

Ausgabe 4/2008

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 2008

ISSN 1613-2785

Professionalisierung des Personalmanagements
Ergebnisse der pix-Befragung 2008

ISSN 1613-2785

Herausgeber:
Deutsche
Gesellschaft
für Personal-
führung e.V.
Niederkasseler
Lohweg 16
40547 Düsseldorf

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

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Management Summary	6
1 Einleitung	7
2 Konzept	9
3 Methodischer Hintergrund	14
3.1 Vorgehen	14
3.2 Befragungsteilnehmer	14
4 Ergebnisse der pix-Befragung 2008	17
4.1 Konfiguration des Personalmanagements	17
4.1.1 Wertmanagement	17
4.1.2 Instrumenten- und Prozessmanagement	27
4.1.3 Beziehungsmanagement	33
4.1.4 Kultur- und Kompetenzmanagement	38
4.2 Wirkung des Personalmanagements	45
4.2.1 Strategiedurchdringung	46
4.2.2 Arbeitgeberattraktivität	48
4.2.3 Effiziente Personalprozesse	48
4.2.4 Innovationsfähigkeit	49
4.2.5 Qualität und Verfügbarkeit von Personal	50
4.2.6 Sozialpartnerschaft	53
4.3 Fluktuation	54
4.4 Unternehmenserfolg	54
4.5 Zusammenhänge zwischen den Befragungsergebnissen	55
4.5.1 Unternehmensgröße und Professionalität des Personalmanagements	56
4.5.2 Zusammenhänge mit der Fluktuation	58
4.5.3 Professionalität des Personalmanagements und Unternehmenserfolg	58
4.6 Professionalität des Personalmanagements aus der Sicht von Linienführungskräften und Betriebsräten	60
4.6.1 Methodische Anmerkungen	60
4.6.2 Einschätzungen von Personalmanagern und Linienführungskräften im Vergleich	62
4.6.3 Einschätzungen von Personalmanagern und Betriebsräten im Vergleich	65
4.6.4 Fazit: Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung	68
4.7 Fazit pix 2008	69
5 Ergebnisse der pix-Befragungen 2005 bis 2008 im Vergleich	70
5.1 Methodische Anmerkungen	70
5.2 Vergleich der Indexwerte	71

5.3	Vergleich der Antworten auf die einzelnen Fragen	72
5.4	Vergleich der gefundenen Zusammenhänge	82
5.5	Fazit des längsschnittlichen Vergleichs.....	83
6	Zusammenfassung	86
7	Diskussion und Ausblick	87
8	Anhang	89
8.1	Korrelationstabellen.....	89
8.1.1	Korrelationen zwischen den Einschätzungen der Personalmanager und den Einschätzungen der Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs sowie der Betriebsräte	89
8.1.2	Korrelationen zwischen den Indexwerten und der Unternehmensgröße.....	89
8.2	Indexwerte der größten und der kleinsten Unternehmen im Extremgruppenvergleich	90
8.3	Lineare Regressionsmodelle	90
8.3.1	Fluktuationsquote als abhängige Variable.....	90
8.3.2	Index Unternehmenserfolg als abhängige Variable	91
8.3.3	Index Unternehmenserfolg als abhängige Variable	91
8.3.4	Index Unternehmenserfolg als abhängige Variable	92
8.3.5	Index Wirkung als abhängige Variable	92
8.4	Abbildungsverzeichnis.....	93

Vorwort

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

Einmal im Jahr werden die ordentlichen Mitgliedsunternehmen der DGFP zu einer Befragung eingeladen, deren Ziel es ist, die Entwicklung ausgewählter Professionalisierungsindikatoren in der Praxis zu beobachten. Die fünfte Erhebung wurde im März 2008 durchgeführt.

Unser besonderer Dank gilt allen Teilnehmern an dieser Untersuchung.¹

Düsseldorf, Juli 2008

¹ Wenn in diesem Text von Personalmanagern, Führungskräften, Mitarbeitern Befragungsteilnehmern oder anderen Personen gesprochen wird, sind immer gleichermaßen Frauen und Männer gemeint. Zugunsten der Lesbarkeit beschränken wir uns im Text auf die männliche Form der Positions- und Funktionsbeschreibungen.

Management Summary

- Das durchschnittliche Professionalitätsniveau bleibt stabil: Die Ergebnisse der pix-Befragung 2008 unterscheiden sich nicht wesentlich von den vorherigen Befragungsergebnissen; es gibt keine sprunghaften Veränderungen.
- Zu den Stärken des Personalmanagements gehören nach wie vor das Prozessmanagement und das interne Beziehungsmanagement, während sich beim Wertschöpfungsmanagement keine Verbesserung abzeichnet.
- Bei der Wirkung des Personalmanagements gibt es weiterhin vor allem mit Blick auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens Handlungsbedarf. Die Arbeitgeberattraktivität des eigenen Unternehmens beurteilen die Personalmanager immer kritischer.
- Aus den Ergebnissen der pix-Befragung ergeben sich Hinweise darauf, dass die Professionalität des Personalmanagements - und zwar in erster Linie seine Wirkung - den Unternehmenserfolg beeinflusst. Auf die Wirkung des Personalmanagements wiederum hat insbesondere das Kompetenzmanagement einen positiven Effekt.
- Die Unternehmensgröße wirkt sich eher auf die Konfiguration des Personalmanagements als auf seine Wirkung aus, hat insgesamt aber keinen nennenswerten Einfluss auf die Professionalität des Personalmanagements.
- Die befragten Personalmanager beurteilen die Effizienz der Personalprozesse und die Qualität beziehungsweise die Verfügbarkeit von Personal im Durchschnitt etwas positiver als die Linienführungskräfte und die Betriebsräte. Insgesamt gehen ihre Einschätzungen aber in die gleiche Richtung.

1 Einleitung

Die Professionalisierung des Personalmanagements ist seit 1998 eines der Kernthemen der DGFP. Als Fachorganisation für das Personalmanagement in Deutschland hat sie Kompetenzstandards für professionelle Personalmanager definiert, die in dem Ausbildungsprogramm 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 dieser Initiative ist die Unterstützung der Professionalisierung des Personalmanagements in der Praxis.

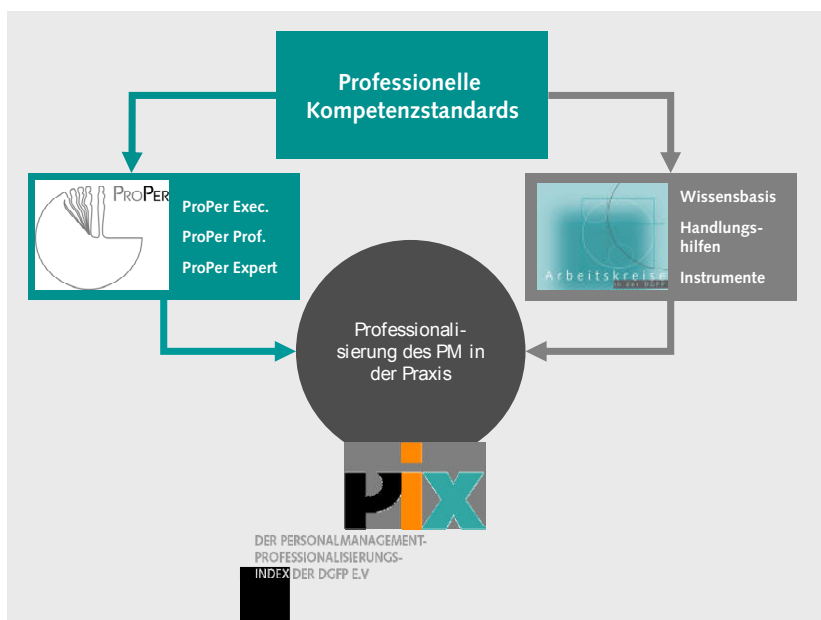


Abb. 1: Professionalisierungsinitiative der DGFP

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

Wo liegen die Stärken des Personalmanagements? Wie entwickelt sich die Professionalisierung des Personalmanagements? Besteht ein Zusammenhang zwischen einem professionellen

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

Personalmanagement und dem Unternehmenserfolg? Antworten auf diese Fragen finden Sie im vorliegenden PraxisPapier: Die Ergebnisse der pix-Befragung 2008 werden vorgestellt und mit den Ergebnissen der pix-Befragungen 2005 bis 2007 verglichen.³

³ Die Ergebnisse der pix-Befragung 2004 werden aus dem Vergleich ausgeklammert, weil der Fragebogen seitdem weiterentwickelt wurde. Sie sind in der Reihe PraxisPapiere dokumentiert (DGFP e.V. (Hrsg.): Professionalisierung des Personalmanagements. Ergebnisse der pix-Befragung 2004. PraxisPapier 5/2004. Kostenfreier Download unter www.dgfp.de/praxispapiere).

2 Konzept

Das Professionalitätskonzept, das der pix-Befragung zugrunde liegt, wurde von einem Expertenkreis aus Personalmanagern und Wissenschaftlern erarbeitet.⁴

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).

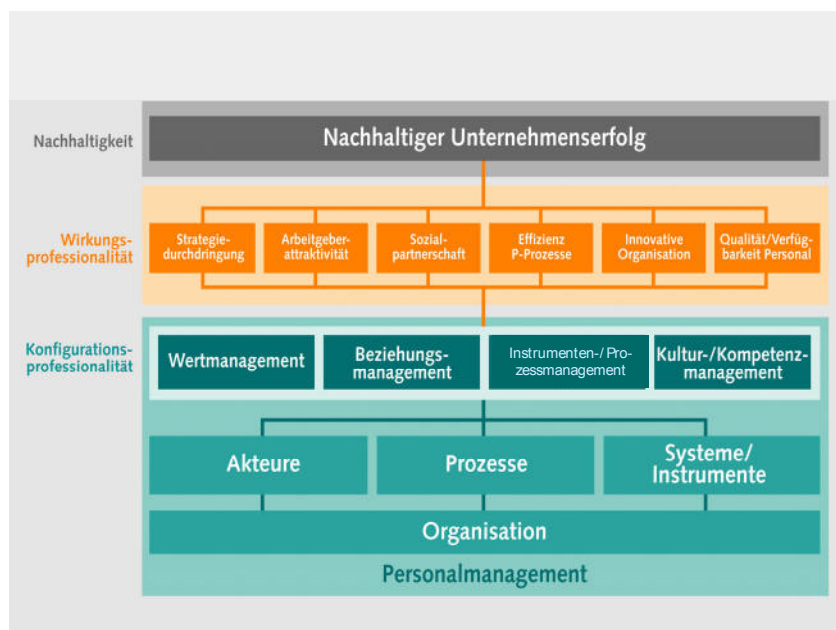


Abb. 2: Professionalitätskonzept der DGFP

Zu den Aufgaben des Personalmanagements gehören im Einzelnen:⁵

⁴ Vgl. DGFP e.V. (Hrsg.): PIX – der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP. Grundlagen – Konzept – Messmethodik. Bielefeld 2005.

⁵ Zu den folgenden Definitionen und Zitaten vgl. DGFP e.V. (Hrsg.): PIX – der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP. Grundlagen – Konzept – Messmethodik. Bielefeld 2005.

- 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 Personalmanagements, 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 Wirkung des Personalmanagements lässt sich mit den Dimensionen Strategiedurchdringung, Arbeitgeberattraktivität, effiziente Personalprozesse, Innovationsfähigkeit der Organisa-

tion und Qualität/Verfügbarkeit von Personal messen. Diese Dimensionen werden wie folgt definiert:⁶

- **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 konstruktive Partnerschaft gelebt.
- **Effiziente Personalprozesse:** Die Personalprozesse sind im Vergleich zu einem typischen Wettbewerber effizient.
- **Innovationsfähigkeit der Organisation:** Es gibt eine starke Innovationskultur und die Mitarbeiter sind veränderungsbereit.
- **Qualität und Verfügbarkeit von Personal:** Vakante Stellen werden schnell adäquat besetzt; 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.⁷

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	Fähigkeit, organisatorische Veränderungsprozesse	regelmäßige Weiterbildung der MA im Personalbereich
Unternehmens-/ Personalstrategie	systematisch mit Belegschaftsver-		

⁶ Vgl. DGFP e.V. (Hrsg.): PIX – der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP. Grundlagen - Konzept- Messmethodik. Bielefeld 2005.

⁷ 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 Projekten oder in Beratungsprojekten setzt die Einwilligung der DGFP voraus.

Wertmanagement (Strategie- und Wertschöpfungsmanagement)	Beziehungsmanagement (intern und extern)	Instrumenten- und Prozessmanagement	Kultur- und Kompetenzmanagement
definieren	tretern zusammenarbeiten	zu gestalten	organisatorische Veränderungen unterstützen
Personalstrategie kommunizieren und umsetzen	innerbetriebliche Kommunikation gestalten	alle Führungskräfte: Anwendungskompetenz für relevante Instrumente	Erarbeitung von Führungsgrundsätzen initiieren und moderieren
Wertbeitrag des PMs und der MA messen	Beziehungen zu Institutionen der Arbeitsvermittlung pflegen	einheitlich definierte Kernprozesse des PMs	Einhaltung der Führungsgrundsätze überprüfen und bei Auswahlentscheidungen berücksichtigen
PM-Aktivitäten mit relevanten Kennzahlen steuern	Kommunikationskonzept	Kernprozesse des Personalmanagements kontinuierlich optimieren	
Personalstrategie	Konzept zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität	Organisation des Personalbereichs unterstützt Prozesse	FK bei Kompetenzanalyse unterstützen
wertorientiertes PM	Mitarbeiterbefragungen	Instrumente zur Unterstützung der Kernprozesse	Kommunikation der Unternehmenswerte unterstützen
Kennzahlensystem	formelle Zuständigkeit des PMs für die Gestaltung interner und externer Beziehungen	Verzahnung der Instrumente	Führungsgrundsätze
Wertbeitragsbereich			Anreizsysteme für Wissensaustausch
Personalinformationssystem			formelle Zuständigkeit des PMs für die Gestaltung der Unternehmenskultur
Benchmarking			
Personalfunktion in der Unternehmensleitung			
definierter Strategieprozess mit Beteiligung des PMs			

Abb. 3: Professionalitätsindikatoren – Konfiguration des Personalmanagements⁸

⁸ PM steht für Personalmanagement; MA für Mitarbeiter; PE für Personalentwicklung und FK für Führungskräfte.

Strategiedurchdringung	Arbeitgeberattraktivität	Sozialpartnerschaft
MA kennen Unternehmensstrategie und tragen sie mit	Hohe Attraktivität für Bewerber und Mitarbeiter	konstruktive Verhandlungsergebnisse vertretbarer Zeitaufwand für Einigung
Effiziente Personalprozesse	Innovationsfähigkeit der Organisation	Qualität/ Verfügbarkeit von Personal
effiziente Kernprozesse des PMs	hohe Veränderungsbereitschaft der MA	schnelle, adäquate Besetzung von Führungspositionen
durchgängig kompetente Beratungsleistung des Personalbereichs	ausgeprägte Innovationskultur	flexibler Personaleinsatz Bindung wichtiger Leistungsträger

Abb. 4: Professionalitätsindikatoren – Wirkung des Personalmanagements

Zusätzlich wird mit der Fluktuationsquote eine Kennzahl erhoben, die auf einer anderen Ebene als die im pix-Konzept definierten Indikatoren Auskunft über belegschaftsbezogene Wirkungen des Personalmanagements gibt. Durch die Analyse des Zusammenhangs zwischen dieser Kenngröße und dem pix-Modell sollen weitere Erkenntnisse über die komplexen Wirkungsweisen des Personalmanagements gewonnen werden.

3 Methodischer Hintergrund

3.1 Vorgehen

Ende Februar 2008 wurden die ordentlichen DGFP-Mitgliedsunternehmen zu der Online-Befragung eingeladen. Die Einladungs-E-Mail mit einem codierten Link zum Online-Fragebogen wurde jeweils dem Hauptansprechpartner der DGFP zugestellt. Dieses Vorgehen wurde gewählt, um sicherzustellen, dass je Unternehmen nur ein Fragebogen ausgefüllt wird. Der Fragebogen blieb vier Wochen lang online.

Die befragten Personalmanager wurden gebeten, jeweils eine Linienführungskraft und – sofern es in dem Unternehmen eine Belegschaftsvertretung gibt – ein Mitglied des Betriebsrats als Ansprechpartner für eine zweite Befragung zu nennen.⁹ Diese Linienführungskräfte und Betriebsräte wurden im April mit einer Kurzversion des Fragebogens befragt.¹⁰

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 1672 eingeladenen Personalmanagern haben 150 den Fragebogen vollständig ausgefüllt (9 Prozent). Die strukturelle Zusammensetzung der realisierten Stichprobe ist weitgehend unverändert geblieben. Wie bereits in den vergangenen Jahren sind Unternehmen aus allen Größenklassen und Branchen unter den Befragungsteilnehmern.

⁹ Der Schwerpunkt der pix-Untersuchung liegt auf der Befragung der Personalmanager. Die Befragung der Linienführungskräfte und Betriebsräte ergänzt die Untersuchung um die Kundenperspektive.

¹⁰ Die Kurzversion des Fragebogens enthält ausschließlich Fragen zur Wirkung des Personalmanagements. In den vergangenen Jahren hatte sich gezeigt, dass Linienführungskräfte und Betriebsräte die detaillierten Fragen zur Konfiguration des Personalmanagements in der Regel nicht beantworten können.

