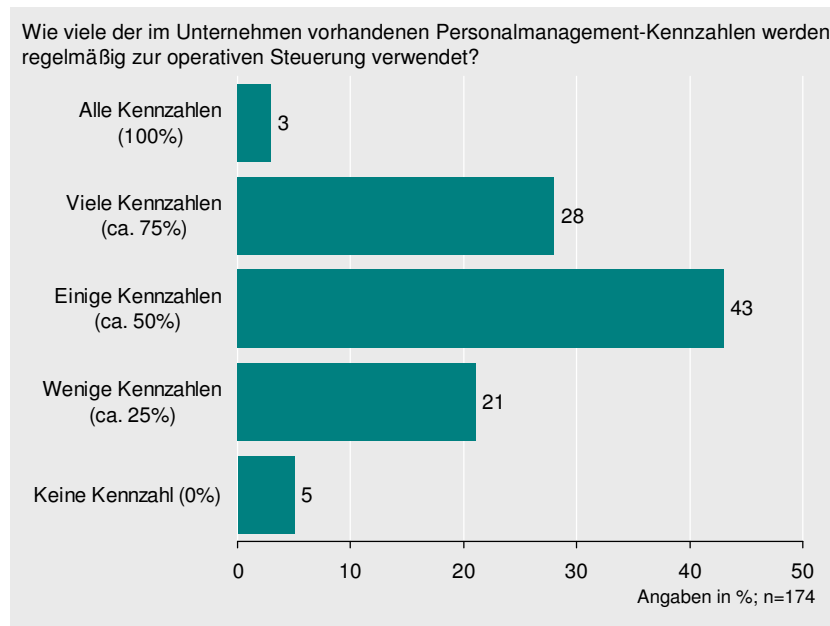


Abb. 17: Einsatz von Personalmanagementkennzahlen zu Steuerungszwecken

Die Effizienz der Kennzahlenermittlung kann durch technische Unterstützung gesteigert werden. In 26% der befragten Unternehmen werden bereits viele Kennzahlen automatisiert ermittelt, in 63% einige Kennzahlen und in 11% keine Kennzahl.

Für die Interpretation der Personalmanagementkennzahlen können Vergleichsdaten hilfreich sein. Lediglich 15% der untersuchten Unternehmen unterziehen ihre steuerungsrelevanten Personalmanagementkennzahlen regelmäßig einem externen Vergleich. In 30% der Unternehmen gibt es überhaupt kein Benchmarking für das Personalmanagement.

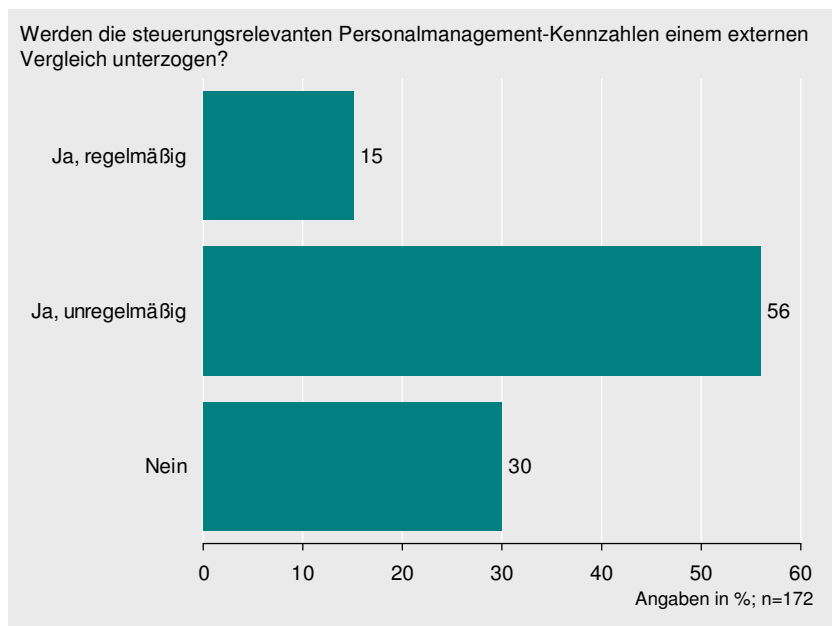


Abb. 18: Benchmarking

Schließlich spielt auch für das Wertschöpfungsmanagement die Kompetenz der Akteure eine wichtige Rolle. 45% der Befragungsteilnehmer erleben die Führungskräfte im Personalbereich als wenig oder mittelmäßig kompetent im Umgang mit quantitativen und finanzökonomischen Daten. 55% halten sie für sehr kompetent oder ziemlich kompetent.

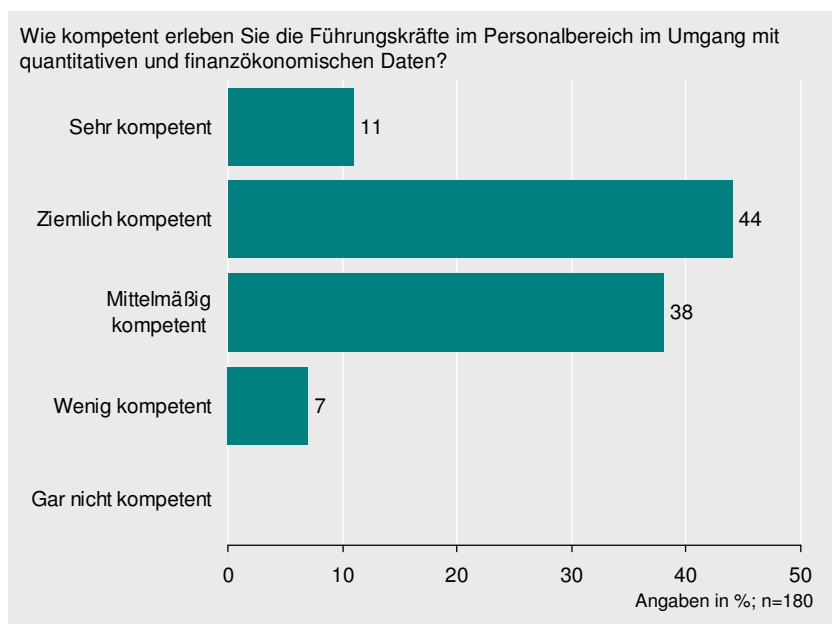


Abb. 19: Finanzökonomische Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich

4.1.2 Instrumenten- und Prozessmanagement

4.1.2.1 Prozessmanagement

Der durchschnittliche Indexwert für das Prozessmanagement beträgt 2,92 – hier liegt eindeutig eine Stärke des Personalmanagements. Das zeigt sich in den Antworten auf die folgenden Fragen.

Um Effizienz und Verfahrensgerechtigkeit zu gewährleisten, sollten alle Kernprozesse des Personalmanagements im Unternehmen eindeutig definiert worden sein. Hier zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Prozessen. Der Prozess der Personalabrechnung ist in fast allen untersuchten Unternehmen eindeutig definiert. Auch für die Ausbildung und die Rekrutierung sind die Abläufe und Verantwortlichkeiten in den meisten Unternehmen festgelegt. Für das Personalmarketing und das Personalcontrolling gibt es solche Definitionen dagegen nur in wenigen Unternehmen.

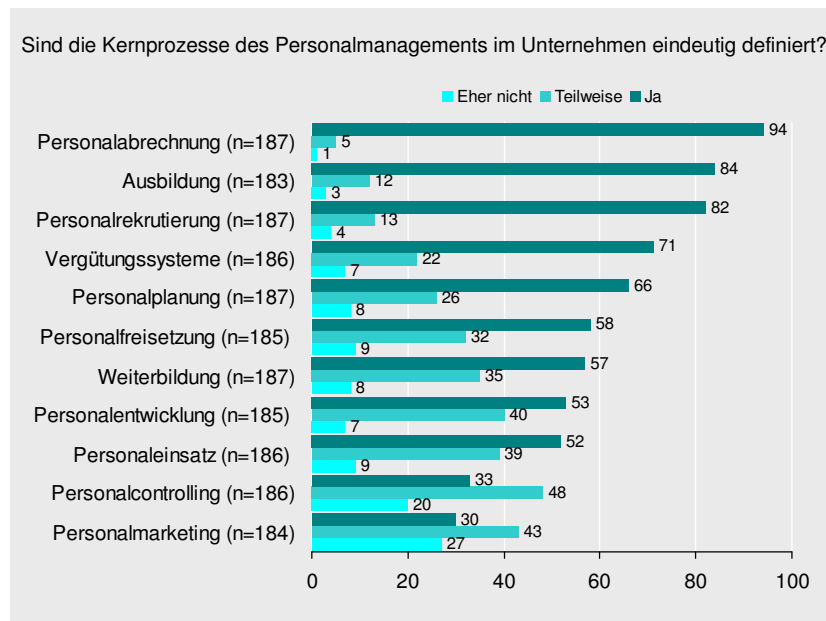


Abb. 20: Definition der Kernprozesse des Personalmanagements

Ein professionelles Prozessmanagement erfordert eine regelmäßige Überprüfung der einmal definierten Kernprozesse des Personalmanagements. 28% der untersuchten Unternehmen entsprechen dieser Forderung; 65% überprüfen die Prozesse unregelmäßig und 6% sehen von einer Überprüfung ganz ab.

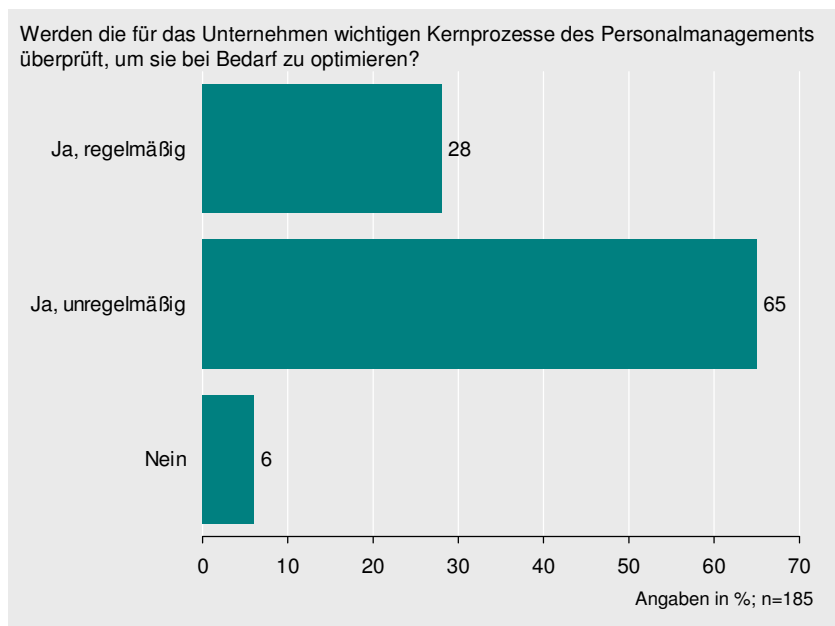


Abb. 21: Überprüfung der Kernprozesse des Personalmanagements

Auch beim Prozessmanagement kann eine geeignete technische Unterstützung zur Effizienz beitragen. In knapp der Hälfte der befragten Unternehmen laufen alle oder viele Kernprozesse des Personalmanagements IT-gestützt ab.

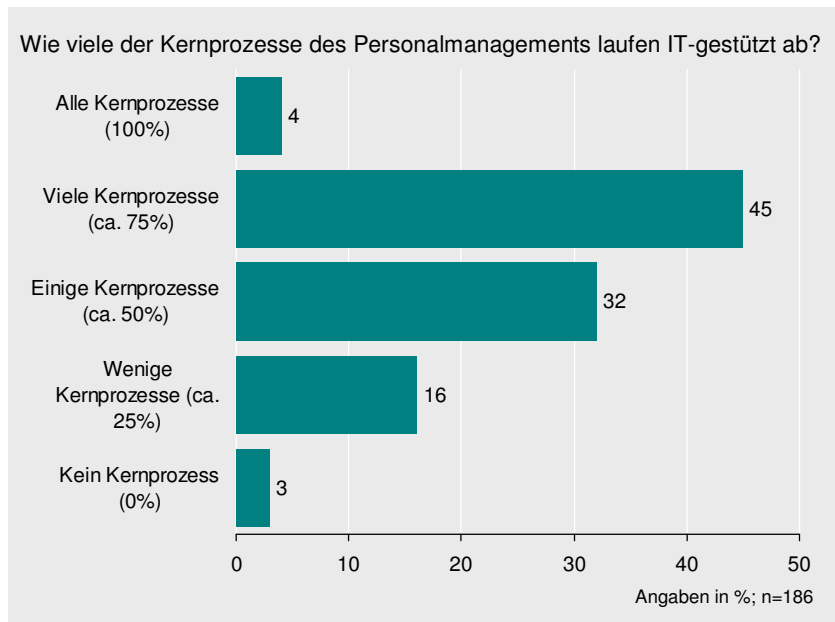


Abb. 22: IT-Unterstützung der Kernprozesse des Personalmanagements

Eine weitere Bedingung für eine effiziente Ablauforganisation ist eine geeignete (Aufbau-) Organisation des Personalbereichs. 42% der Befragungsteilnehmer erkennen hier keinen Optimierungsbedarf. 54%

sehen partielle Verbesserungsmöglichkeiten und 4% meinen, dass die Organisation die Prozesse eher nicht optimal unterstützt.

Wiederum ist die Kompetenz der Akteure von entscheidender Bedeutung. 72% der Befragten erleben die Führungskräfte im Personalbereich bei der Gestaltung organisatorischer Veränderungsprozesse als sehr kompetent oder ziemlich kompetent.

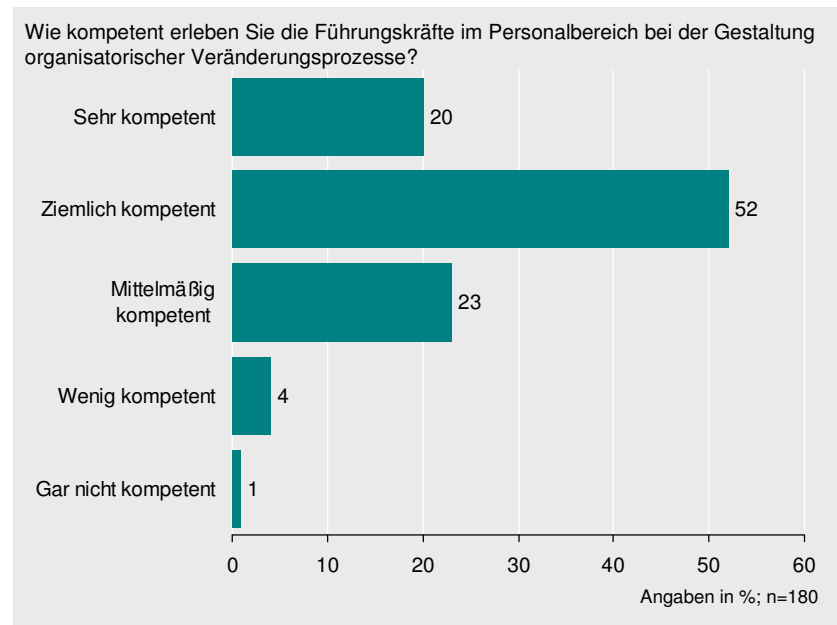


Abb. 23: OE-Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich

4.1.2.2 Instrumentenmanagement

Im Durchschnitt liegt der Indexwert für das Instrumentenmanagement bei 2,57; er basiert auf den Angaben der Befragungsteilnehmer zu 14 Detailfragen, die nachfolgend zusammengefasst dargestellt werden.

Ein professionelles Instrumentenmanagement stellt sicher, dass die für die einzelnen Kernprozesse des Personalmanagements geeigneten Methoden und Instrumente zum Einsatz kommen. Hier zeigen sich zwischen den verschiedenen Kernprozessen wieder deutliche Unterschiede. Während die Personalabrechnung in 84% der untersuchten Unternehmen durch geeignete Instrumente unterstützt wird, sind geeignete Instrumente für das Personalmarketing und das Personalcontrolling wenig verbreitet.

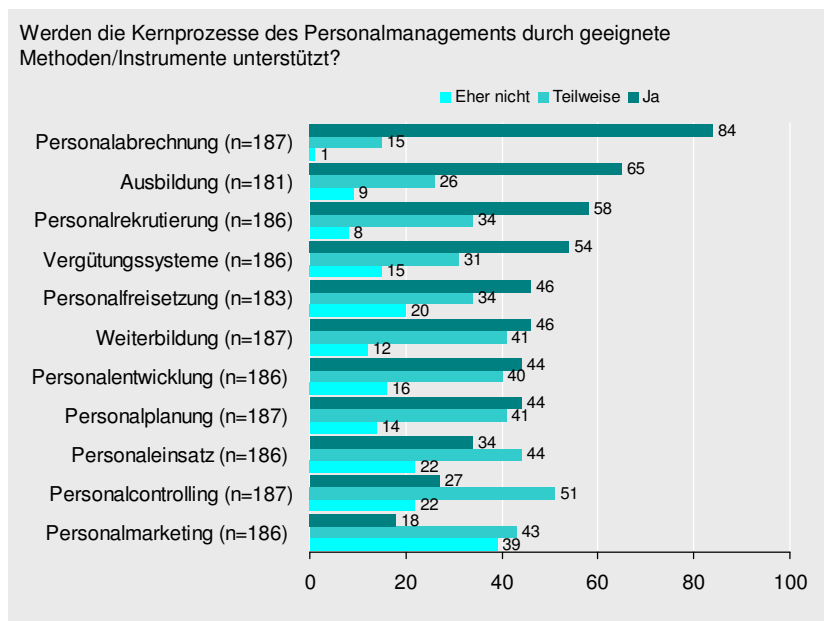


Abb. 24: Instrumentelle Unterstützung der Kernprozesse des Personalmanagements

Eine Herausforderung bei der Gestaltung einer professionellen Instrumentenlandschaft liegt in der Verzahnung der einzelnen Instrumente. Beispielsweise kann es sinnvoll sein, das Leistungsbeurteilungssystem mit dem Vergütungssystem zu verknüpfen. In 47% der untersuchten Unternehmen sind alle oder viele Instrumente miteinander verzahnt. In 34% der Unternehmen sind es einige Instrumente, in 16% wenige und in 3% der Unternehmen gibt es keine Verzahnungen.

Die Personalmanagementinstrumente müssen fortlaufend weiterentwickelt werden, um mit der strategischen Dynamik der Prozesse Schritt zu halten. 41% der Befragungsteilnehmer trauen den Führungskräften im Personalbereich zu, die Instrumente strategieorientiert weiterzuentwickeln. 56% gehen davon aus, dass sie die Instrumente situationsbezogen anpassen können und 3% meinen, dass die Führungskräfte im Personalbereich die Instrumente gar nicht weiterentwickeln können.

Angewendet werden Personalmanagementinstrumente auch von Führungskräften außerhalb des Personalbereichs (Beispiel: Beurteilungssysteme) – ihre Anwendungskompetenz ist ein weiterer wichtiger Indikator für ein professionelles Instrumentenmanagement. In 45% der befragten Unternehmen wenden alle oder viele Linienführungs-kräfte die für sie relevanten Personalmanagementinstrumente kompetent an.

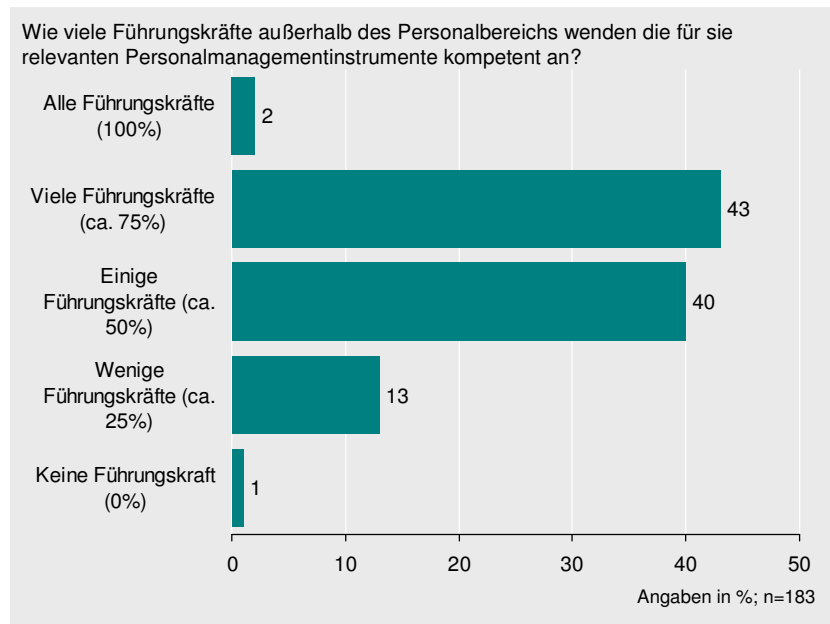


Abb. 25: Anwendungskompetenz der Linienführungskräfte

4.1.3 Beziehungsmanagement

4.1.3.1 Internes Beziehungsmanagement

Mit einem durchschnittlichen Indexwert von 2,84 gehört das interne Beziehungsmanagement zu den Stärken des Personalmanagements. Der Indexwert errechnet sich aus den Antworten auf sechs einschlägige Fragen.

Ein Kennzeichen eines professionellen internen Beziehungsmanagements ist eine systematische Zusammenarbeit zwischen dem Personalbereich und den Belegschaftsvertretern. In 70% der untersuchten Unternehmen geht die systematische Zusammenarbeit des Personalbereichs mit der Belegschaftsvertretung über den Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse hinaus; in einem Viertel der Unternehmen arbeiten die Interessenvertreter im Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse systematisch zusammen und in 5% der Unternehmen gibt es gar keine systematische Zusammenarbeit zwischen dem Personalbereich und der Belegschaftsvertretung.

Auch die Kommunikation von Personalmanagementthemen spielt eine wichtige Rolle für das interne Beziehungsmanagement. In zwei von drei befragten Unternehmen gibt es ein entsprechendes Kommunikationskonzept.

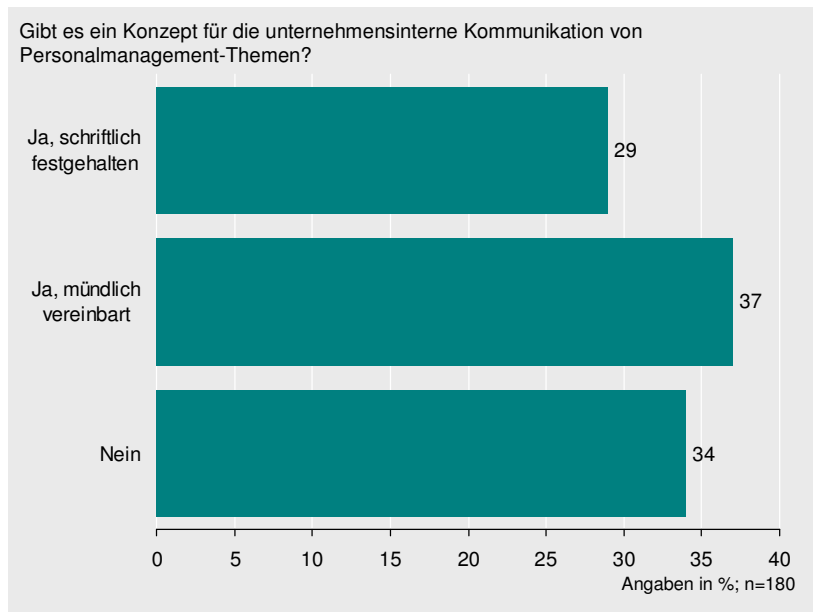


Abb. 26: Kommunikationskonzept für Personalmanagementthemen

Ein weiterer Aspekt des internen Beziehungsmanagements ist das Konfliktmanagement. In 63% der untersuchten Unternehmen offeriert der Personalbereich Führungskräften und Mitarbeitern proaktiv Hilfe bei zwischenmenschlichen Konflikten. In 36% der Unternehmen bietet der Personalbereich seine Unterstützung an, wenn sie nachgefragt wird.

Mitarbeiterbefragungen sind ein wichtiges unternehmensinternes Kommunikationsinstrument. Sie werden in 44% der befragten Unternehmen regelmäßig und in 34% der Unternehmen unregelmäßig durchgeführt.

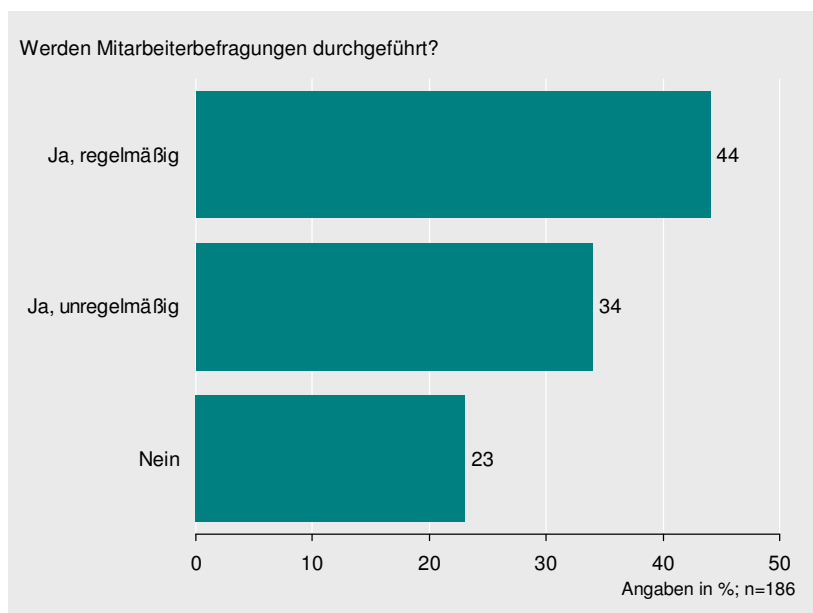


Abb. 27: Durchführung von Mitarbeiterbefragungen

Schließlich sind auch für das interne Beziehungsmanagement die Kompetenzen der Führungskräfte im Personalbereich von entscheidender Bedeutung.

Im Umgang mit den unterschiedlichen Interessengruppen im Unternehmen erleben 85% der Befragungsteilnehmer die Führungskräfte im Personalbereich als sehr oder ziemlich kompetent.

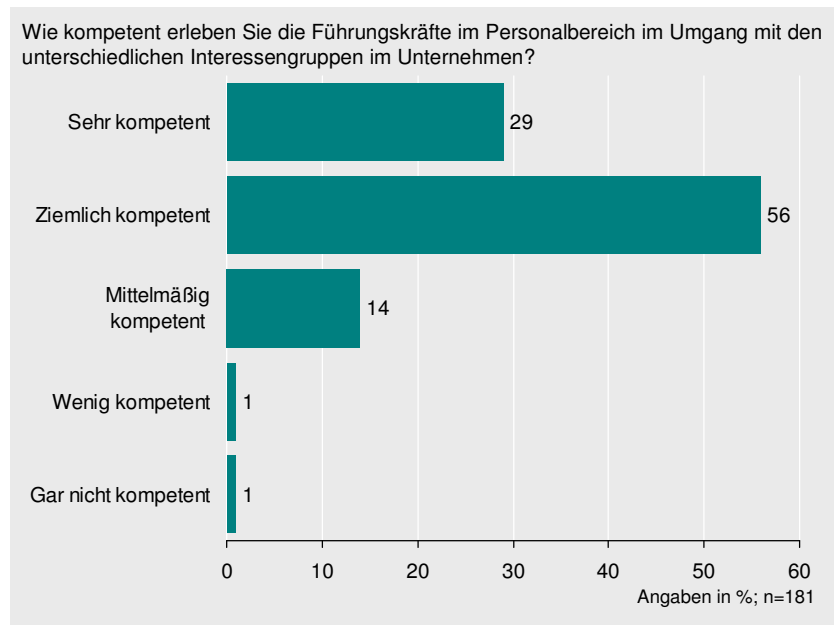


Abb. 28: Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich im Hinblick auf den Umgang mit unterschiedlichen Interessengruppen

Die Bewertung der arbeitsrechtlichen Kompetenz fällt besonders positiv aus; sie ist eine traditionelle Kernkompetenz der Personalmanager. 43% der Befragten erleben die Führungskräfte im Personalbereich als sehr kompetent, 37% als ziemlich kompetent bei der Anwendung der arbeitsrechtlichen Regelungen.

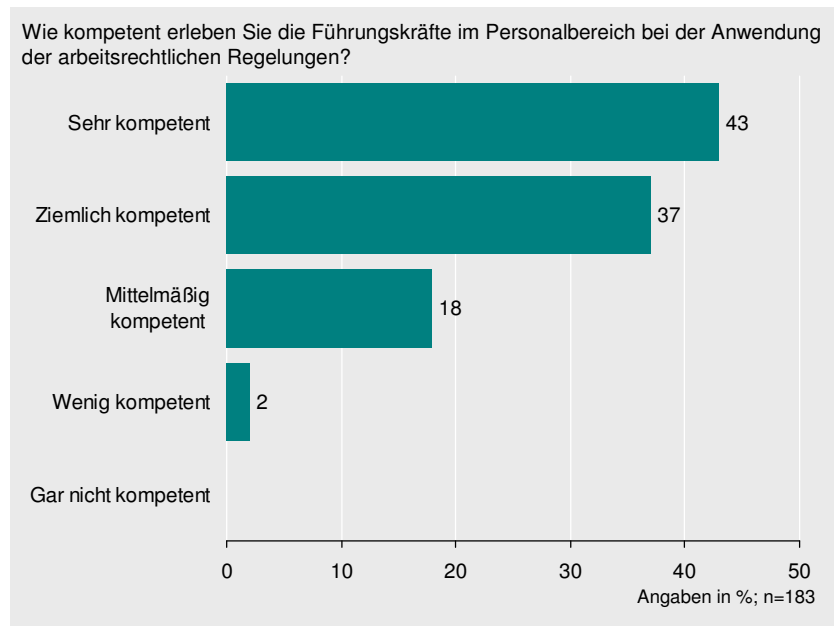


Abb. 29: Arbeitsrechtliche Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich

4.1.3.2 Externes Beziehungsmanagement

Beim externen Beziehungsmanagement zeigt sich ein relatives Professionalitätsdefizit: Der durchschnittliche Indexwert beträgt 2,18. Woran das liegt, verdeutlichen die Antworten auf die vier einzelnen Fragen, aus denen der Indexwert berechnet wird.

Zu den Aufgaben eines professionellen Personalmanagements gehört auch die systematische Pflege der Beziehungen zu relevanten Institutionen außerhalb des Unternehmens (z.B. Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften) und zu potenziellen Bewerbern. In 46% der untersuchten Unternehmen ist der Personalbereich gar nicht oder nur teilweise für die Gestaltung der Beziehungen zu Gremien, Verbänden und Gewerkschaften zuständig.

Lediglich aus jedem dritten Unternehmen wird berichtet, dass der Personalbereich regelmäßig aktiv die Beziehungen zu den Arbeitsagenturen pflegt. In 12% der Unternehmen werden diese Beziehungen überhaupt nicht gepflegt.

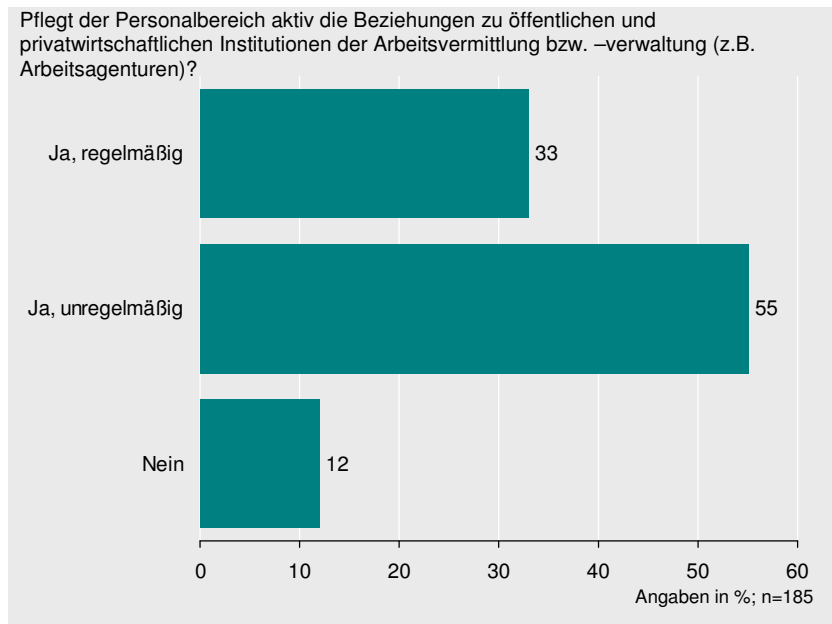


Abb. 30: Pflege der Beziehungen zu Institutionen der Arbeitsvermittlung

Das externe Beziehungsmanagement bezieht sich nicht nur auf externe Kooperations- und Verhandlungspartner, sondern auch auf (potenzielle) Bewerber. Deshalb gehört die Förderung der Arbeitgeberattraktivität zu den Aufgaben eines professionellen Personalmanagements. In jedem zweiten befragten Unternehmen existiert ein entsprechendes Konzept.