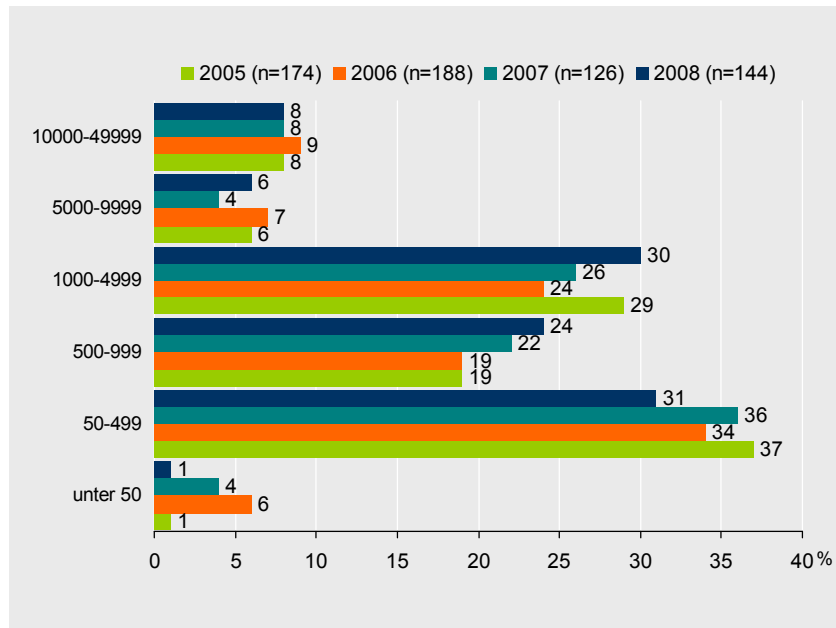


Abb. 5: Untersuchte Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter (2005-2008)

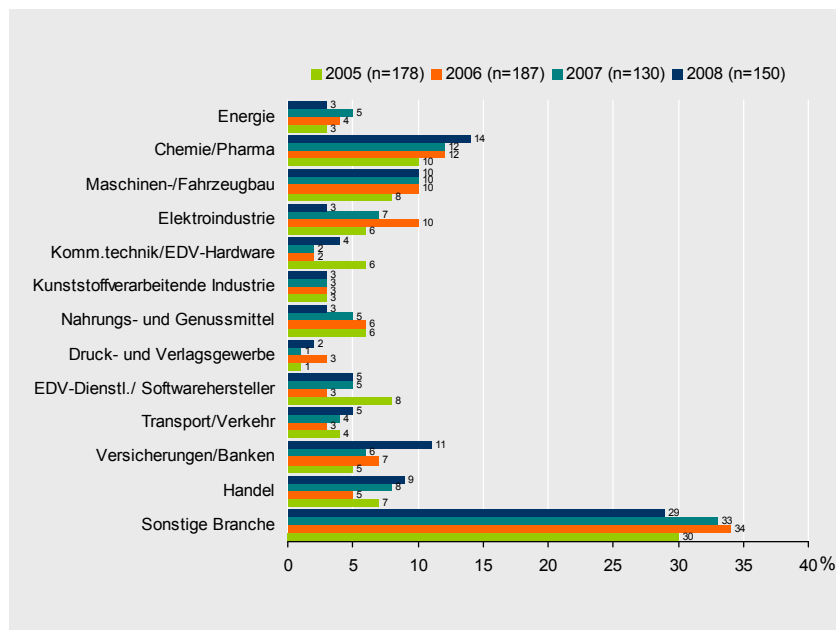


Abb. 6: Untersuchte Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit (2005-2008)¹¹

In den meisten Fällen (61 Prozent) wurde der Fragebogen von der Personalleitung ausgefüllt.

¹¹ Sonstige Branchen: Heiztechnik, Marketing & Werbung, Textil, Möbel, Biotechnologie, Bau/Immobilien, Entwicklungszusammenarbeit, Umweltdienstleistungen, Kreativwirtschaft, Wehrtechnik, Zeitarbeit, Messe, Medien, Glas

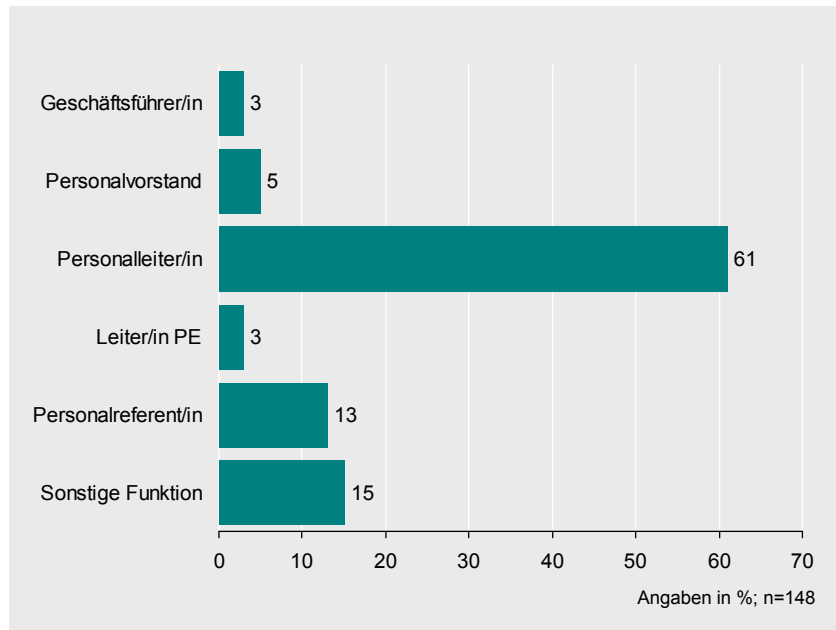


Abb. 7: Funktion der Befragungsteilnehmer 2008¹²

¹² Sonstige Funktion: Leiter Compensation & Benefits, Referent Personalcontrolling, Gruppenleiter, Leiter Grundsatzfragen, Leiter Personalbetreuung, Assistent Personalleitung, Leiter Führungskräfteentwicklung

4 Ergebnisse der pix-Befragung 2008¹³

4.1 Konfiguration des Personalmanagements

Im Durchschnitt liegt der Index für die Konfiguration des Personalmanagements bei 2,40.

Zu den Stärken des Personalmanagements zählen das Prozessmanagement, das interne Beziehungsmanagement und das Kulturmanagement. Insgesamt liegen die Indexwerte jedoch nah beieinander. Lediglich der Indexwert für das Wertschöpfungsmanagement weicht deutlich nach unten ab – hier scheint es in vielen Unternehmen Raum für Optimierungen zu geben.



Abb. 8: Konfiguration des Personalmanagements: Indexwerte

4.1.1 Wertmanagement

4.1.1.1 Strategiemangement

Der durchschnittliche Indexwert für das Strategiemangement liegt bei 2,40. Er wird auf der Basis von acht Einzelfragen berechnet.

¹³ Der Fragebogen und eine tabellarische Ergebnisübersicht können bei der DGFP angefordert werden (geighardt@dgfp.de).

Die hierarchische Verankerung des Personalmanagements im Unternehmen wird als ein Indikator für seine strategischen Einflussmöglichkeiten betrachtet: Der höchste Vertreter der Personalfunktion ist in 61 Prozent der untersuchten Unternehmen Mitglied der Unternehmensleitung.

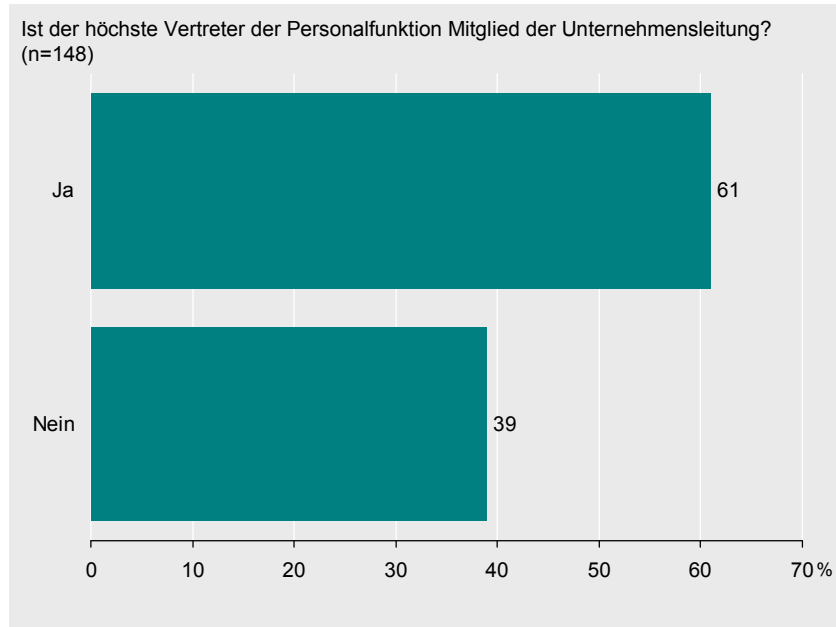


Abb. 9: Hierarchische Verankerung der Personalfunktion

In 87 Prozent der Unternehmen ist der Personalbereich in die Entwicklung der Unternehmensstrategie eingebunden – in 35 Prozent der Unternehmen gestaltet er diese aktiv mit, in 52 Prozent der Unternehmen liefert er einzelne Diskussionsbeiträge.

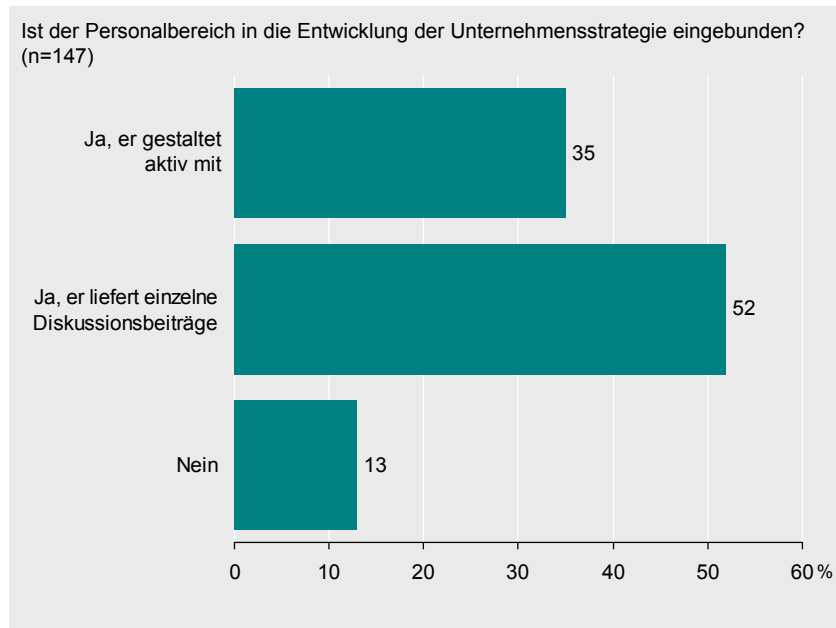


Abb. 10: Mitwirkung des Personalbereichs an der Entwicklung der Unternehmensstrategie

In knapp einem Drittel der Unternehmen, in denen der Personalbereich an der Strategieentwicklung beteiligt ist, bereichert er die innerbetriebliche Strategiediskussion regelmäßig mit Informationen über gesellschaftliche Veränderungen (z. B. demografische Entwicklung, Wertewandel). In 60 Prozent der Unternehmen gibt er unregelmäßig Diskussionsimpulse und in 8 Prozent der Unternehmen bringt er sich gar nicht mit derartigen Informationen in die Strategieentwicklung ein (ohne Abbildung).

In 83 Prozent der Unternehmen gibt es eine Personalstrategie. Diese wird in zwei von drei Unternehmen aus der Unternehmensstrategie abgeleitet.

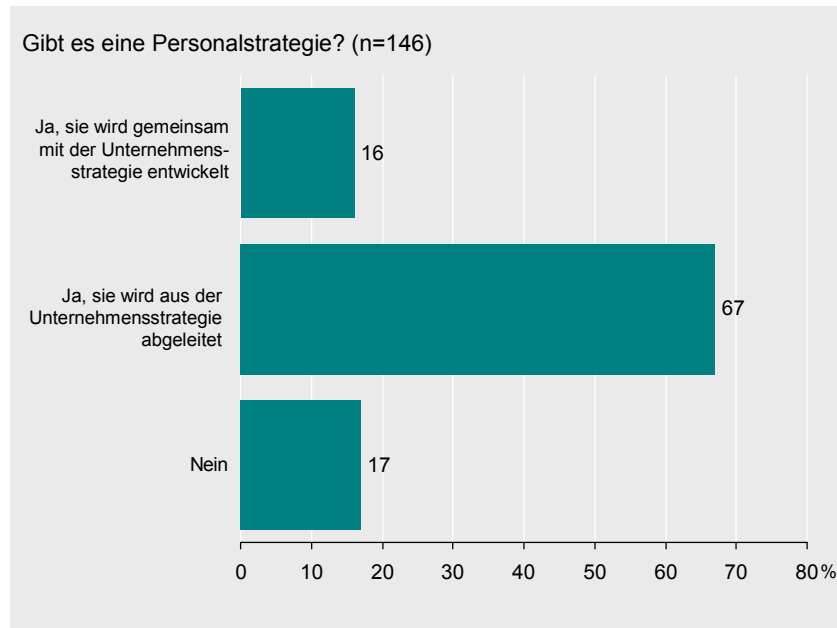


Abb. 11: Entwicklung der Personalstrategie

Durch schriftliche Dokumentation gewinnt die Personalstrategie an Verbindlichkeit. In 28 Prozent der untersuchten Fälle wird die Personalstrategie vollständig schriftlich fixiert, in 62 Prozent der Fälle teilweise (ohne Abbildung).

Das Niederschreiben der Personalstrategie ist allein nicht ausreichend. Für ein professionelles Strategiemangement ist die Kommunikation der Personalstrategie unabdingbar. Diese Einsicht ist weit verbreitet: Nur 8 Prozent der befragten Personalmanager berichten, dass ihr Personalbereich die Personalstrategie nicht ins Unternehmen trägt. In der Hälfte der Unternehmen diskutiert der Personalbereich seine Strategie intensiv mit den Linienführungskräften, während diese in 41 Prozent der Unternehmen über die Personalstrategie lediglich informiert werden.

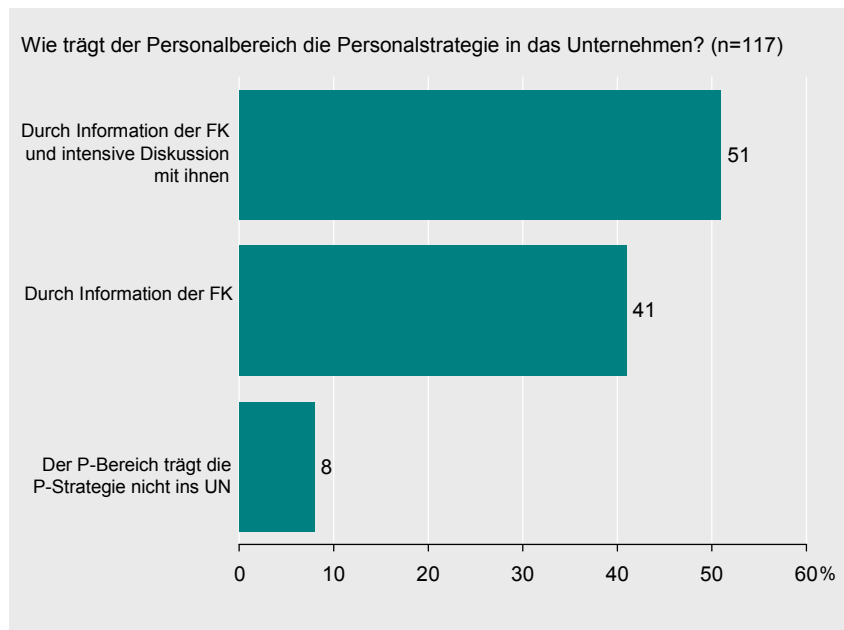


Abb. 12: Kommunikation der Personalstrategie

Eine schriftlich dokumentierte und intensiv kommunizierte Personalstrategie ist nicht viel wert, wenn sie nicht umgesetzt wird. Immerhin 40 Prozent der befragten Personalmanager geben selbstkritisch zu, dass sie die eigene Personalstrategie nur teilweise in operative Maßnahmen umsetzen. In 48 Prozent der Unternehmen wird die Personalstrategie weitgehend umgesetzt; in 13 Prozent der Unternehmen vollständig.

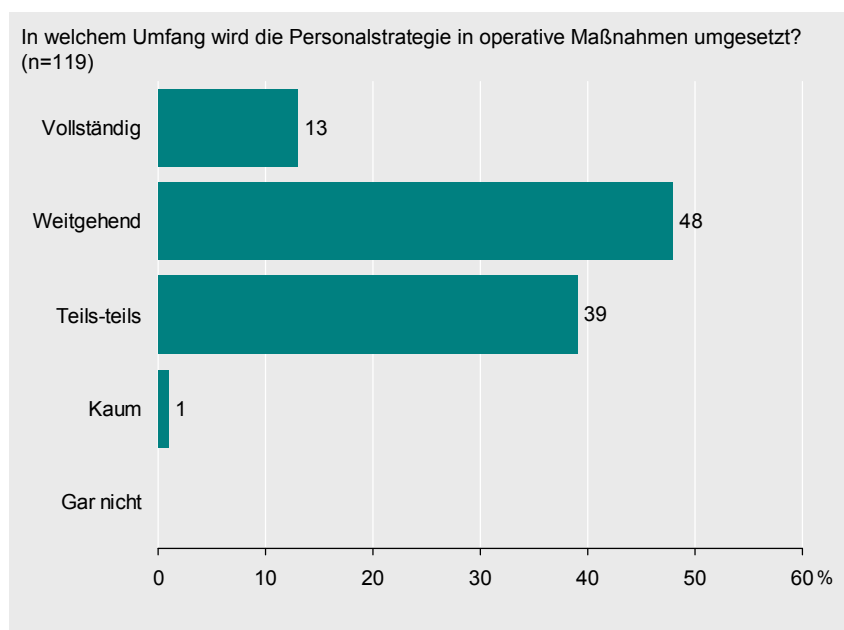


Abb. 13: Umsetzung der Personalstrategie

Von entscheidender Bedeutung für ein professionelles Strategiemanagement ist schließlich die strategische Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich.¹⁴ 67 Prozent der Befragten erleben die Führungskräfte im Personalbereich bei der Mitwirkung an unternehmerischen Entscheidungen als sehr kompetent oder ziemlich kompetent.

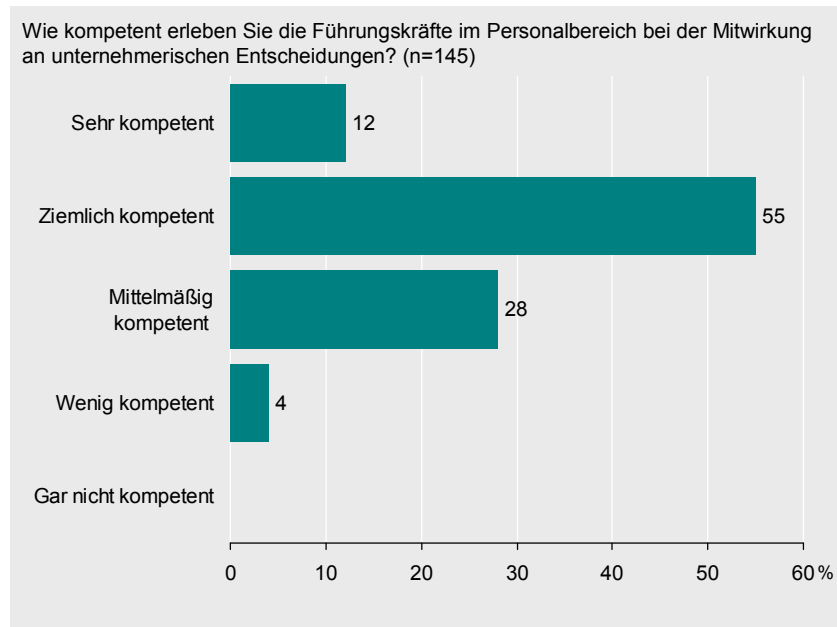


Abb. 14: Strategische Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich

4.1.1.2 Wertschöpfungsmanagement

Mit einem durchschnittlichen Indexwert von 1,60 ist das Wertschöpfungsmanagement die Aufgabe, die vom Personalmanagement am stärksten vernachlässigt wird. Der Index fasst die Antworten der befragten Personalmanager auf sieben einzelne Fragen zur Wertbeitrags- und Humankapitalmessung sowie zum Kennzahlenmanagement zusammen.

Der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg wird in 43 Prozent der untersuchten Unternehmen ermittelt. Eine Wertbeitragsrechnung ist jedoch die absolute Ausnahme: Sie wird lediglich in fünf Unternehmen (3 Prozent) durchgeführt.