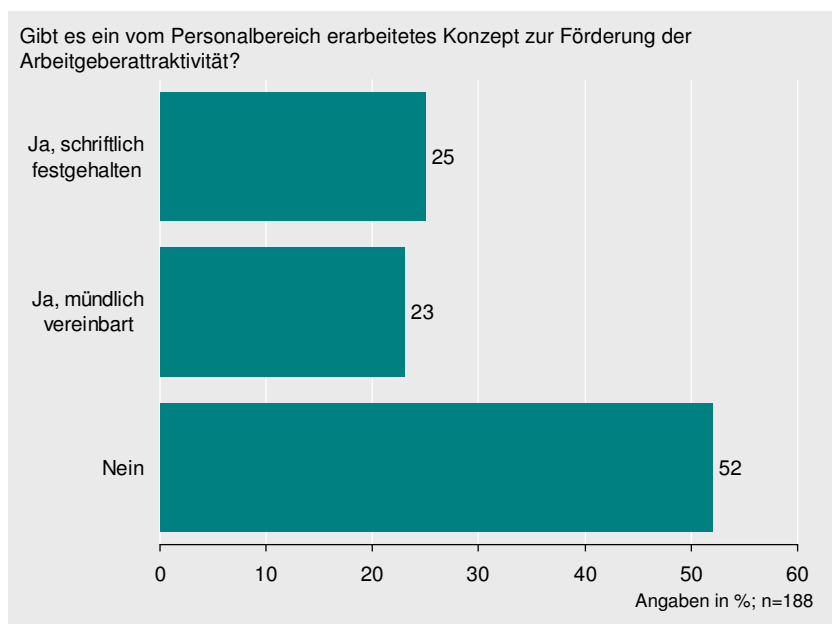


Abb. 31: Konzept zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität

Vollständig umgesetzt wird dieses Konzept aber nur in 14% der Unternehmen.

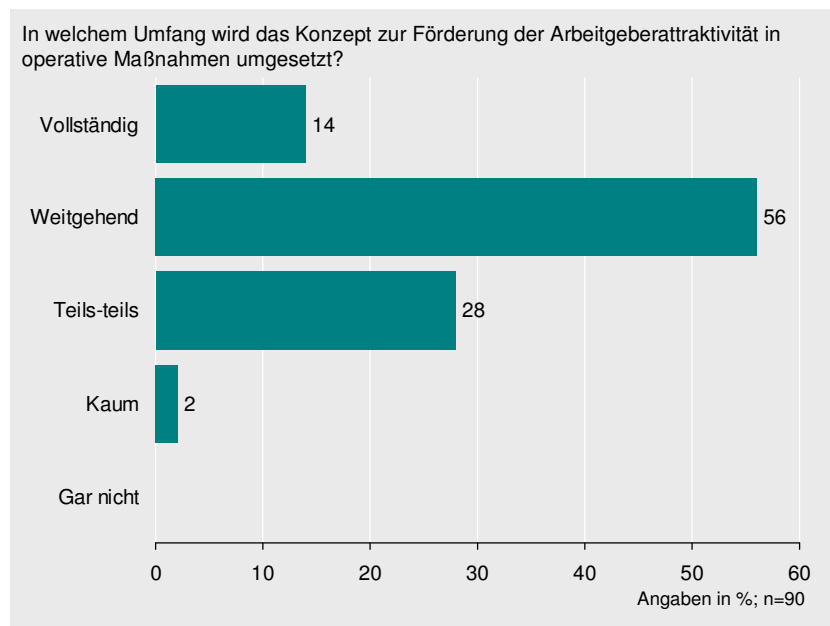


Abb. 32: Umsetzung des Konzeptes zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität

4.1.4 Kultur- und Kompetenzmanagement

4.1.4.1 Kulturmanagement

Der durchschnittliche Indexwert für das Kulturmanagement liegt bei 2,71. Dieser Wert ergibt sich aus den Antworten auf sechs einzelne Fragen, die den Professionalisierungsgrad des Personalmanagements an der Intensität festmachen, mit der das Personalmanagement Werte vermittelt und durch Leitlinien Einfluss auf die Führungskultur nimmt.

In 90% der untersuchten Unternehmen gehört die Mitgestaltung der Unternehmenskultur zu den Aufgaben des Personalbereichs. In jedem zehnten Unternehmen gestaltet der Personalbereich die Unternehmenskultur nicht mit.

In den meisten Unternehmen (93%) unterstützt der Personalbereich die Kommunikation der Unternehmenswerte: In 49% der Unternehmen informiert er die Mitarbeiter über die Unternehmenswerte und in 44% der Unternehmen diskutiert er die Werte sogar intensiv mit den Mitarbeitern.

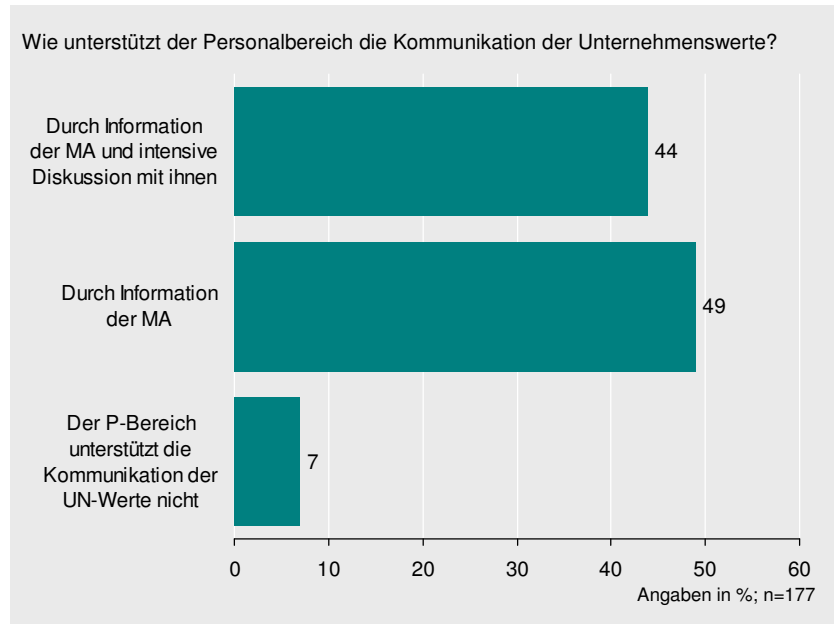


Abb. 33: Kommunikation der Unternehmenswerte

Ein Mittel, um Werte im Unternehmen verbindlich zu etablieren, sind Führungsgrundsätze. 82% der untersuchten Unternehmen verfügen über Führungsgrundsätze: In 56% der Unternehmen werden sie auch weitgehend im Alltag gelebt; in einem Viertel der Unternehmen wirken sie sich hingegen kaum auf den Führungsalltag aus.

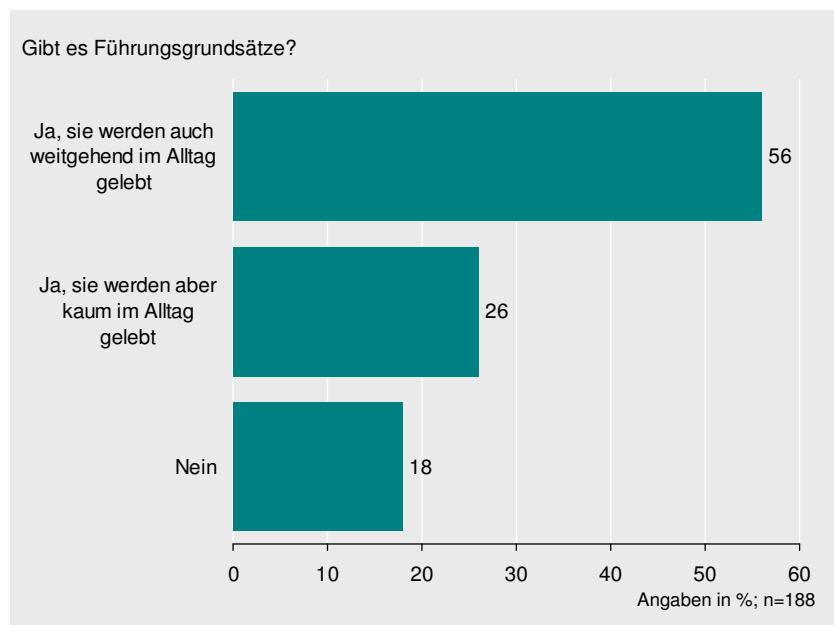


Abb. 34: Vorhandensein von Führungsgrundsätzen

Ein Kennzeichen eines professionellen Personalmanagements ist das Engagement des Personalbereichs für die Erarbeitung von Führungsgrundsätzen. In zwei von drei Unternehmen hat der Personalbereich

in diesem Prozess als Initiator und Moderator mitgewirkt; in jedem vierten Unternehmen hat er lediglich an der Diskussion teilgenommen und in 9% der Unternehmen war er an der Konzeption der Führungsgrundsätze nicht beteiligt.

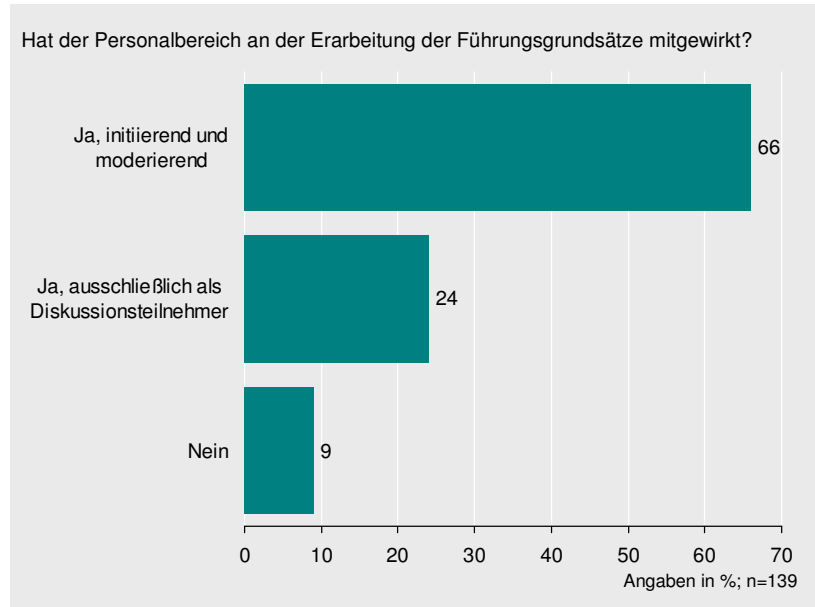


Abb. 35: Mitwirkung des Personalbereichs an der Erarbeitung der Führungsgrundsätze

Ohne eine regelmäßige Überprüfung, ob die Führungsgrundsätze auch eingehalten werden, fehlt es ihnen an Verbindlichkeit: 18% der untersuchten Unternehmen überprüfen die Einhaltung der Führungsgrundsätze gar nicht; 47% nur unregelmäßig.

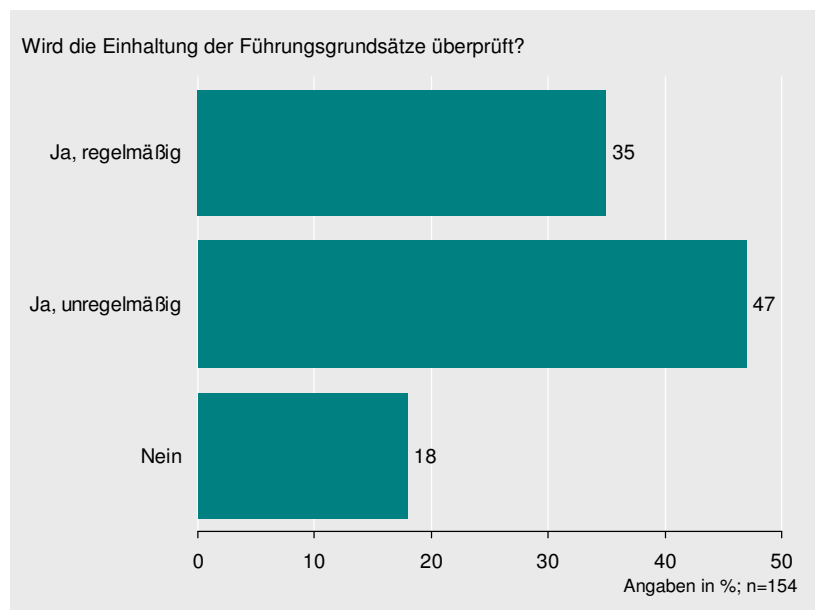


Abb. 36: Überprüfung der Einhaltung der Führungsgrundsätze

Und auch die Überprüfung ihrer Einhaltung ist keine hinreichende Bedingung für die Verbindlichkeit der Führungsgrundsätze. Nur wenn das Befolgen der Leitlinien belohnt (bzw. das Nicht-Befolgen „bestraft“) wird, werden die Führungsgrundsätze als verbindlich wahrgenommen. In 55% der befragten Unternehmen wirkt sich die Einhaltung der Führungsgrundsätze sehr stark oder stark auf Bewertungs- und Besetzungsentscheidungen aus; in 44% der Unternehmen mittelmäßig oder kaum.

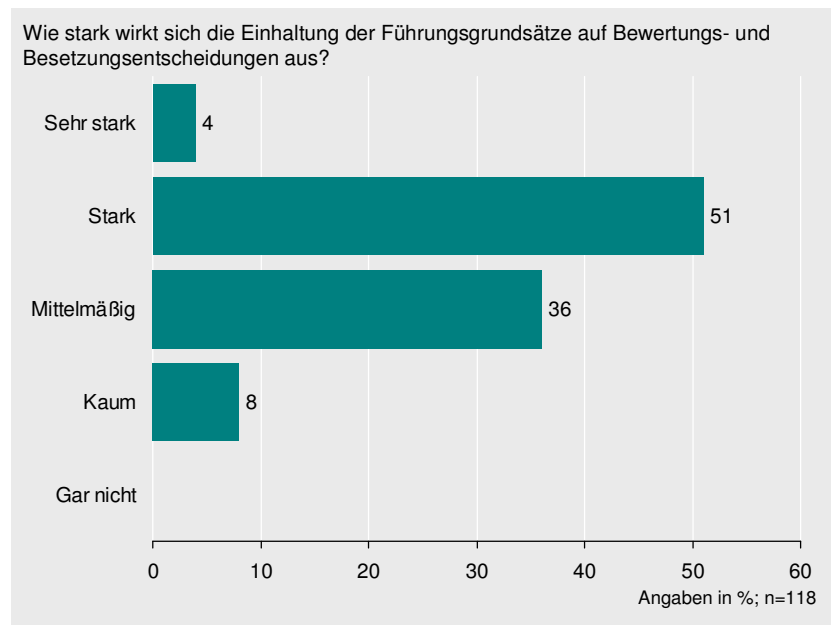


Abb. 37: Berücksichtigung der Einhaltung von Führungsgrundsätzen bei Auswahlentscheidungen

4.1.4.2 Kompetenzmanagement

Der durchschnittliche Indexwert für das Kompetenzmanagement von 2,52 basiert auf den Antworten auf sieben Detailfragen zu den Themenbereichen Veränderungsmanagement, Wissensmanagement und Personalentwicklung.

Organisatorische Veränderungen erfordern ein systematisches Kompetenzmanagement: Die vorhandenen Kompetenzen müssen analysiert, die künftig erforderlichen Kompetenzen identifiziert, der Wissenstransfer gesichert werden. Ein professionell arbeitender Personalbereich begleitet deshalb organisatorische Veränderungen. In 38% der untersuchten Unternehmen übernimmt er eine aktiv gestaltende, in 59% eine beratende Rolle.

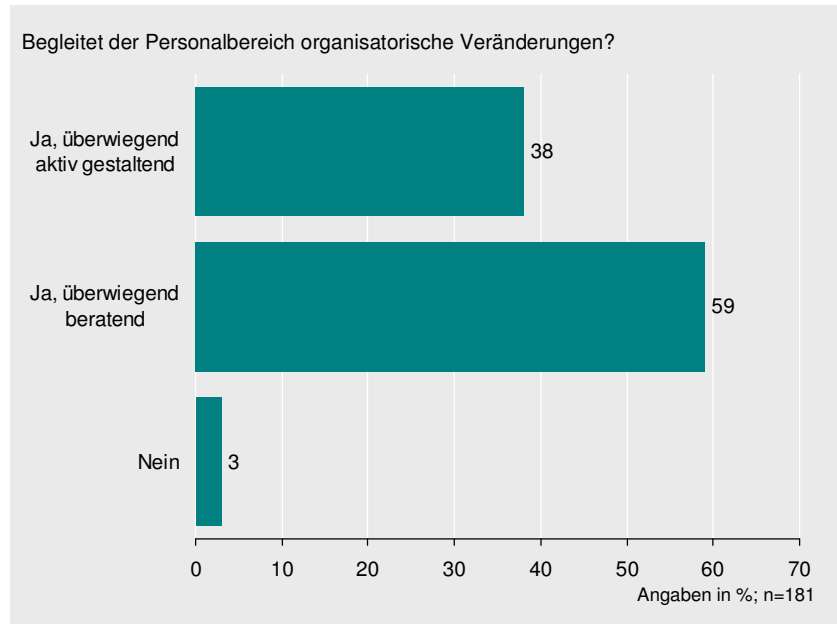


Abb. 38: Rolle des Personalbereichs in Veränderungsprozessen

Wissensmanagement ist ein weiterer Aspekt eines professionellen Kompetenzmanagements. In jedem fünften befragten Unternehmen fördert der Personalbereich den Austausch von individuellem Wissen (z.B. durch Expertenzirkel oder Communities of Practice); in 44% der Unternehmen gibt es Ansätze für ein Wissensmanagement.

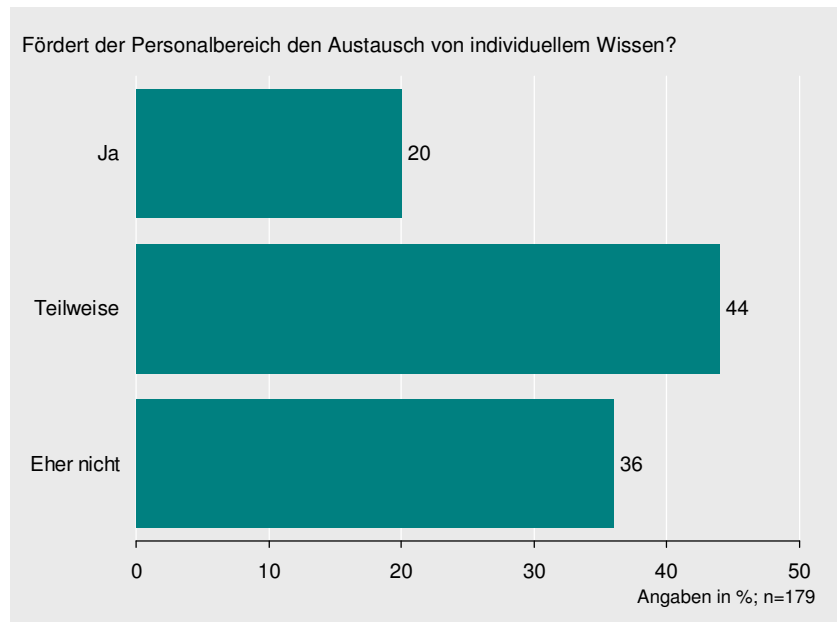


Abb. 39: Wissensmanagement

Im Rahmen einer systematischen Personalentwicklung müssen die strategisch notwendigen Kompetenzen der Mitarbeiter identifiziert und die aktuell vorhandenen Kompetenzen analysiert werden. Diese

Analyse erfolgt in der Regel durch die Linienführungskräfte. In 95% der untersuchten Unternehmen werden sie dabei vom Personalbereich unterstützt.

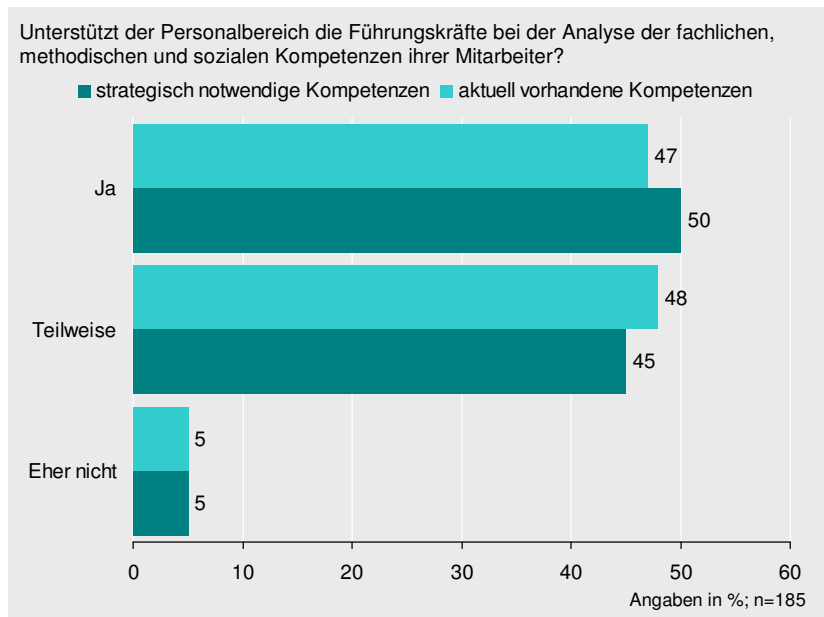


Abb. 40: Unterstützung durch den Personalbereich bei der Kompetenzanalyse

Damit der Personalbereich professionell agieren kann, sollten auch die Kompetenzen seiner Mitarbeiter gefördert werden. Nur in 30% der untersuchten Unternehmen nehmen alle Mitarbeiter des Personalbereichs selbst regelmäßig an Personalentwicklungsmaßnahmen teil.

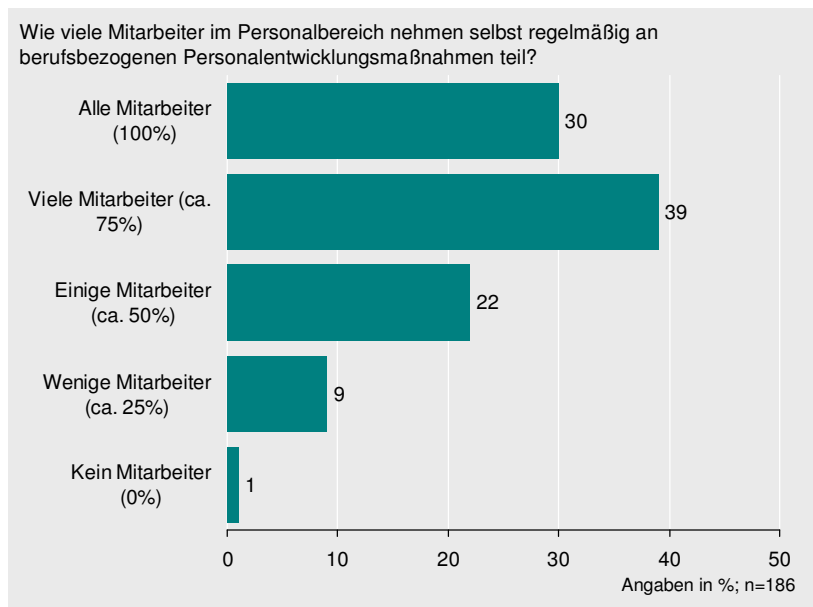


Abb. 41: Personalentwicklung für die Mitarbeiter des Personalbereichs

Personalentwicklung ist im hier entwickelten Verständnis eine professionelle Personalmanagement-Aufgabe der Linien-

führungskräfte. Lediglich in 5% der befragten Unternehmen nehmen alle Führungskräfte diese Aufgabe kompetent wahr. In 22% der Unternehmen sind nur wenige Führungskräfte kompetente Personalentwickler.

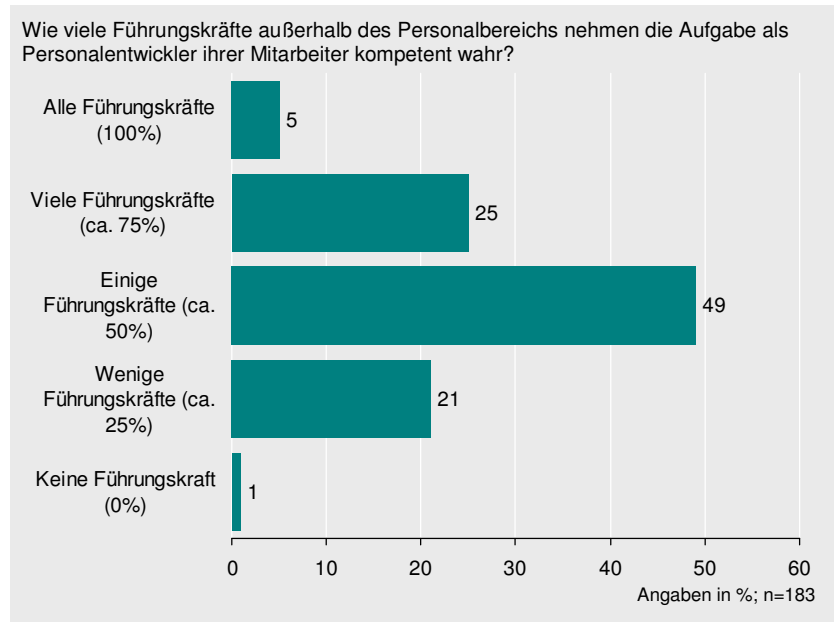


Abb. 42: Personalentwicklungskompetenz der Linienführungs-kräfte

Eine besonders für Führungspositionen unerlässliche Kompetenz ist die Sozialkompetenz. Im Rahmen eines professionellen Personalmanagements sollte sie daher bei der Einstellung und Karriereentwicklung von Führungskräften systematisch berücksichtigt werden. In 53% der untersuchten Unternehmen wird die Sozialkompetenz der Führungskräfte sehr systematisch oder ziemlich systematisch berücksichtigt; in 17% der Unternehmen wenig oder gar nicht systematisch.

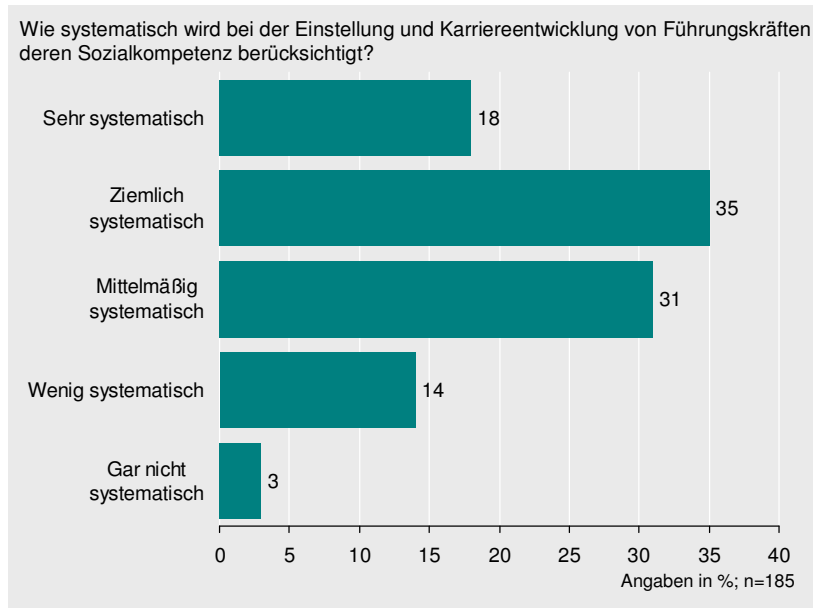


Abb. 43: Berücksichtigung der Sozialkompetenz bei der Führungskräfteentwicklung

4.2 Wirkung des Personalmanagements

Besonders wirkungsvoll ist das Personalmanagement in den Bereichen Arbeitgeberattraktivität (Indexwert: 3,02) und Sozialpartnerschaft (2,88). Die Wirkungsfelder Innovative Organisation und Strategiedurchdringung weisen dagegen vergleichsweise geringe Werte auf.



Abb. 44: Indexwerte Wirkungsprofessionalität

4.2.1 Strategiedurchdringung

Der durchschnittliche Indexwert für die Strategiedurchdringung beträgt 2,44. Er errechnet sich aus den Antworten auf zwei Fragen. Professionelles Personalmanagement im hier entwickelten Verständnis zeigt sich darin, dass möglichst alle Mitarbeiter strategiekonform handeln.

Der erste Aspekt der Strategiedurchdringung ist die Kenntnis, die die Mitarbeiter von der Unternehmensstrategie haben. In 60% der untersuchten Unternehmen sind die für ihre Tätigkeit wichtigen Strategien des Unternehmens allen oder vielen Mitarbeitern bekannt. In 11% der Unternehmen kennt höchstens jeder vierte Mitarbeiter die Unternehmensstrategie.

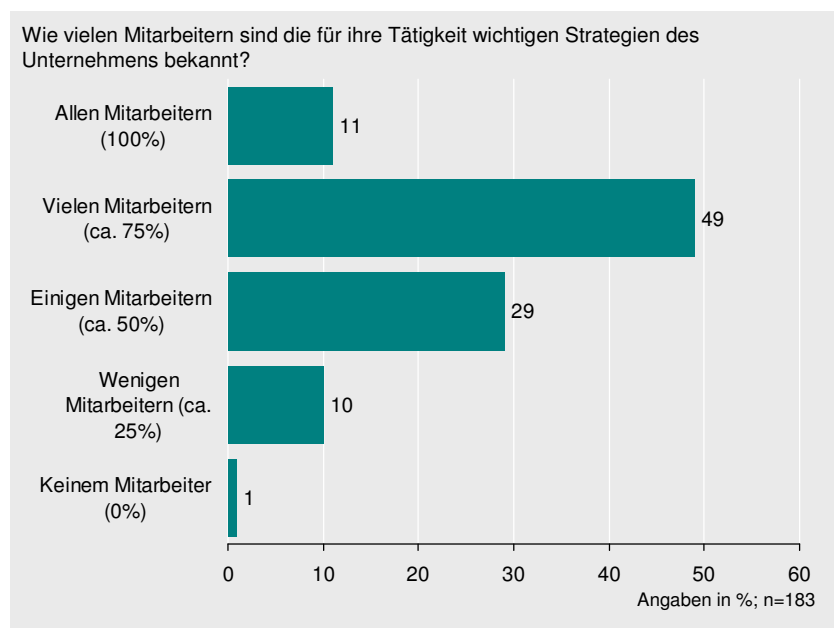


Abb. 45: Bekanntheit der Unternehmensstrategie bei den Mitarbeitern

Von entscheidender Bedeutung für den Unternehmenserfolg ist nicht allein die Kenntnis, sondern auch die Umsetzung der Unternehmensstrategie. In 39% der befragten Unternehmen tragen alle oder viele Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit die Unternehmensstrategie aktiv mit; in 12% der Unternehmen tun dies nur wenige Mitarbeiter.

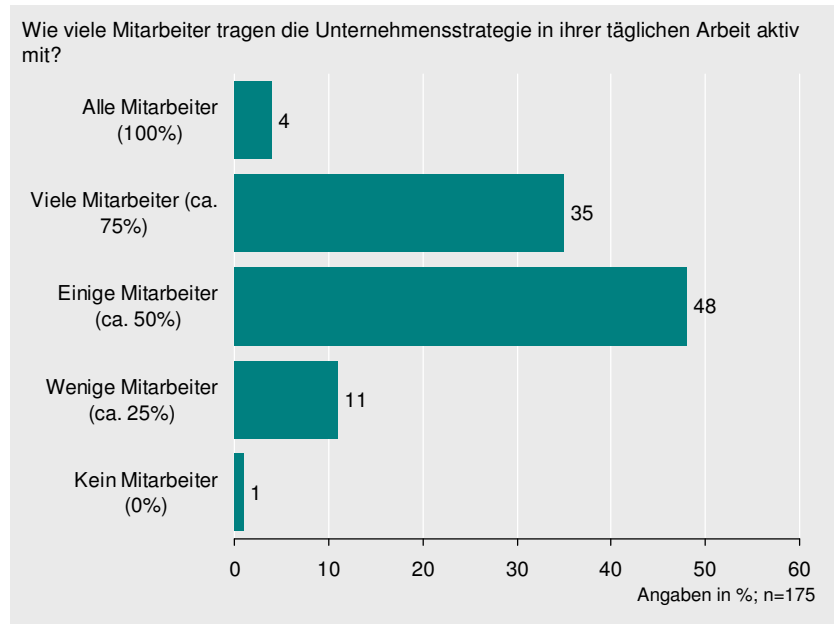


Abb. 46: Umsetzung der Unternehmensstrategie

4.2.2 Arbeitgeberattraktivität

Der Indexwert für die Arbeitgeberattraktivität (3,02) setzt sich aus den Antworten auf die Fragen zur internen und zur externen Arbeitgeberattraktivität zusammen. Nur ein attraktives Unternehmen kann die richtigen Mitarbeiter für sich gewinnen und nachhaltig binden.

74% der befragten Personalmanager meinen, dass das eigene Unternehmen für Bewerber sehr attraktiv oder ziemlich attraktiv ist. Sogar 82% bewerteten ihr Unternehmen als sehr oder ziemlich attraktiv für seine Mitarbeiter.

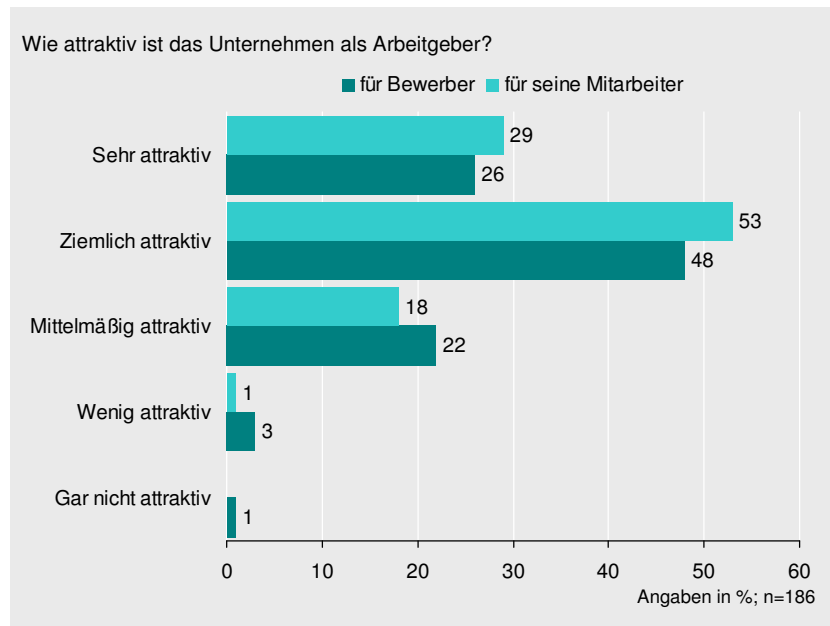


Abb. 47: Arbeitgeberattraktivität

4.2.3 Effiziente Prozesse

Der durchschnittliche Indexwert für die Effizienz von Personalmanagementprozessen liegt bei 2,75. Er ergibt sich aus den Antworten auf zwölf Einzelfragen. Die Prozesseffizienz ist ein wichtiger Indikator für die Professionalität des Personalmanagements, weil sie darüber Auskunft gibt, inwieweit die vorhandenen Mittel optimal eingesetzt werden.

Die Befragungsteilnehmer wurden gebeten, die Effizienz ihrer Personalprozesse im Vergleich zu einem typischen Wettbewerber einzuschätzen.¹¹ Als vergleichsweise effizient bewerteten die meisten Befragten die Ausbildung, die Personalentwicklung, die Personalabrechnung und die Weiterbildung.

¹¹ Etwa jeder Dritte Befragungsteilnehmer konnte diese Fragen nicht beantworten. Ihnen lagen keine Informationen über die Effizienz der Personalprozesse bei ihren Wettbewerbern vor. Diese Beobachtung deckt sich mit der Feststellung, dass Benchmarkings im Personalmanagement keine Selbstverständlichkeit sind (vgl. Kapitel 4.1.1.2).

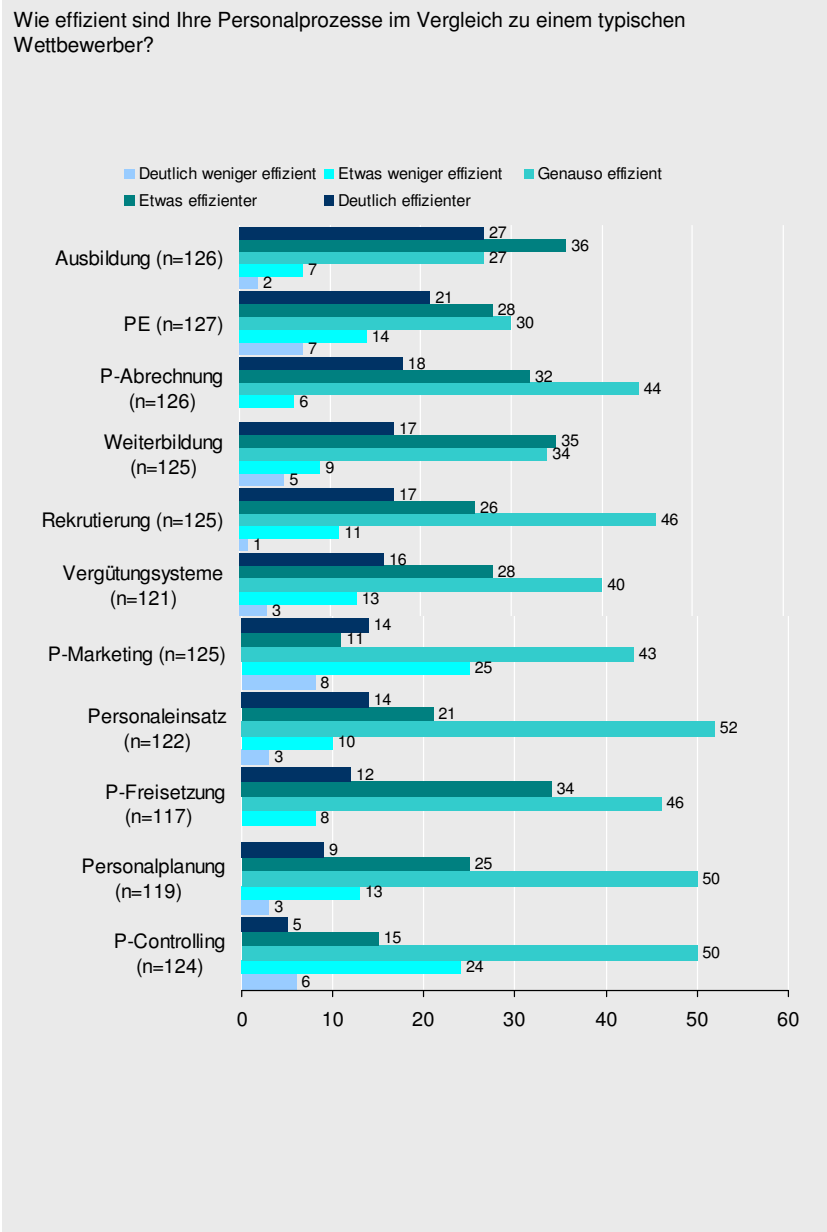


Abb. 48: Effizienz der Personalprozesse

Ein zusätzliches Effizienzkriterium ist die Leistungserbringungsquote. In jedem dritten befragten Unternehmen kann der Personalbereich in Fragen des Personalmanagements in allen Fällen kompetente Beratung leisten; in zwei Drittel der Unternehmen gelingt ihm das in vielen bzw. einigen Fällen.

4.2.4 Innovative Organisation

Der durchschnittliche Indexwert für die Innovationsfähigkeit der Organisation (bzw. des Unternehmens) beträgt 2,24. Ihm liegen die Antworten auf zwei Einzelfragen zugrunde. Die Innovationsfähigkeit des Unternehmens ist ein wichtiger Indikator für die Professionalität des

Personalmanagements, weil die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter und eine innovationsförderliche Kultur Voraussetzungen für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg sind.

In 29% der untersuchten Unternehmen ist die Veränderungsbereitschaft der Belegschaft sehr ausgeprägt oder ziemlich ausgeprägt. Wenig oder gar nicht veränderungsbereit ist die Belegschaft in 19% der Unternehmen.

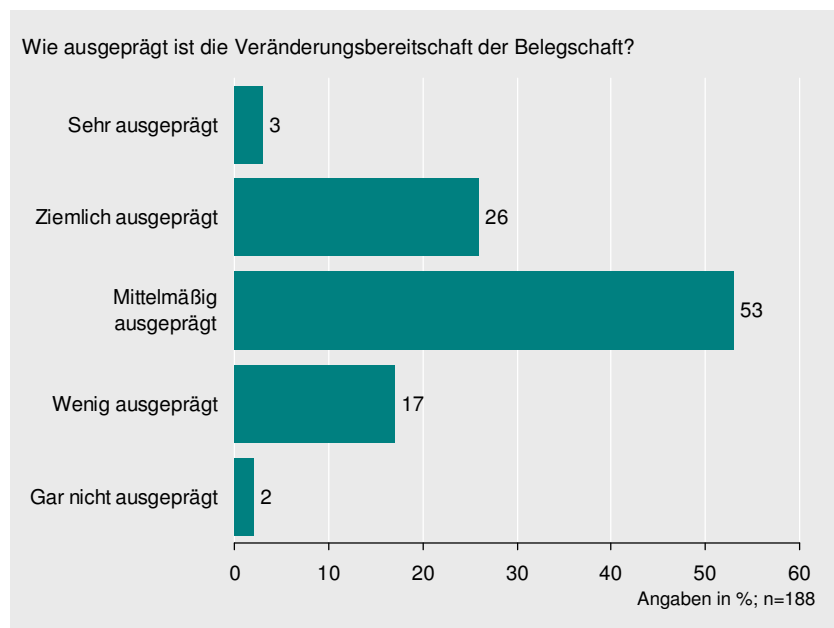


Abb. 49: Veränderungsbereitschaft der Belegschaft

Die Innovationskultur ist in 44% der befragten Unternehmen sehr oder ziemlich ausgeprägt, in 43% mittelmäßig, in 11% wenig und in einem Prozent der Unternehmen gar nicht.

4.2.5 Qualität und Verfügbarkeit von Personal

Im Durchschnitt liegt der Indexwert für die Qualität und Verfügbarkeit von Personal bei 2,82. Basis für diesen Kennwert sind die Antworten auf fünf einzelne Fragen zu den Aspekten Besetzung von Führungspositionen, flexibler Personaleinsatz und Mitarbeiterbindung.

Ein wichtiges Kriterium ist in diesem Zusammenhang die adäquate Besetzung von Führungspositionen. In 3% der untersuchten Unternehmen sind alle Führungspositionen adäquat besetzt, in 81% viele, in 15% einige und in einem Prozent der Unternehmen wenige.

Vakante Führungspositionen werden in 83% der Unternehmen in allen oder vielen Fällen ausreichend schnell besetzt.

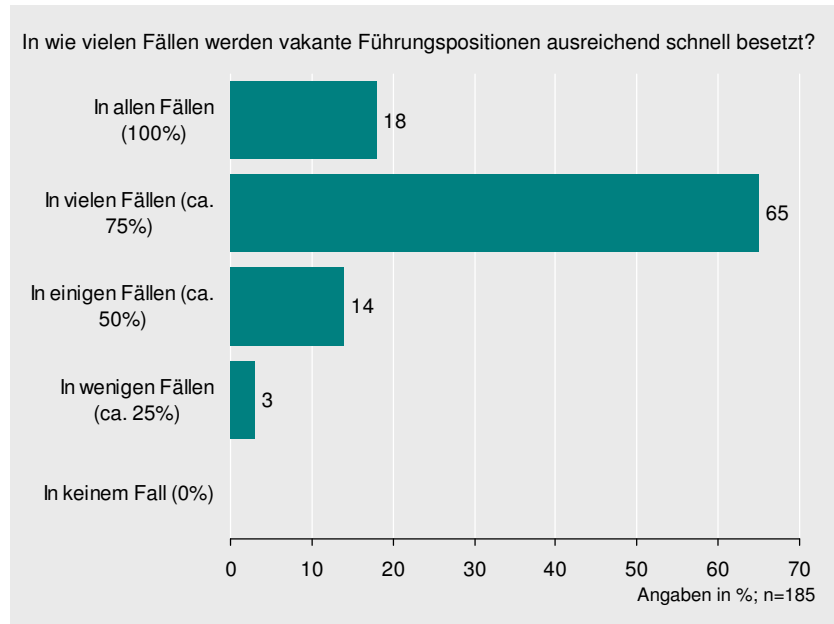


Abb. 50: Schnelligkeit der Rekrutierung

Aus strategischen Gründen wird manchmal eine interne Rekrutierung angestrebt. In 54% der befragten Unternehmen ist eine interne Nachbesetzung vakanter Führungspositionen in allen oder vielen Fällen möglich. In 13% der Unternehmen besteht diese Möglichkeit nur in wenigen Fällen, in 2% der Unternehmen in keinem Fall.

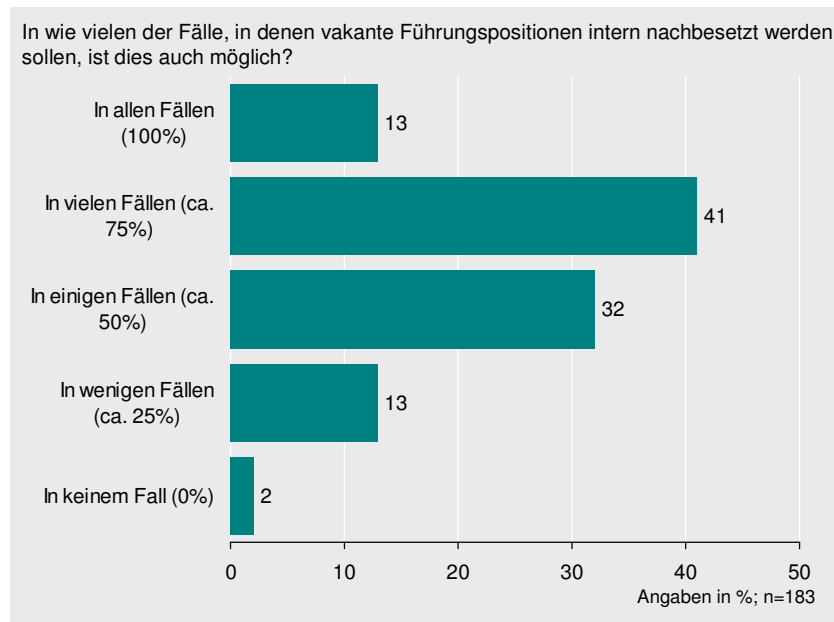


Abb. 51: Möglichkeit der internen Rekrutierung

Flexibilität im Personaleinsatz wird umso wichtiger für die Unternehmen, je stärker der Kostendruck zunimmt. Im Vergleich zu einem typischen Wettbewerber ist es 57% der befragten Unternehmen im

Jahr 2005 nach eigener Einschätzung besser gelungen, ihr Personal flexibel einzusetzen.¹²

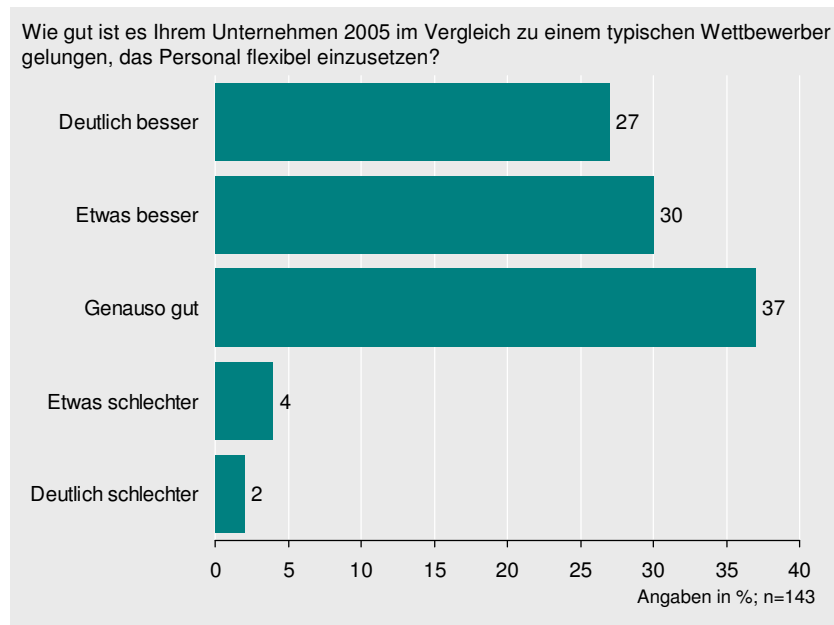


Abb. 52: Flexibler Personaleinsatz

Schließlich ist die Bindung von Leistungsträgern an das Unternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor. 69% der befragten Personalmanager meinen, dass es ihrem Unternehmen 2005 besser gelungen ist, die wichtigen Leistungsträger im Unternehmen zu halten, als einem typischen Wettbewerber.

¹² Die Fragen, die einen Vergleich mit einem typischen Wettbewerber erfordern, bleiben von zirka 20% der Unternehmen unbeantwortet. Ihnen fehlen die Vergleichsdaten.

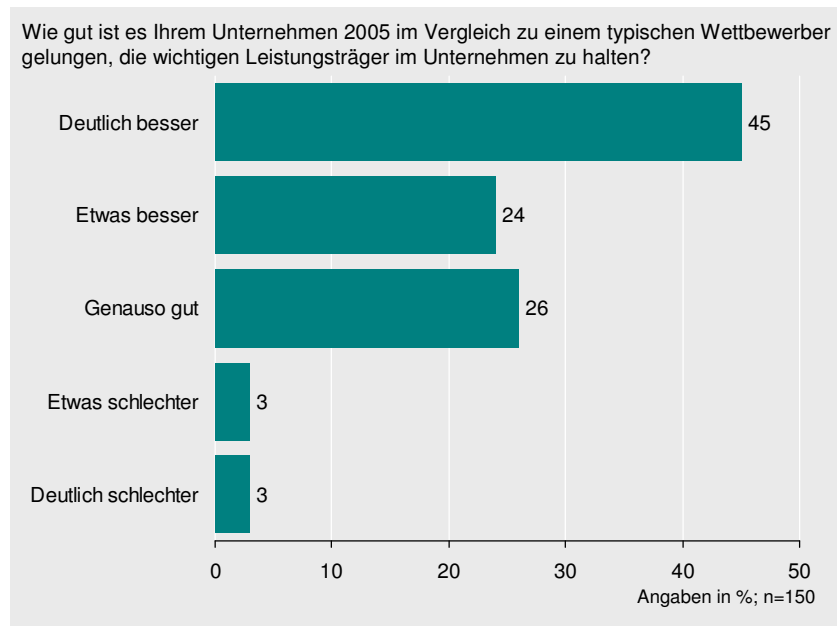


Abb. 53: Mitarbeiterbindung

4.2.6 Sozialpartnerschaft

Der Indexwert für die Sozialpartnerschaft errechnet sich aus den Antworten auf zwei Einzelfragen. Im Durchschnitt beträgt er 2,88. Ein professionelles Personalmanagement zeigt sich in einer konstruktiven und effizienten Zusammenarbeit zwischen den Sozialpartnern.

Die Zusammenarbeit mit den Belegschaftsvertretern führt in jedem fünften Unternehmen in allen Fällen zu einem konstruktiven Ergebnis, in 70% der Unternehmen in vielen Fällen, in 10% in einigen Fällen und in einem Prozent der Unternehmen in wenigen Fällen.

Der Zeitaufwand für eine konstruktive Einigung mit den Belegschaftsvertretern ist in 66% der untersuchten Unternehmen in allen oder in vielen Fällen vertretbar. In 12% der Unternehmen sind die Verhandlungen in vielen Fällen zu langwierig.

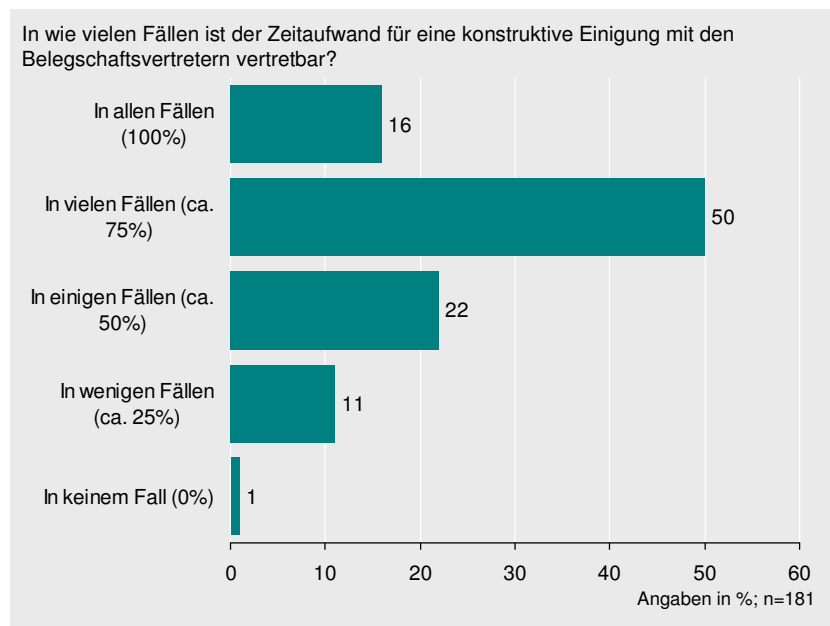


Abb. 54: Zeitaufwand für die Einigung mit den Belegschaftsvertretern

4.3 Unternehmenserfolg

In den vergangenen Jahren wurde als Kenngröße für den Unternehmenserfolg die Gesamtkapitalrendite erfragt. Da nur sehr wenige Befragungsteilnehmer Angaben zum Jahresüberschuss und zum Gesamtkapital ihres Unternehmens machen konnten oder wollten, wurde der Unternehmenserfolg 2006 zum ersten Mal mit einem qualitativen Index ermittelt.¹³

Der durchschnittliche Unternehmenserfolgsindex von 2,84 errechnet sich aus den Antworten auf vier Einzelfragen zum Markterfolg des Unternehmens, seiner Produktqualität, seiner Produktivität sowie seiner Innovationskraft:

73% der untersuchten Unternehmen ist es 2005 besser als einem typischen Wettbewerber gelungen, sich auf Marktveränderungen einzustellen. 67% der befragten Personalmanager berichten, dass es ihrem Unternehmen 2005 im Vergleich zu einem typischen Wettbewerber besser gelungen ist, eine hohe Produktqualität zu gewährleisten. Dass es ihrem Unternehmen 2005 besser gelungen ist, deutliche Produktivitätsfortschritte zu erreichen als einem typischen Wettbewerber, geben 58% der Befragungsteilnehmer an. 63% der untersuchten Unternehmen ist es 2005 besser als einem typischen Wettbewerber gelungen, Innovationsführer in ihrem Marktsegment zu sein.

¹³ Auch der Index für den Unternehmenserfolg hat einen Wertebereich von 0 (nicht erfolgreich) bis 4 (sehr erfolgreich).

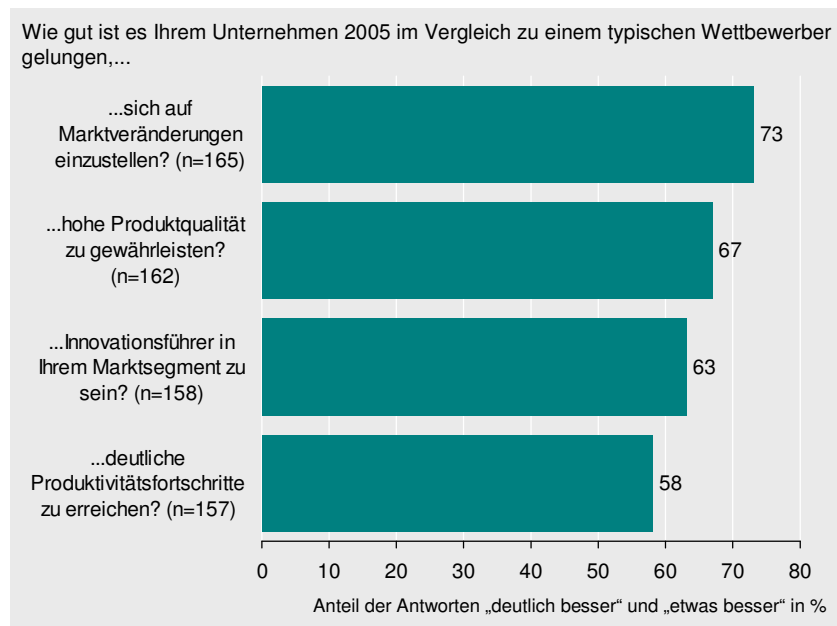


Abb. 55: Unternehmenserfolg

4.4 Zusammenhänge

4.4.1 Unternehmensgröße und Professionalität des Personalmanagements

Um zu untersuchen, ob sich die Unternehmensgröße auf die Ausprägung der Professionalitätsindikatoren für das Personalmanagement auswirkt, wurden eine Korrelationsanalyse und ein Extremgruppenvergleich durchgeführt.¹⁴

Es zeigen sich lediglich für zwei Indexwerte signifikante Korrelationen mit der Anzahl der Mitarbeiter: Der Index für die Sozialpartnerschaft und der Index für die Strategiedurchdringung korrelieren schwach negativ mit der Unternehmensgröße. Je größer das Unternehmen, desto zeitaufwendiger sind Einigungen zwischen dem Personalmanagement und den Belegschaftsvertretern – vielleicht, weil mehr Personen an den Verhandlungen beteiligt sind, vielleicht weil die Verhandlungssituationen komplexer sind. Und: In größeren Unternehmen ist der Anteil der Mitarbeiter, die die Unternehmensstrategie kennen, tendenziell geringer. Möglicherweise lässt sich diese Beobachtung dadurch erklären, dass die Unternehmensstrategie in kleineren Unternehmen unmittelbarer kommuniziert wird und weniger Informationsverluste („Stille Post“) entstehen.

Um einen genaueren Eindruck davon zu gewinnen, auf welche Professionalitätsindikatoren sich die Unternehmensgröße potenziell auswirken kann, wurde ein Extremgruppenvergleich durchgeführt. Als

¹⁴ Vgl. Tabellen in Anhang 9.2.2 und 9.3.

Extremgruppen wurden die 36 größten und die 36 kleinsten Unternehmen definiert (jeweils 20% der realisierten Stichprobe). Die Ergebnisse eines Extremgruppenvergleichs müssen mit Vorsicht interpretiert werden, weil sie die Bedeutung der unabhängigen Variablen überschätzen. Sie geben lediglich darüber Auskunft, ob eine unabhängige Variable einen potenziellen Erklärungswert für eine abhängige Variable hat.¹⁵ Zwischen den durchschnittlichen Indexwerten der beiden Extremgruppen zeigen sich Unterschiede beim externen Beziehungsmanagement, beim Instrumentenmanagement, beim Kulturmanagement, beim Wertschöpfungsmanagement, beim internen Beziehungsmanagement und beim Prozessmanagement: Die größten Unternehmen haben im Durchschnitt jeweils höhere Indexwerte als die kleinsten Unternehmen.

Auf der Ebene der Einzelitems gibt es allenfalls schwache Zusammenhänge zwischen den Professionalitätsindikatoren und der Unternehmensgröße:¹⁶ In Unternehmen mittlerer Größe (500 bis unter 5000 Mitarbeiter) unterstützt die Organisation des Personalbereichs die Abläufe eher optimal als in kleineren und größeren Unternehmen.

In größeren Unternehmen...

- ...fungiert der Personalbereich eher als strategischer Impulsgeber.
- ...diskutiert der Personalbereich seine Strategie eher mit den Führungskräften.
- ...ist die strategische Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich ausgeprägter.
- ...werden im Personalmanagement regelmäßiger Benchmarkings durchgeführt.
- ...sind die Personalentwicklungs-, Ausbildungs- und Weiterbildungsprozesse eher eindeutig definiert.
- ...ist die Change Management-Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich weniger ausgeprägt.
- ...werden die Personalentwicklung und die Ausbildung eher durch geeignete Instrumente unterstützt.
- ...gibt es eher ein Kommunikationskonzept für Personalmanagementthemen.
- ...bietet der Personalbereich den Mitarbeitern seltener proaktiv seine Hilfe bei zwischenmenschlichen Konflikten an.

¹⁵ Vgl. Bortz, J.; Döring, N.: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Heidelberg 2002, S. 530.

¹⁶ Für alle Zusammenhänge zwischen den Einzelitems und der Anzahl der Mitarbeiter (kategorisiert) gilt: Cramer's $V < .300$.

- ...gibt es eher ein Konzept zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität.
- ...ist eine interne Besetzung vakanter Führungspositionen eher möglich.
- ...ist der Zeitaufwand für eine konstruktive Einigung mit den Belegschaftsvertretern in weniger Fällen vertretbar.

Da nur eine Minderheit der Professionalitätsindikatoren überhaupt einen Zusammenhang mit der Unternehmensgröße aufweist und da alle bestehenden Zusammenhänge schwach sind, kann insgesamt festgestellt werden, dass die Professionalität des Personalmanagements nicht von der Unternehmensgröße abhängig ist.

4.4.2 Professionalität des Personalmanagements und Unternehmenserfolg

Ein Untersuchungsziel der pix-Befragungen ist die Analyse des Zusammenhangs zwischen der Professionalität des Personalmanagements und dem Unternehmenserfolg. Auch in diesem Jahr kann die Frage, ob sich die Professionalität des Personalmanagements auf den Unternehmenserfolg auswirkt oder umgekehrt, noch nicht beantwortet werden, weil der Unternehmenserfolgs-Index (vgl. Kapitel 4.3) erstmals ermittelt wurde. Die Gesamtkapitalrendite kann für die Analyse nicht herangezogen werden, weil die dünne Datenbasis eine längsschnittliche Datenauswertung unmöglich macht.¹⁷ Erste Anhaltspunkte bietet aber eine Regressionsanalyse basierend auf Querschnittsdaten:¹⁸

Zwischen dem Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (pix) und dem Unternehmenserfolgs-Index besteht ein signifikanter mittelstarker Zusammenhang – auch wenn der Einfluss der Unternehmensgröße und der Branche kontrolliert wird. Insgesamt werden 21,8% der Streuung des Unternehmenserfolgs-Index durch pix, die Unternehmensgröße und die Branchenzugehörigkeit erklärt.

Um einen genaueren Eindruck von den Zusammenhängen zu bekommen, wurde ein Regressionsmodell spezifiziert, das den Wirkungsindex als abhängige Variable und die einzelnen Konfigurationsindizes sowie die Unternehmensgröße und die Branche als unabhängige Variablen umfasst. Es zeigen sich ein signifikanter mittelstarker Effekt des Prozessmanagements und ein signifikanter schwacher Effekt des Strategiemanagements auf die Wirkung des Personalmanagements. Durch die Konfigurationsindizes, die Unternehmensgröße und die Branchenzugehörigkeit können 33,5% der Varianz des Wirkungsindex' erklärt werden.

¹⁷ Es gibt nur fünf Unternehmen, für die der pix-Wert 2005 *und* die Gesamtkapitalrendite 2006 bekannt sind. Für sieben Unternehmen liegen die Gesamtkapitalrendite 2005 *und* der pix-Wert 2006 vor.

¹⁸ Vgl. Tabelle im Anhang 9.4.

Anschließend wurde untersucht, welche Wirkungsindizes - wiederum unter Kontrolle der Unternehmensgröße und der Branche - den Unternehmenserfolg beeinflussen. Die Regressionsanalyse zeigt, dass die Innovationsfähigkeit des Unternehmens, die Qualität und Verfügbarkeit des Personals und die Effizienz der Personalprozesse einen signifikanten Erfolgsbeitrag leisten.¹⁹ Alle Wirkungsindizes gemeinsam mit der Unternehmensgröße und der Branchenzugehörigkeit erklären 28,8% der Variation des Unternehmenserfolgs-Index.

Es gibt also Hinweise auf einen statistischen Zusammenhang zwischen der Professionalität des Personalmanagements und dem Unternehmenserfolg. Die Kausalität dieses Zusammenhangs kann jedoch erst nach der nächsten pix-Befragung untersucht werden, wenn der Unternehmenserfolgs-Index zum zweiten Mal ermittelt wurde.

4.5 Fazit pix 2006

Zu den Stärken des Personalmanagements gehört das Prozessmanagement: In den meisten Unternehmen sind die Kernprozesse des Personalmanagements eindeutig definiert – mit Ausnahme des Personalcontrollings und des Personalmarketings. Dass bei diesen Prozessen in vielen Unternehmen Handlungsbedarf besteht, wird auch deutlich, wenn man die durchschnittlichen Indexwerte der Personalmanagement-Konfiguration miteinander vergleicht: Das Wertschöpfungsmanagement und das externe Beziehungsmanagement sind die Aufgabenbereiche des Personalmanagements mit den geringsten Professionalitätskennwerten – das gilt besonders für kleine Unternehmen.

Auf der Wirkungsseite stellen die Innovationsfähigkeit des Unternehmens und die Strategiedurchdringung eine Herausforderung für das Personalmanagement dar: In den wenigsten Unternehmen kennen alle Mitarbeiter die für ihre Tätigkeit wichtigen Strategien des Unternehmens. Der Anteil der Unternehmen, in denen alle Mitarbeiter die Unternehmensstrategie in ihrer täglichen Arbeit mittragen, ist noch geringer. Die Veränderungsbereitschaft der Belegschaft und die Innovationskultur sind in den meisten Unternehmen nur mittelmäßig ausgeprägt.

Es gibt keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Professionalität des Personalmanagements.

Auf einen Zusammenhang der Professionalität des Personalmanagements mit dem Unternehmenserfolg gibt es erste Hinweise. Die Wirkungsaspekte Innovationsfähigkeit des Unternehmens, Qualität/Verfügbarkeit des Personals und Effizienz der Personalprozesse scheinen im Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg zu stehen.