¹⁴ Die Fragen zur Kompetenz der Akteure im Personalbereich beziehen sich ausschließlich auf die Führungskräfte, um den Befragungsteilnehmern die Beurteilung zu erleichtern.

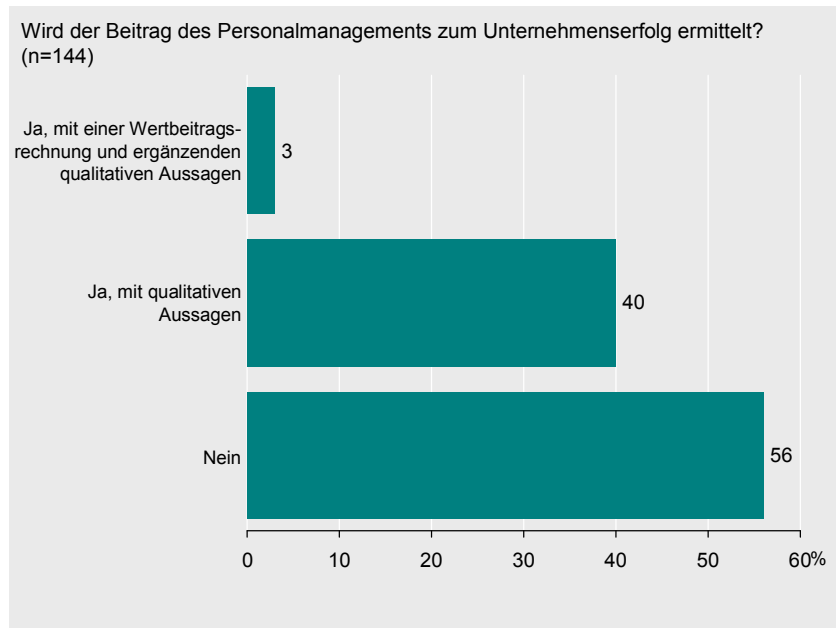


Abb. 15: Ermittlung des Wertbeitrags

Wenn das Personalmanagement seinen Wertbeitrag ermittelt, nutzt es die gewonnenen Informationen in den meisten Fällen zum Selbstmarketing: In 43 Prozent der Unternehmen berichtet das Personalmanagement seinen Wertbeitrag regelmäßig an die relevanten internen Adressaten; in 46 Prozent der Fälle kommuniziert es seinen Beitrag unregelmäßig.

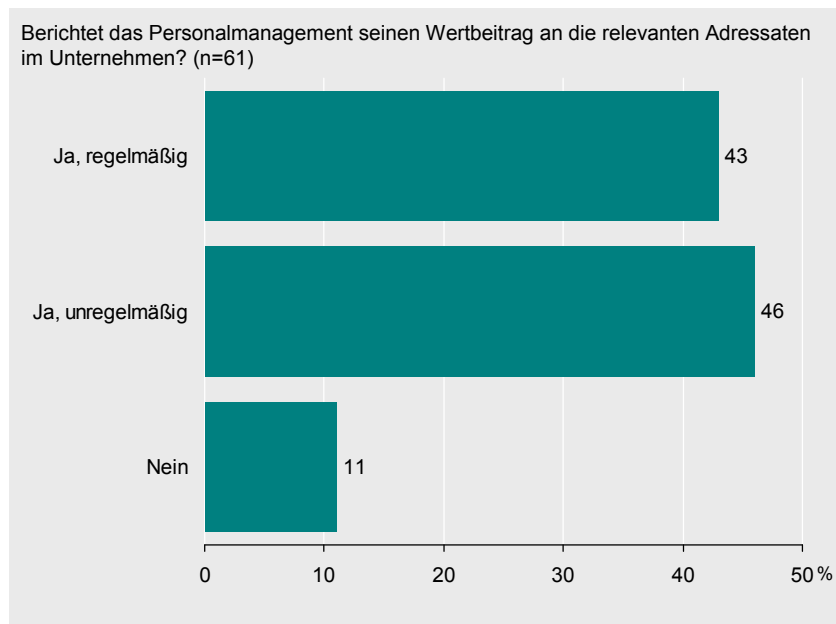


Abb. 16: Kommunikation des Wertbeitrags

Das Humankapital, d.h. der ökonomische Wert der Belegschaft, wird nur in 19 Prozent der untersuchten Unternehmen ermittelt – zumeist mit quantitativen und/oder qualitativen Indikatoren. Lediglich zwei Unternehmen (1 Prozent) führen eine Humanvermögensrechnung durch.

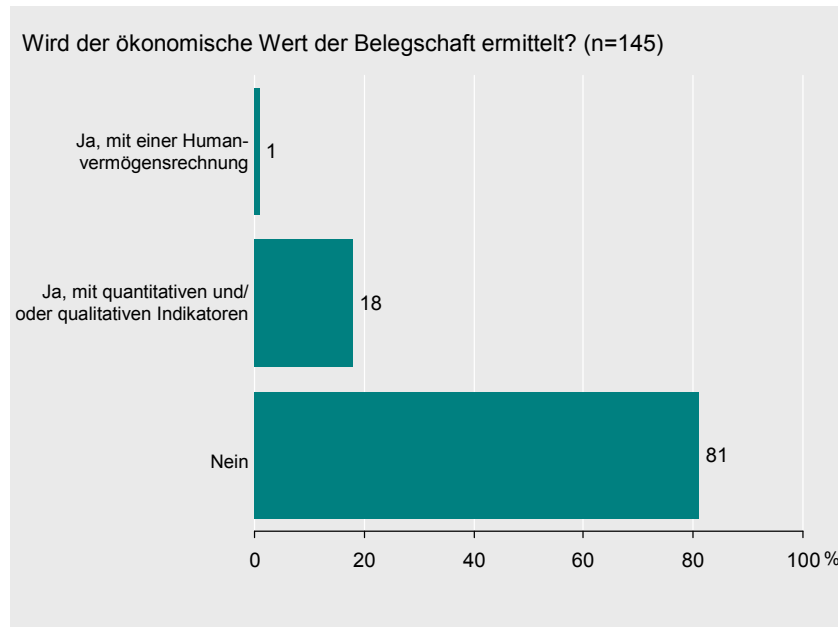


Abb. 17: Humankapitalbewertung

Ein Kriterium für ein professionelles Wertschöpfungsmanagement ist die zielgerichtete Erhebung von Kennzahlen des Personalmanagements zu Steuerungszwecken. Es zeigt sich jedoch, dass die meisten Unternehmen längst nicht alle erhobenen Personalmanagementkennzahlen regelmäßig zur operativen Steuerung verwenden: Nur in einem Viertel der untersuchten Unternehmen wird mehr als die Hälfte der vorhandenen Kennzahlen regelmäßig zur Steuerung herangezogen. Ein Befragungsteilnehmer bemerkt dazu selbstkritisch: „(...) wir haben noch zu viel Personalstatistik (Sammlung von Kennzahlen) und zu wenig Personalcontrolling (Arbeit mit den Zahlen, Soll-Ist-Vergleiche, Ursachenforschung, Benchmark)“.

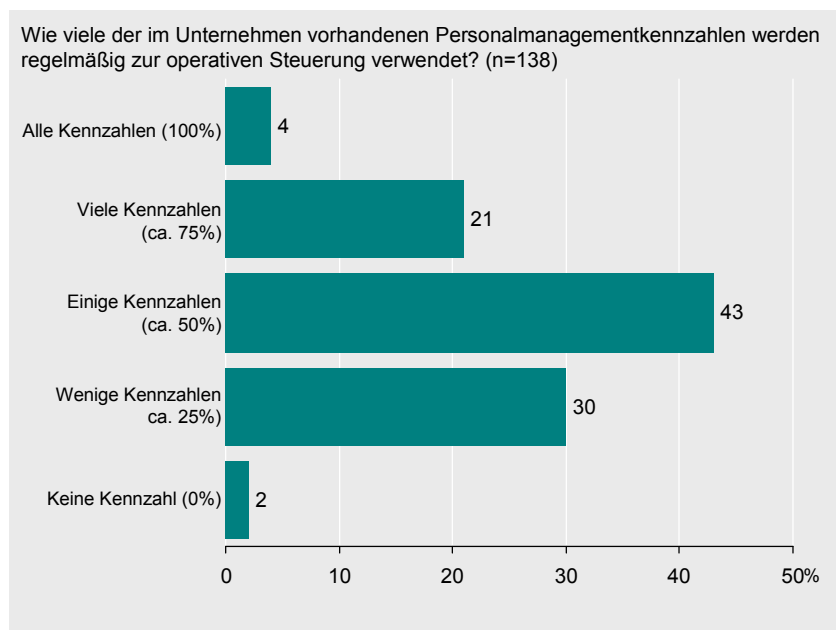


Abb. 18: Verwendung der Personalmanagementkennzahlen

Um eine effiziente Steuerung mit Kennzahlen zu ermöglichen, empfiehlt es sich, die Möglichkeiten der elektronischen Datenverarbeitung auszuschöpfen. In 88 Prozent der untersuchten Unternehmen werden zumindest einige steuerungsrelevante Kennzahlen des Personalmanagements automatisiert ermittelt (ohne Abbildung).

Vergleichsdaten können die Interpretation von Personalmanagementkennzahlen erleichtern. Allerdings ziehen nur 13 Prozent der Unternehmen regelmäßig externe Vergleichsdaten heran, während 50 Prozent ihre steuerungsrelevanten Personalmanagementkennzahlen unregelmäßig einem externen Benchmarking unterziehen.

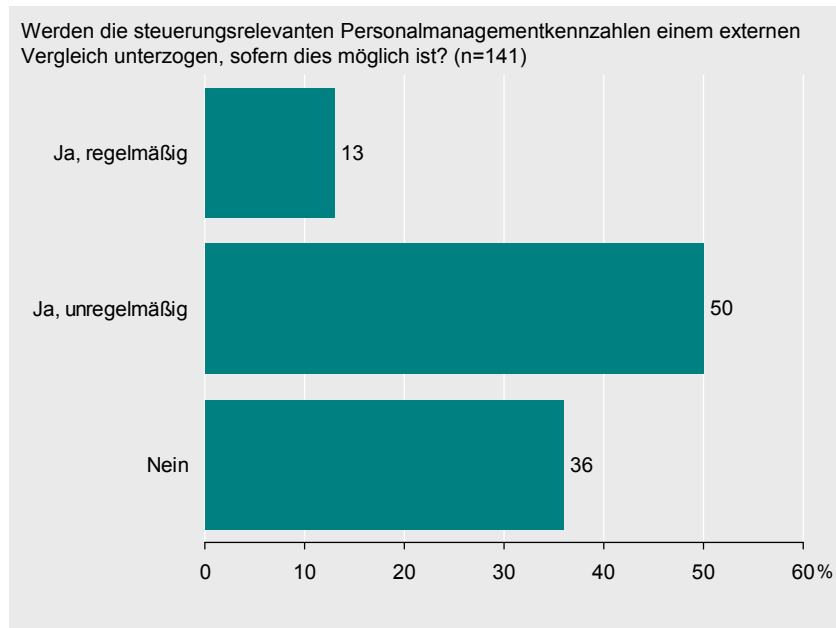


Abb. 19: Benchmarking steuerungsrelevanter Personalmanagementkennzahlen

Häufig wird argumentiert, dass die finanzökonomische Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich entscheidend zu deren Akzeptanz im Unternehmen beitrage. Allerdings haftet Personalmanagern der Ruf an, wenig (kenn-) zahlenaffin zu sein. Und tatsächlich zeigen sich die befragten Personalmanager in diesem Punkt besonders selbstkritisch: 45 Prozent der Befragten erleben die Führungskräfte im Personalbereich des eigenen Unternehmens als höchstens mittelmäßig kompetent im Umgang mit quantitativen und finanzökonomischen Daten.

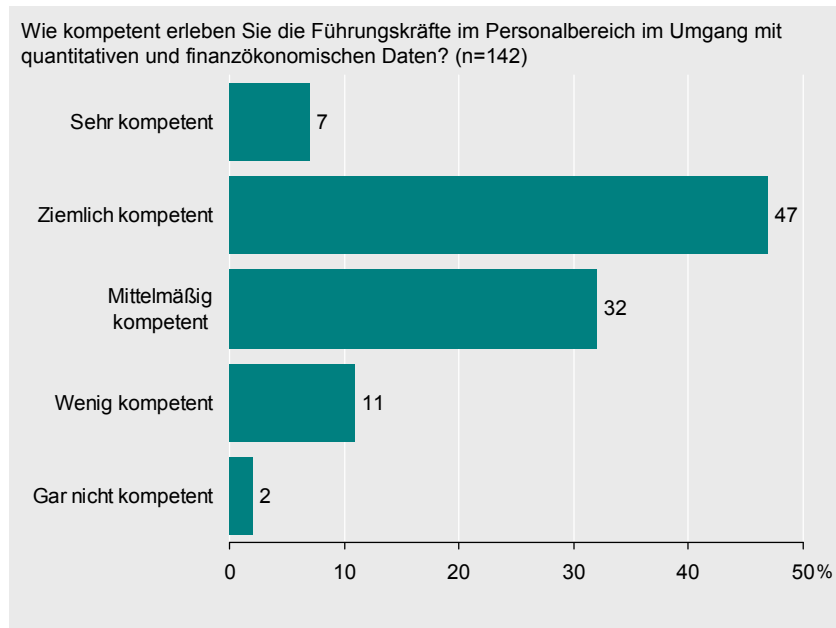


Abb. 20: Finanzökonomische Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich

4.1.2 Instrumenten- und Prozessmanagement

4.1.2.1 Prozessmanagement

Mit einem durchschnittlichen Indexwert von 2,72 gehört das Prozessmanagement zu den Stärken des Personalmanagements. Dieser Indexwert spiegelt die Antworten der befragten Personalmanager auf insgesamt 15 Einzelfragen wider.

Als Kernprozesse des Personalmanagements können insbesondere die Personalabrechnung, die betriebliche Berufsausbildung, die Personalrekrutierung, das Vergütungsmanagement sowie die Personalplanung und -freisetzung gelten – diese Prozesse sind in mehr als der Hälfte der untersuchten Unternehmen eindeutig definiert. Für das Personalmarketing und das Personalcontrolling gibt es bislang in weniger als jedem dritten Unternehmen eindeutig definierte Prozesse.

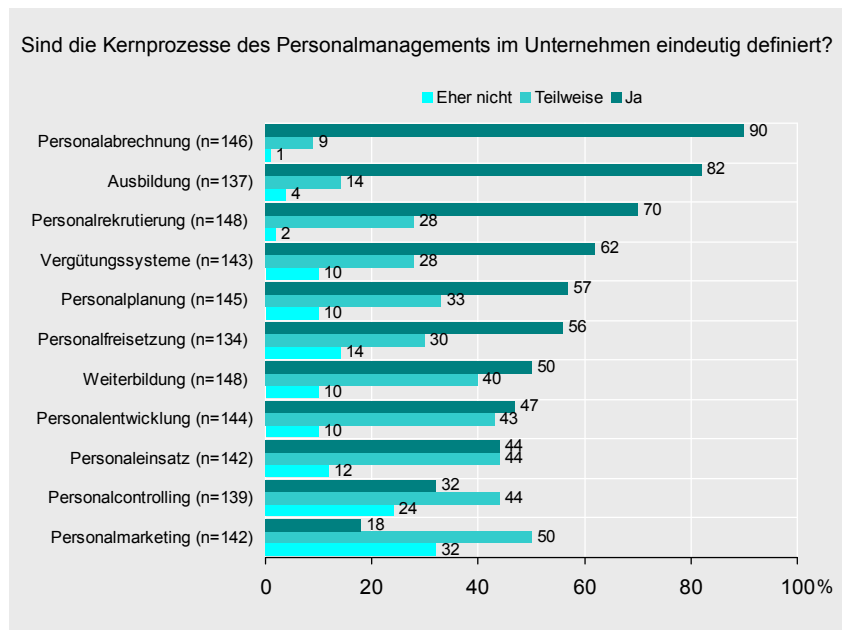


Abb. 21: Definition der Personalprozesse

Im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung sollten die Kernprozesse des Personalmanagements regelmäßig überprüft werden, um sie bei Bedarf frühzeitig zu aktualisieren beziehungsweise zu optimieren. Nur 18 Prozent der untersuchten Unternehmen überprüfen ihre Personalprozesse tatsächlich regelmäßig; weitere 68 Prozent evaluieren die Prozesse in unregelmäßigen Intervallen.

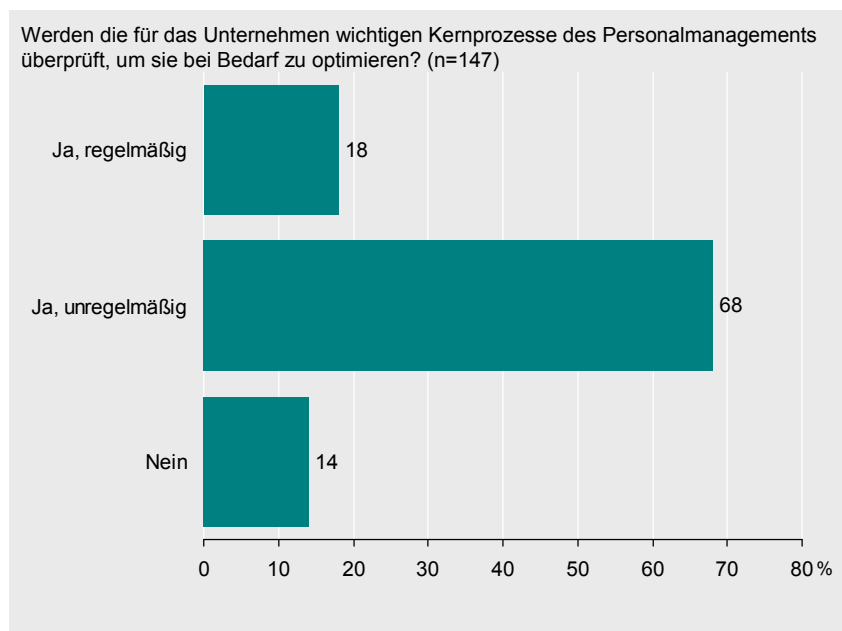


Abb. 22: Überprüfung der Personalprozesse

Durch die Nutzung geeigneter IT-Lösungen kann die Effizienz der Personalprozesse gesteigert werden. In 48 Prozent der untersuchten Unternehmen laufen mehr als die Hälfte der Kernprozesse des Personalmanagements IT-gestützt ab.