¹⁹ Außerdem finden sich ein schwach signifikanter Zusammenhang mit der Unternehmensgröße und ein signifikanter Brancheneffekt: Die Wirkung des Personalmanagements scheint in größeren Unternehmen geringer zu sein als in kleineren Unternehmen und sie scheint in der Branche Maschinen- und Fahrzeugbau geringer zu sein als in der Chemie- und Pharmabranche.

5 Befragung der Linienführungskräfte und der Betriebsräte

5.1 Methodische Anmerkungen

Die Hauptzielgruppe der pix-Befragung sind Personalmanager. Sie kennen ihren Tätigkeitsbereich am besten und können deshalb am zuverlässigsten darüber Auskunft geben. Um dem Vorwurf vorzubeugen, die Personalmanager nutzten das Instrument zur (positiv verzerrten) Selbstdarstellung, werden ergänzend auch Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs und Betriebsräte befragt.

In diesem Kapitel werden die Antworten der drei Befragtengruppen miteinander verglichen. Basis für den Vergleich sind die Unternehmen, aus denen für die jeweilige Frage die Antworten eines Personalmanagers *und* einer Linienführungskraft bzw. eines Personalmanagers *und* eines Betriebsrats vorliegen.

Zunächst wird durch die Gegenüberstellung der Antworten auf die einzelnen Fragen ein Eindruck davon vermittelt, inwieweit sich die Antworten unterscheiden. Um den Rahmen dieses Ergebnisberichts nicht zu sprengen, werden die Fragen, die die Befragtengruppen weitgehend übereinstimmend beantwortet haben, nicht betrachtet.²⁰ Anschließend werden die aggregierten Ergebnisse, das heißt die Indexwerte, miteinander verglichen.

Eine Gegenüberstellung der deskriptiven Ergebnisse allein kann jedoch einen falschen Eindruck vermitteln: 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.

Deshalb wird die deskriptive Gegenüberstellung der Befragungsergebnisse 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 Personalmanager mit der Fremdeinschätzung durch die Linienführungskräfte bzw. durch die Betriebsräte übereinstimmt.²¹

²⁰ Ausgeklammert werden nur die Fragen, bei denen sich die Antwortverteilungen der beiden Befragtengruppen um weniger als 10%-Punkte unterscheiden.

²¹ Auf die Darstellung der Korrelationen zwischen den Antworten auf der Ebene der einzelnen Fragen wird aus Effizienzgründen verzichtet. Dieses

5.2 Ergebnisse der Personalmanager-Befragung und der Linienführungskräfte-Befragung im Vergleich

Aus 88 Unternehmen konnte jeweils eine Führungskraft außerhalb des Personalbereichs zur Befragung eingeladen werden. 59 Führungskräfte (67%) haben den Fragebogen vollständig ausgefüllt.

5.2.1 Vergleich auf der Ebene der einzelnen Fragen

Etwas weniger Linienführungskräfte (83%) als Personalmanager (90%) berichten, dass es im Unternehmen eine Personalstrategie gibt. Auf der anderen Seite meinen mehr Linienführungskräfte (36%) als Personalmanager (27%), dass die Personalstrategie gemeinsam mit der Unternehmensstrategie entwickelt wird.

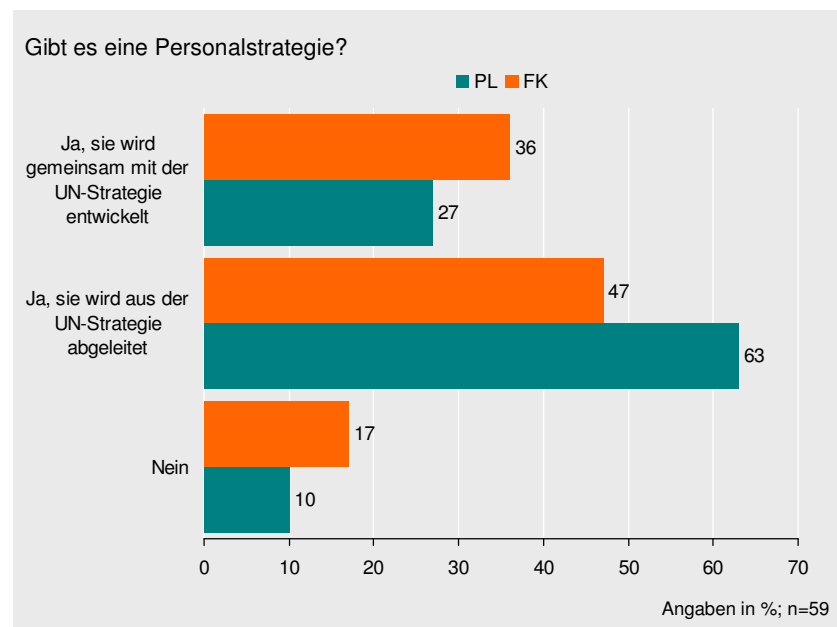


Abb. 56: (Entwicklung der) Personalstrategie
(Linienführungskräfte vs. Personalmanager)

54% der Personalmanager, aber nur 33% Linienführungskräfte geben an, dass die Personalstrategie schriftlich festgehalten wird.

Zwei Drittel der Personalmanager berichten, dass der Personalbereich seine Strategie intensiv mit den Führungskräften diskutiert. Lediglich 48% der Linienführungskräfte sehen das auch so. Vermutlich empfinden einige Führungskräfte als Information, was die Personalmanager als Diskussion ansehen.

Vorgehen ist gerechtfertigt, weil der Interpretationsschwerpunkt auf der Ebene der Indexwerte liegt.

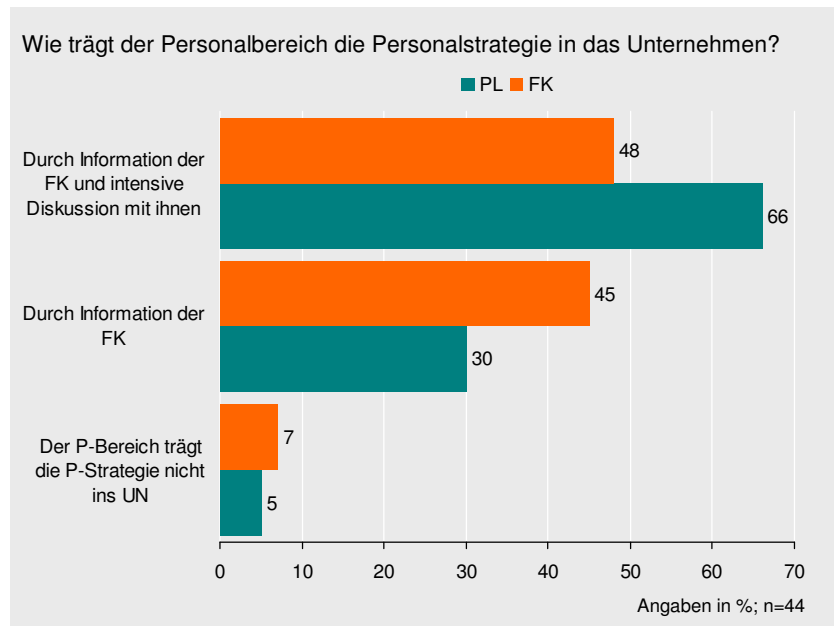


Abb. 57: Kommunikation der Personalstrategie
(Linienführungskräfte vs. Personalmanager)

80% der Personalmanager und 62% der Linienführungskräfte berichten, dass die Personalstrategie vollständig oder weitgehend umgesetzt wird.

86% der Personalmanager erleben die Führungskräfte im Personalbereich als sehr oder ziemlich kompetent bei der Mitwirkung an unternehmerischen Entscheidungen. 72% der Linienführungskräfte teilen dieses Urteil.

59% der Personalmanager teilen mit, dass in ihrem Unternehmen der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg ermittelt wird. Nur 39% der Linienführungskräfte treffen die gleiche Aussage.

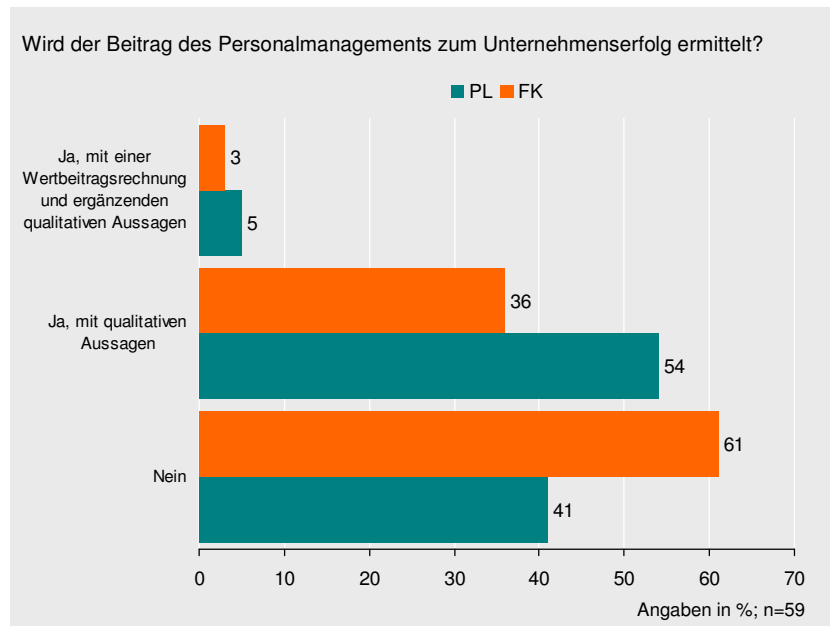


Abb. 58: Ermittlung des Wertschöpfungsbeitrags des Personalmanagements (Linienführungskräfte vs. Personalmanager)

Im Hinblick auf die konsequente Verwendung der Personalmanagementkennzahlen für Steuerungszwecke zeigen sich die Linienführungskräfte etwas skeptischer als die Personalmanager: 41% der Linienführungskräfte geben an, dass höchstens ein Viertel der Kennzahlen regelmäßig zur operativen Steuerung verwendet werden. Zu derselben Einschätzung gelangen 23% der Personalmanager.

26% der Linienführungskräfte und 12% der Personalmanager berichten, dass in ihrem Unternehmen keine Personalmanagementkennzahl automatisiert ermittelt wird.

Die Fragen nach der eindeutigen Definition der Personalmanagementkernprozesse werden mit zwei Ausnahmen übereinstimmend beantwortet: 77% der Personalmanager und 56% der Linienführungskräfte geben an, dass das Vergütungssystem in ihrem Unternehmen eindeutig definiert ist. Vom Personalmarketing berichten das Gleiche 33% der Personalmanager und 17% der Linienführungskräfte.

Die Beurteilung der instrumentellen Unterstützung der Kernprozesse unterscheidet sich kaum: 65% der Personalmanager und 49% der Linienführungskräfte meinen, dass die Berufsausbildung in ihrem Unternehmen durch geeignete Instrumente unterstützt wird.

36% der Linienführungskräfte gehen davon aus, dass in ihrem Unternehmen ein schriftlich fixiertes Kommunikationskonzept für Personalmanagementthemen existiert. Jedoch berichten nur 18% der Personalmanager von einem Kommunikationskonzept in Schriftform.

72% der Personalmanager geben an, dass der Personalbereich seine Hilfe bei zwischenmenschlichen Konflikten auch proaktiv anbietet. Diese Einschätzung teilt nur die Hälfte der Linienführungskräfte.

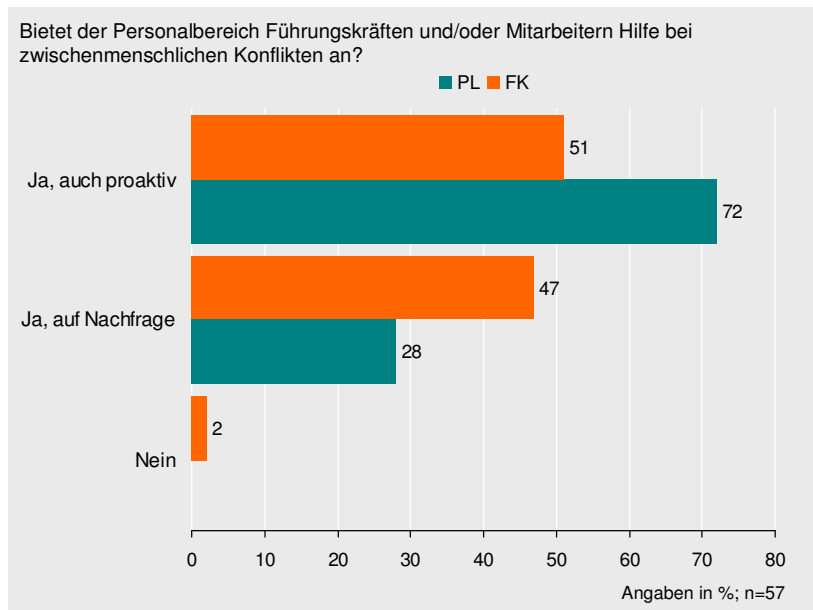


Abb. 59: Beratungsangebot (Linienführungskräfte vs. Personalmanager)

Das Engagement des Personalbereichs in der Zusammenarbeit mit Institutionen der Arbeitsvermittlung wird von den Linienführungskräften überschätzt.

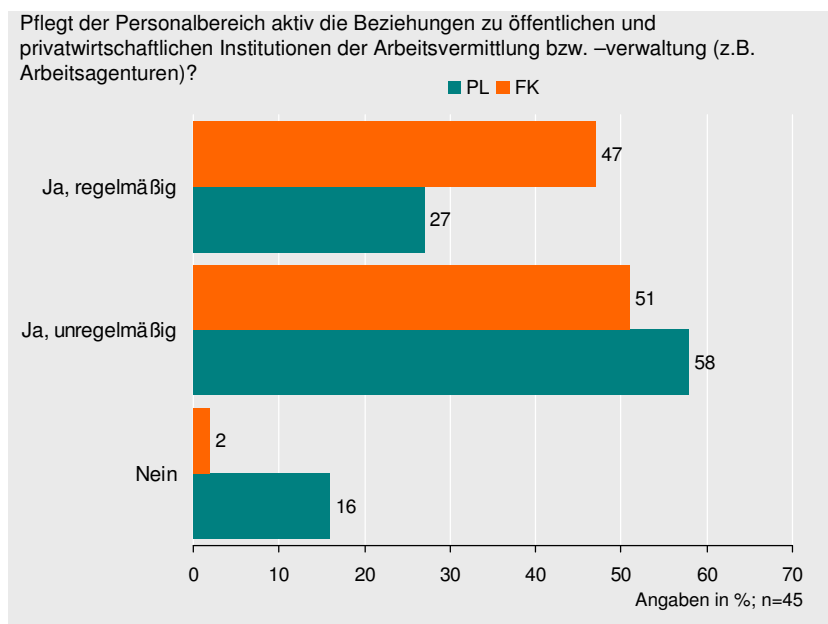


Abb. 60: Pflege der Beziehungen zu Arbeitsvermittlern (Linienführungskräfte vs. Personalmanager)

Dass der Personalbereich ein Konzept zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität entwickelt hat, berichten 53% der Personalmanager, aber nur 34% der Linienführungskräfte.

Die Rolle, die der Personalbereich in Veränderungsprozessen übernimmt, wird von den beiden Befragten leicht unterschiedlich

bewertet: Die Personalmanager verstehen ihren Part eher als aktiv gestaltend; die Linienführungskräfte nehmen den Personalbereich eher als Berater wahr.

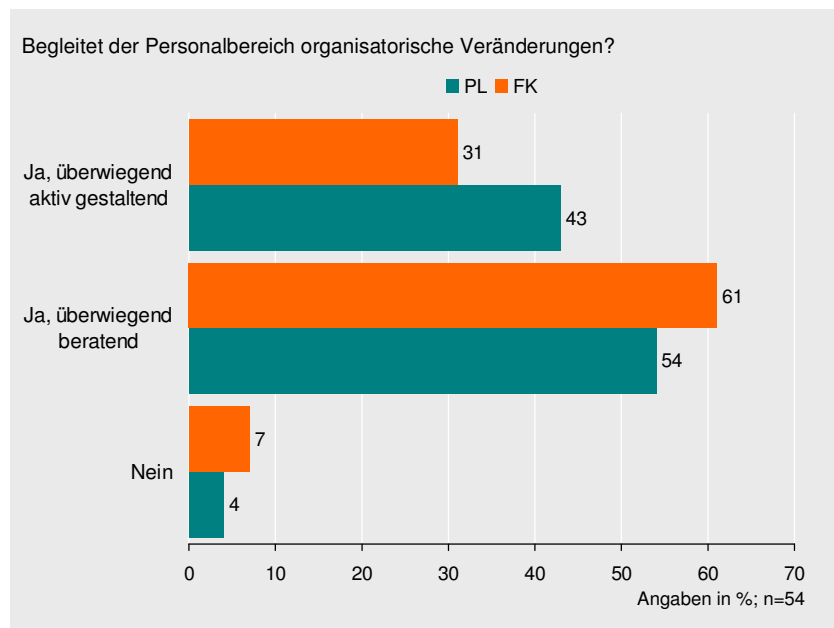


Abb. 61: Rolle des Personalbereichs in Veränderungsprozessen (Linienführungskräfte vs. Personalmanager)

Die Mehrheit der Linienführungskräfte meint, dass der Personalbereich eher nicht den Austausch von individuellem Wissen fördert; die Personalmanager sind in diesem Punkt etwas weniger kritisch.

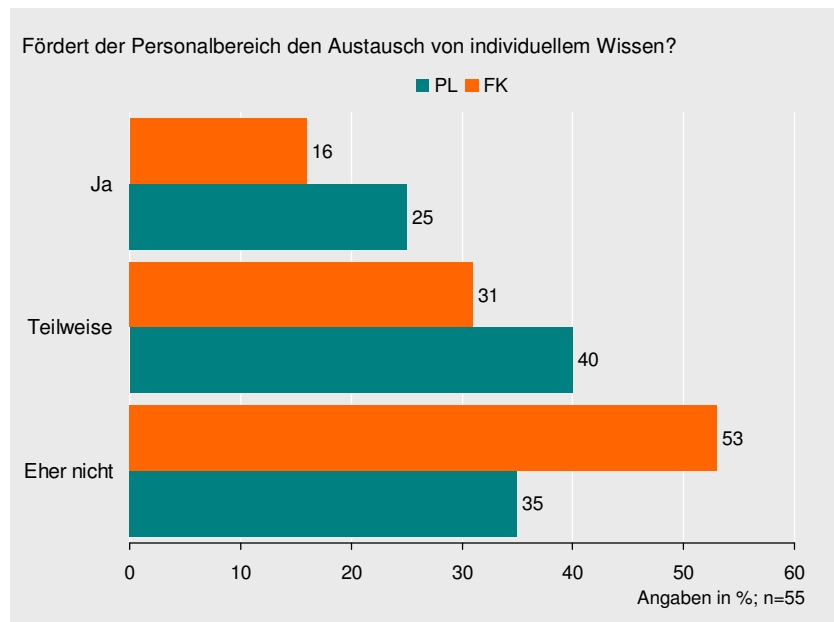


Abb. 62: Wissensmanagement (Linienführungskräfte vs. Personalmanager)

Deutliche Wahrnehmungsunterschiede zeigen sich bei der Kompetenzanalyse: Ein Viertel der Linienführungskräfte fühlt sich bei der Analyse der Soll- und der Ist-Kompetenzen ihrer Mitarbeiter nicht durch den Personalbereich unterstützt. Auf der anderen Seite berichten alle Personalmanager, dass der Personalbereich diese Unterstützung leistet.

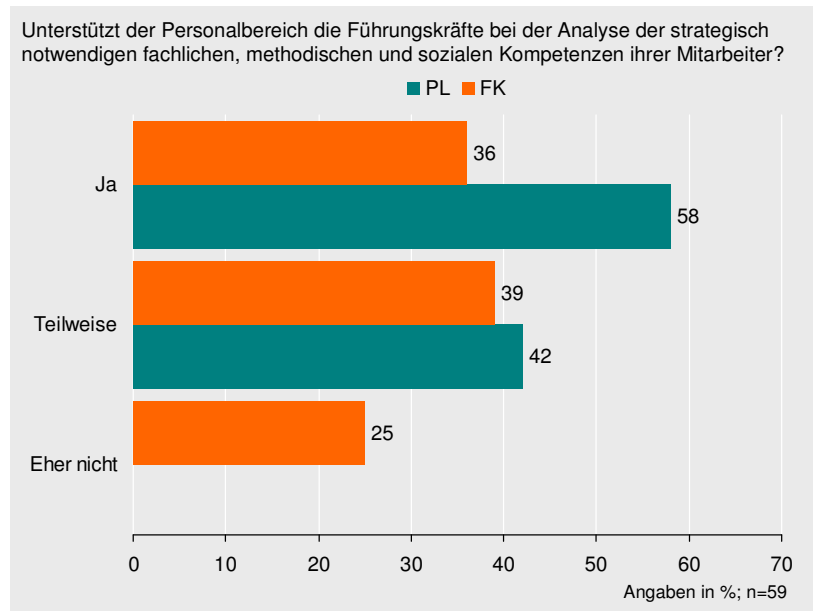


Abb. 63: Unterstützung durch den Personalbereich bei der Kompetenzanalyse (Linienführungskräfte vs. Personalmanager)

Dass alle Mitarbeiter im Personalbereich selbst regelmäßig an berufsbezogenen Personalentwicklungsmaßnahmen teilnehmen, berichten 44% der Personalmanager und 30% der Linienführungskräfte.

Bei der Kommunikation der Unternehmenswerte zeigt sich wie schon bei der Kommunikation der Personalstrategie, dass die Linienführungskräfte eher als Information wahrnehmen, was die Personalmanager als Diskussion bezeichnen.

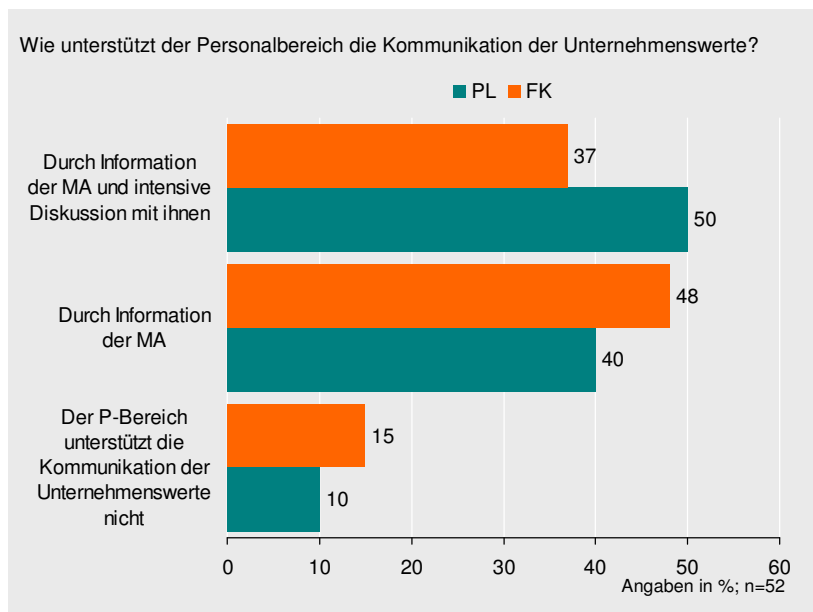


Abb. 64: Kommunikation der Unternehmenswerte
(Linienführungskräfte vs. Personalmanager)

In der Frage, ob die Einhaltung der Führungsgrundsätze überprüft wird, äußern sich die Linienführungskräfte kritischer als die Personalmanager.

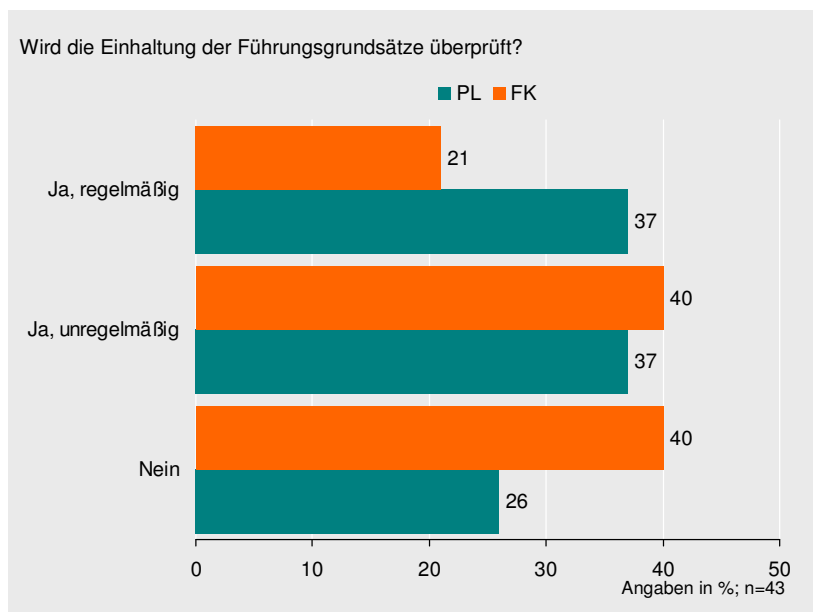


Abb. 65: Überprüfung der Einhaltung der Führungsgrundsätze
(Linienführungskräfte vs. Personalmanager)

Die (externe) Arbeitgeberattraktivität wird von den Linienführungs-kräften etwas höher eingestuft als von den Personalmanagern.

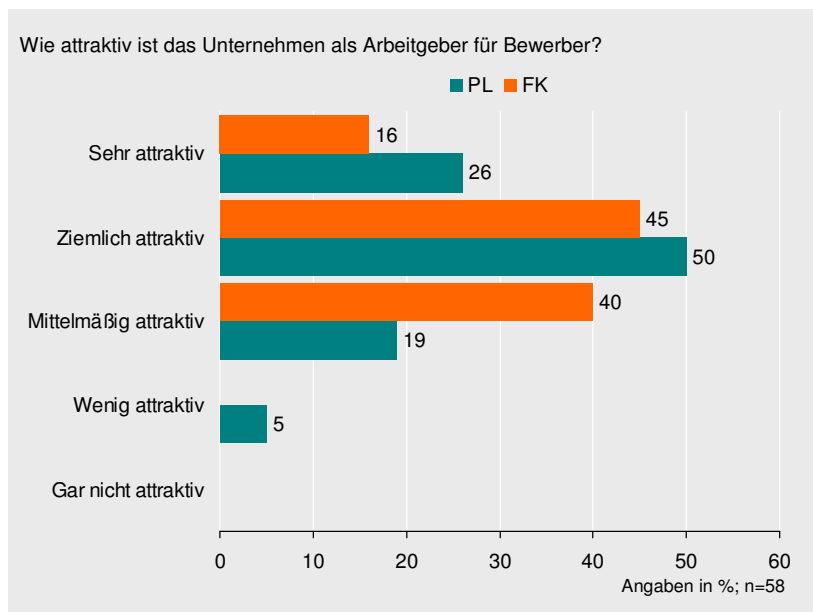


Abb. 66: Externe Arbeitgeberattraktivität
(Linienführungskräfte vs. Personalmanager)

Die Beratungskompetenz des Personalbereichs wird von den Linienführungskräften ein wenig schlechter beurteilt als von den Personalmanagern.

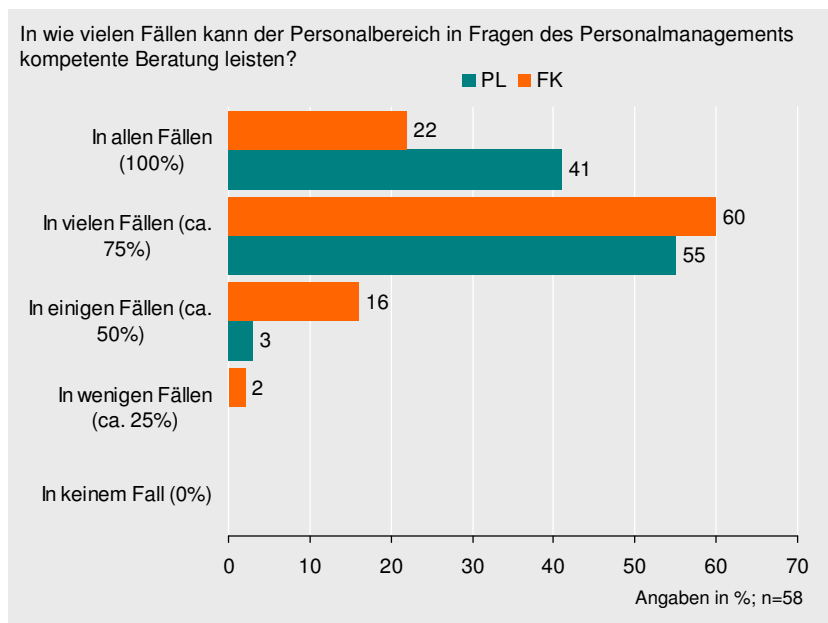


Abb. 67: Beratungskompetenz des Personalbereichs
(Linienführungskräfte vs. Personalmanager)

Bei der Bewertung der Prozesseffizienz sind sich die beiden Befragtengruppen weitgehend einig. Allerdings fällt auf, dass deutlich mehr Linienführungskräfte (50%) als Personalmanager (29%) den Personaleinsatz für vergleichsweise effizient halten.

Insgesamt wird deutlich, dass Kommunikationsmaßnahmen von Personalmanagern und Linienführungskräften unterschiedlich wahrgenommen werden und dass die Linienführungskräfte den Personalbereich als Berater verstehen, der bei Bedarf hinzugezogen wird, während sich die Personalmanager tendenziell eher als aktive Gestalter sehen.

5.2.2 Vergleich auf der Ebene der Indexwerte

Die durchschnittlichen Indexwerte der Linienführungskräfte liegen für das Kompetenzmanagement, das Strategiemangement, das Kulturmanagement und das Wertschöpfungsmanagement unter den durchschnittlichen Indexwerten der Personalmanager.²² Diese Bereiche bewerten die Linienführungskräfte also im Mittel kritischer als die Personalmanager.

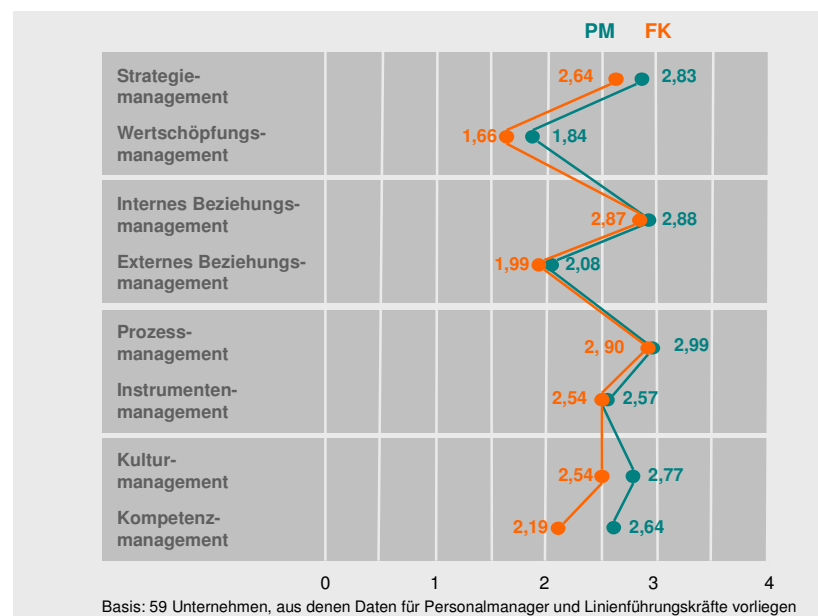


Abb. 68: Indexwerte Konfiguration des Personalmanagements (Linienführungskräfte vs. Personalmanager)

Bei der Einschätzung der Wirkung des Personalmanagements herrscht mehr Einhelligkeit: Lediglich für die Sozialpartnerschaft fällt die Bewertung durch die Personalmanager im Durchschnitt positiver aus als die Bewertung durch die Linienführungskräfte.²³

²² Beim Kompetenzmanagement und beim Strategiemangement sind die Mittelwertunterschiede auf dem 5%-Niveau signifikant.

²³ Der Mittelwertunterschied ist auf dem 5%-Niveau signifikant.

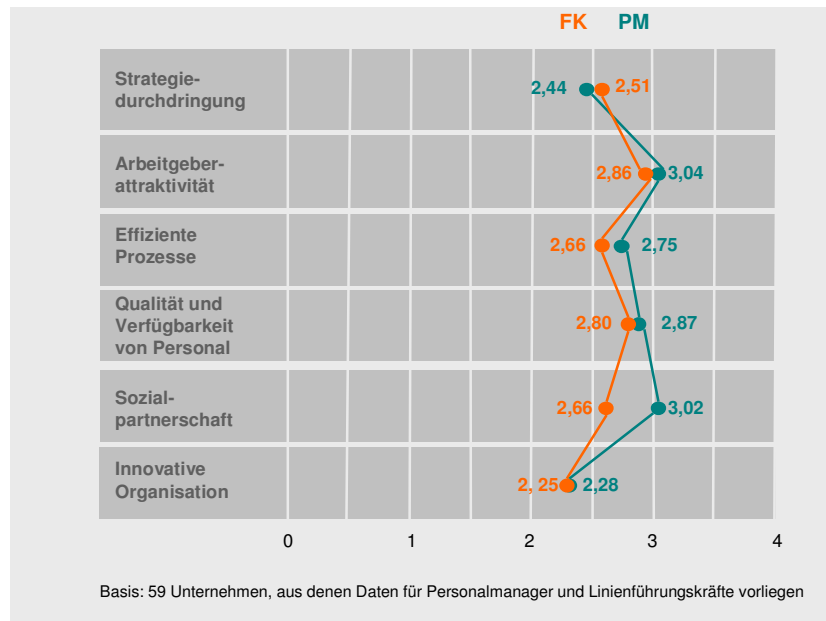


Abb. 69: Indexwerte Wirkung des Personalmanagements (Linienführungskräfte vs. Personalmanager)

5.2.3 Korrelationen zwischen den Indexwerten der Personalmanager und den Indexwerten der Linienführungskräfte

Die Indexwerte der Personalmanager korrelieren insgesamt mittelstark mit den Indexwerten der Linienführungskräfte.²⁴

Die größte Übereinstimmung zeigt sich beim Strategiemangement ($r=0,472$) sowie bei der Qualität und Verfügbarkeit von Personal ($r=0,452$). Auch bei der Arbeitgeberattraktivität ($r=0,408$), dem Instrumentenmanagement ($r=0,394$), der Innovationsfähigkeit der Organisation ($r=0,359$), dem Prozessmanagement ($r=0,333$) und dem internen Beziehungsmanagement ($r=0,328$) stimmen die Einschätzungen der Linienführungskräfte mit denjenigen der Personalmanager weitgehend überein.

Bei der Sozialpartnerschaft ($r=0,293$), der Prozesseffizienz ($r=0,286$), dem Wertschöpfungsmanagement ($r=0,211$), dem externen Beziehungsmanagement ($r=0,174$), dem Kompetenzmanagement ($r=0,140$), der Strategiedurchdringung ($r=0,118$) und dem Kulturmanagement ($r=0,108$) fällt die Übereinstimmung zwischen der Beurteilung durch die Personalmanager und der Beurteilung durch die Linienführungskräfte geringer aus.

²⁴ Vgl. Korrelationstabelle im Anhang 9.2.1.

5.3 Ergebnisse der Personalmanager-Befragung und der Betriebsräte-Befragung im Vergleich

Aus 69 Unternehmen wurde jeweils ein Betriebsrat zur Befragung eingeladen. 47 Betriebsräte (68%) haben die Einladung angenommen und den Fragebogen vollständig ausgefüllt.

5.3.1 Vergleich auf der Ebene der einzelnen Fragen

Etwas weniger Betriebsräte (80%) als Personalmanager (87%) geben an, dass es im eigenen Unternehmen eine Personalstrategie gibt. 24% der Betriebsräte gehen davon aus, dass sie gemeinsam mit der Unternehmensstrategie entwickelt wird; tatsächlich wird die Personalstrategie nach Auskunft der Personalmanager nur in 16% der Unternehmen gemeinsam mit der Unternehmensstrategie entwickelt.

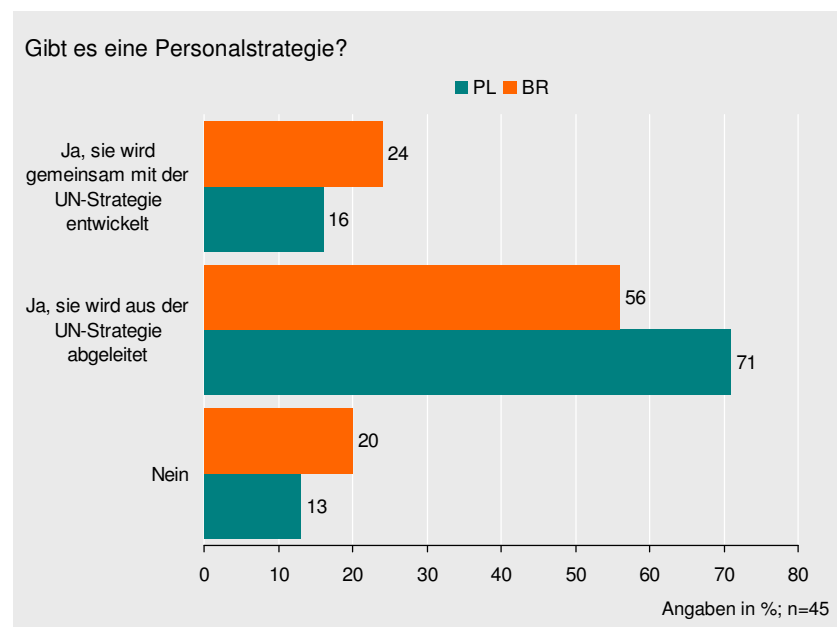


Abb. 70: (Entwicklung der) Personalstrategie
(Betriebsräte vs. Personalmanager)

Die Kommunikation der Personalstrategie wird von den Betriebsräten und den Personalmanagern unterschiedlich wahrgenommen: Was die Personalmanager als Diskussion mit den Führungskräften wahrnehmen, empfinden die Betriebsräte eher als Information der Führungskräfte.

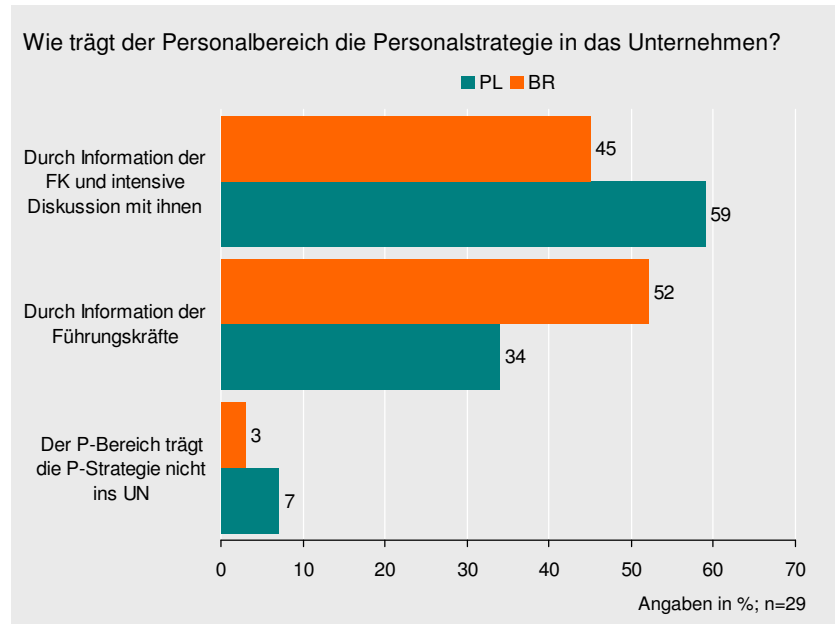


Abb. 71: Kommunikation der Personalstrategie
(Betriebsräte vs. Personalmanager)

86% der Personalmanager und 65% der Betriebsräte berichten, dass die Personalstrategie vollständig oder weitgehend in operative Maßnahmen umgesetzt wird.

Die strategische Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich bewerten die Betriebsräte kritischer als die Personalmanager. 82% der Personalmanager, aber nur 45% der Betriebsräte bezeichnen die Führungskräfte als sehr oder ziemlich kompetent bei der Mitwirkung an unternehmerischen Entscheidungen. Auch die finanzökonomische Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich, ihre organisatorische Gestaltungskompetenz, ihre Kompetenz im Umgang mit unterschiedlichen Interessengruppen und ihre arbeitsrechtliche Kompetenz werden von den Betriebsräten etwas schlechter bewertet als von den Personalmanagern.

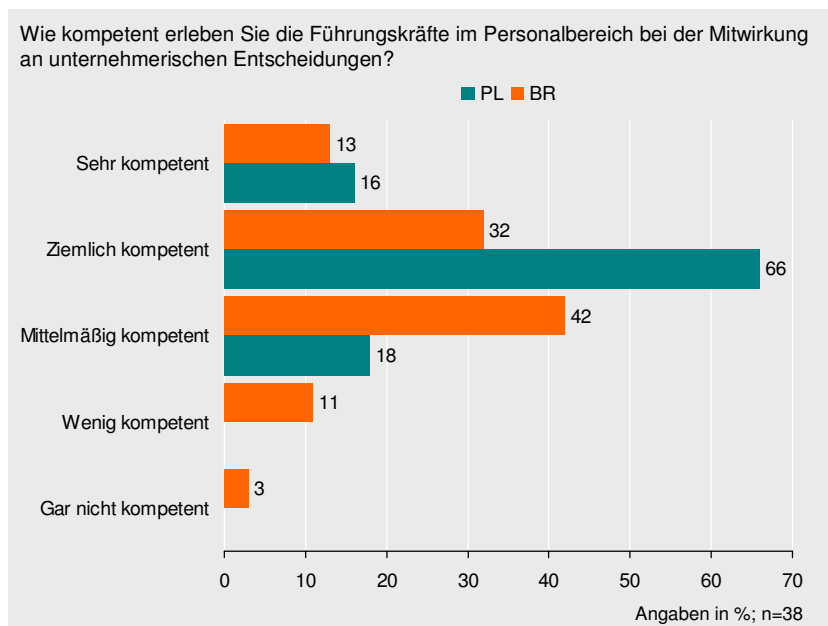


Abb. 72: Strategische Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich (Betriebsräte vs. Personalmanager)

57% der Betriebsräte geben an, dass in ihrem Unternehmen der ökonomische Wert der Belegschaft (mit quantitativen und/oder qualitativen Indikatoren) ermittelt wird. Lediglich 32% der Personalmanager bestätigen diese Annahme.

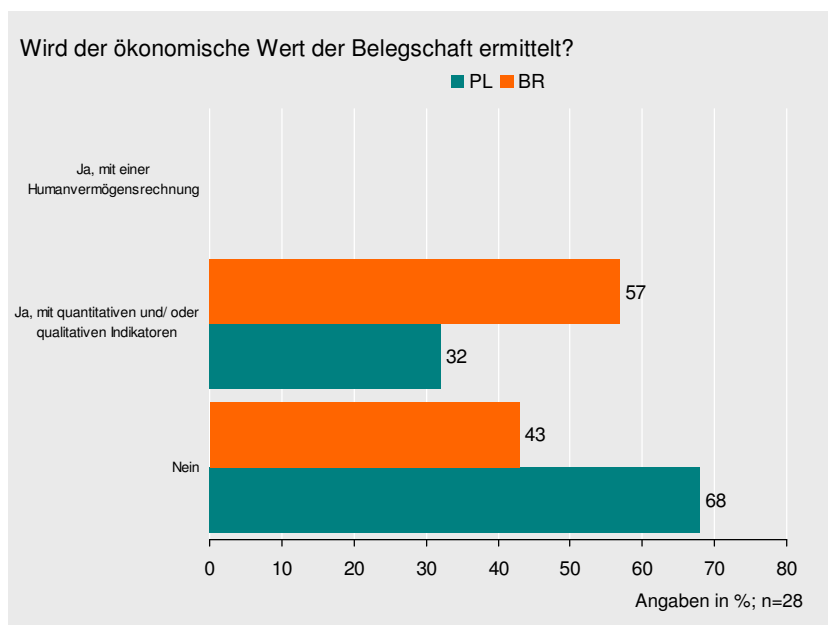


Abb. 73: Humankapitalbewertung (Betriebsräte vs. Personalmanager)

29% der Personalmanager und 43% der Betriebsräte geben an, dass die steuerungsrelevanten Personalmanagementkennzahlen regelmäßig einem externen Vergleich unterzogen werden.

Jeweils 15% bis 20% mehr Personalmanager als Betriebsräte stimmen der Aussage zu, dass die Vergütungssysteme, die Personalplanung, die Weiterbildung, die Personalentwicklung, die Personalfreisetzung, und der Personaleinsatz im eigenen Unternehmen eindeutig definiert sind.

21% der Betriebsräte, aber nur 6% der Personalmanager berichten, dass alle Kernprozesse des Personalmanagements IT-gestützt ablaufen.

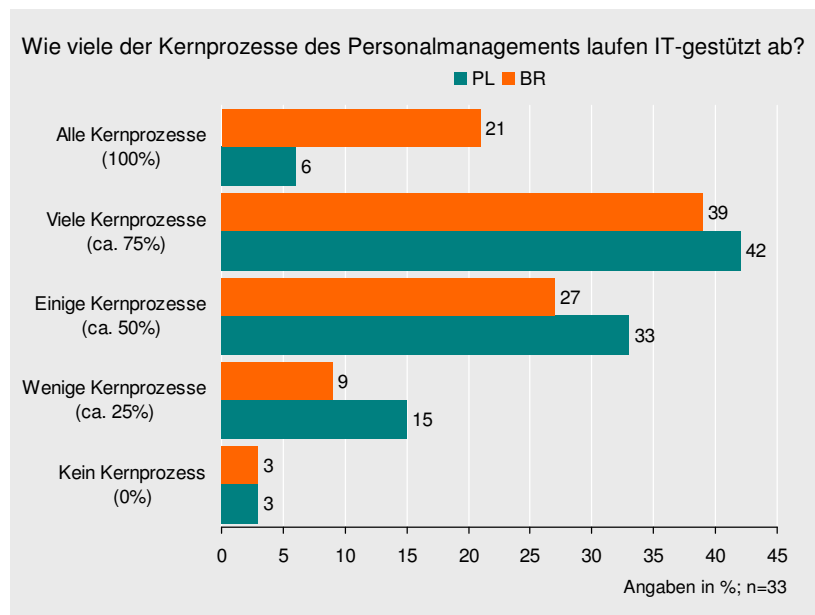


Abb. 74: IT-Unterstützung der Kernprozesse des Personalmanagements (Betriebsräte vs. Personalmanager)

Hinsichtlich der Organisation des Personalbereichs sind die Betriebsräte kritischer als die Personalmanager: 26% der Betriebsräte und 44% der Personalmanager meinen, dass sie die Personalprozesse optimal unterstützen.

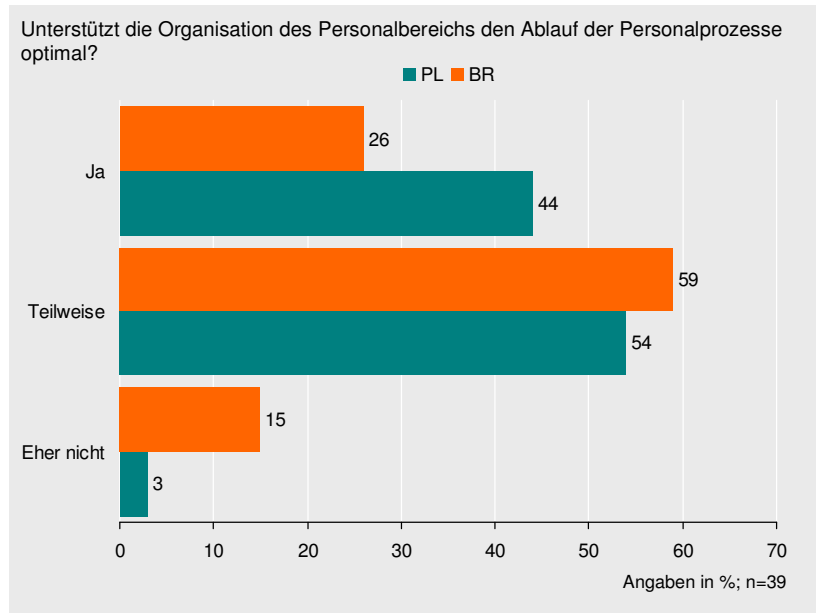


Abb. 75: Organisation des Personalbereichs
(Betriebsräte vs. Personalmanager)

Die instrumentelle Unterstützung einiger Personalmanagementkernprozesse wird von den beiden Gruppen unterschiedlich beurteilt: 54% der Personalmanager und 34% der Betriebsräte meinen, dass die Personalplanung durch geeignete Instrumente unterstützt werden. 53% der Personalmanager und 38% der Betriebsräte halten die Instrumente, die die Weiterbildung unterstützen, für geeignet; bei der Personalentwicklung beurteilen 53% der Personalmanager und 28% der Betriebsräte die Instrumente positiv, bei der Personalfreisetzung 45% der Personalmanager und 29% der Betriebsräte. Beim Personalcontrolling und beim Personalmarketing fällt das Urteil der Betriebsräte positiver aus als das der Personalmanager: 47% der Betriebsräte und 21% der Personalmanager sind mit den Personalcontrollinginstrumenten zufrieden; 36% der Betriebsräte und 19% der Personalmanager halten die vorhandenen Personalmarketinginstrumente für geeignet.

Dass alle für die Personalmanagementkernprozesse notwendigen Instrumente miteinander verzahnt sind, berichten 17% der Betriebsräte und nur 3% der Personalmanager.

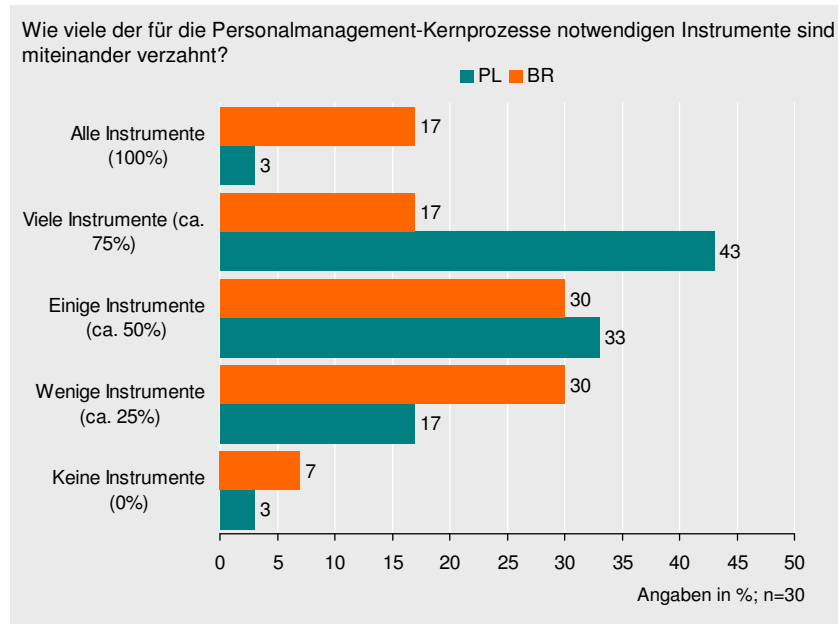


Abb. 76: Verzahnung der Personalmanagementinstrumente (Betriebsräte vs. Personalmanager)

58% der Personalmanager trauen den Führungskräften im Personalbereich zu, Personalmanagementinstrumente strategieorientiert weiterzuentwickeln. Diese Einschätzung teilen nur 29% der Betriebsräte.

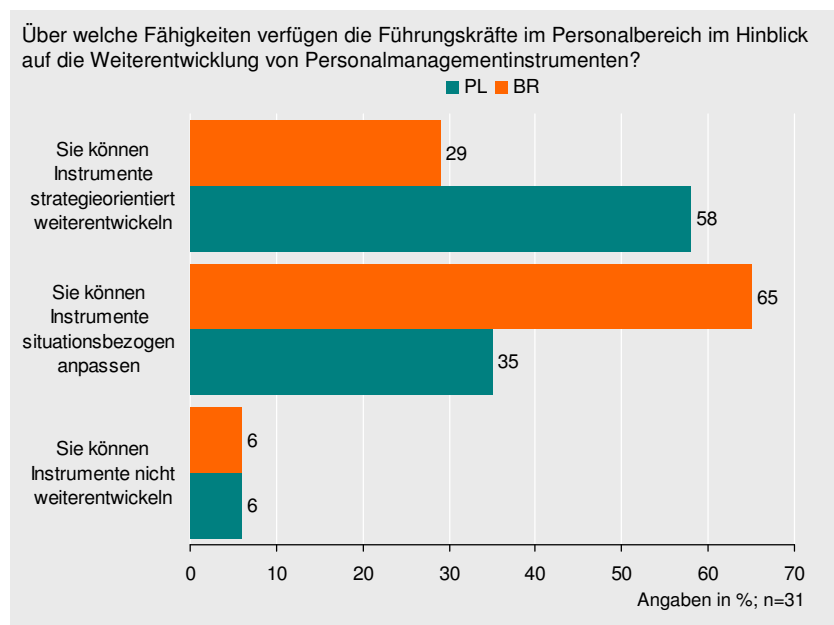


Abb. 77: Weiterentwicklung der Personalmanagementinstrumente (Betriebsräte vs. Personalmanager)

Auch hinsichtlich der Anwendung der Instrumente durch die (Linien-) Führungskräfte sind die Betriebsräte skeptisch: 40% sind der Ansicht, dass höchstens ein Viertel der Führungskräfte die für sie

relevanten Personalmanagementinstrumente kompetent anwenden. Nur 8% der Personalmanager gelangen zu derselben Einschätzung.

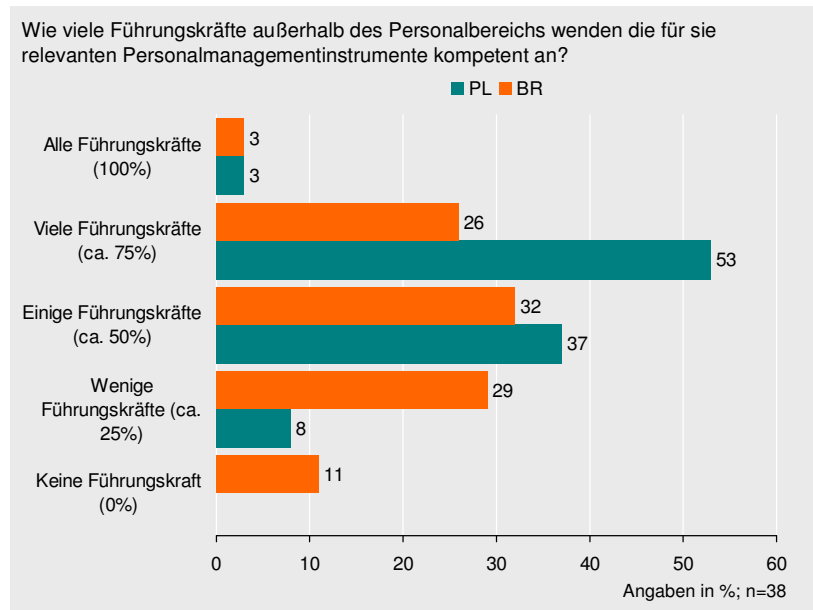


Abb. 78: Anwendungskompetenz der Linienführungskräfte (Betriebsräte vs. Personalmanager)

Die Zusammenarbeit zwischen dem Personalbereich und der Belegschaftsvertretung wird von den beiden Parteien unterschiedlich wahrgenommen: 73% der Personalmanager berichten, dass die Zusammenarbeit über den Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse hinausgeht; lediglich jeder zweite Betriebsrat teilt diese Auffassung.

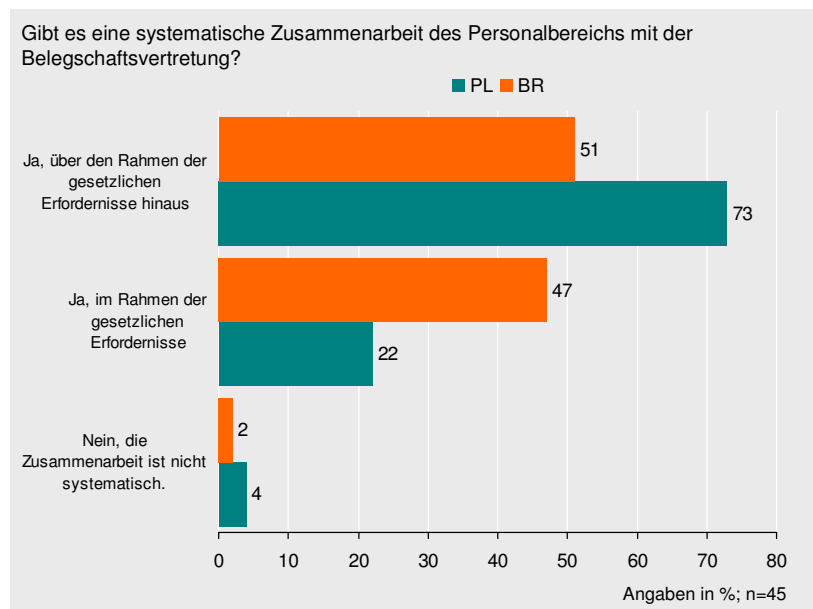


Abb. 79: Labour Relations Management (Betriebsräte vs. Personalmanager)

Zwei von drei Personalmanagern geben an, dass der Personalbereich seine Hilfe bei zwischenmenschlichen Konflikten auch proaktiv anbietet. Das sehen nur 27% der Betriebsräte genauso.

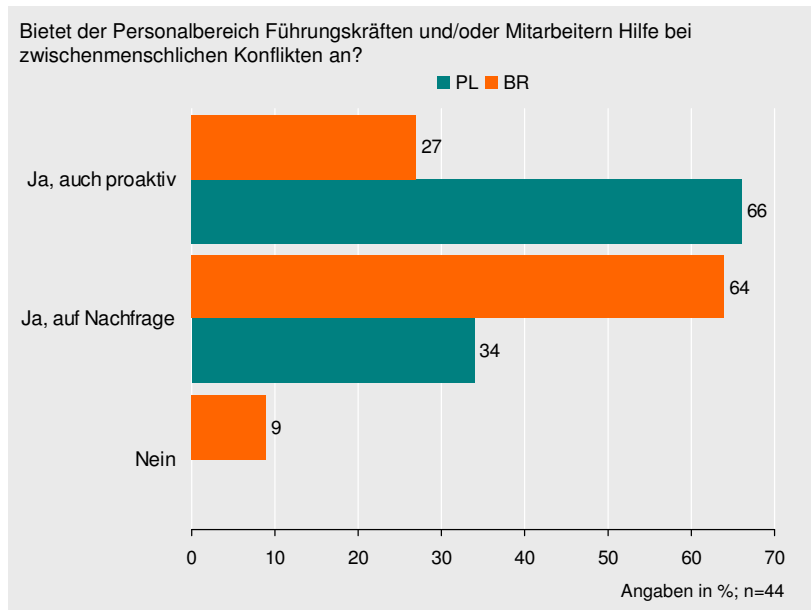


Abb. 80: Beratungsangebot
(Betriebsräte vs. Personalmanager)

93% der Personalmanager berichten, dass der Personalbereich (zumindest teilweise) für die Gestaltung der externen Beziehungen zuständig ist. Diese Zuständigkeit billigen ihm nur 66% der Betriebsräte zu.

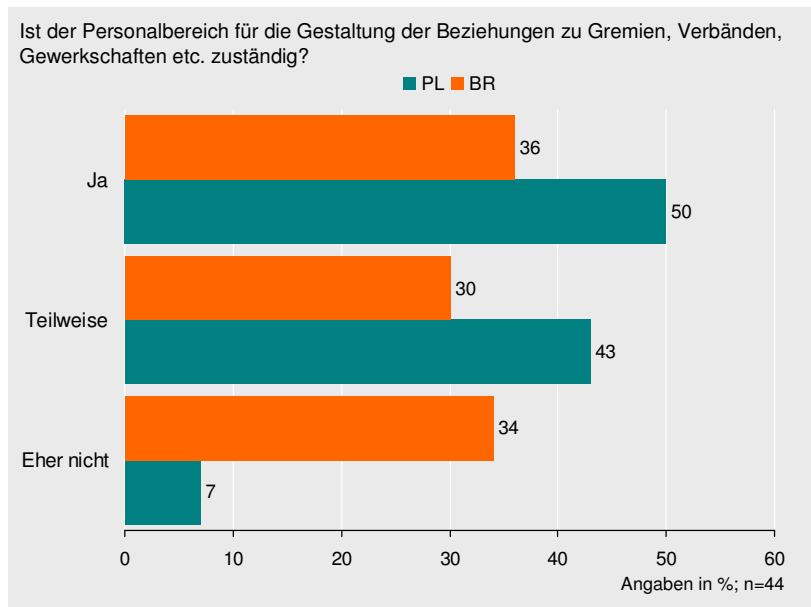


Abb. 81: Zuständigkeit für externe Beziehungen
(Betriebsräte vs. Personalmanager)

46% der Betriebsräte und 32% der Personalmanager geben an, dass der Personalbereich regelmäßig aktiv die Beziehungen zu Institutionen der Arbeitsvermittlung pflegt.

Mehr Personalmanager (46%) als Betriebsräte (29%) beschreiben die Rolle des Personalbereichs in organisatorischen Veränderungsprozessen als aktiv gestaltend. 10% der Betriebsräte und 2% der Personalmanager geben an, dass der Personalbereich organisatorische Veränderungen überhaupt nicht begleitet.

Dass der Personalbereich die Führungskräfte (zumindest teilweise) bei der Analyse der Kompetenzen ihrer Mitarbeiter unterstützt, berichten mehr als 90% der Personalmanager, aber nur etwa 70% der Betriebsräte.

40% der Betriebsräte glauben, dass nur wenige Mitarbeiter im Personalbereich selbst regelmäßig an berufsbezogenen Personalentwicklungsmaßnahmen teilnehmen. Nur 8% der Personalmanager bestätigen diese Vermutung.

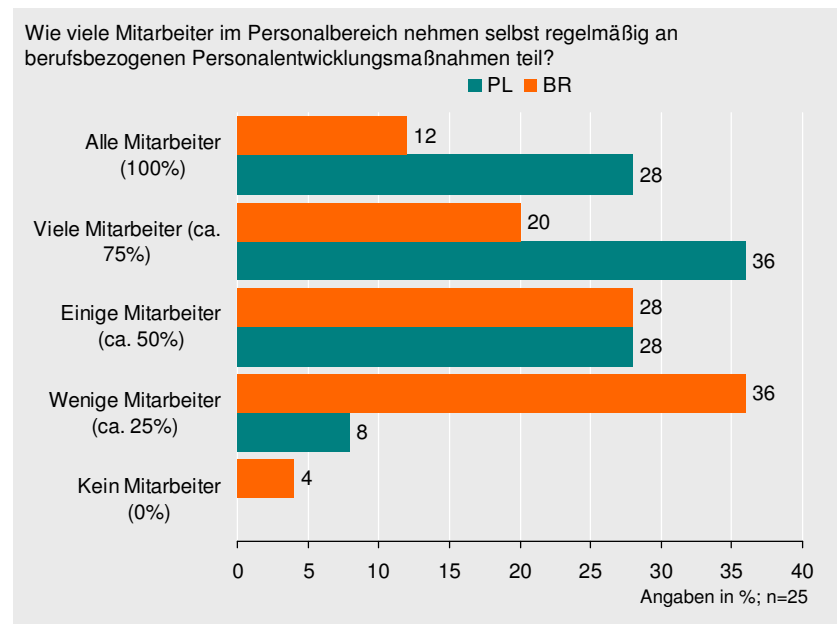


Abb. 82: PE im Personalbereich (Betriebsräte vs. Personalmanager)

In ihrer Funktion als Personalentwickler der eigenen Mitarbeiter werden die (Linien-) Führungskräfte von den Betriebsräten schlechter beurteilt als von den Personalmanagern: 52% der Betriebsräte und nur 24% der Personalmanager meinen, dass höchstens ein Viertel der Führungskräfte ihre Aufgabe als Personalentwickler kompetent wahrnimmt.

Fast die Hälfte der Betriebsräte beobachtet, dass bei der Auswahl von Führungskräften deren Sozialkompetenz wenig systematisch oder gar nicht systematisch berücksichtigt wird. Lediglich 12% der Personalmanager geben das gleiche Urteil ab.

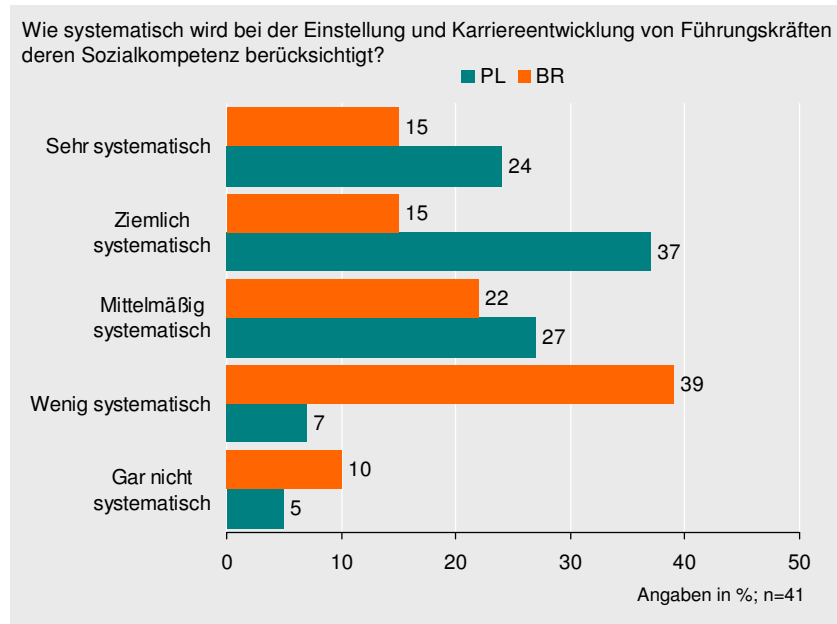


Abb. 83: Berücksichtigung der Sozialkompetenz bei der Führungskräfteentwicklung (Betriebsräte vs. Personalmanager)

Deutlich mehr Personalmanager (51%) als Betriebsräte (19%) geben an, dass der Personalbereich die Kommunikation der Unternehmenswerte durch intensive Diskussion mit den Mitarbeitern unterstützt. 22% der Betriebsräte berichten sogar, dass der Personalbereich die Kommunikation der Unternehmenswerte überhaupt nicht unterstützt (Personalmanager: 11%).