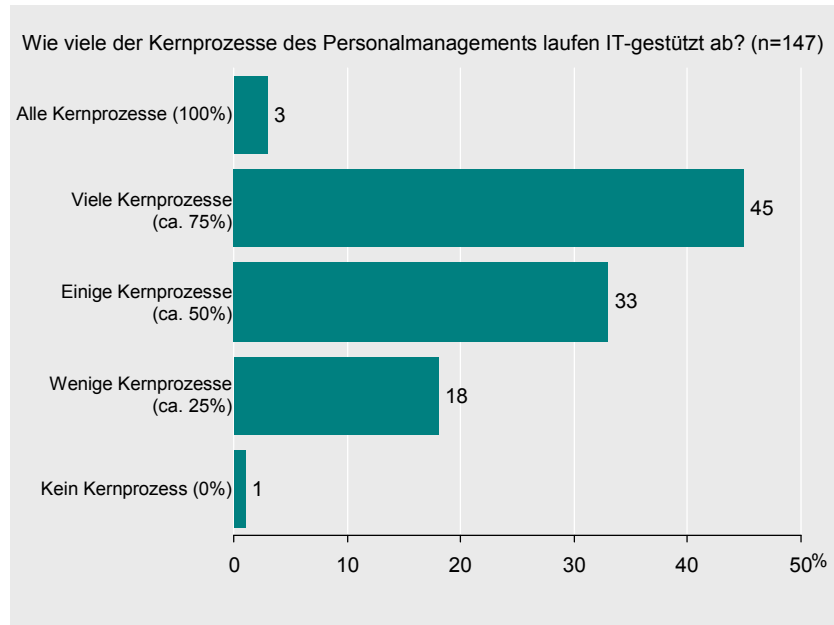


Abb. 23: IT-Unterstützung der Personalprozesse

Eine andere wesentliche Bedingung für effiziente Personalprozesse ist die optimale Organisation des Personalbereichs. 27 Prozent der befragten Personalmanager berichten, dass in ihrem Unternehmen die Organisation des Personalbereichs die Personalprozesse optimal unterstützt (ohne Abbildung).

Wenn bezüglich der Ablauf- oder der Aufbauorganisation Optimierungsbedarf festgestellt wird, werden in der Regel Restrukturierungsmaßnahmen initiiert. Solche Maßnahmen verlangen viel Fingerspitzengefühl. Immerhin zwei von drei befragten Personalmanagern erleben die Führungskräfte im Personalbereich bei der Gestaltung organisatorischer Veränderungsprozesse als sehr kompetent beziehungsweise ziemlich kompetent.

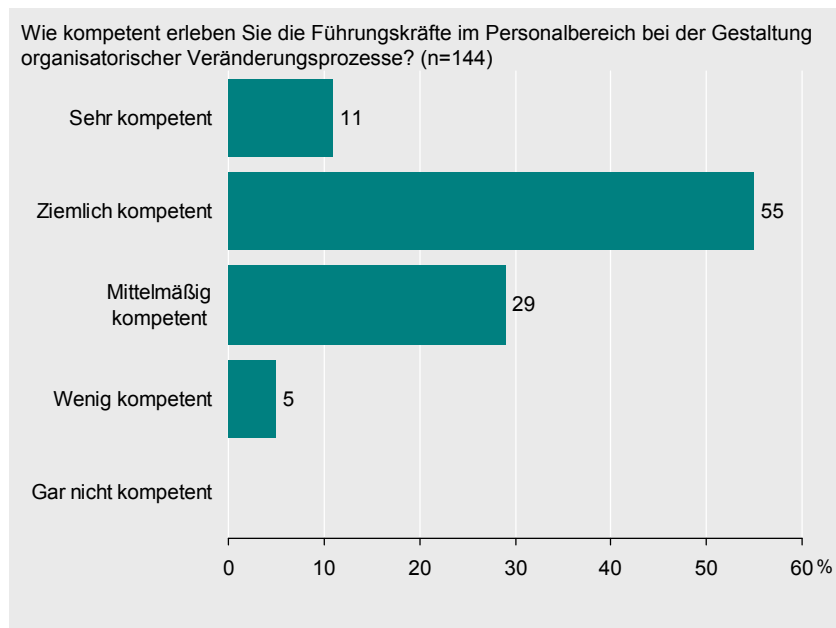


Abb. 24: Organisationsentwicklungskompetenz der Führungskräfte im Personalbereich

4.1.2.2 Instrumentenmanagement

Der durchschnittliche Indexwert für das Instrumentenmanagement von 2,41 ergibt sich aus den Antworten der befragten Personalmanager auf 15 einzelne Fragen.

Aufgabe eines professionellen Instrumentenmanagements ist die Bereitstellung geeigneter Methoden und Instrumente für die verschiedenen Kernprozesse des Personalmanagements. Wie bereits beim Prozessmanagement gibt es auch hier zwischen den Kernprozessen deutliche Unterschiede. Während geeignete Instrumente für die Personalabrechnung die Regel sind (in 78 Prozent der untersuchten Unternehmen vorhanden), wird das Personalmarketing derzeit nur in Ausnahmefällen (11 Prozent der Unternehmen) durch geeignete Instrumente unterstützt.

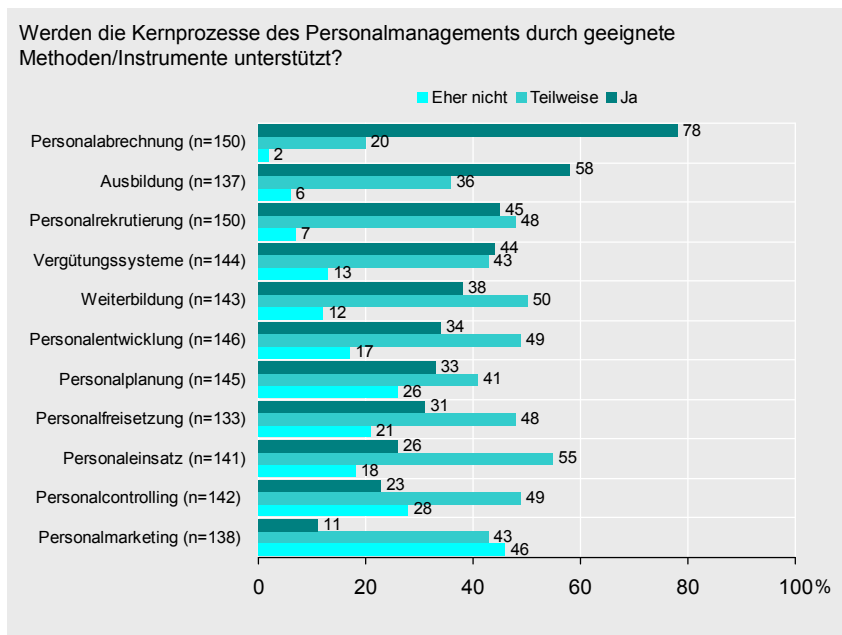


Abb. 25: Instrumentelle Unterstützung der Personalprozesse

Die Verzahnung einzelner Personalinstrumente (z. B. Leistungsbeurteilung und Vergütung oder Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung) kann Synergien freisetzen. 40 Prozent der untersuchten Unternehmen erkennen dieses Potenzial und verknüpfen mehr als die Hälfte der für die Kernprozesse des Personalmanagements notwendigen Instrumente miteinander (ohne Abbildung).

Um zukunftsfähig zu sein, müssen die Personalinstrumente kontinuierlich weiterentwickelt werden. Die Stärken der Führungskräfte im Personalbereich liegen hier eher bei der situationsbezogenen Anpassung der Instrumente als bei deren strategischer Fortentwicklung.

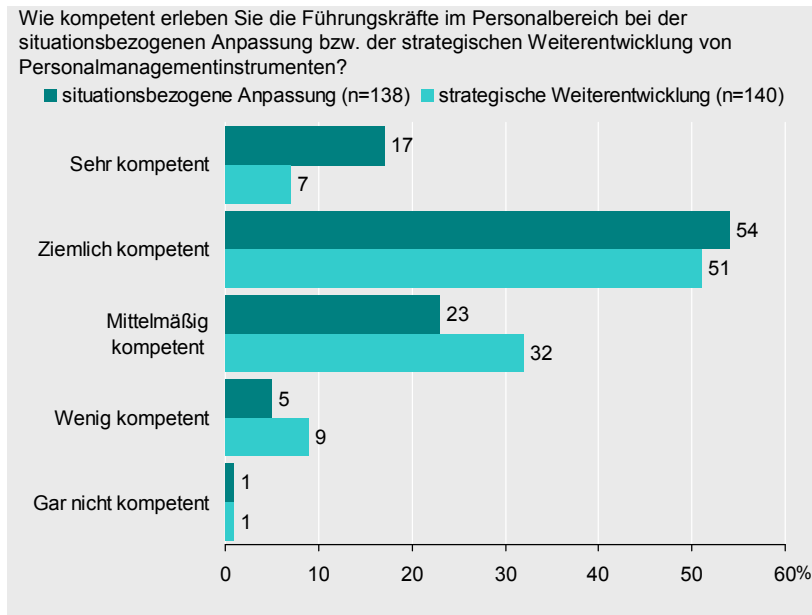


Abb. 26: Konzeptionelle Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich

Zu den Aufgaben der Linienführungskräfte gehört die Anwendung der für sie relevanten Personalinstrumente (z. B. Leitfaden für Mitarbeitergespräche). Die befragten Personalmanager äußern sich diesbezüglich zwar vergleichsweise kritisch - 16 Prozent erleben die Linienführungskräfte als wenig oder gar nicht kompetent bei der Anwendung der für sie relevanten Personalinstrumente; dennoch beschreiben immerhin 36 Prozent der Befragten die Linienführungskräfte als diesbezüglich sehr beziehungsweise ziemlich kompetent.

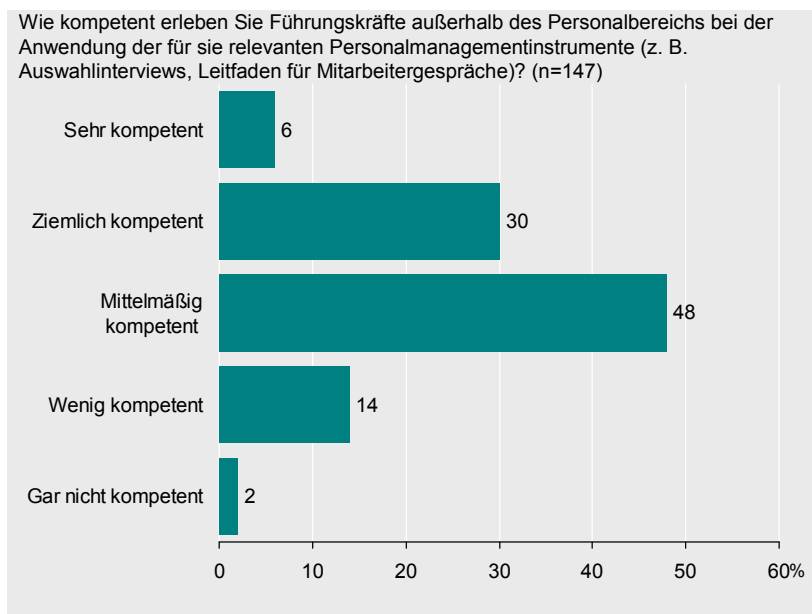


Abb. 27: Anwendungskompetenz der Linienführungskräfte

4.1.3 Beziehungsmanagement

4.1.3.1 Internes Beziehungsmanagement

Mit einem durchschnittlichen Indexwert von 2,66 gehört das interne Beziehungsmanagement eher zu den Stärken des Personalmanagements. Der Indexwert basiert auf den Antworten der befragten Personalmanager auf sechs Detailfragen.

Ein erster Indikator für ein professionelles internes Beziehungsmanagement ist die systematische Zusammenarbeit des Personalbereichs mit der Belegschaftsvertretung. 95 Prozent der befragten Personalmanager erleben diese Zusammenarbeit in ihrem Unternehmen als systematisch. In 61 Prozent der Unternehmen geht die Zusammenarbeit sogar über den Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse hinaus (ohne Abbildung).

Zu den Aufgaben des internen Beziehungsmanagements gehört es auch, die internen Kunden des Personalmanagements über dessen Angebote zu informieren. Allerdings verfügt lediglich jedes zweite Unternehmen über ein Konzept für die interne Kommunikation von Personalmanagementthemen.

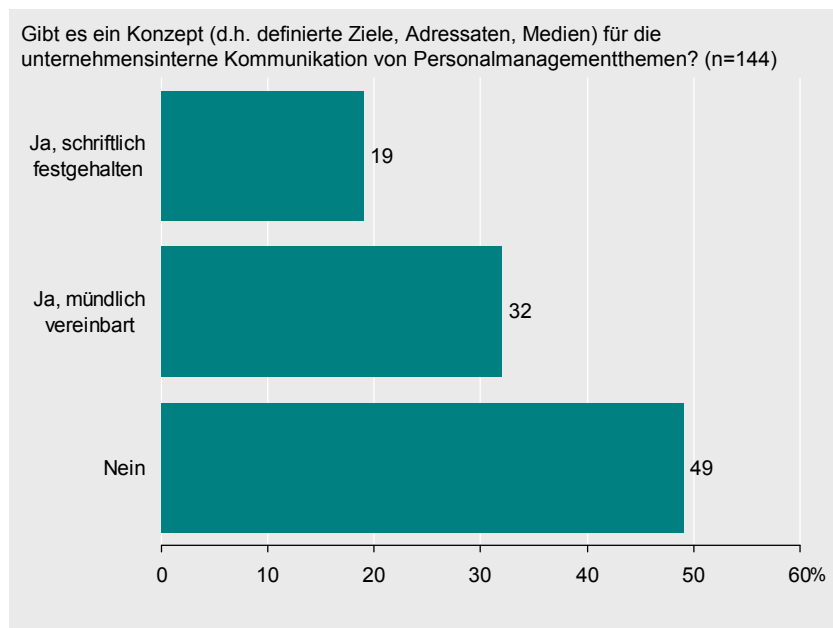


Abb. 28: Kommunikationskonzept für Personalmanagementthemen

Ein professionelles internes Beziehungsmanagement umfasst auch das Angebot, Führungskräfte und Mitarbeiter bei zwischenmenschlichen Problemen zu unterstützen. In 58 Prozent der untersuchten Unternehmen bietet der Personalbereich pro-

aktiv seine Hilfe an; in weiteren 40 Prozent der Unternehmen auf Nachfrage (ohne Abbildung).

Mitarbeiterbefragungen sind ein wichtiges Steuerungsinstrument für das interne Beziehungsmanagement. In 41 Prozent der untersuchten Unternehmen werden sie regelmäßig durchgeführt; in 32 Prozent der Unternehmen unregelmäßig.

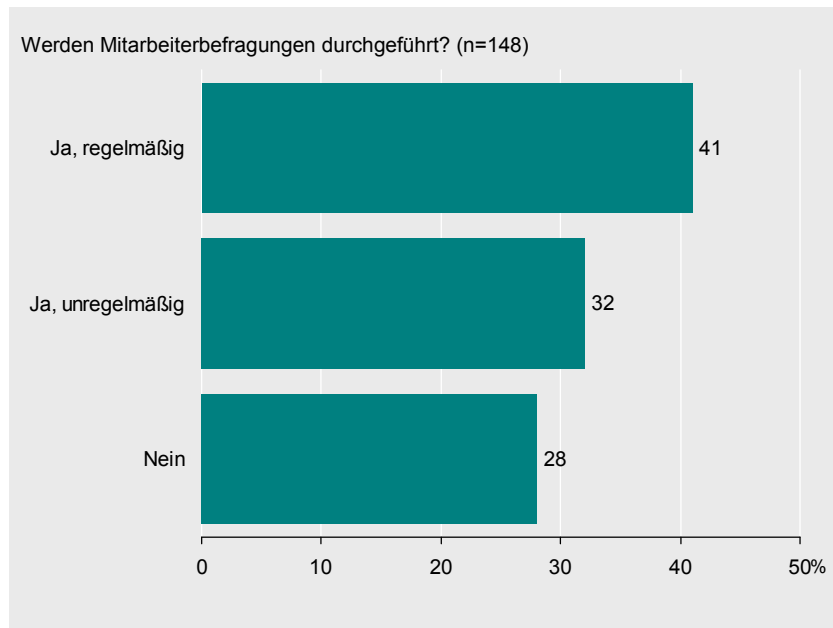


Abb. 29: Durchführung von Mitarbeiterbefragungen

Es kommt nicht selten vor, dass die Unternehmensleitung andere Erwartungen an das Personalmanagement richtet als die Linienführungskräfte und dass deren Interessen wiederum nicht deckungsgleich sind mit denjenigen der Mitarbeiter. Personalmanager müssen sich daher auch daran messen lassen, wie gut es ihnen gelingt, die unterschiedlichen Interessen zu integrieren. 84 Prozent der befragten Personalmanager beurteilen die Führungskräfte im Personalbereich als sehr beziehungsweise ziemlich kompetente Interessenvermittler.

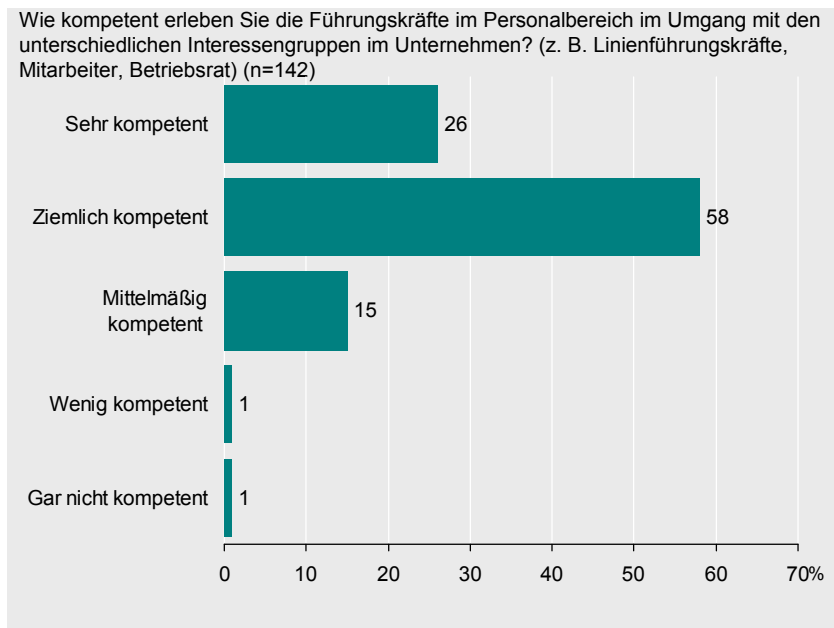


Abb. 30: Beziehungskompetenz der Führungskräfte im Personalbereich

Eine weitere Stärke der Führungskräfte im Personalbereich ist ihre arbeitsrechtliche Kompetenz: 82 Prozent der befragten Personalmanager erleben sie bei der Anwendung arbeitsrechtlicher Regelungen als sehr beziehungsweise ziemlich kompetent.

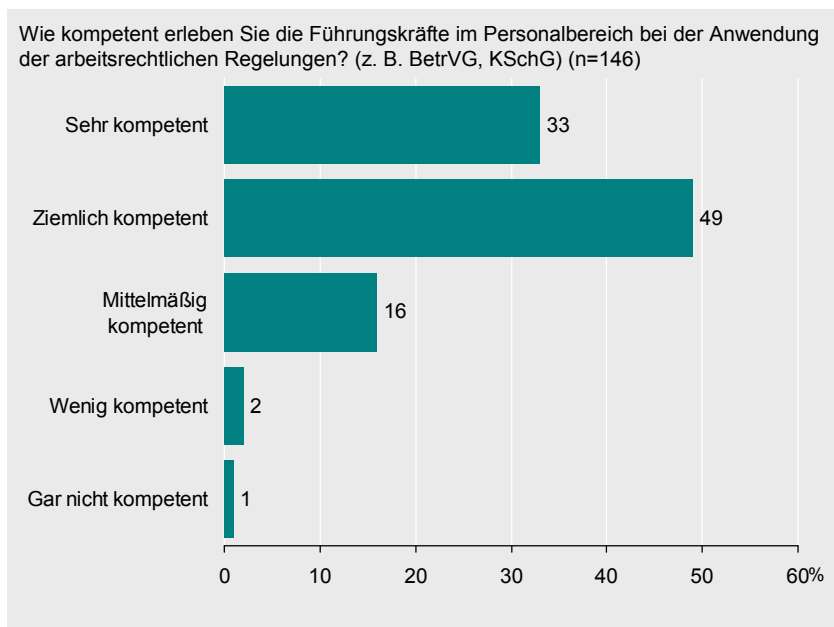


Abb. 31: Arbeitsrechtliche Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich

4.1.3.2 Externes Beziehungsmanagement

Der durchschnittliche Indexwert für das externe Beziehungsmanagement liegt bei 2,38; er errechnet sich aus den Antworten der befragten Personalmanager auf vier einzelne Fragen.

Ein Ziel des externen Beziehungsmanagements ist die Pflege der Beziehungen zu relevanten Institutionen außerhalb des Unternehmens (zum Beispiel Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, Arbeitsvermittler). In 93 Prozent der untersuchten Unternehmen ist der Personalbereich zumindest teilweise für die Gestaltung dieser Beziehungen zuständig (ohne Abbildung).

In 53 Prozent der Unternehmen pflegt der Personalbereich regelmäßig aktiv die Beziehungen zu den Arbeitsagenturen oder privaten Arbeitsvermittlern.

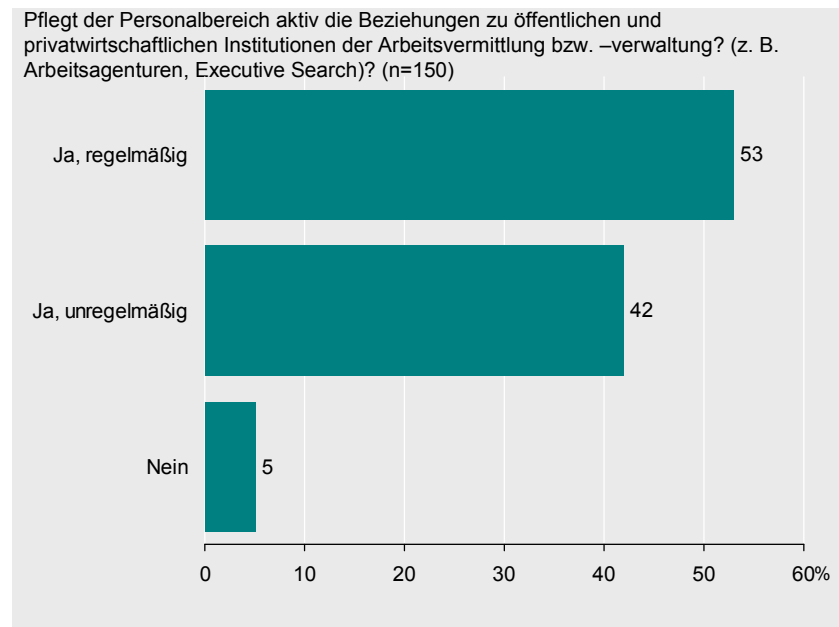


Abb. 32: Pflege der Beziehungen zu Institutionen der Arbeitsvermittlung

Eine weitere wichtige Zielgruppe des externen Beziehungsmanagements sind potenzielle Bewerber. Um sie für das Unternehmen zu gewinnen, muss der Personalbereich dessen Attraktivität als Arbeitgeber fördern. Entsprechende Konzepte gibt es bislang allerdings erst in 47 Prozent der untersuchten Unternehmen. Aus den Kommentaren der Befragungsteilnehmer lässt sich jedoch ableiten, dass viele Unternehmen gerade an diesem Thema arbeiten.

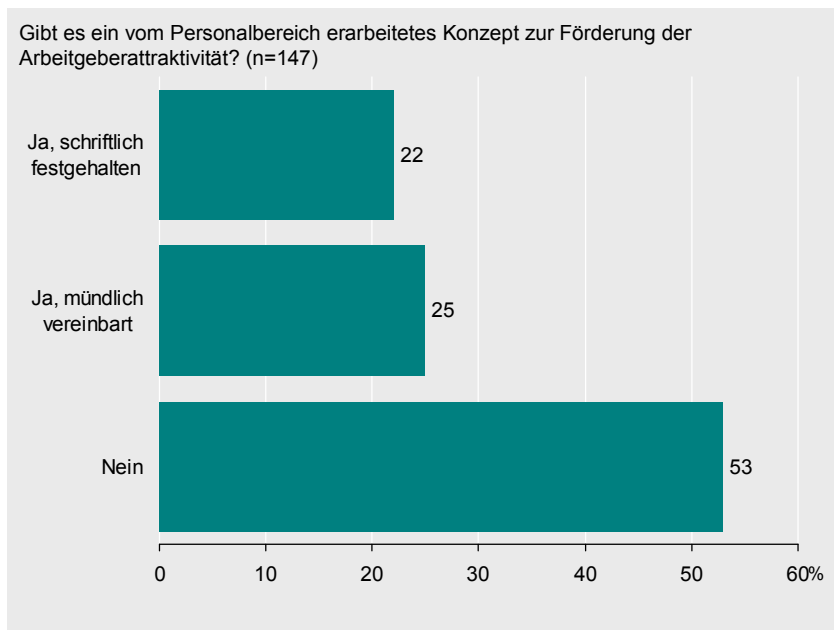


Abb. 33: Konzept zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität

In 64 Prozent der Unternehmen wird das Konzept zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität vollständig beziehungsweise weitgehend in operative Maßnahmen umgesetzt.

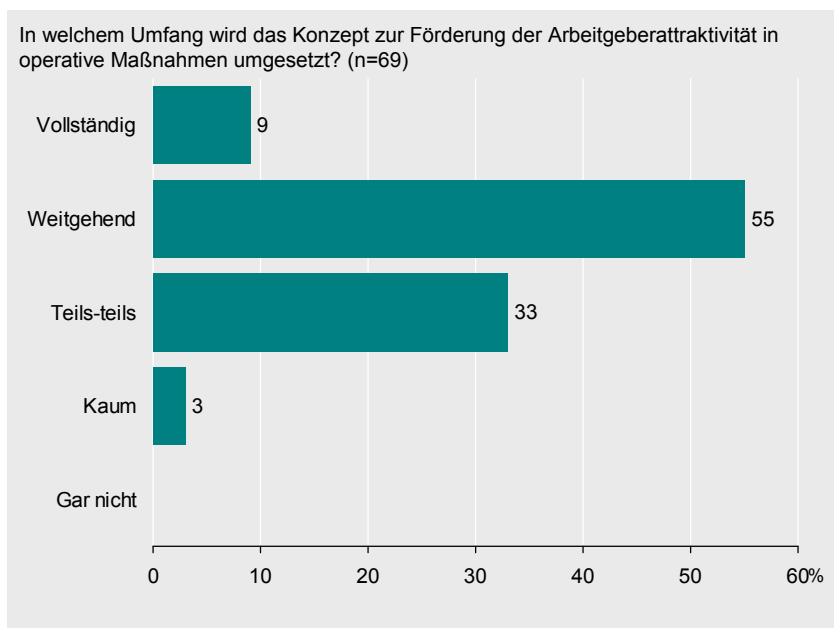


Abb. 34: Umsetzung des Konzepts zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität

4.1.4 Kultur- und Kompetenzmanagement

4.1.4.1 Kulturmanagement

Der Indexwert für das Kulturmanagement liegt im Durchschnitt bei 2,62. Er wird aus den Antworten der befragten Personalmanager auf sechs Einzelfragen ermittelt.

In 87 Prozent der untersuchten Unternehmen zählt die Mitgestaltung der Unternehmenskultur zu den Aufgaben des Personalbereichs (ohne Abbildung).

Der Personalbereich unterstützt die Kommunikation der Unternehmenswerte: In 42 Prozent der untersuchten Unternehmen diskutiert er die Werte intensiv mit den Mitarbeitern; in 53 Prozent der Unternehmen informiert er die Mitarbeiter.

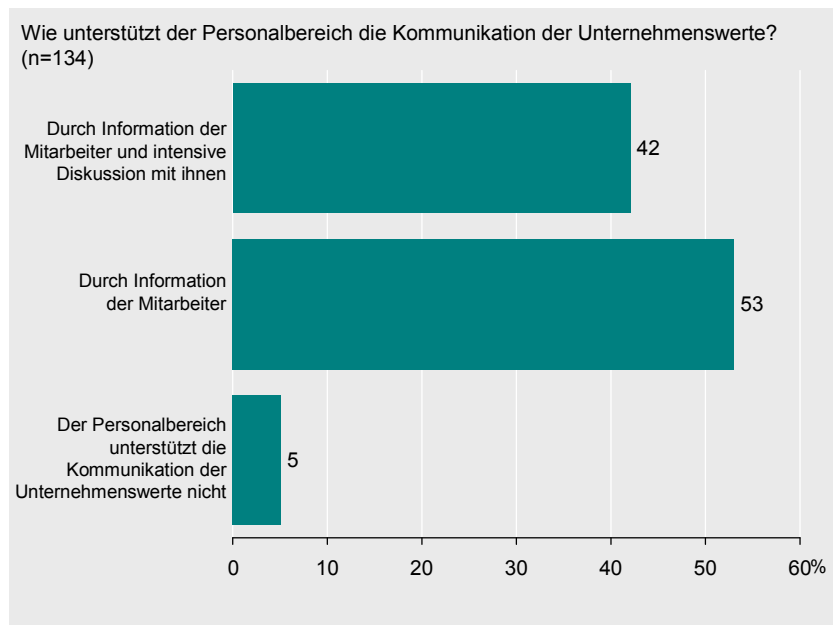


Abb. 35: Kommunikation der Unternehmenswerte

Eine Möglichkeit, Werte in einem Unternehmen verbindlich zu implementieren, ist die Definition von Führungsgrundsätzen. Solche Grundsätze gibt es auf dem Papier in 78 Prozent der untersuchten Unternehmen; im Führungsalltag gelebt werden sie jedoch nur in knapp der Hälfte der Unternehmen.

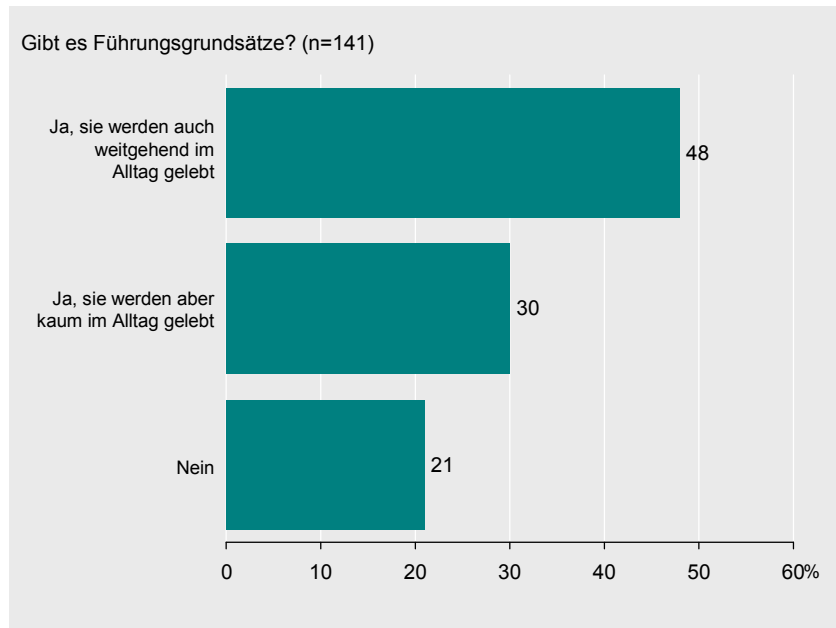


Abb. 36: Vorhandensein von Führungsgrundsätzen

Bei der Definition der Führungsgrundsätze hat der Personalbereich in 64 Prozent der Unternehmen die Rolle des Initiators und Moderators übernommen; in 27 Prozent der Unternehmen hat er sich lediglich am Diskussionsprozess beteiligt.

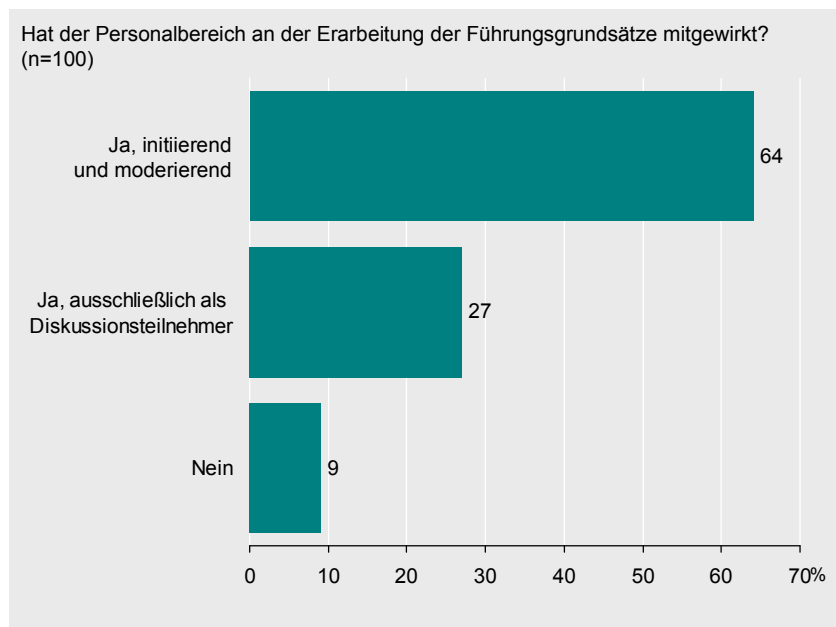


Abb. 37: Rolle des Personalbereichs bei der Erarbeitung der Führungsgrundsätze

Führungsgrundsätze gewinnen an Verbindlichkeit, wenn ihre Einhaltung regelmäßig überprüft wird und wenn die Nichtbeachtung der Grundsätze spürbare Konsequenzen hat. Regelmäßige Überprüfungen sind aber nur in 30 Prozent der untersuchten Unternehmen Standard. In immerhin 29 Prozent der Unternehmen wird die Befolgung der Regeln überhaupt nicht überprüft.

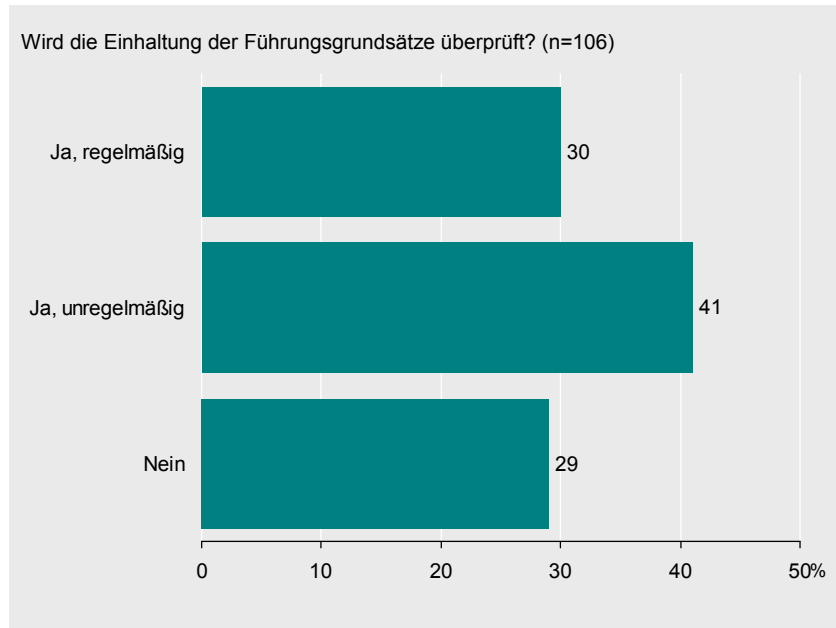


Abb. 38: Überprüfung der Einhaltung der Führungsgrundsätze

Selbst wenn die Beachtung der Führungsgrundsätze überprüft wird, hat abweichendes Verhalten nicht immer negative Konsequenzen: Die Nichtbeachtung der Führungsgrundsätze wirkt sich lediglich in 53 Prozent der Unternehmen stark auf Bewertungs- und Besetzungsentscheidungen aus.

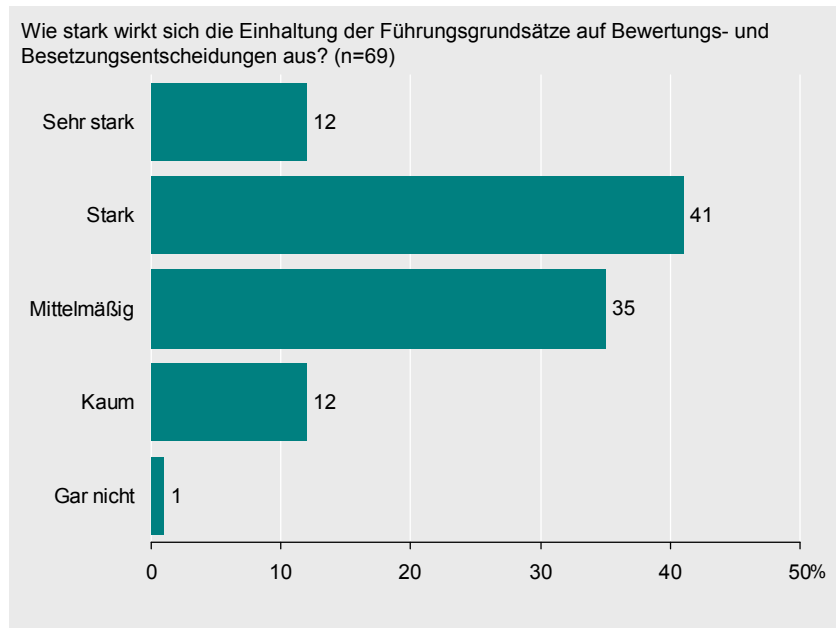


Abb. 39: Einfluss der Einhaltung von Führungsgrundsätzen auf Auswahlentscheidungen

4.1.4.2 Kompetenzmanagement

Im Durchschnitt liegt der Indexwert für das Kompetenzmanagement bei 2,42. Zur Berechnung dieses Wertes werden die Antworten der befragten Personalmanager auf sieben einzelne Fragen herangezogen.

In Change-Projekten ist ein systematisches Kompetenzmanagement von besonderer Bedeutung. Daher verwundert es nicht, dass der Personalbereich in 97 Prozent der untersuchten Unternehmen organisatorische Veränderungen begleitet – als Berater (54 Prozent) oder als aktiver Gestalter (43 Prozent).