98% der Betriebsräte und nur 80% der Personalmanager teilen mit, dass es in ihrem Unternehmen Führungsgrundsätze gibt. Im Hinblick auf die Umsetzung dieser Grundsätze sind die Personalmanager optimistischer als die Betriebsräte.

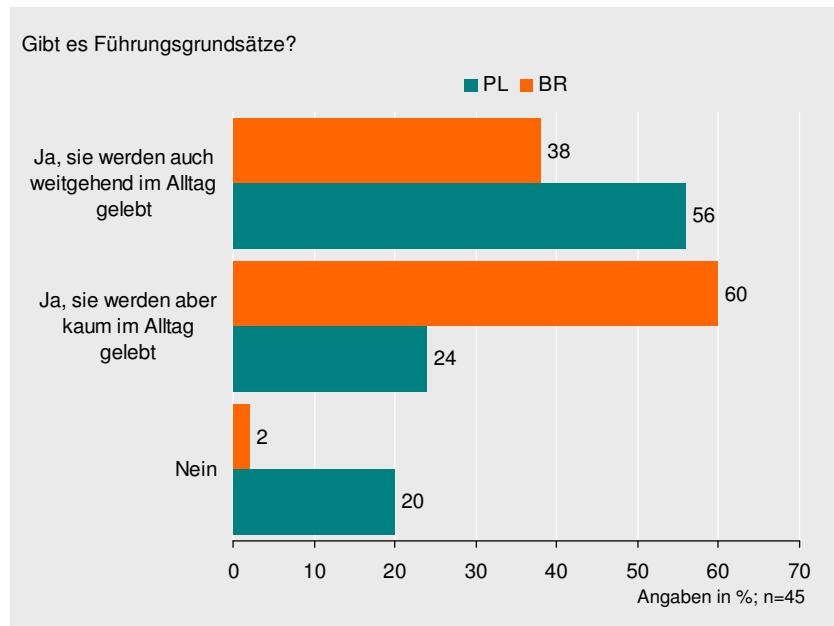


Abb. 84: Vorhandensein von Führungsgrundsätzen
(Betriebsräte vs. Personalmanager)

Dass der Personalbereich an der Erarbeitung der Führungsgrundsätze als Initiator und Moderator beteiligt war, berichten 69% der Personalmanager und nur 50% der Betriebsräte. 35% der Betriebsräte haben den Personalbereich lediglich als Diskussionssteilnehmer erlebt – diesen Eindruck teilen 15% der Personalmanager.

39% der Personalmanager und nur 22% der Betriebsräte geben an, dass die Einhaltung der Führungsgrundsätze regelmäßig überprüft wird. Dass sich die Einhaltung dieser Grundsätze sehr stark oder stark auf Bewertungen und Besetzungsentscheidungen auswirkt, meinen 50% der Personalmanager und lediglich 28% der Betriebsräte.

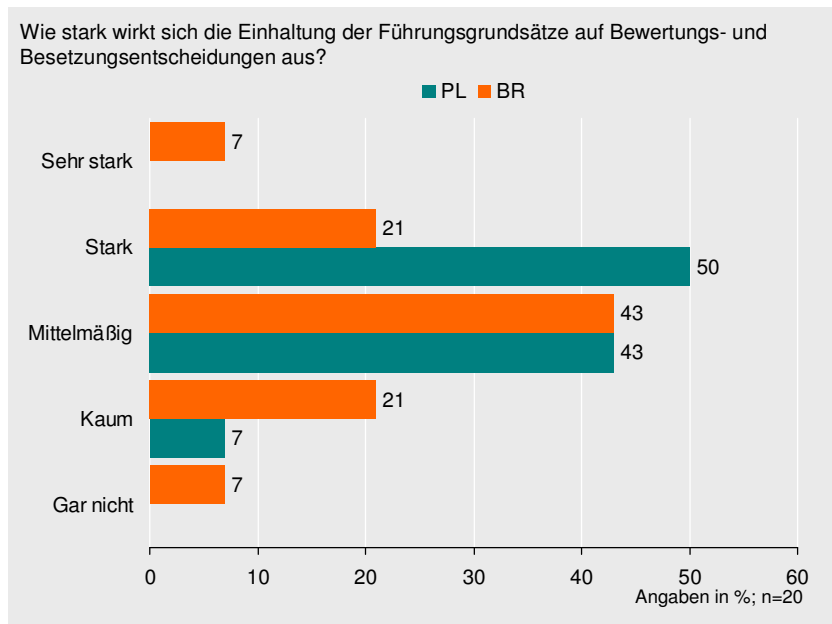


Abb. 85: Berücksichtigung der Einhaltung von Führungsgrundsätzen bei Auswahlentscheidungen (Betriebsräte vs. Personalmanager)

82% der Personalmanager, aber nur 46% der Betriebsräte, berichten, dass die Führungspositionen in allen oder vielen Fällen adäquat besetzt sind.

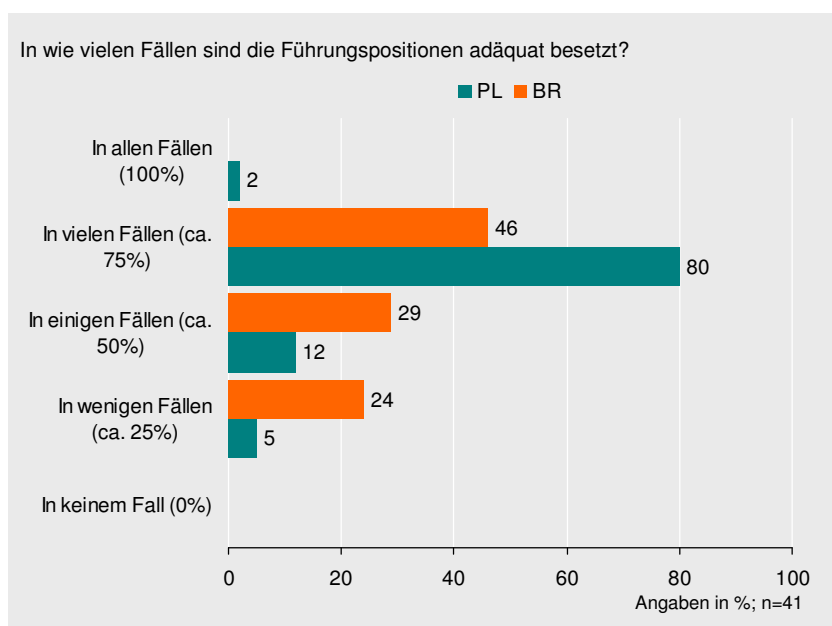


Abb. 86: Interne Rekrutierung (Betriebsräte vs. Personalmanager)

33% der Personalmanager und 14% der Betriebsräte berichten, dass vakante Führungspositionen in allen Fällen ausreichend schnell besetzt werden.

Die Einschätzung von 67% der Personalmanager, dass in allen oder vielen Fällen vakante Führungspositionen intern nachbesetzt werden können, teilen lediglich 38% der Betriebsräte.

Dass es dem Unternehmen 2005 im Vergleich zu einem typischen Wettbewerber besser gelungen ist, die wichtigen Leistungsträger im Unternehmen zu halten, meinen 70% der Personalmanager und 42% der Betriebsräte.

30% der Personalmanager und 14% der Betriebsräte bezeichnen das eigene Unternehmen als sehr attraktiv für Bewerber. Als für die Mitarbeiter sehr attraktiv betrachten 38% der Personalmanager und 12% der Betriebsräte das eigene Unternehmen.

Kritischer als die Personalmanager beurteilen die Betriebsräte auch die Beratungskompetenz des Personalbereichs: 65% der Betriebsräte und 95% der Personalmanager geben an, dass der Personalbereich in allen oder vielen Fällen kompetente Beratung leistet.

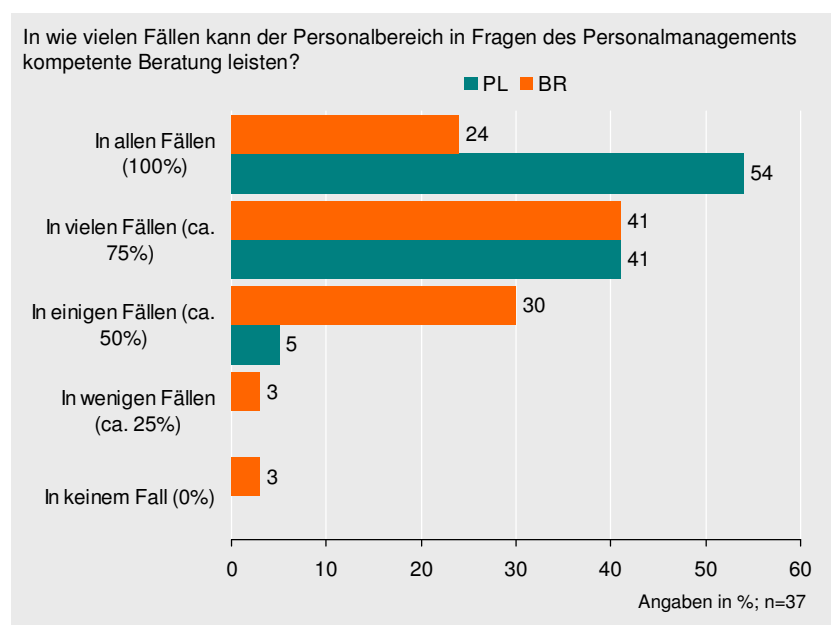


Abb. 87: Beratungskompetenz des Personalbereichs (Betriebsräte vs. Personalmanager)

Die Effizienz folgender Personalprozesse wird von den Betriebsräten kritischer bewertet als von den Personalmanagern: Personalfreisetzung, Personalentwicklung, Weiterbildung, Vergütungssysteme, Personalplanung, Personalabrechnung (jeweils mindestens 15% mehr positive Einschätzungen der Personalmanager).

65% der Personalmanager und 42% der Betriebsräte berichten, dass alle oder viele Mitarbeiter die für ihre Tätigkeit wichtigen Strategien des Unternehmens kennen.

Mehr Betriebsräte (89%) als Personalmanager (68%) sind der Ansicht, dass der Zeitaufwand für eine konstruktive Einigung zwischen dem

Personalbereich und der Belegschaftsvertretung in allen oder vielen Fällen vertretbar ist.

Der Vergleich der Antworten der Personalmanager mit den Antworten der Betriebsräte macht - wie auch der Vergleich mit den Antworten der Linienführungskräfte - deutlich, dass die Kunden des Personalmanagements zuweilen als Information wahrnehmen, was der Personalbereich als Diskussion bezeichnet. Wie die Linienführungskräfte verstehen auch die Betriebsräte den Personalbereich eher als Berater verstehen, der bei Bedarf hinzugezogen wird, während sich die Personalmanager tendenziell eher als aktive Gestalter sehen.

5.3.2 Vergleich auf der Ebene der Indexwerte

Wenn man die durchschnittlichen Indexwerte der Betriebsräte mit den durchschnittlichen Indexwerten der Personalmanager vergleicht, wird deutlich, dass die Werte, die aus den Antworten der Betriebsräte errechnet wurden, durchgängig unter den Werten liegen, die auf den Angaben der Personalmanager basieren. Auffällige Mittelwertunterschiede zeigen sich für das Kompetenzmanagement, das Kulturmanagement, das Prozessmanagement sowie das interne Beziehungsmanagement.²⁵

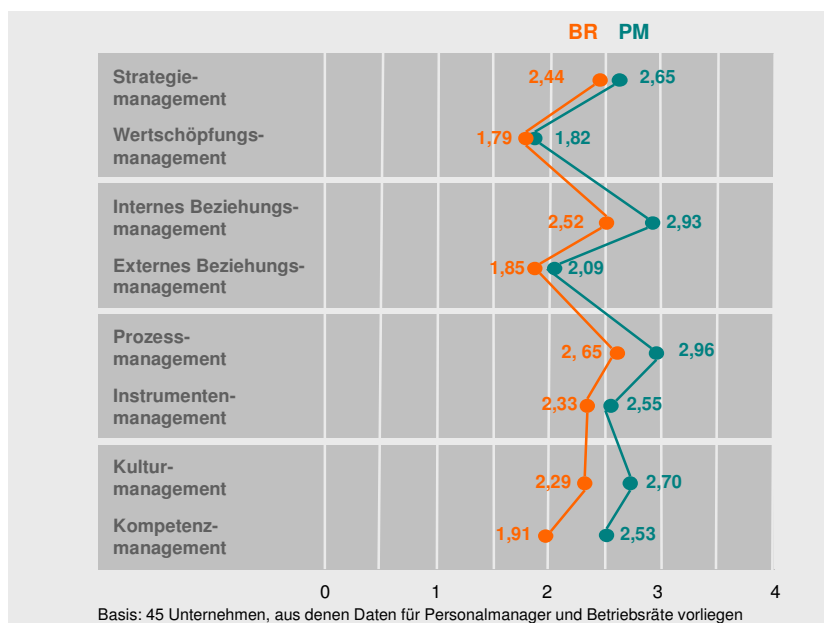


Abb. 88: Konfiguration des Personalmanagements (Betriebsräte vs. Personalmanager)

Die Indexwerte für die Sozialpartnerschaft und für die Innovationsfähigkeit des Unternehmens stimmen im Durchschnitt überein. Die Qualität und Verfügbarkeit von Personal, die Strategiedurchdringung

²⁵ Die Mittelwertunterschiede sind auf dem 5%-Niveau signifikant.

und die Arbeitgeberattraktivität werden von den Personalmanagern durchschnittlich besser beurteilt als von den Betriebsräten.²⁶

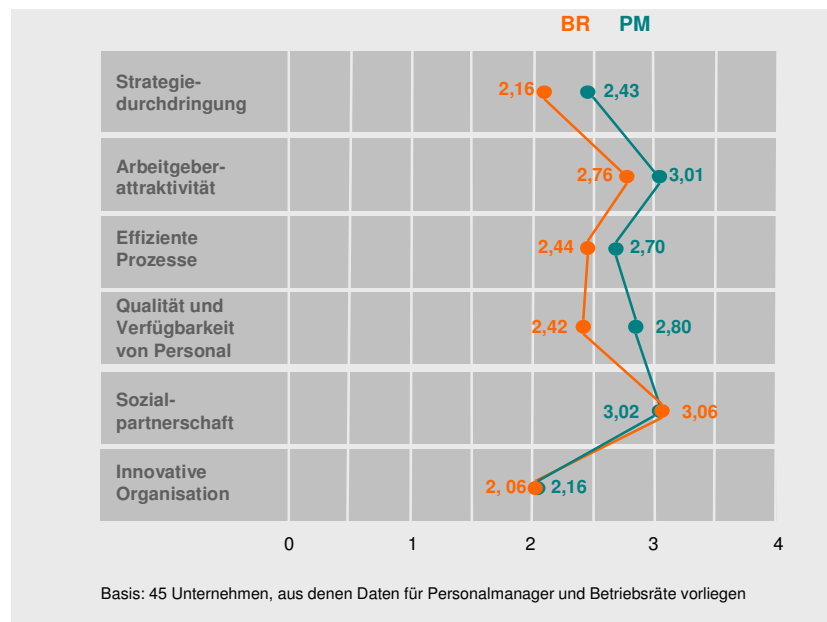


Abb. 89: Wirkung des Personalmanagements (Betriebsräte vs. Führungskräfte)

5.3.3 Korrelationen zwischen den Indexwerten der Personalmanager und den Indexwerten der Betriebsräte

Die Indexwerte der Betriebsräte korrelieren insgesamt mittelstark bis stark mit den Indexwerten der Personalmanager.²⁷

Übereinstimmung herrscht vor allem bei der Qualität und der Verfügbarkeit von Personal ($r=.696$) sowie bei der Sozialpartnerschaft ($r=.601$).

Aber auch für das interne Beziehungsmanagement ($r=.588$), die Strategiedurchdringung ($r=.545$), die Arbeitgeberattraktivität ($r=.490$), das Kulturmanagement ($r=.473$), das Strategiemanagement ($r=.471$), das Instrumentenmanagement ($r=.458$), das externe Beziehungsmanagement ($r=.445$), die Prozesseffizienz ($r=.393$) und das Prozessmanagement ($r=.380$) stimmen die Bewertungen der Personalmanager weitgehend mit denen der Betriebsräte überein.

Beim Kompetenzmanagement ($r=.262$), beim Wertschöpfungsmanagement ($r=.225$) und bei der Innovationsfähigkeit des Unternehmens ($r=-.031$) fällt die Übereinstimmung geringer aus.

²⁶ Die Mittelwertunterschiede sind auf dem 5%-Niveau signifikant.

²⁷ Vgl. Korrelationstabelle in Anhang 9.2.1.

5.4 Fazit: Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung

Wenn man die Antworten der unterschiedlichen Befragtengruppen miteinander vergleicht, zeigen sich einige interessante Tendenzen.

Kommunikationsmaßnahmen werden von Linienführungskräften und Betriebsräten tendenziell anders wahrgenommen als von Personalmanagern: Sowohl bei der Kommunikation der Personalstrategie als auch bei der Kommunikation der Unternehmenswerte wird deutlich, dass die Linienführungskräfte und die Betriebsräte häufig als Information empfinden, was die Personalmanager als Diskussion bezeichnen.

Personalmanager sehen sich als Gestalter, werden von Linienführungskräften und Betriebsräten aber eher als Berater wahrgenommen. Diese Tendenz zeigt sich sowohl in Veränderungsprozessen als auch bei der Erarbeitung von Führungsgrundsätzen.

Das gleiche Muster ist auch bei der Rolle des Personalbereichs in Konfliktfällen zu erkennen: Während die Mehrheit der Personalmanager angibt, dass der Personalbereich seine Hilfe auch proaktiv anbietet, berichten die meisten Linienführungskräfte und Betriebsräte, dass sie in Konfliktfällen nur dann durch den Personalbereich unterstützt werden, wenn sie seine Hilfe nachfragen.

Obwohl die Einschätzungen der Linienführungskräfte und der Betriebsräte nicht deckungsgleich mit den Einschätzungen der Personalmanager sind, gehen sie doch in die gleiche Richtung – das spricht für eine realistische Selbstbeurteilung der Personalmanager.²⁸

6 Ergebnisse pix 2005 und 2006 im Vergleich

6.1 Methodische Anmerkungen

Die pix-Befragung ist als Längsschnittstudie angelegt, das heißt ein Vergleich der Ergebnisse im Zeitverlauf wird angestrebt.

Idealerweise sollten nach der dritten Erhebung die Ergebnisse der pix-Befragung 2006 gleichzeitig mit denjenigen der pix-Befragungen 2005 und 2004 verglichen werden. Insgesamt haben sich an der pix-Befragung 2004 254 Unternehmen beteiligt; 2005 waren es 184 und 2006 188. Darunter sind 23 Unternehmen, die in jedem Jahr dabei wa-

²⁸ Es fällt auf, dass in diesem Jahr die Einschätzungen der Personalmanager eher mit den Einschätzungen der Betriebsräte als mit denjenigen der Linienführungskräfte übereinstimmen. Im vergangenen Jahr waren die Übereinstimmungen mit den Linienführungskräften größer. Diese Schwankungen sind vermutlich auf die geringe Stichprobengröße und die Stichprobenfluktuation zurückzuführen.

ren. Bei einem auf den drei Gesamtstichproben basierenden Vergleich könnte daher nicht ausgeschlossen werden, dass Veränderungen der Ergebnisse ursächlich mit der Stichprobenfluktuation zusammenhängen. Um solche Interpretationsunsicherheiten zu vermeiden, könnte man sich bei der Analyse auf die 23 Unternehmen beschränken, die den Fragebogen in jedem Jahr ausgefüllt haben. Der geringe Umfang dieser Datenbasis ließe jedoch kaum allgemeingültige Aussagen zu.

Einen Ausweg bietet die Entscheidung, in einem gestuften Analyseverfahren jeweils die aktuellen Befragungsergebnisse mit denen des Vorjahres zu vergleichen. Das heißt: Im Folgenden vergleichen wir die Ergebnisse der 48 Unternehmen miteinander, die 2005 und 2006 an der Studie teilgenommen haben. Gemeinsam mit dem Vergleich der Ergebnisse der 41 Unternehmen, die 2004 und 2005 mitgewirkt haben, ergibt sich ein ganzheitlicher Eindruck von den Entwicklungstrends auf einer etwas breiteren Datenbasis.²⁹

Im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses wurde der Fragebogen in jedem Jahr geringfügig überarbeitet. Mit dem Ziel, die Zuverlässigkeit der Messung weiter zu erhöhen, wurden einige Fragen umformuliert, einzelne Fragen hinzugefügt und einzelne Fragen gestrichen.³⁰ Es ist also nicht auszuschließen, dass Veränderungen in den Ergebnissen (auch) aus der Reformulierung des Fragebogens resultieren. Veränderungen auf der Ebene der Indexwerte können daher nur eingeschränkt interpretiert werden. Um auf der Ebene der einzelnen Fragen Unschärfen bei der Interpretation von Veränderungen zu vermeiden, beschränkt sich dieser Vergleich auf die Fragen, die 2005 und 2006 im gleichen Wortlaut gestellt wurden.

6.2 Vergleich auf der Ebene der Indexwerte

Wenn man die in diesem Jahr ermittelten Konfigurationsindexwerte mit denjenigen des vergangenen Jahres vergleicht, zeigt sich, dass sich ihr Profil kaum verändert hat: Relative Schwachpunkte bilden nach wie vor das Wertschöpfungsmanagement und das externe Beziehungsmanagement. Die professionellen Stärken des Personalmanagements sind weiterhin das Prozessmanagement und das interne Beziehungsmanagement. Eine Veränderung sticht jedoch ins Auge: Der durchschnittliche Indexwert für das Kulturmanagement hat sich deutlich verbessert. Auch der Indexwert für das Strategiemangement fällt in diesem Jahr durchschnittlich höher aus als im letzten Jahr. Ein rück-

²⁹ Vgl. DGFP e.V. (Hrsg.): Professionalisierung des Personalmanagements – Ergebnisse der pix-Befragung 2005. Düsseldorf 2005. Kostenfreier Download unter www.dgfp.de/praxispapiere

³⁰ Vgl. Anhang 9.1. Dabei wurde zugunsten einer mittel- und langfristigen Optimierung des Messinstrumentes eine kurzfristige Unschärfe bei der vergleichenden Ergebnisinterpretation in Kauf genommen.

läufiger Trend zeichnet sich hingegen für das Wertschöpfungsmanagement ab.³¹

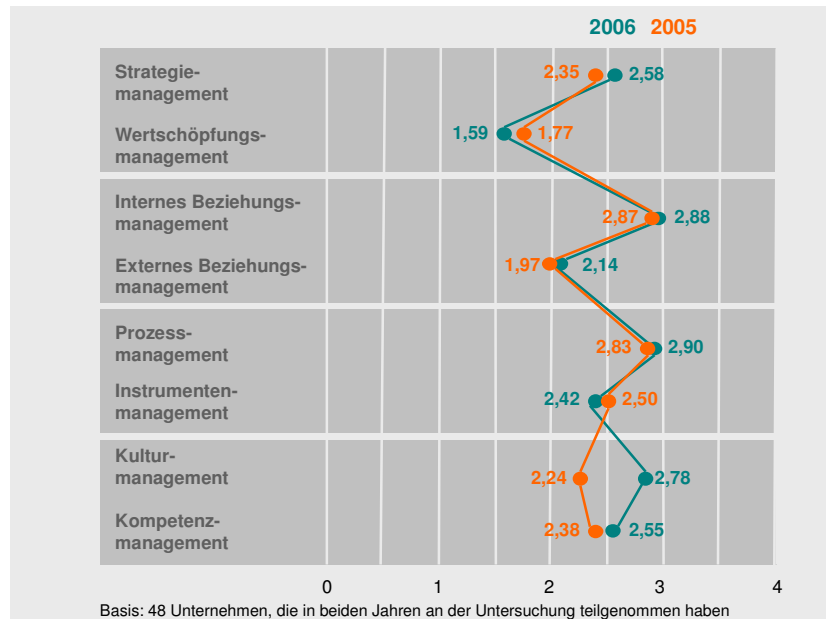


Abb. 90: Indexwerte Konfigurationsprofessionalität 2005 vs. 2006

Bei der Wirkungsprofessionalität stimmt das in der diesjährigen Befragung ermittelte Index-Profil ebenfalls weitgehend mit dem Profil aus dem letzten Jahr überein. Die signifikanten Mittelwertunterschiede, die sich für Prozesseffizienz und die Sozialpartnerschaft ergeben, können kaum inhaltlich interpretiert werden, weil die zugrunde liegenden Fragen stark modifiziert wurden.³²

³¹ Die Mittelwertunterschiede für das Strategiemangement, das Wertschöpfungsmanagement und das Kulturmanagement sind auf dem 5%-Niveau signifikant.

³² So ist die Verschlechterung des Sozialpartnerschaftsindexwertes wahrscheinlich auf eine Veränderung im Fragebogen zurückzuführen. Der Indexwert für die Sozialpartnerschaft war 2005 besonders hoch, weil die Anzahl der Einigungsstellenverfahren in seine Berechnung einfluss. Dieser Indikator hat sich als ungeeignet erwiesen: Da Einigungsstellenverfahren aus Kostengründen generell wenig verbreitet sind, stieg der Indexwert für die Sozialpartnerschaft 2005 sprunghaft an. 2006 wurde die Anzahl der Einigungsstellenverfahren nicht mehr abgefragt.



Abb. 91: Indexwerte Wirkungsprofessionalität 2005 vs. 2006

6.3 Vergleich auf der Ebene der einzelnen Fragen

Der Anteil der Unternehmen, in denen der Personalbereich in die Entwicklung der Unternehmensstrategie eingebunden ist, ist praktisch unverändert geblieben (2005: 93%; 2006: 96%).

2006 gibt es insgesamt etwas mehr Unternehmen, in denen der Personalbereich als strategischer Impulsgeber fungiert. Allerdings ist die Anzahl der Unternehmen, in denen der Personalbereich regelmäßig Informationen über gesellschaftliche Veränderungen in die Strategiediskussion einbringt, etwas zurückgegangen.

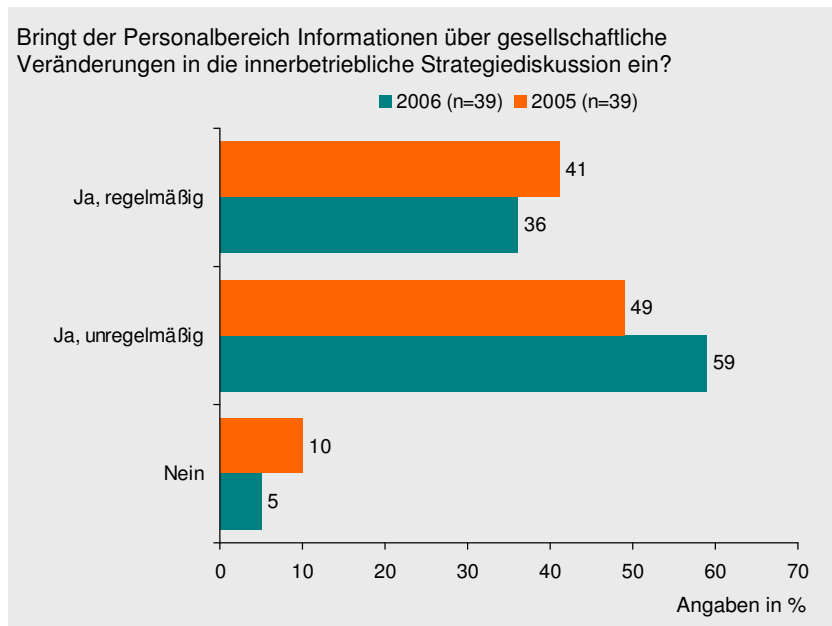


Abb. 92: Personalbereich als strategischer Impulsgeber (2005 vs. 2006)

Auch bei der Personalstrategie hat sich der Status quo kaum verändert: 2005 hatten 82% der Unternehmen, die sich in beiden Jahren an der Untersuchung beteiligt haben, eine Personalstrategie. Ein Unternehmen hat seitdem eine Personalstrategie entwickelt, so dass der Anteil der Unternehmen mit Personalstrategie jetzt bei 84% liegt.

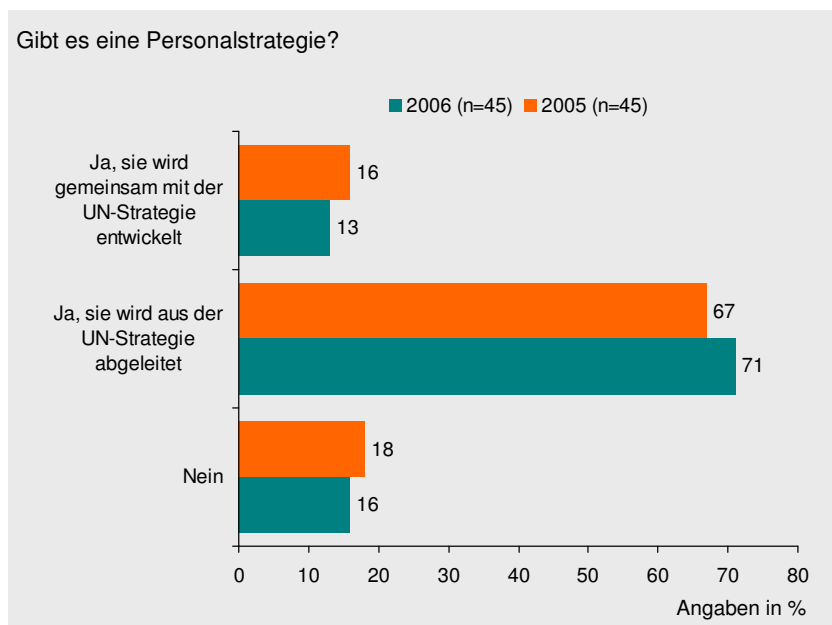


Abb. 93: (Entwicklung der) Personalstrategie (2005 vs. 2006)

2006 gibt es insgesamt mehr Unternehmen, in denen die Personalstrategie schriftlich festgehalten wurde (2005: 65%; 2006: 82%), aber weni-

ger Unternehmen, in denen sie vollständig niedergeschrieben wird (2005: 65%; 2006: 26%).

Bei der Kommunikation der Personalstrategie sind die Veränderungen marginal: Es gibt nur ein Unternehmen, in dem der Personalbereich seine Strategie 2006 erstmals ins Unternehmen trägt - indem er sie mit den Führungskräften intensiv diskutiert.

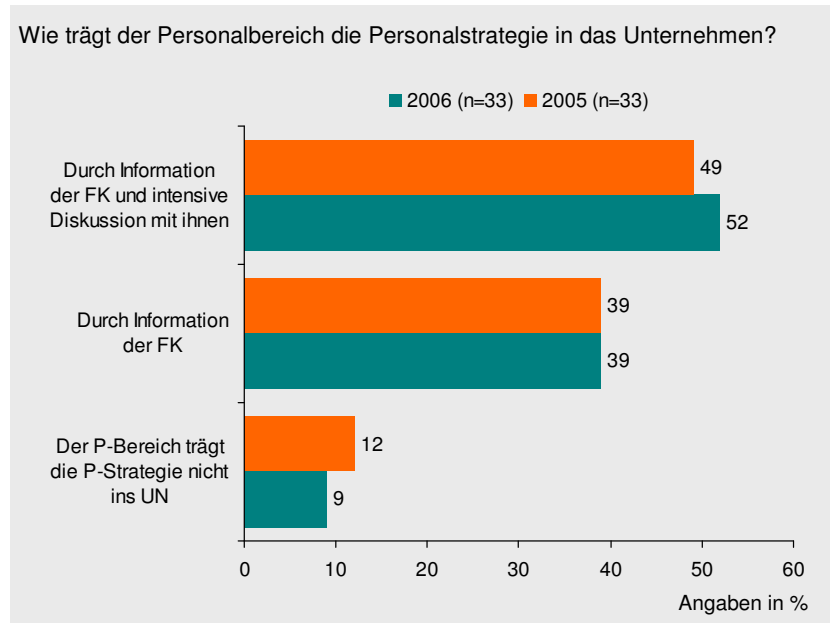


Abb. 94: Kommunikation der Personalstrategie (2005 vs. 2006)

Bei der Umsetzung der Personalstrategie geht die Schere minimal auseinander: 2006 gibt es ein Unternehmen mehr, in dem die Personalstrategie vollständig in operative Maßnahmen umgesetzt wird. Auf der anderen Seite gibt es erstmals ein Unternehmen, in dem die Personalstrategie kaum umgesetzt wird.