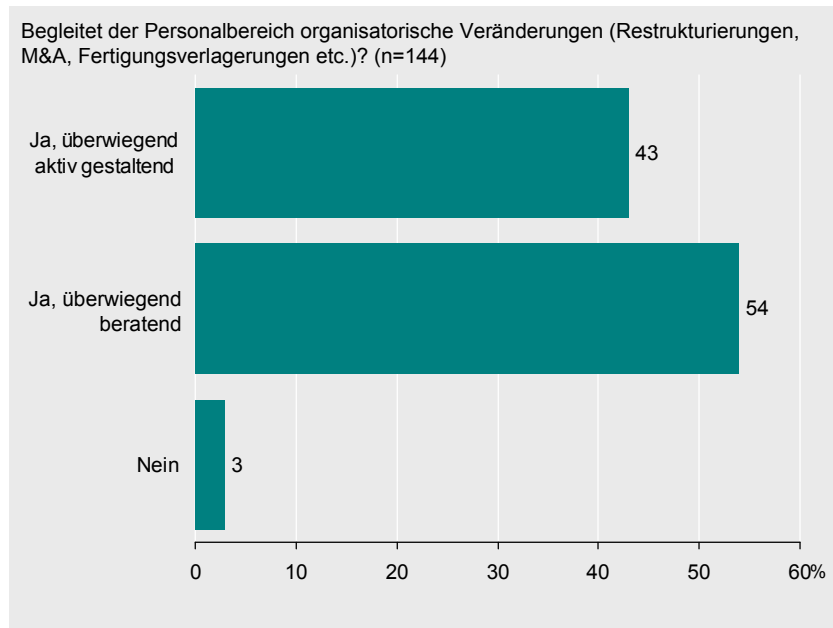


Abb. 40: Rolle des Personalbereichs in Veränderungsprozessen

Ein wichtiger Bestandteil eines professionellen Kompetenzmanagements ist die Förderung des Wissensaustauschs (zum Beispiel durch Expertenzirkel oder Communities of Practice). Der Personalbereich nimmt diese Aufgabe jedoch nur in 58 Prozent der untersuchten Unternehmen zumindest ansatzweise wahr (ohne Abbildung).

Im Rahmen des Kompetenzmanagements gehört es weiterhin zu den Aufgaben des Personalbereichs, die Linienführungskräfte bei Analyse der Kompetenzen ihrer Mitarbeiter zu unterstützen. In 91 Prozent der untersuchten Unternehmen hilft der Personalbereich den Linienführungskräften – eher bei der Analyse der vorhandenen Kompetenzen als bei der Analyse der strategisch notwendigen Kompetenzen.

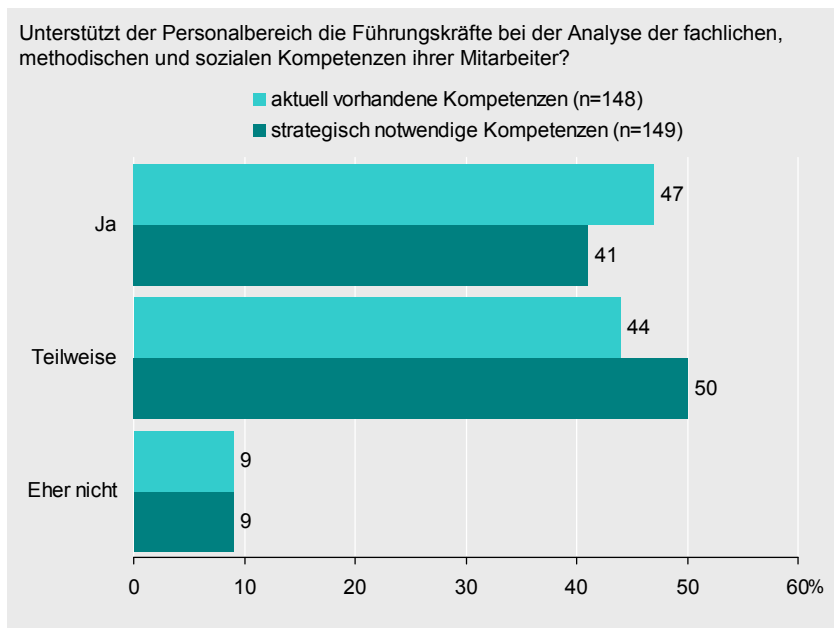


Abb. 41: Unterstützung durch den Personalbereich bei der Kompetenzanalyse

Damit sie Unterstützung leisten können, müssen die eigenen Kompetenzen der Mitarbeiter des Personalbereichs kontinuierlich weiterentwickelt werden. Dass mehr als die Hälfte dieser Mitarbeiter selbst regelmäßig an berufsbezogenen Personalentwicklungsmaßnahmen teilnehmen, wird aus 60 Prozent der untersuchten Unternehmen berichtet.

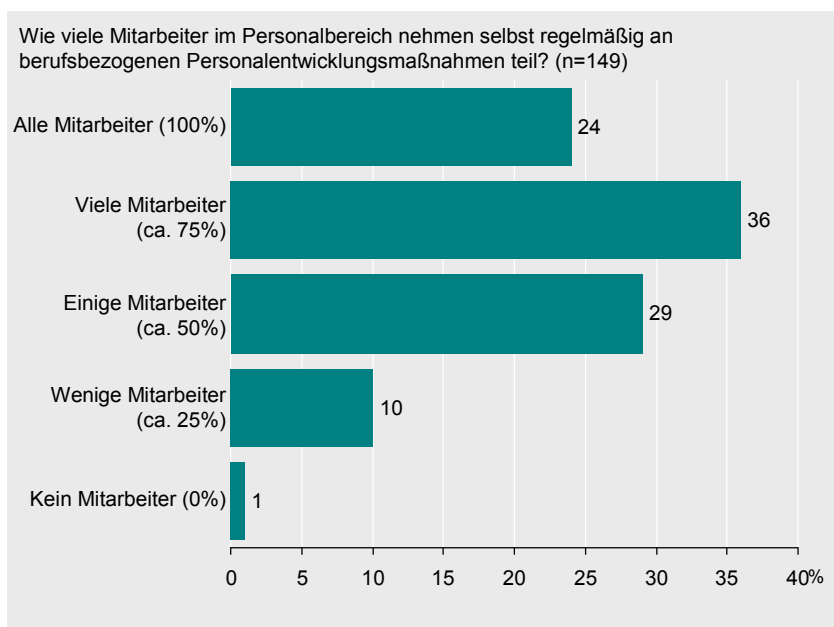


Abb. 42: Personalentwicklung für die Mitarbeiter des Personalbereichs

Generell ist die Personalentwicklung primär eine Aufgabe der Linienführungskräfte. Diesbezüglich erleben nur 26 Prozent der befragten Personalmanager mehr als die Hälfte der Linienführungskräfte als kompetent.

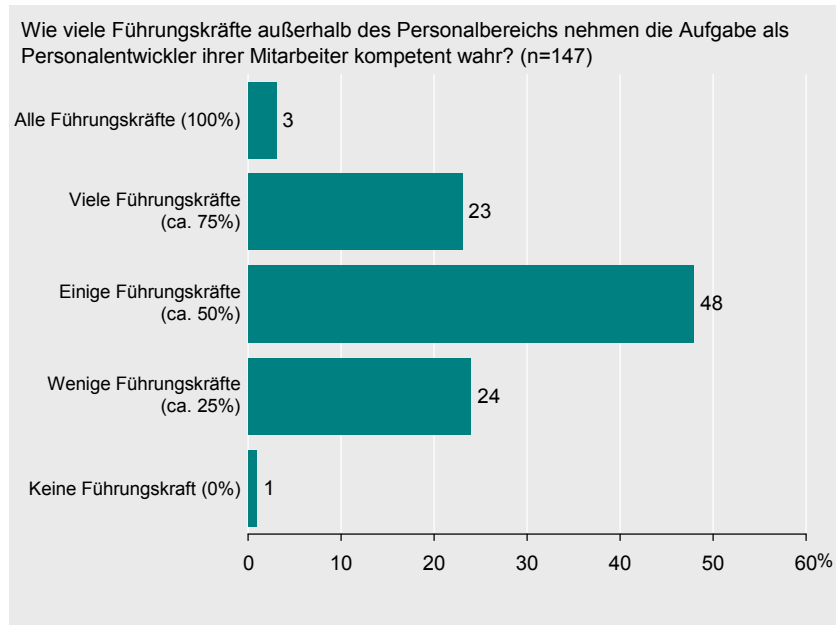


Abb. 43: Personalentwicklungskompetenz der Linienführungskräfte

Hinsichtlich ihrer Sozialkompetenz haben Führungskräfte eine besondere Vorbildfunktion. Aus diesem Grund sollte ihre Sozialkompetenz bei der Auswahl und Karriereentwicklung von Führungskräften systematisch berücksichtigt werden. Das ist in 58 Prozent der untersuchten Unternehmen der Fall.

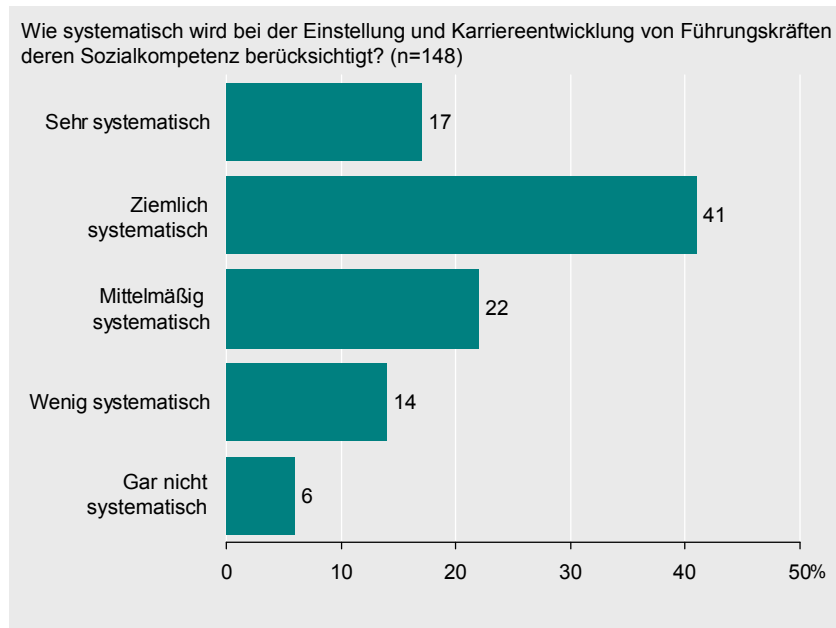


Abb. 44: Berücksichtigung der Sozialkompetenz bei der Führungskräfteentwicklung

4.2 Wirkung des Personalmanagements

Der Indexwert für die Wirkung des Personalmanagements liegt im Durchschnitt bei 2,53.

Vergleichsweise wirkungsvoll zeigt sich das Personalmanagement im Hinblick auf die Sozialpartnerschaft und die Arbeitgeberattraktivität. Optimierungspotenzial lässt hingegen bei der Innovationsfähigkeit des Unternehmens und bei der Strategiedurchdringung erkennen.



Abb. 45: Indexwerte Wirkung des Personalmanagements

4.2.1 Strategiedurchdringung

Der durchschnittliche Indexwert für die Strategiedurchdringung liegt bei 2,29; er basiert auf den Antworten auf zwei Einzelfragen.

Die Idee der Strategiedurchdringung geht davon aus, dass alle Mitarbeiter eines Unternehmens die für ihre Tätigkeit relevanten Strategien kennen und die Unternehmensstrategie in ihrer täglichen Arbeit aktiv mittragen sollen.

In 54 Prozent der untersuchten Unternehmen kennt zumindest mehr als die Hälfte der Mitarbeiter die für sie wichtigen strategischen Ziele.

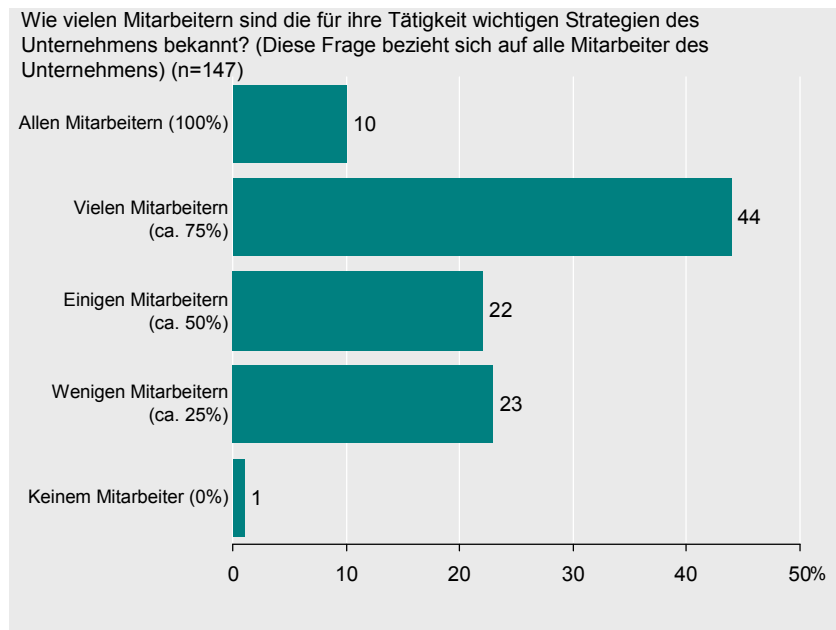


Abb. 46: Bekanntheit der Unternehmensstrategie

Die operative Umsetzung der Unternehmensstrategie beurteilen die befragten Personalmanager kritischer. Demnach tragen lediglich in 38 Prozent der untersuchten Unternehmen mehr als die Hälfte aller Mitarbeiter die Strategie des Unternehmens in ihrer täglichen Arbeit aktiv mit.

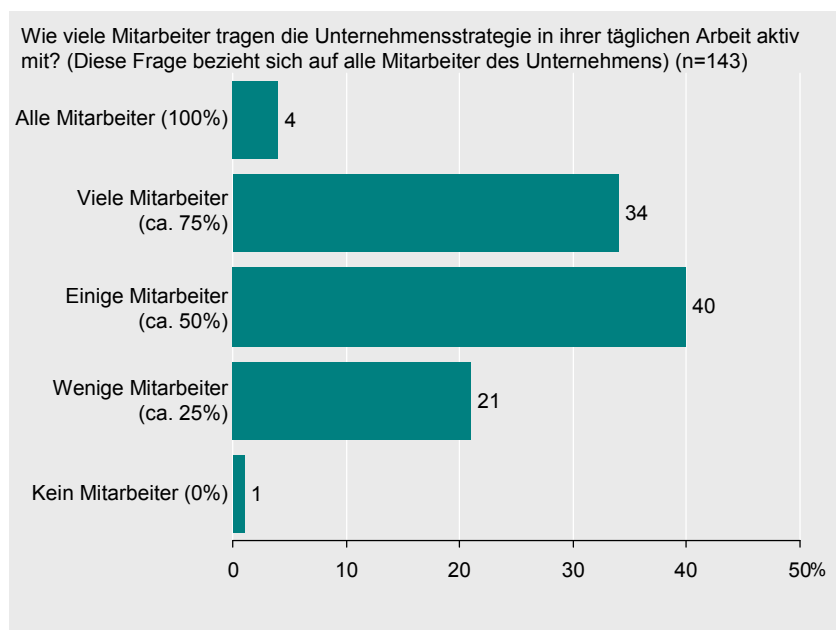


Abb. 47: Umsetzung der Unternehmensstrategie

4.2.2 Arbeitgeberattraktivität

Der Indexwert für die Arbeitgeberattraktivität beträgt durchschnittlich 2,71. Er basiert auf den Einschätzungen der befragten Personalmanager zur internen und externen Arbeitgeberattraktivität ihres Unternehmens.

Es fällt auf, dass die interne Arbeitgeberattraktivität insgesamt positiver beurteilt wird als die externe Arbeitgeberattraktivität. So sind 71 Prozent der Personalmanager der Ansicht, dass das eigene Unternehmen für die eigenen Mitarbeiter sehr oder ziemlich attraktiv ist, während nur 53 Prozent die Attraktivität für Bewerber genauso positiv bewertet.

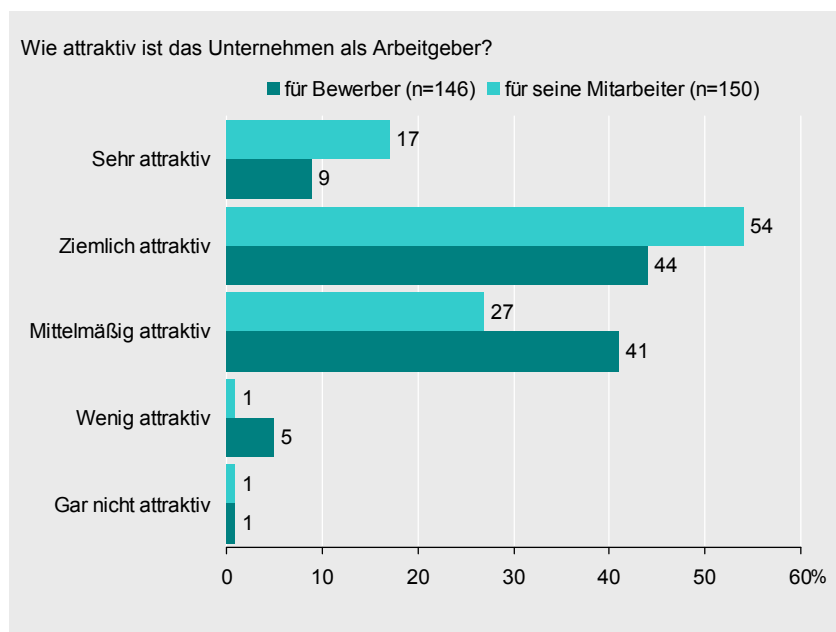


Abb. 48: Arbeitgeberattraktivität

4.2.3 Effiziente Personalprozesse

Im Durchschnitt beträgt der Indexwert für die Effizienz der Personalprozesse 2,61. Dahinter stehen die Antworten der befragten Personalmanager auf 12 einzelne Fragen.

Ein Kriterium für die Effizienz der Personalprozesse ist der Anteil der Fälle, in denen der Personalbereich in Fragen des Personalmanagements kompetente Beratung leisten kann, an allen bearbeiteten Fällen. In mehr als einem Viertel der untersuchten Unternehmen liegt diese Quote nach Einschätzung der befragten Personalmanager bei 100 Prozent; in zwei von drei

Unternehmen liegt sie bei etwa 75 Prozent und in 7 Prozent der Unternehmen darunter (ohne Abbildung).

Eine weitere Möglichkeit, die Prozesseffizienz zu beurteilen ist der Vergleich mit einem typischen Wettbewerber.¹⁵ Mit dieser Perspektive bewerten die befragten Personalmanager insbesondere ihren Personalabrechnungs-, ihren Ausbildungs- und ihren Personalentwicklungsprozess als effizient. Hinsichtlich der Effizienz von Personalplanung und -controlling sowie Personalmarketing fällt ihr Urteil dagegen besonders selbstkritisch aus.

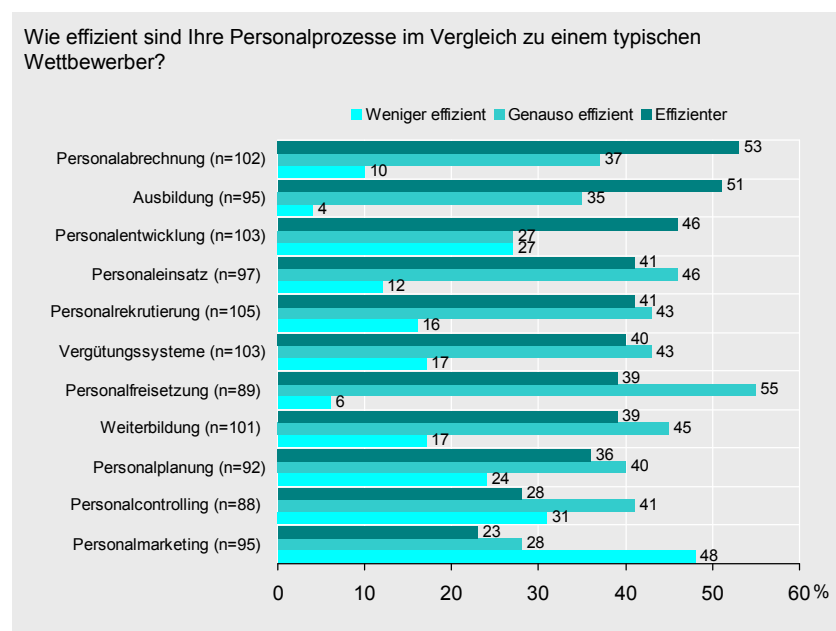


Abb. 49: Relative Effizienz der Personalprozesse

4.2.4 Innovationsfähigkeit

Der im Vergleich zu den übrigen Indexwerten niedrige durchschnittliche Indexwert für die Innovationsfähigkeit des Unternehmens (2,08) ergibt sich aus den Antworten der befragten Personalmanager auf zwei Fragen zur Veränderungsbereitschaft der Belegschaft und zur Innovationskultur.

¹⁵ Ungefähr jeder dritte Befragungsteilnehmer konnte über die Effizienz der eigenen Personalprozesse im Vergleich zu einem typischen Wettbewerber keine Auskunft geben. Regelmäßige externe Benchmarkings sind im Personalmanagement noch die Ausnahme (vgl. Kapitel 4.1.1.2).

Lediglich 26 Prozent der Personalmanager attestieren der Belegschaft in ihrem Unternehmen eine sehr oder ziemlich ausgeprägte Veränderungsbereitschaft.

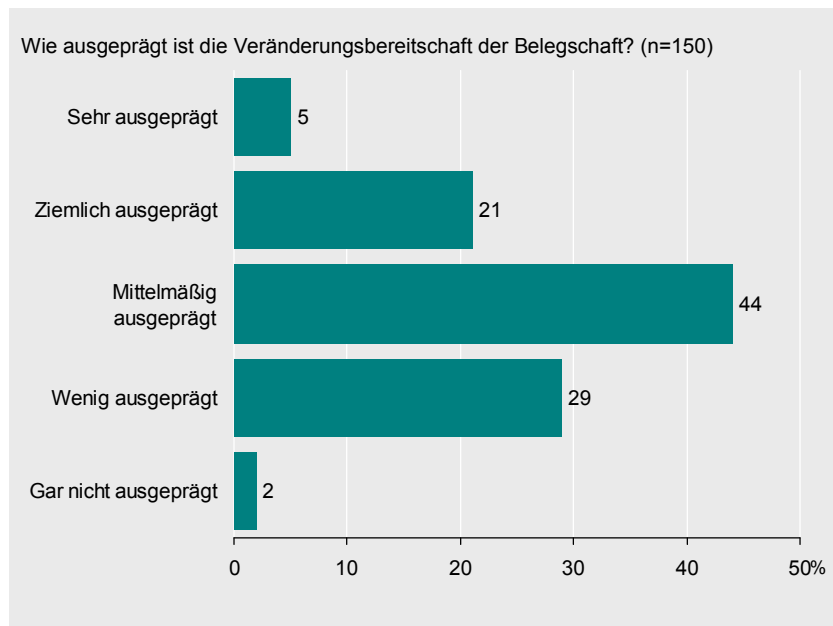


Abb. 50: Veränderungsbereitschaft der Belegschaft

Die Innovationskultur ist nach Einschätzung der befragten Personalmanager in 36 Prozent der untersuchten Unternehmen sehr oder ziemlich und in 23 Prozent der Unternehmen wenig oder gar nicht ausgeprägt (ohne Abbildung).

4.2.5 Qualität und Verfügbarkeit von Personal

Für die Qualität und Verfügbarkeit von Personal liegt der Indexwert im Durchschnitt bei 2,64. In diesen Wert fließen die Antworten der Personalmanager auf fünf Einzelfragen ein.

Demnach sind in 78 Prozent der untersuchten Unternehmen mehr als die Hälfte der Führungspositionen adäquat besetzt (ohne Abbildung).

In 73 Prozent der Unternehmen wird mehr als die Hälfte der vakanten Führungspositionen ausreichend schnell besetzt.

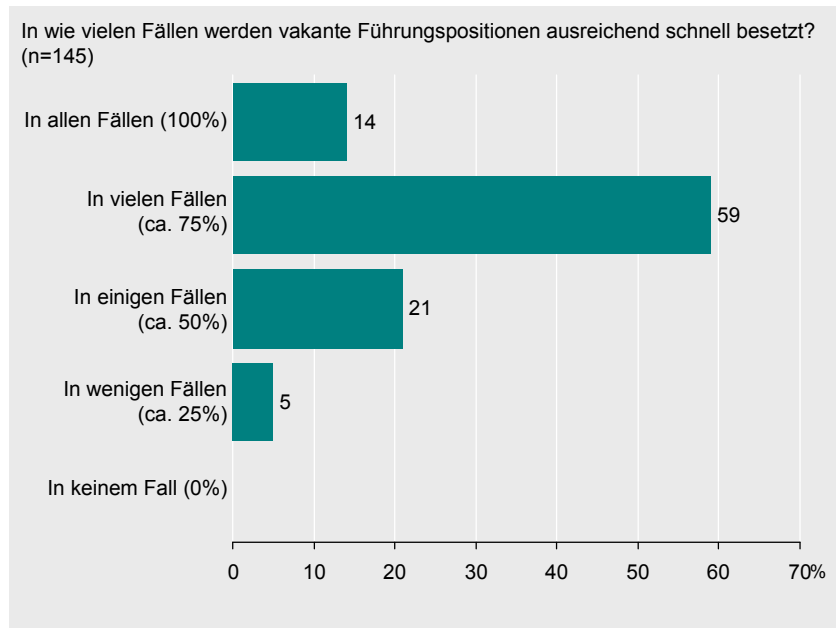


Abb. 51: Schnelligkeit der Besetzung von Führungspositionen

In 52 Prozent der Unternehmen kann mehr als die Hälfte der vakanten Führungspositionen mit internen Potenzialträgern besetzt werden, während eine interne Rekrutierung in 16 Prozent der Unternehmen nur in Ausnahmefällen möglich ist.

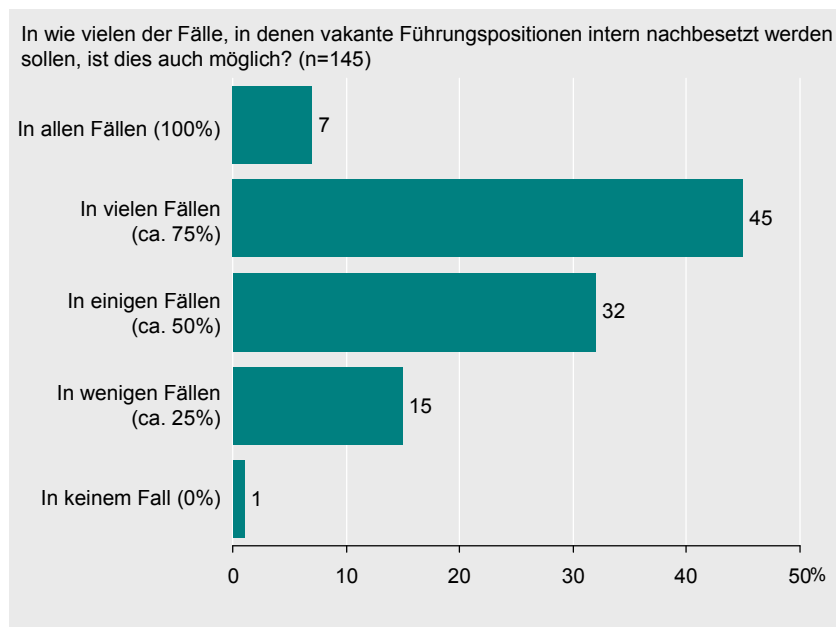


Abb. 52: Möglichkeit der internen Rekrutierung

Für die Unternehmen wird es angesichts der demografischen Entwicklung und des aufgrund der Globalisierung zunehmenden

den Kostendrucks immer wichtiger, ihre Mitarbeiter flexibel einsetzen zu können. 45 Prozent der befragten Personalmanager sind der Ansicht, dass ihnen das im Jahr 2007 besser gelungen ist als einem typischen Wettbewerber.

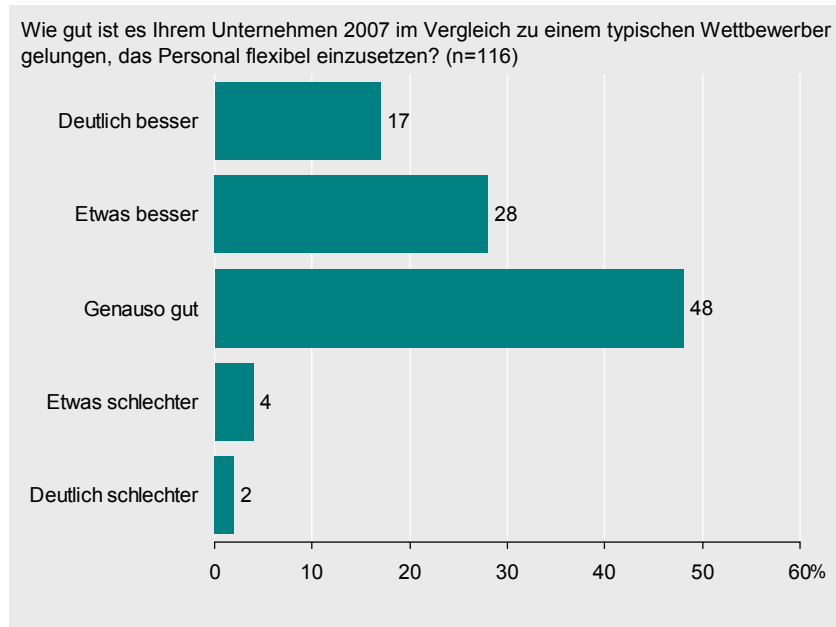


Abb. 53: Flexibilität des Personaleinsatzes

Ein weiterer Erfolgsfaktor, der immer mehr an Bedeutung gewinnt, ist die Bindung der Leistungsträger an das Unternehmen. 57 Prozent der befragten Personalmanager sehen ihr Unternehmen diesbezüglich im Vorteil gegenüber dem Wettbewerb.

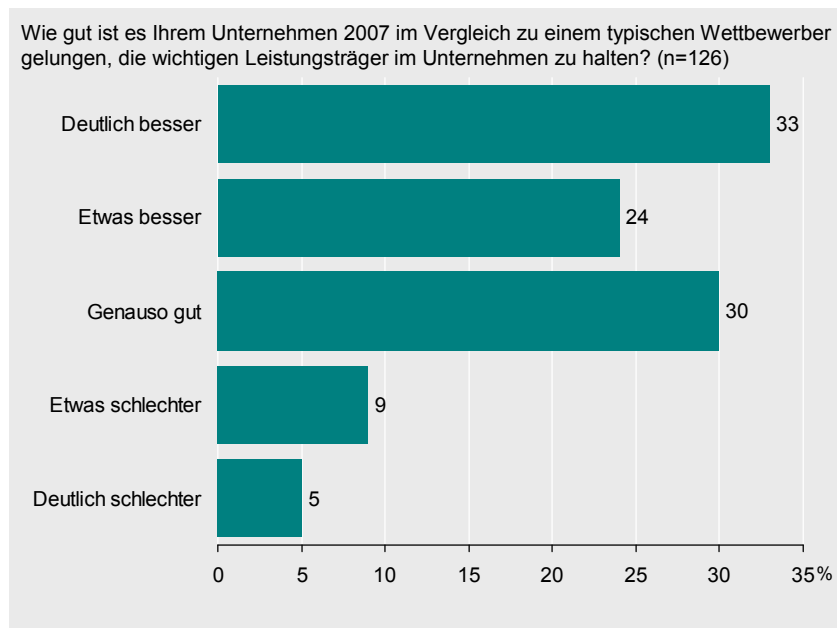


Abb. 54: Bindung der Leistungsträger

4.2.6 Sozialpartnerschaft

Der durchschnittliche Indexwert für die Sozialpartnerschaft liegt bei 2,86. In diesen Wert sind die Antworten der Personalmanager auf zwei einzelne Fragen eingeflossen.¹⁶

In 84 Prozent der untersuchten Unternehmen führt die Zusammenarbeit mit den Belegschaftsvertretern in mehr als der Hälfte der Fälle zu einem konstruktiven Ergebnis (ohne Abbildung).

Der Zeitaufwand für eine konstruktive Einigung ist in 64 Prozent der Unternehmen in mehr als der Hälfte der Fälle vertretbar.

¹⁶ Berücksichtigt wurden nur Unternehmen, in denen es eine Belegschaftsvertretung gibt.

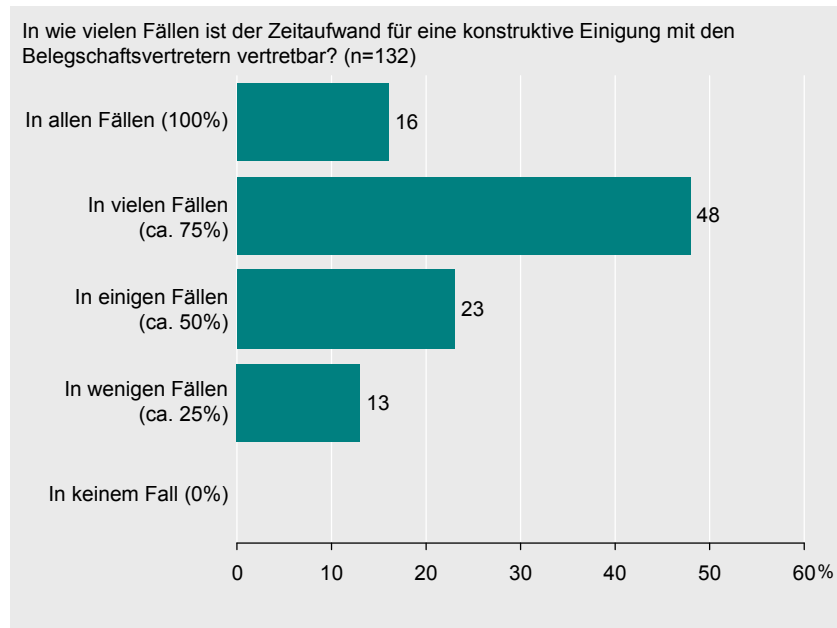


Abb. 55: Zeitaufwand für die Einigung mit den Belegschaftsvertretern

4.3 Fluktuation

Die Fluktuationsquote der untersuchten Unternehmen liegt im Durchschnitt bei 3,82 Prozent.¹⁷ Die Hälfte der Unternehmen hat eine Fluktuationsquote unter 2,16 Prozent. In 7 Prozent der Unternehmen gibt es derzeit keine Fluktuation. Die höchste berichtete Fluktuationsquote liegt bei 30 Prozent.

4.4 Unternehmenserfolg

Der Unternehmenserfolgsindex basiert auf den Antworten der befragten Personalmanager auf vier einzelne Fragen zum Markterfolg des Unternehmens, zu seiner Produktqualität, seiner Produktivität und seiner Innovationskraft. Der durchschnittliche Indexwert beträgt 2,63.¹⁸

63 Prozent der befragten Personalmanager sind der Ansicht, dass es ihrem Unternehmen 2007 im Vergleich zu einem typischen Wettbewerber besser gelungen ist, eine hohe Produktqualität zu gewährleisten. 57 Prozent der Unternehmen ist es

¹⁷ Fluktuationsquote: (Anzahl der Mitarbeiter, die im Jahr 2007 aus eigener Initiative gekündigt haben/Anzahl aller Mitarbeiter)*100

¹⁸ Auch der Index für den Unternehmenserfolg hat einen Wertebereich von 0 (nicht erfolgreich) bis 4 (sehr erfolgreich).

besonders gut gelungen, in ihrem Marktsegment die Innovationsführerschaft zu übernehmen, 56 Prozent haben besonders deutliche Produktivitätsfortschritte erreicht und 55 Prozent haben sich auf Marktveränderungen besser eingestellt als ihre Wettbewerber.

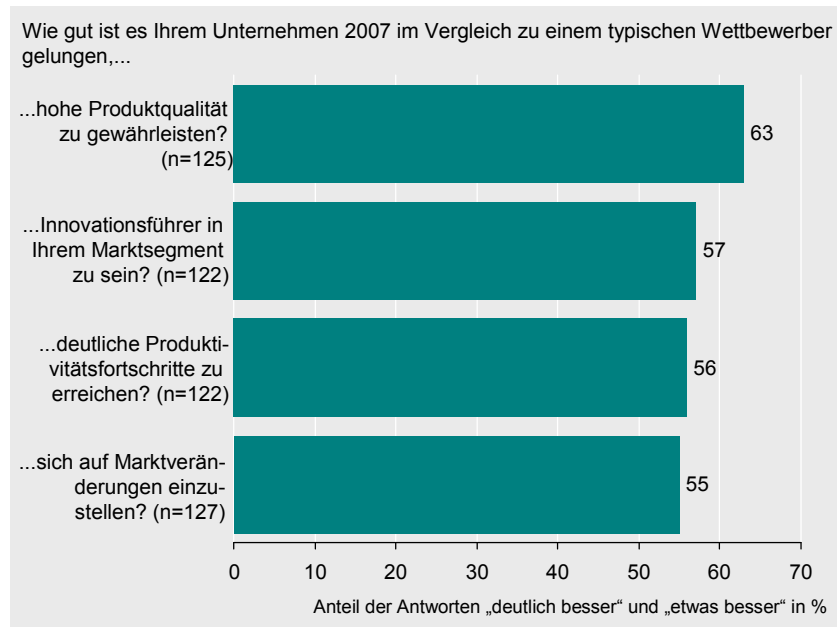


Abb. 56: Unternehmenserfolg

4.5 Zusammenhänge zwischen den Befragungsergebnissen

Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Professionalität des Personalmanagements und der Unternehmensgröße? Welche Zusammenhänge bestehen zwischen der Konfiguration des Personalmanagements, seiner Wirkung und dem Unternehmenserfolg? Steht die Konfiguration des Personalmanagements in einem direkten Zusammenhang mit der Fluktuation? Die folgende Übersicht bildet die vermuteten Zusammenhänge ab, die hier näher untersucht werden.