Die strategische Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich wird 2006 ein wenig positiver beurteilt als 2005: Im vergangenen Jahr erlebten 73% der Befragungsteilnehmer die Führungskräfte im Personalbereich als sehr kompetent oder ziemlich kompetent. In diesem Jahr geben 83% dieses positive Urteil ab.

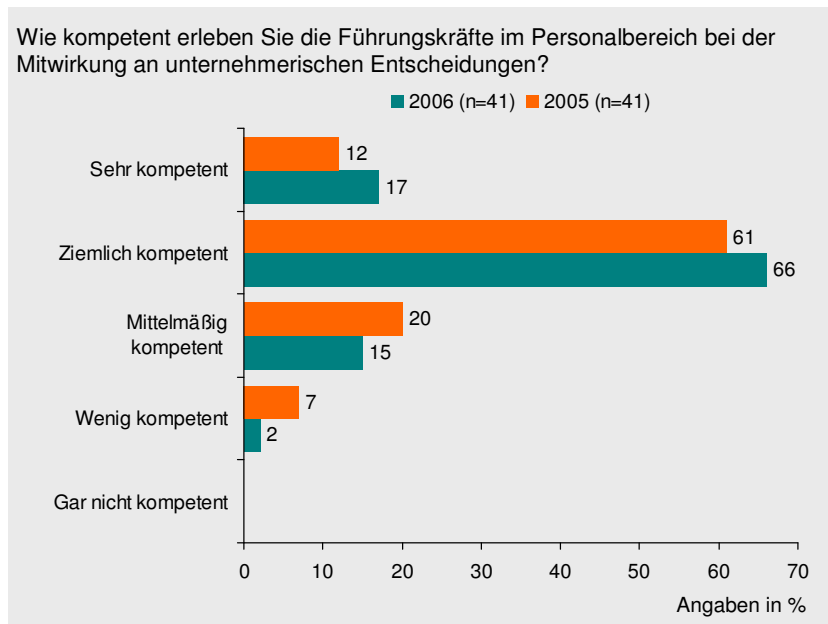


Abb. 95: Strategische Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich (2005 vs. 2006)

Beim Wertschöpfungsmanagement zeigt sich fast durchgehend eine leichte Verschlechterung im Sinne der professionellen Standards. Beispielsweise gab es 2005 zwei Unternehmen, die angaben, dass sie den Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg mit einer Wertbeitragsrechnung ermitteln. 2006 wird in keinem Unternehmen eine Wertbeitragsrechnung durchgeführt.

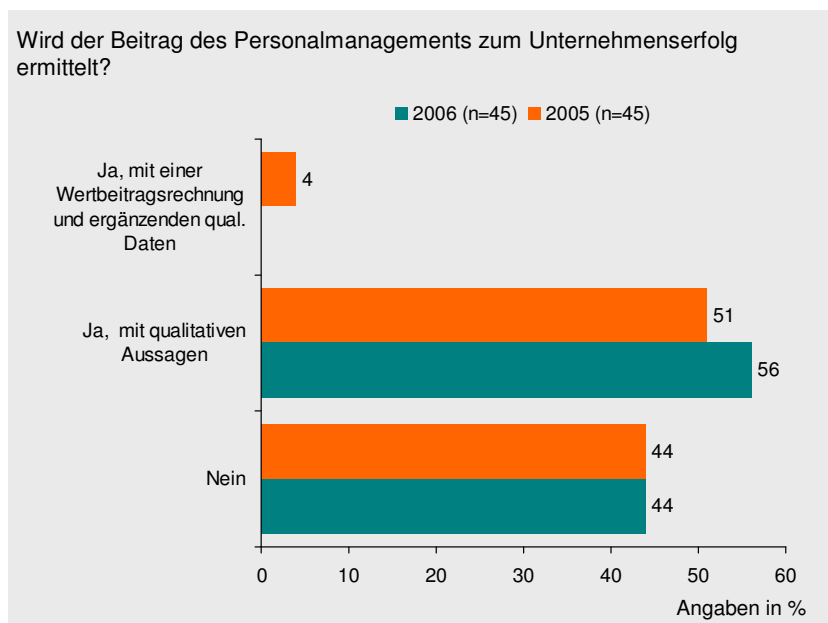


Abb. 96: Ermittlung des Wertschöpfungsbeitrags des Personalmanagements (2005 vs. 2006)

Der Anteil der Unternehmen, in denen das Personalmanagement seinen Wertbeitrag nicht kommuniziert, hat zugenommen – von 6% in 2005 auf 22% in 2006.

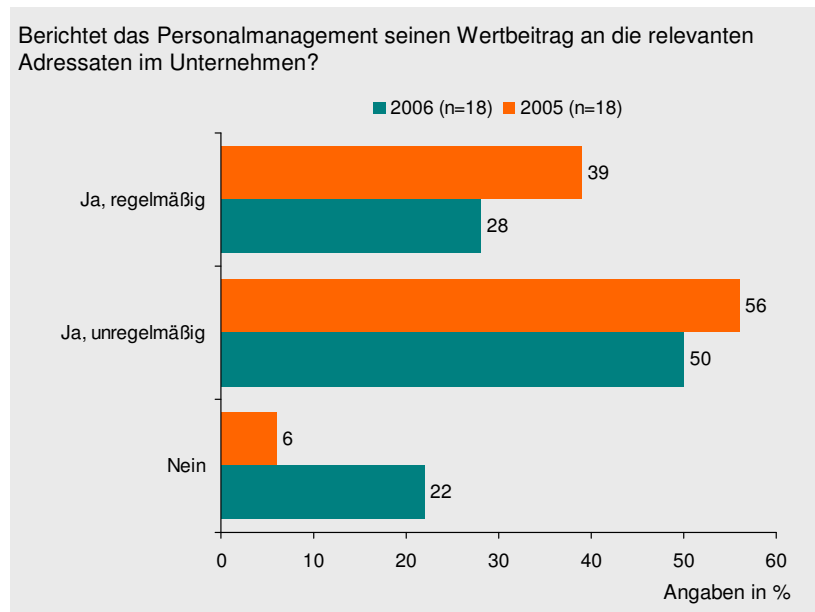


Abb. 97: Bericht über den Wertschöpfungsbeitrag des Personalmanagements (2005 vs. 2006)

Zwar gibt es etwas mehr Unternehmen, die den ökonomischen Wert der Belegschaft ermitteln (2005: 14%; 2006: 23%); allerdings hat das einzige Unternehmen, das 2005 eine Humanvermögensrechnung durchgeführt hat, davon in diesem Jahr Abstand genommen.

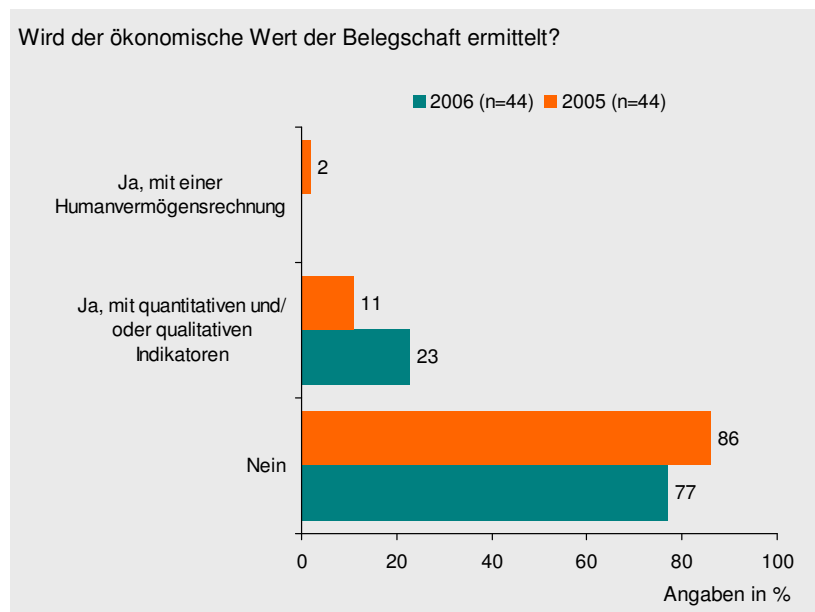


Abb. 98: Humankapitalbewertung (2005 vs. 2006)

Benchmarking wird im Personalbereich immer mehr vernachlässigt: Während 2005 25% der Unternehmen berichteten, dass die steue-

rungsrelevanten Personalmanagementkennzahlen in ihrem Unternehmen keinem externen Vergleich unterzogen werden, sind es 2006 35%.

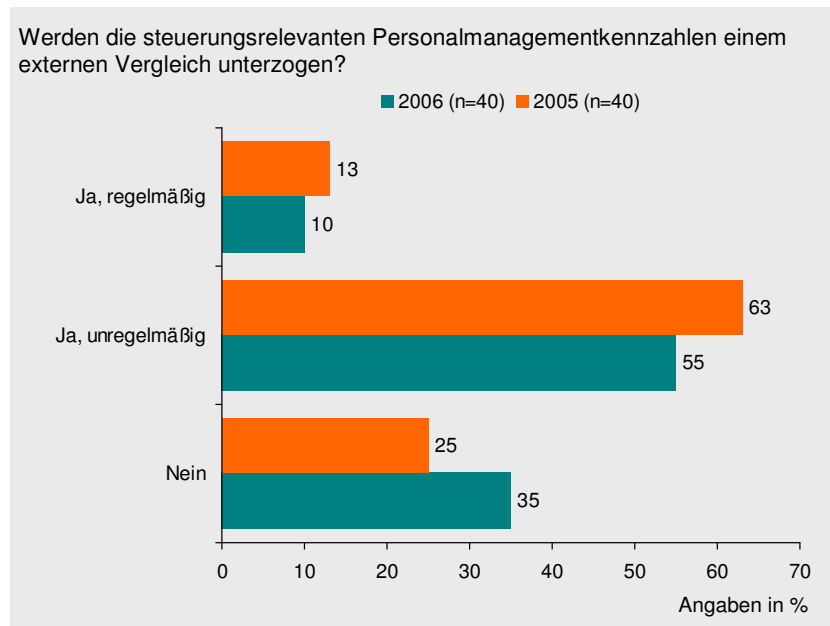


Abb. 99: Benchmarking (2005 vs. 2006)

Die finanzökonomische Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich wird in diesem Jahr etwas positiver beurteilt als im letzten Jahr: Dass sie die Führungskräfte im Personalbereich in dieser Hinsicht als sehr kompetent oder ziemlich kompetent erleben, berichteten 2005 50% der Befragten; 2006 wählten 66% diese Antwortmöglichkeiten.

Bei der Definition der Kernprozesse gibt es kaum nennenswerte Veränderungen. Der Anteil der Unternehmen, in denen die Rekrutierung als Prozess eindeutig definiert ist, ist von 78% auf 89% angestiegen. Und auch der Anteil der Unternehmen, in denen der Ausbildungsprozess eindeutig definiert ist, hat zugenommen: von 77% auf 84%.

Es gibt marginal mehr Unternehmen, in denen die Kernprozesse des Personalmanagements regelmäßig überprüft werden, um sie bei Bedarf zu optimieren (2005: 18%; 2006: 23%).

Leichte Verbesserungen scheint es bei der Organisation des Personalbereichs gegeben zu haben: Dass die Organisation des Personalbereichs den Ablauf der Personalprozesse optimal unterstützt, meinten 2005 34% der Befragungsteilnehmer; 2006 sind 48% dieser Ansicht.

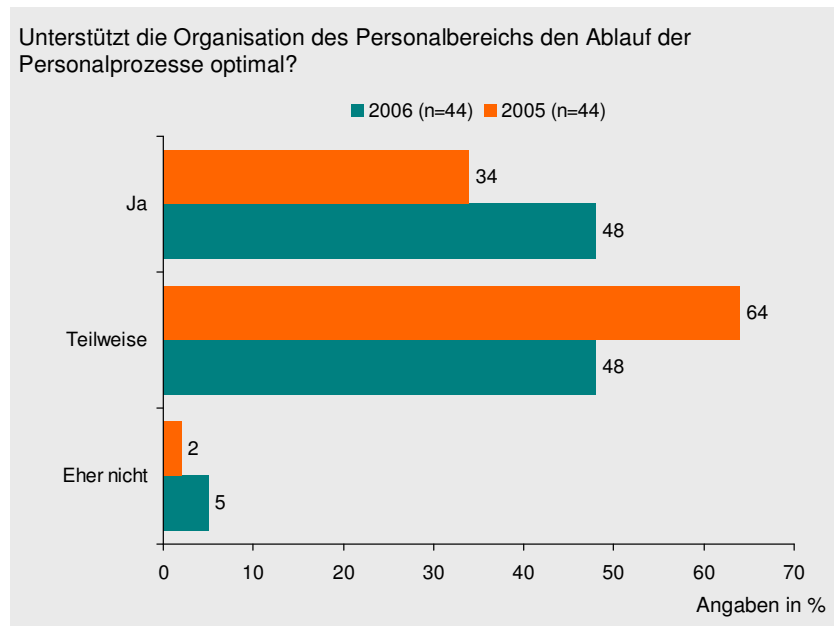


Abb. 100: Organisation des Personalbereichs (2005 vs. 2006)

Die Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich bei der Gestaltung organisatorischer Veränderungsprozesse wird in diesem Jahr etwas positiver beurteilt als im letzten Jahr: Dass sie die Führungskräfte im Personalbereich in Veränderungsprozessen als sehr kompetent erleben, gaben 2005 nur 2% der Befragten an; 2006 sind es 19%.

Hinsichtlich der Instrumente, die die Kernprozesse des Personalmanagements unterstützen, gibt es nur wenige Trends: Etwas weniger Befragungsteilnehmer halten die Instrumente, die die Personalabrechnung unterstützen, für geeignet (2005: 98%; 2006: 82%). Ähnliches gilt für die Personalrekrutierung (2005: 61%; 2006: 43) und für die Personalplanung (2005: 44%; 2006: 31%).

Im Hinblick auf die Weiterentwicklung von Personalmanagementinstrumenten werden die Fähigkeiten der Führungskräfte praktisch gleich bleibend beurteilt: Dass sie die Instrumente weiterentwickeln können, gaben 2005 95% und 2006 97% der befragten Personalmanager an.

Die diesjährige Beurteilung der Zusammenarbeit des Personalbereichs mit der Belegschaftsvertretung stimmt mit der vorjährigen Beurteilung genau überein.

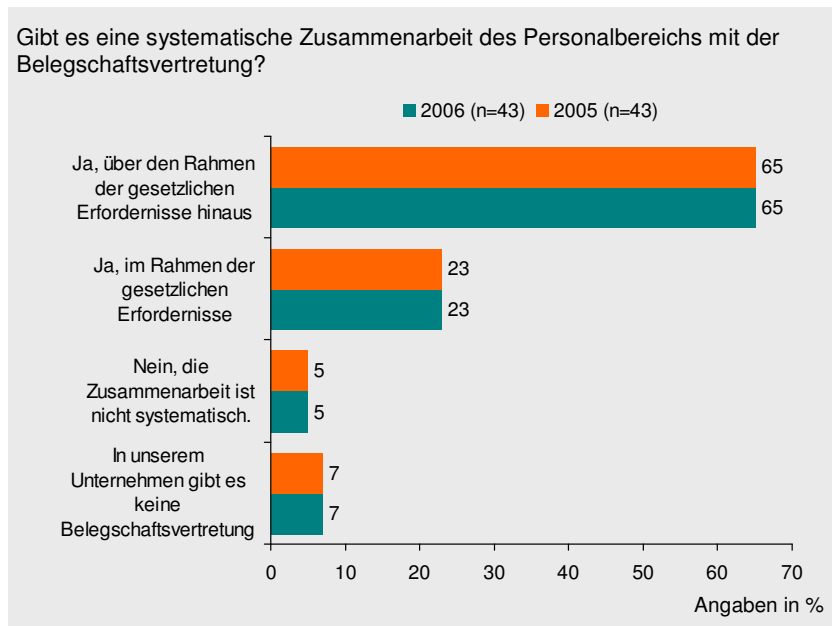


Abb. 101: Systematische Zusammenarbeit zwischen den Sozialpartnern (2005 vs. 2006)

Der Anteil der Unternehmen, in denen es ein Konzept für die Kommunikation von Personalmanagementthemen gibt, ist von 55% auf 59% gestiegen.

Es gibt kaum weniger Unternehmen, in denen der Personalbereich Führungskräften und Mitarbeitern seine Hilfe bei Konflikten proaktiv anbietet (2005: 64%; 2006: 60%).

Mitarbeiterbefragungen werden langsam zu einem Standardinstrument: 2005 wurden sie in 77% der Unternehmen durchgeführt; 2006 bereits in 86% der Unternehmen.

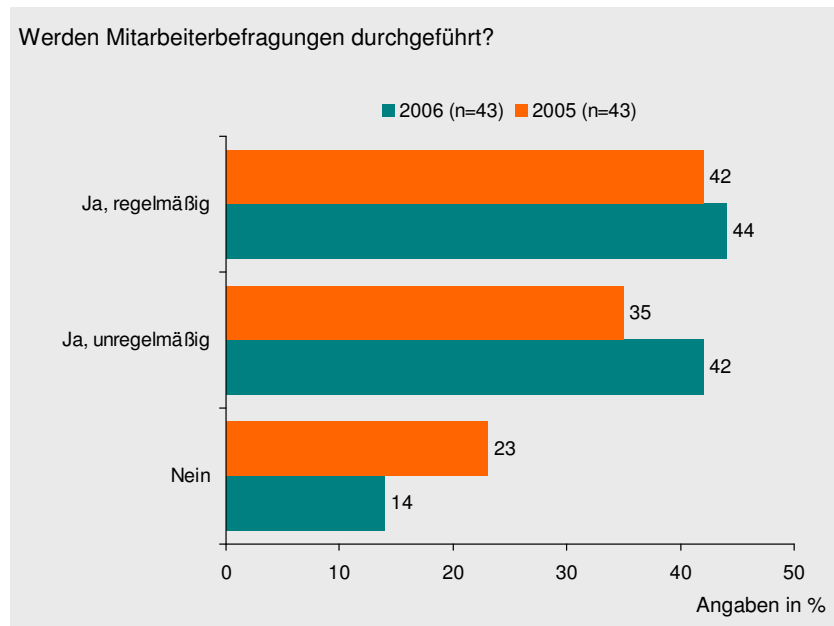


Abb. 102: Mitarbeiterbefragungen (2005 vs. 2006)

2006 beurteilen 34% der Befragungsteilnehmer die Führungskräfte im Personalbereich als sehr kompetent im Umgang mit den unterschiedlichen Interessengruppen im Unternehmen – 2005 waren es 20%.

Die arbeitsrechtliche Kompetenz wurde in diesem Jahr ein wenig kritischer beurteilt: 14% erleben die Führungskräfte im Personalbereich als mittelmäßig kompetent bei der Anwendung der arbeitsrechtlichen Regelungen (2005: 7%).

Etwas weniger Unternehmen pflegen die Beziehungen zu Institutionen der Arbeitsvermittlung (2005: 93%; 2006: 89%).

Die Anzahl der Unternehmen, in denen es ein Konzept zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität gibt, ist unverändert. 2006 gibt es ein Unternehmen mehr als 2005, das das Konzept schriftlich festgehalten hat.

Bei der Begleitung organisatorischer Veränderung scheint der Personalbereich 2006 ein klein wenig zurückhaltender zu sein als 2005. Der Personalbereich übernimmt etwas seltener die Rolle des aktiven Gestalters (2005: 43%; 2006: 39%).



Abb. 103: Rolle des Personalbereichs in Veränderungsprozessen (2005 vs. 2006)

Es gibt 2006 geringfügig mehr Unternehmen (24%), in denen die Führungsgrundsätze im Alltag kaum gelebt werden, als 2005 (20%).

Hinsichtlich der Mitwirkung des Personalbereichs an der Erarbeitung der Führungsgrundsätze hat sich nichts geändert.

Die Anzahl der Unternehmen, in denen die Einhaltung der Führungsgrundsätze regelmäßig überprüft wird, hat zugenommen (2005: 32%; 2006: 44%).

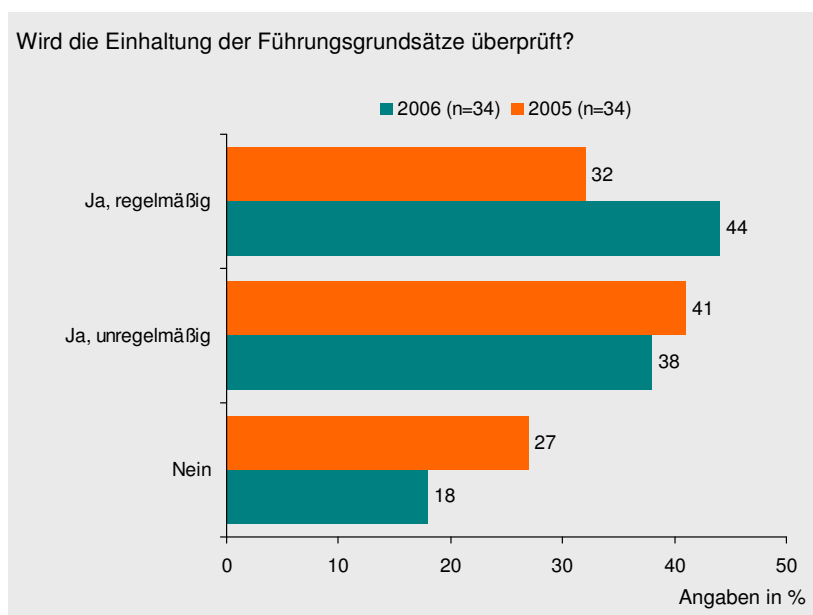


Abb. 104: Überprüfung der Einhaltung der Führungsgrundsätze (2005 vs. 2006)

Die Antworten auf die Frage, wie stark sich die Einhaltung der Führungsgrundsätze auf Auswahlentscheidungen auswirkt, tendieren in diesem Jahr zur Mitte.

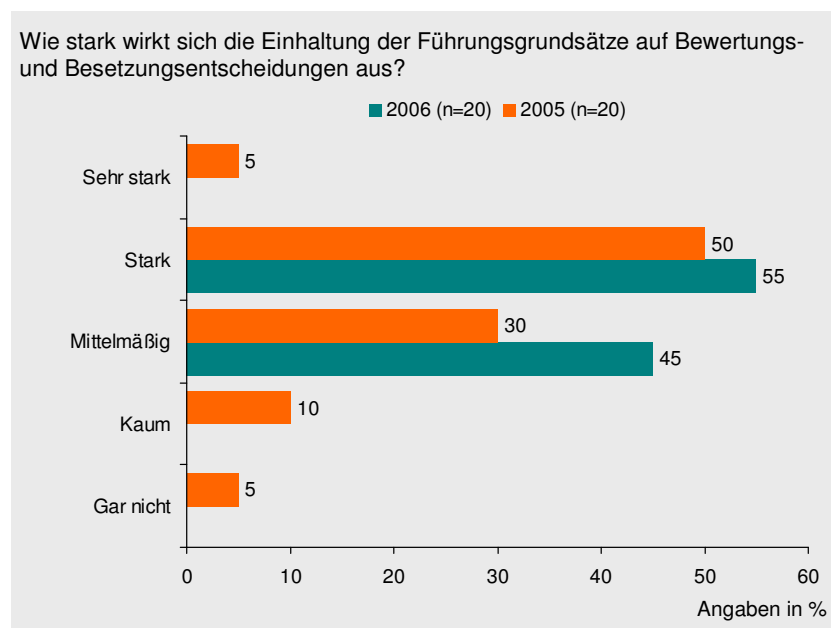


Abb. 105: Berücksichtigung der Einhaltung von Führungsgrundsätzen bei Auswahlentscheidungen (2005 vs. 2006)

Die Arbeitgeberattraktivität bleibt praktisch unverändert.

6.4 Fazit des längsschnittlichen Vergleichs

Die pix-Ergebnisse 2005 und die pix-Ergebnisse 2006 unterscheiden sich nicht grundlegend voneinander. Beim näheren Hinschauen lassen sich dennoch einige Trends beobachten.³³

Die Führungskräfte im Personalbereich werden als kompetenter wahrgenommen: Ihre strategische Kompetenz, ihre finanzökonomische Kompetenz, ihre Kompetenz bei der Gestaltung organisatorischer Veränderungsprozesse sowie ihre Kompetenz im Umgang mit den unterschiedlichen Interessengruppen im Unternehmen wurde von den befragten Personalmanagern 2006 etwas besser beurteilt als 2005.

Insgesamt agiert der Personalbereich ein wenig zurückhaltender. Seine strategischen Impulse werden unregelmäßiger, seine Beratungsangebote weniger proaktiv. Er scheint sich vom Gestalter zum Berater zu entwickeln – diese Einschätzung basiert auf den längsschnittlichen Befragungsergebnissen zur Begleitung organisatorischer Veränderun-

³³ Da für den längsschnittlichen Vergleich nur 48 Unternehmen herangezogen werden konnten, sollten diese Trends mit Vorsicht interpretiert werden.

gen. Der Vergleich der pix-Ergebnisse 2004 und 2005 hatte diesen Trend nahe gelegt; bekräftigt wurde er durch den Vergleich der pix-Ergebnisse 2005 mit den pix-Ergebnissen 2006.³⁴

Vom Wertschöpfungsmanagement scheint das Personalmanagement Abstand zu nehmen. Das zeigt sich besonders darin, dass der Personalbereich seinen eigenen Wertbeitrag in immer weniger Unternehmen kommuniziert. Dieser Trend zeichnete sich schon beim Vergleich der pix-Ergebnisse 2004 mit den pix-Ergebnissen 2005 ab und wurde durch den Vergleich der pix-Ergebnisse 2005 mit den pix-Ergebnissen 2006 erhärtet.

Eine leichte Tendenz zur schriftlichen Fixierung von Konzepten lässt sich aus den Befragungsergebnissen zur Personalstrategie und zum Kommunikationskonzept für Personalmanagementthemen ablesen.

Andererseits scheint sich auch die Erkenntnis durchzusetzen, dass Papier geduldig ist - auf dem Weg zu einer konsequenteren Umsetzung der Führungsgrundsätze hat das Personalmanagement die Hälfte der Strecke absolviert: Es gibt mehr Unternehmen, in denen die Einhaltung der Führungsgrundsätze kontrolliert wird. In vielen Unternehmen fehlt es aber noch an einer systematischen Nutzung der Ergebnisse dieser Kontrollen für Auswahlentscheidungen.

Interessante Erkenntnisse auf der „Makroebene“ liefert die vergleichende Betrachtung der Indexwerte. Es gibt Hinweise auf eine Verbesserung im Strategiemanagement – das scheint eine neuere Entwicklung zu sein: Für das Strategiemanagement stimmten die Indexwerte 2004 und 2005 noch überein; erst der Vergleich der Indexwerte 2005 und 2006 deutet auf eine Verbesserung hin. Der „De-Professionalisierungs“-Trend im Wertschöpfungsmanagement war hingegen schon beim Vergleich der Indexwerte 2004 und 2005 zu erkennen und setzte sich 2006 fort. Beim Kulturmanagement wurde von 2004 auf 2005 eine Verschlechterung beobachtet. Hier kam es von 2005 auf 2006 zu einer Kehrtwende: Der Indexwert ist wieder deutlich angestiegen.

7 Zusammenfassung

Nach der dritten Erhebung des Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (pix) zeichnen sich erste Trends ab.

Als konstante Stärken des Personalmanagements erweisen sich das Prozessmanagement und das interne Beziehungsmanagement. Das externe Beziehungsmanagement bleibt bei unverändertem Niveau eine Schwäche des Personalmanagements. Das relative Professionalisierungs-

³⁴ Vgl. DGFP (Hrsg.): Professionalisierung des Personalmanagements – Ergebnisse der pix-Befragung 2005. PraxisPapier 3/2005 (kostenfreier Download unter www.dgfp.de/praxispapiere).

tätsdefizit im Wertschöpfungsmanagement hingegen nimmt zu – das heißt, der entsprechende Indexwert hat sich in den letzten beiden Jahren verschlechtert. Beim Strategiemanagement zeichnet sich eine positive Entwicklung ab und beim Kulturmanagement hat sich der im vergangenen Jahr beobachtete negative Trend wieder umgekehrt.

Auf der Wirkungsseite liegen die relativen Schwächen des Personalmanagements weiterhin bei der Strategiedurchdringung und der Innovationsfähigkeit des Unternehmens. Stärken sind hier die Arbeitgeberattraktivität und die Sozialpartnerschaft.

Dass die Professionalität des Personalmanagements insgesamt nicht von der Unternehmensgröße abhängig ist, hatten schon die beiden ersten Erhebungen gezeigt. Ein Zusammenhang zwischen der Anzahl der Mitarbeiter eines Unternehmens und der Professionalität seines Personalmanagements wurde auch in diesem Jahr nicht gefunden.

Es gibt erste Hinweise darauf, dass zwischen einem professionellen Personalmanagement und dem Unternehmenserfolg ein Zusammenhang besteht. Über die Wirkungsrichtung können allerdings noch keine Aussagen getroffen werden.

Obwohl die Betriebsräte und die Linienführungskräfte im Durchschnitt etwas kritischer urteilen, stimmt die Selbsteinschätzung der Personalmanager wieder weitgehend mit der Einschätzung durch die Betriebsräte und die Linienführungskräfte überein. Nachdem im letzten Jahr die Übereinstimmungen zwischen den Linienführungskräften und den Personalmanagern größer waren als die Übereinstimmungen zwischen den Betriebsräten und den Personalmanagern, verhält es sich in diesem Jahr umgekehrt.

Insgesamt wird deutlich, dass die Professionalisierung des Personalmanagements ein allmählicher und – wie das Beispiel des Kulturmanagements zeigt - nicht unbedingt stetiger Prozess ist.

8 Diskussion und Ausblick

Untersuchungsergebnisse sollten immer vor dem Hintergrund der gewählten Erhebungsmethode und der realisierten Stichprobe reflektiert werden.

Die Zusammensetzung der realisierten Stichprobe entspricht hinsichtlich der Merkmale Unternehmensgröße und Branche der Zusammensetzung der Grundgesamtheit.³⁵ Die Stichprobe kann deshalb als repräsentativ für alle DGFP-Mitgliedsunternehmen gelten. Allerdings ist davon auszugehen, dass sich an der Untersuchung vor allem die Unternehmen beteiligen, die der Professionalisierung des Personal-

³⁵ Die Grundgesamtheit umfasst alle Mitgliedsunternehmen der DGFP e.V.

managements einen hohen Stellenwert beimessen. Vermutlich überschätzen die Ergebnisse der pix-Befragung also die Professionalisierung im Personalmanagement ein wenig.

Die pix-Befragung beruht im Wesentlichen auf einer Selbsteinschätzung der befragten Personalmanager. Kritiker befürchten eine positiv verzerrte Selbstdarstellung („soziale Erwünschtheit“) und zweifeln an der Objektivität der Ergebnisse.³⁶ Die Tatsache, dass die Antwortskalen regelmäßig voll ausgeschöpft werden, spricht jedoch ebenso gegen eine systematische Verzerrung wie der Vergleich der Selbsteinschätzung der Personalmanager mit der Beurteilung durch die Betriebsräte und Linienführungskräfte.

Vergleichsdaten stehen allerdings nicht aus allen Unternehmen zur Verfügung. Alle Vergleiche – der Vergleich der Antworten der Personalmanager mit denjenigen der Betriebsräte und Linienführungskräfte sowie der Vergleich der Personalmanager-Antworten über die Jahre hinweg – beruhen auf eher geringen Fallzahlen. Die Ergebnisse dieser Vergleiche müssen daher mit Vorsicht interpretiert werden. Um mehr Interpretationssicherheit zu gewinnen, wäre eine kontinuierliche und umfassende Beteiligung möglichst vieler Unternehmen an der pix-Befragung wünschenswert.

Durch ihre wiederholte Teilnahme ermöglichen die Unternehmen nicht zuletzt die Beantwortung der Frage, ob zwischen der Professionalität des Personalmanagements und dem Unternehmenserfolg ein kausaler Zusammenhang besteht.

³⁶ Vgl. Nienhüser, W.: Substanzielle und symbolische Personalmanagement-Forschung – das Beispiel des „Personalmanagement-Professionalisierungs-Index“ der Deutschen Gesellschaft für Personalführung. In: Zeitschrift für Personalforschung, 20. Jg., Heft 1, 2006, S. 51 und Martin, A.: Die Beurteilung der Personalarbeit: Informationen mit beschränkter Einsicht. ebd., S. 37.

9 Anhang

9.1 Fragebogen pix 2006³⁷

Wertmanagement

Strategiemanagement

1. Ist die Personalfunktion in der Unternehmensleitung vertreten?
(vorher: Ist die Personalfunktion in der Geschäftsleitung vertreten?)
 - Ja, ihr höchster Vertreter ist Mitglied der Unternehmensleitung und hauptsächlich für die Personalfunktion zuständig.
 - Ja, ihr höchster Vertreter ist Mitglied der Unternehmensleitung und unter anderem für die Personalfunktion zuständig.
 - Nein, ihr höchster Vertreter ist kein Mitglied der Unternehmensleitung.
(vorher: 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

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. Wird die Personalstrategie schriftlich festgehalten? (vorher: Wurde die Personalstrategie schriftlich festgehalten?)
 - Ja, vollständig

³⁷ Die Rechte am pix-Verfahren liegen bei der DGFP e.V. Eine Anwendung des Verfahrens in unternehmensinternen oder in Beratungsprojekten setzt die Einwilligung der DGFP voraus.

- Ja, teilweise
- Nein

- Keine Angabe möglich

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

- Durch Information der Führungskräfte und intensive Diskussion mit ihnen
- 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?

- Sehr kompetent
- Ziemlich kompetent
- Mittelmäßig kompetent
- Wenig kompetent
- Gar nicht kompetent

- Keine Angabe möglich

(gestrichen: Wie viele Führungskräfte im Personalbereich haben Erfahrungen im operativen Geschäft außerhalb des Personalbereichs gesammelt? – Viele Führungskräfte; Einige Führungskräfte; Keine Führungskraft)

Wertschöpfungsmanagement

9. Wird der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg ermittelt?

- Ja, mit einer Wertbeitragsrechnung und ergänzenden qualitativen Aussagen
- Ja, mit qualitativen Aussagen
- Nein -> **weiter mit Frage 11**

10. Berichtet das Personalmanagement seinen Wertbeitrag an die relevanten Adressaten im Unternehmen?
- Ja, regelmäßig
 - Ja, unregelmäßig
 - Nein
- Keine Angabe möglich
11. Wird der ökonomische Wert der Belegschaft ermittelt?
- Ja, mit einer Humanvermögensrechnung
 - Ja, mit quantitativen und/oder qualitativen Indikatoren
 - Nein
- Keine Angabe möglich
12. Wie viele der im Unternehmen vorhandenen Personalmanagementkennzahlen werden regelmäßig zur operativen Steuerung verwendet?
- Alle Kennzahlen (100%)
 - Viele Kennzahlen (ca. 75%)
 - Einige Kennzahlen (ca. 50%)
 - Wenige Kennzahlen (ca. 25%)
 - Keine Kennzahl (0%)
- (vorher ohne Prozentangaben)*
- Im Unternehmen sind keine Personalmanagementkennzahlen vorhanden *(neu)*
 - Keine Angabe möglich
13. Wie viele der steuerungsrelevanten Personalmanagementkennzahlen werden automatisiert ermittelt?
- Viele Kennzahlen
 - Einige Kennzahlen
 - Keine Kennzahl
- (vorher: Wie viele der steuerungsrelevanten Personalmanagementkennzahlen werden – soweit ökonomisch sinnvoll – EDV-gestützt ermittelt? – Alle Kennzahlen; Viele Kennzahlen; Einige Kennzahlen; Wenige Kennzahlen; Keine Kennzahl)*
- Im Unternehmen sind keine Personalmanagementkennzahlen vorhanden *(neu)*
 - Keine Angabe möglich
14. Werden die steuerungsrelevanten Personalmanagementkennzahlen einem externen Vergleich unterzogen?
- Ja, regelmäßig
 - Ja, unregelmäßig
 - Nein

- Im Unternehmen sind keine Personalmanagementkennzahlen vorhanden (*neu*)
 - Keine Angabe möglich
15. Wie kompetent erleben Sie die Führungskräfte im Personalbereich im Umgang mit quantitativen und finanzökonomischen Daten?
- Sehr kompetent
 - Ziemlich kompetent
 - Mittelmäßig kompetent
 - Wenig kompetent
 - Gar nicht kompetent
- Keine Angabe möglich

Instrumenten- und Prozessmanagement

Prozessmanagement

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

	Ja	Teilweise	Eher nicht		Prozess ist nicht vorhanden (neu)	Keine Angabe möglich
Personalplanung (quantitative und qualitative Personalbedarfsermittlung und -planung)						
Personalrekrutierung (Ansprache und Auswahl von internen und externen Bewerbern)						
Personaleinsatz (Integration der Mitarbeiter in den Leistungserstellungsprozess)						
Personalentwicklung (Potenzialförderung, Nachfolgeplanung)						
Ausbildung (Durchführung und Begleitung der Berufsausbildung)						
Weiterbildung (Weiterführende Mitarbeiterqualifizierung)						
Vergütungssysteme (Konzeption fester und variabler Entgeltbestandteile)						
Personalabrechnung und -administration (Meldewesen, Stammdatenpflege, Entgeltabrechnung)						
Personalfreisetzung (Trennung von Mitarbeitern)						
Personalmarketing (Steigerung der Arbeitgeberattraktivität)						
Personalcontrolling (Identifikation und Optimierung Personalaufwand und Personalleistungen)						

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
29. Wie viele der Kernprozesse des Personalmanagements laufen IT-gestützt ab?
- Alle Kernprozesse (100%)
 - Viele Kernprozesse (ca. 75%)
 - Einige Kernprozesse (ca. 50%)
 - Wenige Kernprozesse (ca. 25%)
 - Kein Kernprozess (0%)
- (vorher ohne Prozentangaben)*
- 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?
- Sehr kompetent
 - Ziemlich kompetent
 - Mittelmäßig kompetent
 - Wenig kompetent
 - Gar nicht kompetent
 - Keine Angabe möglich

Instrumentenmanagement

32.-42. Werden die Kernprozesse des Personalmanagements durch geeignete Methoden/Instrumente unterstützt?

	Ja	Teilweise	Eher nicht		Prozess ist nicht vorhanden (neu)	Keine Angabe möglich
Personalplanung (quantitative und qualitative Personalbedarfsermittlung und -planung)						
Personalrekrutierung (Ansprache und Auswahl von internen und externen Bewerbern)						
Personaleinsatz (Integration der Mitarbeiter in den Leistungserstellungsprozess)						
Personalentwicklung (Potenzialförderung, Nachfolgeplanung)						
Ausbildung (Durchführung und Begleitung der Berufsausbildung)						
Weiterbildung (Weiterführende Mitarbeiterqualifizierung)						
Vergütungssysteme (Konzeption fester und variabler Entgeltbestandteile)						
Personalabrechnung und -administration (Meldewesen, Stammdatenpflege, Entgeltabrechnung)						
Personalfreisetzung (Trennung von Mitarbeitern)						
Personalmarketing (Steigerung der Arbeitgeberattraktivität)						
Personalcontrolling (Identifikation und Optimierung Personalaufwand und Personalleistungen)						

43. Wie viele der für die Personalmanagementkernprozesse notwendigen Instrumente sind miteinander verzahnt (vorher: 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 (100%)
- Viele Instrumente (ca. 75%)
- Einige Instrumente (ca. 50%)
- Wenige Instrumente (ca. 25%)
- Keine Instrumente (0%)

(vorher ohne Prozentangaben)

- Keine Angabe möglich

44. Über welche Fähigkeiten verfügen die Führungskräfte im Personalbereich im Hinblick auf die Weiterentwicklung von Personalmanagementinstrumenten?

- Sie können Instrumente strategienorientiert weiterentwickeln
- Sie können Instrumente situationsbezogen anpassen
- Sie können Instrumente nicht weiterentwickeln

- Keine Angabe möglich

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

- Alle Führungskräfte (100%)
- Viele Führungskräfte (ca. 75%)
- Einige Führungskräfte (ca. 50%)
- Wenige Führungskräfte (ca. 25%)
- Keine Führungskraft (0%)

(vorher ohne Prozentangaben)

- Keine Angabe möglich

Beziehungsmanagement

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?

- 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

(gestrichen: 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)

49. Werden Mitarbeiterbefragungen durchgeführt?
- Ja, regelmäßig
 - Ja, unregelmäßig
 - Nein
 - Keine Angabe möglich
50. 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
51. 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

Externes Beziehungsmanagement

52. Ist der Personalbereich für die Gestaltung der Beziehungen zu Gremien, Verbänden, Gewerkschaften etc. zuständig?

- Ja
- Teilweise
- Eher nicht

(vorher: Ja, formell; Ja, informell; Nein)

- Keine Angabe möglich

(gestrichen: 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)

53. Pfllegt 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

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

- Ja, schriftlich festgehalten
- Ja, mündlich vereinbart
- Nein -> **weiter mit Frage 56**

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

- Vollständig
- Weitgehend
- Teils-Teils
- Kaum
- Gar nicht

- Keine Angabe möglich

Kultur- und Kompetenzmanagement

Kompetenzmanagement

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

- Ja, überwiegend aktiv gestaltend
- Ja, überwiegend beratend
- Nein

- Keine Angabe möglich

57. Fördert der Personalbereich den Austausch von individuellem Wissen (z.B. durch Expertenzirkel, Communities of Practice)?

- Ja
- Teilweise
- Eher nicht

(vorher: Gibt es im Unternehmen Instrumente, die den Austausch von individuellem Wissen fördern (z.B. Expertenzirkel, Communities of Practice, Kaffeecorner)? – Ja; Nein)

- keine Angabe möglich

58. Unterstützt der Personalbereich die Führungskräfte bei der Analyse der strategisch notwendigen fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter?

- Ja
- Teilweise
- Eher nicht

(vorher: Führt der Personalbereich eine Analyse der strategisch notwendigen fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter durch? – Ja, regelmäßig; Ja, unregelmäßig; Nein)

- Keine Angabe möglich

59. Unterstützt der Personalbereich die Führungskräfte bei der Analyse der aktuell vorhandenen fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter?

- Ja
- Teilweise
- Eher nicht

(vorher: Führt der Personalbereich eine Analyse der aktuell vorhandenen fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter durch? – Ja, regelmäßig; Ja, unregelmäßig; Nein)

- Keine Angabe möglich

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

- Alle Mitarbeiter (100%)
- Viele Mitarbeiter (ca. 75%)
- Einige Mitarbeiter (ca. 50%)
- Wenige Mitarbeiter (ca. 25%)
- Kein Mitarbeiter (0%)

(vorher ohne Prozentangaben)

- Keine Angabe möglich

61. Wie viele Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs nehmen die Aufgabe als Personalentwickler ihrer Mitarbeiter kompetent wahr?

- Alle Führungskräfte (100%)
- Viele Führungskräfte (ca. 75%)
- Einige Führungskräfte (ca. 50%)
- Wenige Führungskräfte (ca. 25%)
- Keine Führungskraft (0%)

(vorher ohne Prozentangaben)

- Keine Angabe möglich

62. Wie systematisch wird bei der Einstellung und Karriereentwicklung von Führungskräften deren Sozialkompetenz berücksichtigt?

- Sehr systematisch
- Ziemlich systematisch
- Mittelmäßig systematisch
- Wenig systematisch
- Gar nicht systematisch

(vorher: Wie stark wird bei der Einstellung und Karriereentwicklung von Führungskräften systematisch deren Sozialkompetenz berücksichtigt? – Sehr stark; Stark; Mittelmäßig; Kaum; Gar nicht)

- Keine Angabe möglich

Kulturmanagement

63. Gehört die (Mit-) Gestaltung der Unternehmenskultur zu den Aufgaben des Personalbereichs?

- Ja
- Nein

(vorher: Gestaltet der Personalbereich die Unternehmenskultur mit? – Ja, als formell festgelegte Aufgabe; Ja, als informelle Aufgabe; Nein)

- Keine Angabe möglich

64. Wie unterstützt der Personalbereich die Kommunikation der Unternehmenswerte?

- Durch Information der Mitarbeiter und intensive Diskussion mit ihnen
- Durch Information der Mitarbeiter
- Der Personalbereich unterstützt die Kommunikation der Unternehmenswerte nicht.

(vorher: Wie trägt der Personalbereich die Unternehmenswerte (d.h. die Normen) in das Unternehmen? – Durch Information der Mitarbeiter und intensive Diskussion mit Ihnen; Durch Information der Mitarbeiter; Der Personalbereich trägt die Personalstrategie nicht ins Unternehmen)

- Keine Angabe möglich
65. Gibt es Führungsgrundsätze? (*vorher: 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 69**
66. Hat der Personalbereich an der Erarbeitung der Führungsgrundsätze mitgewirkt?
- Ja, initiiierend und moderierend
 - Ja, ausschließlich als Diskussionsteilnehmer
 - Nein
- Keine Angabe möglich
67. Wird die Einhaltung der Führungsgrundsätze überprüft?
- Ja, regelmäßig
 - Ja, unregelmäßig
 - Nein -> **weiter mit Frage 69**
68. Wie stark wirkt sich die Einhaltung der Führungsgrundsätze auf Bewertungs- und Besetzungsentscheidungen aus?
- Sehr stark
 - Stark
 - Mittelmäßig
 - Kaum
 - Gar nicht
- Keine Angabe möglich

Qualität und Verfügbarkeit von Personal

69. In wie vielen Fällen sind die Führungspositionen adäquat besetzt?
(*vorher: In wie vielen Fällen stimmen die aktuellen Anforderungsprofile mit den tatsächlichen Qualifikationen der Führungskräfte überein?*)
- In allen Fällen (100%)
 - In vielen Fällen (ca. 75%)
 - In einigen Fällen (ca. 50%)
 - In wenigen Fällen (ca. 25%)
 - In keinem Fall (0%)
- (*vorher ohne Prozentangaben*)
- Keine Angabe möglich
70. In wie vielen Fällen werden vakante Führungspositionen ausreichend schnell besetzt?
- In allen Fällen (100%)

- In vielen Fällen (ca. 75%)
- In einigen Fällen (ca. 50%)
- In wenigen Fällen (ca. 25%)
- In keinem Fall (ca. 0%)

(vorher ohne Prozentangaben)

- keine Angabe möglich

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

- In allen Fällen (100%)
- In vielen Fällen (ca. 75%)
- In einigen Fällen (ca. 50%)
- In wenigen Fällen (ca. 25%)
- In keinem Fall (ca. 0%)

(vorher ohne Prozentangaben)

- keine Angabe möglich

72. Wie gut ist es Ihrem Unternehmen 2005 im Vergleich zu einem typischen Wettbewerber gelungen, das Personal flexibel einzusetzen?

- Deutlicher besser
- Etwas besser
- Genauso gut
- Etwas schlechter
- Deutlich schlechter

(neu)

- Keine Angabe möglich

73. Wie gut ist es Ihrem Unternehmen 2005 im Vergleich zu einem typischen Wettbewerber gelungen, die wichtigen Leistungsträger im Unternehmen zu halten?

- Deutlicher besser
- Etwas besser
- Genauso gut
- Etwas schlechter
- Deutlich schlechter

(neu)

- Keine Angabe möglich

Arbeitgeberattraktivität

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

- Sehr attraktiv
- Ziemlich attraktiv
- Mittelmäßig attraktiv

- Wenig attraktiv
- Gar nicht attraktiv

- Keine Angabe möglich

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

- Sehr attraktiv
- Ziemlich attraktiv
- Mittelmäßig attraktiv
- Wenig attraktiv
- Gar nicht attraktiv

- Keine Angabe möglich

Effiziente Personalprozesse

(gestrichen: In wie vielen Fällen laufen Personalprozesse wie geplant ab? – In allen Fällen; In vielen Fällen; In einigen Fällen; In wenigen Fällen; In keinem Fall)

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

- In allen Fällen (100%)
- In vielen Fällen (ca. 75%)
- In einigen Fällen (ca. 50%)
- In wenigen Fällen (ca. 25%)
- In keinem Fall (0%)

- keine Angabe möglich

(Frage neu)

77.-87. Wie effizient sind Ihre Personalprozesse im Vergleich zu einem typischen Wettbewerber?

(vorher: Wie hoch sind die Kosten für Ihre Personalprozesse im Verhältnis zu den Personalprozesskosten Ihrer Wettbewerber? – Günstiger – Vergleichbar – Teurer)

	Deutlich weniger effizient	Etwas weniger effizient	Genauso effizient	Etwas effizienter	Deutlich effizienter		Prozess nicht vorhanden	Keine Angabe möglich
Personalplanung (Quantitative und qualitative Personalbedarfs-ermittlung und -planung)								
Personalrekrutierung (Ansprache und Auswahl von internen und externen Bewerbern)								
Personaleinsatz (Integration der Mitarbeiter in den Leistungserstellungsprozess)								
Personalentwicklung (Potenzialförderung, Nachfolgeplanung)								
Ausbildung (Durchführung und Begleitung der Berufsausbildung)								
Weiterbildung (Weiterführende Mitarbeiterqualifizierung)								
Vergütungssysteme (Konzeption fester und variabler Entgeltbestandteile)								
Personalabrechnung und -administration (Meldewesen, Stammdatenpflege, Entgeltabrechnung)								
Personalfreisetzung								
Personalmarketing (Steigerung der Arbeitgeberattraktivität)								
Personalcontrolling (Identifikation und Optimierung Personalaufwand und Personalleistungen)								

Innovative Organisation

88. Wie ausgeprägt ist die Veränderungsbereitschaft der Belegschaft?

- Sehr ausgeprägt
- Ziemlich ausgeprägt

- Mittelmäßig ausgeprägt
- Kaum ausgeprägt
- Gar nicht ausgeprägt

(vorher: Wie hoch ist die Veränderungsbereitschaft der Belegschaft? – Sehr hoch; Hoch; Mittelmäßig; Eher Gering; Gering)

- Keine Angabe möglich

89. Wie ausgeprägt ist die Innovationskultur?

- Sehr ausgeprägt
- Ziemlich ausgeprägt
- Mittelmäßig ausgeprägt
- Kaum ausgeprägt
- Gar nicht ausgeprägt

(vorher: Wie stark ist die Innovationskultur ausgeprägt? – Sehr stark; Stark; Mittelmäßig; Eher schwach; Schwach)

- Keine Angabe möglich

Strategiedurchdringung

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

- Allen Mitarbeitern (100%)
- Vielen Mitarbeitern (ca. 75%)
- Einigen Mitarbeitern (ca. 50%)
- Wenigen Mitarbeitern (ca. 25%)
- Keinem Mitarbeiter (0%)

(vorher ohne Prozentangaben)

- Keine Angabe möglich

91. Wie viele Mitarbeiter tragen die Unternehmensstrategie in ihrer täglichen Arbeit aktiv mit?

- Alle Mitarbeitern (100%)
- Viele Mitarbeitern (ca. 75%)
- Einige Mitarbeitern (ca. 50%)
- Wenige Mitarbeitern (ca. 25%)
- Kein Mitarbeiter (0%)

(vorher: Wie stark beteiligen sich die Mitarbeiter an der Umsetzung der Unternehmensstrategie in operatives Handeln? – Sehr stark; Stark; Mittelmäßig; Kaum; Gar nicht)

- keine Angabe möglich

Sozialpartnerschaft

92. In wie vielen Fällen führt die Zusammenarbeit mit den Belegschaftsvertretern zu einem konstruktiven Ergebnis? (*vorher: In wie vielen Fällen ist die Zusammenarbeit mit den Belegschaftsvertretern konstruktiv?*)

- In allen Fällen (100%)
- In vielen Fällen (ca. 75%)
- In einigen Fällen (ca. 50%)
- In wenigen Fällen (ca. 25%)
- In keinem Fall (0%)

(*vorher ohne Prozentangaben*)

- In unserem Unternehmen gibt es keine Belegschaftsvertretung
- Keine Angabe möglich

93. In wie vielen Fällen ist der Zeitaufwand für eine konstruktive Einigung mit den Belegschaftsvertretern vertretbar? (*vorher: In wie vielen Streitfällen mit den Belegschaftsvertretern wird die Einigungsstelle angerufen?*)

- In allen Fällen (100%)
- In vielen Fällen (ca. 75%)
- In einigen Fällen (ca. 50%)
- In wenigen Fällen (ca. 25%)
- In keinem Fall (0%)

(*vorher ohne Prozentangaben*)

- In unserem Unternehmen gibt es keine Belegschaftsvertretung
- Keine Angabe möglich

Unternehmenserfolg

94. Wie gut ist es Ihrem Unternehmen 2005 im Vergleich zu einem typischen Wettbewerber gelungen, sich auf Marktveränderungen einzustellen?

- Deutlicher besser
- Etwas besser
- Genauso gut
- Etwas schlechter
- Deutlich schlechter

(*neu*)

- Keine Angabe möglich

95. Wie gut ist es Ihrem Unternehmen 2005 im Vergleich zu einem typischen Wettbewerber gelungen, hohe Produktqualität zu gewährleisten?

- Deutlicher besser
- Etwas besser
- Genauso gut
- Etwas schlechter

- Deutlich schlechter
(neu)

- Keine Angabe möglich

96. Wie gut ist es Ihrem Unternehmen 2005 im Vergleich zu einem typischen Wettbewerber gelungen, deutliche Produktivitätsfortschritte zu erreichen?

- Deutlicher besser
- Etwas besser
- Genauso gut
- Etwas schlechter
- Deutlich schlechter

(neu)

- Keine Angabe möglich

97. Wie gut ist es Ihrem Unternehmen 2005 im Vergleich zu einem typischen Wettbewerber gelungen, Innovationsführer in Ihrem Marktsegment zu sein?

- Deutlicher besser
- Etwas besser
- Genauso gut
- Etwas schlechter
- Deutlich schlechter

(neu)

- Keine Angabe möglich

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

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

Statistik/Hintergrundvariablen

100. 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

101. Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen insgesamt (= Kopfbzahl aller aktiv beschäftigten Arbeitnehmer, Stand 28.02.2006)?

102. Wie viele Mitarbeiter arbeiten im Personalbereich (= Kopfbzahl aller aktiv beschäftigten Arbeitnehmer, Stand 28.02.2006)?

103. Welche Funktion üben Sie im Unternehmen aus?

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

9.2 Korrelationstabellen pix 2006

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

	Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Personalmanager und der Einschätzung der Linienführungskräfte	n	Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Personalmanager und der Einschätzung der Betriebsräte	n
Personalmanagement-Professionalisierungs-Index	.342**		.609**	
Konfiguration	.331*		.563**	
Wirkung	.372**		.600**	
Wertmanagement	.344**	59	.410**	45
Beziehungsmanagement	.220	59	.603**	45

	Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Personalmanager und der Einschätzung der Linienführungskräfte	n	Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Personalmanager und der Einschätzung der Betriebsräte	n
Instrumenten- und Prozessmanagement	.401**	59	.436**	45
Kultur- und Kompetenzmanagement	.144	59	.439**	45
Strategiemangement	.472**	59	.471**	45
Wertschöpfungsmanagement	.211	59	.225	45
Internes Beziehungsmanagement	.328*	59	.588**	45
Externes Beziehungsmanagement	.174	59	.445**	45
Instrumentenmanagement	.394**	59	.458**	42
Prozessmanagement	.333*	59	.380*	45
Kulturmanagement	.108	59	.473**	45
Kompetenzmanagement	.140	59	.262	45
Arbeitgeberattraktivität	.408**	59	.490**	45
Effizienz der Personalprozesse	.286*	59	.393*	41
Innovationsfähigkeit der Organisation	.359**	59	-.031	45
Qualität und Verfügbarkeit von Personal	.452**	59	.696**	45
Strategiedurchdringung	.118	57	.545**	45
Sozialpartnerschaft	.293*	50	.601**	44

Korrelationen nach Pearson; ** auf dem 1%-Niveau signifikant; * auf dem 5%-Niveau signifikant (jeweils 2-seitiger Test)

9.2.2 Korrelationen zwischen den Indexwerten und der Unternehmensgröße

	Anzahl der Mitarbeiter	n
Personalmanagement-Professionalisierungs-Index	-.011	181
Konfiguration	.075	181
Wirkung	-.118	181
Wertmanagement	.086	181
Beziehungsmanagement	.132	181
Instrumenten- und Prozessmanagement	.010	181
Kultur- und Kompetenzmanagement	.027	181
Strategiemanagement	.086	181
Wertschöpfungsmanagement	.068	181
Internes Beziehungsmanagement	.092	181
Externes Beziehungsmanagement	.125	181
Instrumentenmanagement	.071	181
Prozessmanagement	-.062	181
Kulturmanagement	.095	181
Kompetenzmanagement	-.069	181
Arbeitgeberattraktivität	-.007	180
Effizienz der Personalprozesse	-.025	180
Innovationsfähigkeit der Organisation	-.027	181
Qualität und Verfügbarkeit von Personal	-.016	181
Strategiedurchdringung	-.171*	179
Sozialpartnerschaft	-.225**	157

Korrelationen nach Pearson; ** auf dem 1%-Niveau signifikant; * auf dem 5%-Niveau signifikant (jeweils 2-seitiger Test)

9.3 Indexwerte der größten und der kleinsten Unternehmen im Extremgruppenvergleich

	Mittelwerte		Mittlere Differenz
	20% kleinste Unternehmen	20% größte Unternehmen	
Personalmanagement-Professionalisierungs-Index	2.43	2.67	-.236
Konfiguration	2.22	2.70	-.476
Wirkung	2.64	2.64	.004
Wertmanagement	1.93	2.37	-.441
Beziehungsmanagement	2.12	2.79	-.668
Instrumenten- und Prozessmanagement	2.41	2.91	-.499
Kultur- und Kompetenzmanagement	2.44	2.74	-.297
Strategiemanagement	2.47	2.85	-.385
Wertschöpfungsmanagement	1.38	1.88	-.496
Internes Beziehungsmanagement	2.49	2.95	-.460
Externes Beziehungsmanagement	1.75	2.63	-.877
Instrumentenmanagement	2.23	2.81	-.580
Prozessmanagement	2.58	3.00	-.419
Kulturmanagement	2.41	2.96	-.542
Kompetenzmanagement	2.47	2.53	-.053
Arbeitgeberattraktivität	2.83	2.97	-.139

	Mittelwerte		Mittlere Differenz
	20% kleinste Unternehmen	20% größte Unternehmen	
Effizienz der Personalprozesse	2.61	2.78	-.170
Innovationsfähigkeit der Organisation	2.15	2.14	.014
Qualität und Verfügbarkeit von Personal	2.68	2.92	-.240
Strategiedurchdringung	2.46	2.36	.097
Sozialpartnerschaft	3.08	2.64	.441

9.4 Lineare Regressionsmodelle

Die Branchenvariablen wurden als so genannte „Dummies“ in die linearen Regressionsmodelle aufgenommen, um den Einfluss der Branche auf die jeweilige abhängige Variable zu kontrollieren.³⁸

9.4.1 Lineares Regressionsmodell mit Unternehmenserfolg (Index) als abhängiger Variable

	Regressionskoeffizient	Standardisierter Regressionskoeffizient	Irrtumswahrscheinlichkeit ³⁹
pix	0,840	0,459	0,000
Anzahl Mitarbeiter	-0,000	-0,084	0,290
Energie ¹⁾	-0,366	(-0,087)	0,265
Maschinen-/ Fahrzeugbau ¹⁾	-0,656	(-0,246)	0,006
Sonstige metallverarbeitende Industrie ¹⁾	-0,250	(-0,068)	0,396
Elektroindustrie ¹⁾	-0,137	(-0,048)	0,574
Kommunikationstechnik/ EDV-Hardware ¹⁾	-0,140	(-0,024)	0,750
Kunststoffverarbeitende Industrie ¹⁾	-0,862	(-0,120)	0,102

³⁸ Die standardisierten Regressionskoeffizienten für die Dummy-Variablen sollten wegen der schiefen 0/1-Verteilung nicht interpretiert werden.

³⁹ Aus der exakten Irrtumswahrscheinlichkeit ergibt sich unmittelbar, ob ein Untersuchungsergebnis signifikant ($p \leq 0,05$), sehr signifikant ($p \leq 0,01$) oder nicht signifikant ($p > 0,05$) ist (vgl. Bortz, J.; Döring, N.: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Heidelberg 2002, S.497).

	Regressionskoeffizient	Standardisierter Regressionskoeffizient	Irrtumswahrscheinlichkeit³⁹
Nahrungs- und Genussmittel ¹⁾	-0,424	(-0,134)	0,112
Druck- und Verlagsgewerber ¹⁾	0,206	(0,045)	0,559
Sonstiges produzierendes Gewerbe ¹⁾	-0,325	(-0,064)	0,401
EDV-Dienstleistungen/ Softwarehersteller ¹⁾	0,235	(0,046)	0,546
Transport/ Verkehr ¹⁾	-0,315	(-0,061)	0,460
Versicherungen/ Banken ¹⁾	-0,650	(-0,214)	0,012
Handel ¹⁾	-0,328	(-0,095)	0,244
Sonstige Dienstleistungen ¹⁾	-0,032	(-0,012)	0,892
Sonstige Branche ¹⁾	-0,226	(-0,101)	0,282
(Konstante)	0,905		0,018
¹⁾ Referenzgruppe: Chemie/ Pharma			
n	160		
Korrigiertes R ²	0,218		

9.4.2 Lineares Regressionsmodell mit der Wirkung des Personalmanagements (Index) als abhängiger Variable

	Regressionskoeffizient	Standardisierter Regressionskoeffizient	Irrtumswahrscheinlichkeit
Index Strategiemangement	0,112	0,179	0,044
Index Wertschöpfungsmanagement	-0,083	-0,134	0,147
Index Prozessmanagement	0,177	0,255	0,027
Index Instrumentenmanagement	0,064	0,107	0,346
Index Internes Beziehungsmanagement	-0,004	-0,006	0,946
Index Externes Beziehungsmanagement	0,026	0,057	0,471
Index Kompetenzmanagement	0,081	0,127	0,160
Index Kulturmanagement	0,084	0,171	0,056
Anzahl Mitarbeiter	-0,000	-0,117	0,090
Energie ¹⁾	-0,145	(-0,062)	0,368
Maschinen-/ Fahrzeugbau ¹⁾	-0,238	(-0,157)	0,049
Sonstige metallverarbeitend	-0,140	(-0,070)	0,343

	Regressions- koeffizient	Standardi- sierter Regressions- koeffizient	Irrtums- wahrchein- lichkeit
tende Industrie ¹⁾			
Elektroindustrie ¹⁾	-0,051	(-0,032)	0,681
Kommunikationstechnik/ EDV-Hardware ¹⁾	0,146	(0,041)	0,535
Kunststoffverarbeitende Industrie ¹⁾	0,002	(0,001)	0,992
Nahrungs- und Genuss- mittel ¹⁾	0,083	(0,044)	0,553
Druck- und Verlagsge- werber ¹⁾	-0,030	(-0,011)	0,873
Sonstiges produzierendes Gewerbe ¹⁾	-0,045	(-0,016)	0,808
EDV-Dienstleistungen/ Softwarehersteller ¹⁾	-0,041	(-0,015)	0,831
Transport/ Verkehr ¹⁾	0,006	(0,003)	0,972
Versicherungen/ Banken ¹⁾	0,091	(0,050)	0,510
Handel ¹⁾	0,056	(0,028)	0,703
Sonstige Dienstleistun- gen ¹⁾	-0,175	(-0,112)	0,146
Sonstige Branche ¹⁾	-0,156	(-0,122)	0,146
(Konstante)	1,459		0,000
¹⁾ Referenzgruppe: Chemie/ Pharma			
n	181		
Korrigiertes R ²	0,335		

9.4.3 Lineares Regressionsmodell mit dem Unternehmenserfolg (Index) als abhängiger Variable

	Regressions- koeffizient	Standardi- sierter Regressions- koeffizient	Irrtums- wahrchein- lichkeit
Index Sozialpartnerschaft	0,013	0,011	0,889
Index Strategiedurchdrin- gung	0,005	0,004	0,963
Index Innovative Organi- sation	0,250	0,216	0,032
Index Effiziente Prozesse	0,244	0,207	0,032
Index Arbeitgeberattrak- tivität	0,086	0,075	0,444
Index Qualität und Ver- fügbarkeit von Personal	0,294	0,212	0,041
Anzahl Mitarbeiter	-0,000	-0,076	0,386
Energie ¹⁾	-0,169	(-0,043)	0,609
Maschinen-/ Fahrzeug- bau ¹⁾	-0,465	(-0,187)	0,051

	Regressions- koeffizient	Standardi- sierter Regressions- koeffizient	Irrtums- wahrchein- lichkeit
Sonstige metallverarbei- tende Industrie ¹⁾	-0,024	(-0,007)	0,937
Elektroindustrie ¹⁾	-0,148	(-0,050)	0,573
Kommunikationstechnik/ EDV-Hardware ¹⁾	-0,229	(-0,042)	0,594
Kunststoffverarbeitende Industrie ¹⁾	-0,998	(-0,150)	0,056
Nahrungs- und Genuss- mittel ¹⁾	-0,162	(-0,050)	0,556
Druck- und Verlagsge- werber ¹⁾	0,002	(0,001)	0,995
Sonstiges produzierendes Gewerbe ¹⁾	-0,247	(-0,052)	0,512
EDV-Dienstleistungen/ Softwarehersteller ¹⁾	0,803	(0,086)	0,260
Transport/ Verkehr ¹⁾	-0,243	(-0,045)	0,616
Versicherungen/ Banken ¹⁾	-0,550	(-0,179)	0,040
Handel ¹⁾	-0,381	(-0,098)	0,239
Sonstige Dienstleistun- gen ¹⁾	0,089	(0,034)	0,713
Sonstige Branche ¹⁾	-0,246	(-0,111)	0,264
(Konstante)	0,679		0,116
¹⁾ Referenzgruppe: Chemie/ Pharma			
n	137		
Korrigiertes R ²	0,288		