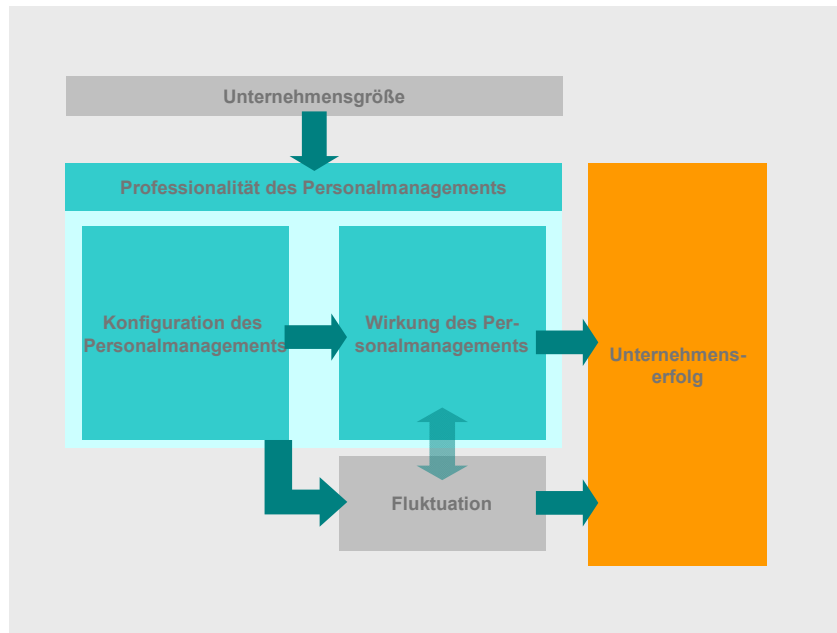


Abb. 57: Angenommene Zusammenhänge

4.5.1 Unternehmensgröße und Professionalität des Personalmanagements

Der Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Professionalität des Personalmanagements muss auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen und mit verschiedenen Verfahren analysiert werden, um ein differenziertes Bild zu gewinnen.

So korreliert der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (pix) insgesamt nicht signifikant mit der Unternehmensgröße. Eine Korrelationsanalyse auf der Ebene der einzelnen Indexwerte zeigt einen schwachen positiven Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Instrumentenmanagement.¹⁹ 2007 war ein schwacher positiver Zusammenhang mit dem Wertschöpfungsmanagement und dem externen Beziehungsmanagement gefunden worden; 2006 gab es Anzeichen für einen schwachen negativen Zusammenhang mit der Sozialpartnerschaft und der Strategiedurchdringung. 2005 gab es wiederum Anhaltspunkte für einen schwachen positiven Zusammenhang mit dem Wertschöpfungsmanagement und dem externen Beziehungsmanagement sowie für einen schwachen negativen Zusammenhang mit der Prozesseffizienz und

¹⁹ Vgl. Korrelationstabelle in Anhang 8.1.2

der Sozialpartnerschaft.²⁰ Dass die Unternehmensgröße mit dem Wertschöpfungsmanagement und dem externen Beziehungsmanagement schwach positiv und mit der Sozialpartnerschaft schwach negativ korreliert, wurde also wiederholt festgestellt, so dass diese Ergebnisse als belastbar gelten können.

Wenn man die durchschnittlichen Indexwerte der 29 größten Unternehmen (mindestens 3.100 Mitarbeiter) mit diejenigen der 29 kleinsten Unternehmen (höchstens 300 Mitarbeiter) vergleicht, zeigt sich nur beim Wertschöpfungsmanagement eine deutliche Differenz: Hier erreichen die großen Unternehmen im Durchschnitt einen höheren Indexwert als die kleinen Unternehmen.²¹

Auf der Ebene der einzelnen Indikatoren offenbart eine Kontingenztabelle folgende Zusammenhänge zwischen der Unternehmensgröße und der Professionalität des Personalmanagements:

In großen Unternehmen...

- ...laufen die Kernprozesse des Personalmanagements eher IT-gestützt ab.²²
- ...ist der Anteil der Linienführungskräfte, die ihre Aufgabe als Personalentwickler ihrer Mitarbeiter kompetent wahrnehmen, größer.²³
- ...ist das Personalcontrolling effizienter.²⁴

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Unternehmensgröße sich eher auf die Konfiguration des Personalmanagements als auf seine Wirkung auswirkt, insgesamt aber keinen nennenswerten Einfluss auf die Professionalität des Personalmanagements hat.

²⁰ Diese abweichenden Befunde sind wahrscheinlich auf die Stichprobenfluktuation zurückzuführen.

²¹ Vgl. Tabelle in Anhang 8.2. Die Ergebnisse dieses Extremgruppenvergleichs müssen mit Vorsicht interpretiert werden, weil das Verfahren die Bedeutung der Unternehmensgröße tendenziell überschätzt (vgl. Bortz, J.; Döring, N.: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Heidelberg 2002, S. 530).

²² Cramer's $V=.270$; $p=.004$ ($n=141$) - Dieser Zusammenhang war auch schon 2007 beobachtet worden.

²³ Cramer's $V=.290$; $p=.001$ ($n=141$)

²⁴ Cramer's $V=.348$; $p=.003$ ($n=85$)

4.5.2 Zusammenhänge mit der Fluktuation

Es ist anzunehmen, dass sich die Konfiguration des Personalmanagements auf die Fluktuation auswirkt und dass diese wiederum den Unternehmenserfolg beeinflusst. Hinter dieser Annahme steht die These, dass ein professionell aufgestelltes Personalmanagement das Commitment und die Zufriedenheit der Mitarbeiter fördert und damit zur Reduktion von Fluktuation beiträgt und dass das Personalmanagement mit der Bindung von Mitarbeitern (insbesondere von Leistungsträgern) an das Unternehmen einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet.

Tatsächlich korreliert der Konfigurationsindex – wenn auch schwach - negativ mit der Fluktuationsquote, das heißt, je professioneller die Konfiguration des Personalmanagements, desto geringer die Fluktuation.²⁵ Eine Regressionsanalyse, die unter Berücksichtigung der Unternehmensgröße und der Branche den Effekt der einzelnen Konfigurationsindizes auf die Fluktuation untersucht, gibt Hinweise darauf, dass vor allem ein professionelles Kompetenzmanagement zur Mitarbeiterbindung beiträgt.²⁶

Auch für den vermuteten Zusammenhang zwischen der Fluktuation und dem Unternehmenserfolg gibt es empirische Anhaltspunkte: Ein Regressionsmodell, das den Einfluss der Unternehmensgröße und der Branche berücksichtigt, zeigt einen signifikanten negativen Effekt der Fluktuationsquote auf den Unternehmenserfolgsindex.²⁷

Mit dem Wirkungsindex insgesamt korreliert die Fluktuationsquote schwach negativ; dieser Zusammenhang ist allerdings nicht signifikant.²⁸ Jedoch lässt sich ein signifikanter, mittelstarker negativer Zusammenhang zwischen der Fluktuationsquote und der Qualität und Verfügbarkeit von Personal feststellen.²⁹

4.5.3 Professionalität des Personalmanagements und Unternehmenserfolg

Das Professionalitätskonzept, auf dem die pix-Befragung beruht, nimmt an, dass der Unternehmenserfolg von der Wirkung

²⁵ Pearson's $r = -.178$; $p = .049$ ($n = 123$)

²⁶ Vgl. Tabelle in Anhang 8.3.1.

²⁷ Vgl. Tabelle in Anhang 8.3.2.

²⁸ Pearson's $r = -.147$; $p = .104$ ($n = 123$)

²⁹ Pearson's $r = -.302$; $p = .001$ ($n = 123$)

des Personalmanagements beeinflusst wird und diese wiederum von der Konfiguration des Personalmanagements.³⁰

Der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (pix) bildet die Konfiguration und die Wirkung des Personalmanagements ab. In den vergangenen Jahren hat sich immer wieder gezeigt, dass pix mit dem Unternehmenserfolgsindex mittelstark korreliert – so auch in diesem Jahr.³¹ Dieser Zusammenhang bleibt bestehen, wenn in einem Regressionsmodell der Einfluss der Unternehmensgröße, der Branche und der Fluktuationsquote kontrolliert wird.³²

Um herauszufinden, ob die Professionalität des Personalmanagements den Unternehmenserfolg kausal beeinflusst, wurden die pix-Werte aus den 2006 und 2007 (bzw. 2007 und 2008) mit den Indexwerten für den Unternehmenserfolg aus denselben Jahren über Kreuz korreliert: Die Tatsache, dass sowohl zwischen dem pix-Wert 2006 und dem Unternehmenserfolgsindex 2007 als auch zwischen dem pix-Wert 2007 und dem Unternehmenserfolgsindex 2008 ein – wenn auch schwacher – Zusammenhang besteht, während der Unternehmenserfolgsindex 2006 und der pix-Wert 2007 sowie der Unternehmenserfolgsindex 2007 und der pix-Wert 2008 kaum korrelieren, weist darauf hin, dass die Professionalität des Personalmanagements den Unternehmenserfolg beeinflusst.³³ Zwar muss dieses Ergebnis aufgrund der geringen Fallzahlen nach wie vor mit Vorsicht interpretiert werden.³⁴ Dadurch, dass das Ergebnis der Kreuzkorrelation 2006/2007 mit der Kreuzkorrelation 2007/2008 repliziert werden konnte, gewinnt es jedoch an Aussagekraft.

Für den im pix-Modell angenommenen über die Wirkung des Personalmanagements vermittelten Einfluss der Personalmanagement-Konfiguration auf den Unternehmenserfolg sprechen die starken Korrelationen zwischen Konfiguration und Wirkung einerseits und Wirkung und Unternehmenserfolg andererseits.³⁵ Dieser indirekte Wirkungszusammenhang war schon in den vergangenen Jahren beobachtet worden.

³⁰ Vgl. Kapitel 2

³¹ Pearson's $r=.443$; $p=.000$ ($n=130$)

³² Vgl. Tabelle in Anhang 8.3.3.

³³ Zusammenhang zwischen dem pix-Wert 2006 und dem Unternehmenserfolgsindex 2007: $r=.136$; Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolgsindex 2006 und dem pix-Wert 2007: $r=-.003$

Zusammenhang zwischen dem pix-Wert 2007 und dem Unternehmenserfolgsindex 2008: $r=.197$; Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolgsindex 2007 und dem pix-Wert 2008: $r=-.049$

³⁴ Nur 40 Unternehmen haben sich 2006 und 2007 an der pix-Befragung beteiligt und lediglich 28 Unternehmen haben 2007 und 2008 teilgenommen.

³⁵ Zusammenhang zwischen Konfigurationsindex und Wirkungindex: Pearson's $r=.616$; $p=.000$ (150).

Insbesondere die Qualität und Verfügbarkeit von Personal steht in einem signifikanten positiven Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg.³⁶ 2007 hatte sich ein signifikanter Effekt der Qualität und Verfügbarkeit von Personal, der Arbeitgeberaktivität und der Prozesseffizienz gezeigt.

Dass der Unternehmenserfolg kausal von der Qualität und Verfügbarkeit des Personals abhängt, legen die folgenden Kreuzkorrelationen nahe: Der Index für Qualität und Verfügbarkeit von Personal 2006 korreliert mit dem Index Unternehmenserfolg 2007 etwas stärker als umgekehrt. Bezieht man die Analyse auf 2007 und 2008 zeigt sich das gleiche Ergebnis.³⁷ Die geringe Fallzahl mahnt jedoch zur Vorsicht bei der Interpretation.

Auf die Wirkung des Personalmanagements haben vor allem das Instrumentenmanagement, das interne Beziehungsmanagement und das Kompetenzmanagement einen positiven Effekt.³⁸ 2007 war ein signifikanter Zusammenhang mit dem Prozess- und dem Kompetenzmanagement beobachtet worden.

4.6 Professionalität des Personalmanagements aus der Sicht von Linienführungskräften und Betriebsräten

4.6.1 Methodische Anmerkungen

Da Personalmanager selbst am besten über ihren Tätigkeitsbereich Auskunft geben können, sind sie die Hauptzielgruppe der pix-Befragung. Um dem Vorwurf vorzubeugen, die Personalmanager nutzten das Instrument zur (positiv verzerrten) Selbstdarstellung, werden ergänzend Linienführungskräfte und Betriebsräte mit einer Kurzversion des Fragebogens befragt.³⁹

Zusammenhang zwischen Wirkungsindex und Unternehmenserfolgsindex: Pearson's $r=.535$; $p=.000$ ($n=130$).

³⁶ Vgl. Tabelle in Anhang 8.3.4.

³⁷ Zusammenhang zwischen dem Index Qualität und Verfügbarkeit von Personal 2006 und dem Unternehmenserfolgsindex 2007: $r=.146$; Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolgsindex 2006 und dem Index Qualität und Verfügbarkeit von Personal 2007: $r=.053$.

Zusammenhang zwischen dem Index Qualität und Verfügbarkeit von Personal 2007 und dem Unternehmenserfolgsindex 2008: $r=.227$; Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolgsindex 2007 und dem Index Qualität und Verfügbarkeit von Personal 2008: $r=.130$.

³⁸ Vgl. Tabelle in Anhang 8.3.5.

³⁹ Da in den ersten Erhebungswellen keine Anzeichen für Selbstdarstellungseffekte gefunden wurden und da Linienführungskräften und Betriebsräten in der Regel nicht alle zur Beantwortung der Fragen notwendigen Informationen vorliegen, wurde darüber nachgedacht, ganz auf die Befragung der Linienführungskräfte und Betriebsräte zu verzichten. Um den mit einer solchen Entscheidung verbundenen Informationsverlust zu vermeiden, haben wir uns

In diesem Kapitel werden die Antworten der drei Befragten-
gruppen auf die Fragen zur Wirkung des Personalmanage-
ments miteinander verglichen. In den Vergleich werden aus-
schließlich die Unternehmen einbezogen, aus denen für die
jeweilige Frage die Antworten eines Personalmanagers und
einer Linienführungskraft bzw. eines Personalmanagers und
eines Betriebsrats vorliegen. Wenn aus weniger als 20 Unter-
nehmen beide Antworten auf eine Frage vorliegen, ist ein Ver-
gleich wenig aussagekräftig - solche Frage werden deshalb
weitgehend aus der Analyse ausgeklammert.

Zunächst werden die Indexwerte - also die aggregierten Befra-
gungsergebnisse - miteinander verglichen. Anschließend wer-
den die Antworten auf die einzelnen Fragen einander gegen-
übergestellt. Um den Rahmen dieses Ergebnisberichts nicht zu
sprengen, werden die Antworten auf die Fragen, die die Befrag-
tengruppen weitgehend übereinstimmend beantwortet haben,
nicht betrachtet.⁴⁰

Eine Gegenüberstellung der deskriptiven Ergebnisse allein
kann jedoch einen falschen Eindruck vermitteln: Wenn sich
zum Beispiel bei einer Frage die Antworten der Personalmana-
ger insgesamt stark von den Antworten der Betriebsräte insge-
samt unterscheidet, kann es trotzdem sein, dass in mehreren
einzelnen Unternehmen der Personalmanager und der Be-
triebsrat in dieser Frage einig sind. Umgekehrt kann in der Ge-
samtbetrachtung der Ergebnisse trotz unterschiedlicher Beurtei-
lung der Unternehmenssituation in den einzelnen Unterneh-
men der Eindruck von Einigkeit entstehen, wenn z. B. der Per-
sonalmanager 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 Befra-
gungsergebnisse 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 Linien-
führungskräfte bzw. durch die Betriebsräte übereinstimmt.⁴¹

schließlich für einen Kompromiss entschieden: Die Linienführungskräfte und
Betriebsräte werden nur noch zur Wirkung des Personalmanagements be-
fragt.

⁴⁰ Ausgeklammert werden alle Fragen, bei denen die Antwortverteilungen
der beiden Befragtengruppen um weniger als 20 Prozentpunkte voneinander
abweichen (ungefährer Richtwert).

⁴¹ Auf die Darstellung der Korrelationen zwischen den Antworten auf der
Ebene der einzelnen Fragen wird aus Effizienzgründen verzichtet. Dieses
Vorgehen ist gerechtfertigt, weil der Interpretationsschwerpunkt auf der
Ebene der Indexwerte liegt.

4.6.2 Einschätzungen von Personalmanagern und Linienführungs-kräften im Vergleich

Aus insgesamt 54 Unternehmen wurde jeweils eine Linienführungs-kraft zur Online-Befragung eingeladen. Von ihnen haben 34 (63 Prozent) an der Befragung teilgenommen.⁴²

4.6.2.1 Vergleich der Indexwerte

Im Durchschnitt unterscheiden sich die Indexwerte, die auf der Grundlage der Personalmanager-Befragung berechnet wurden, kaum von den auf der Linienführungs-kräfte-Befragung basierenden Indexwerten. Die Personalmanager beurteilen die Effizienz der Personalprozesse sowie die Qualität und die Verfügbarkeit des Personals etwas positiver als die Linienführungs-kräfte.

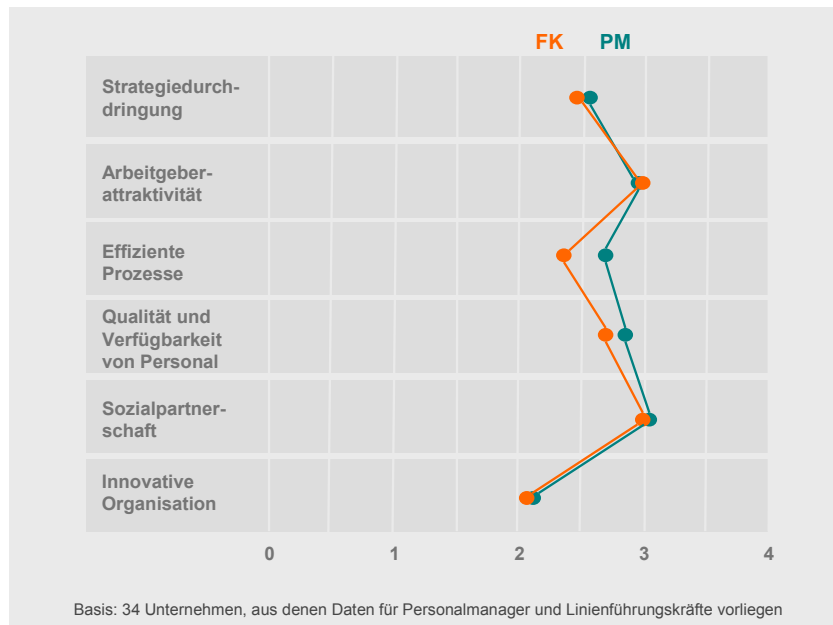


Abb. 58: Indexwerte Wirkung des Personalmanagements (Personalmanager vs. Linienführungs-kräfte)

4.6.2.2 Korrelationen zwischen den Indexwerten

Die Indexwerte, die sich aus der Befragung der Personalmanager ergeben, korrelieren insgesamt schwach bis mittelstark mit

⁴² Aufgrund dieser geringen Fallzahl sind die Ergebnisse des Vergleichs mit Vorsicht zu interpretieren.

den aus der Befragung der Linienführungskräfte errechneten Werten.⁴³

Die größte Übereinstimmung besteht bei der Beurteilung der Sozialpartnerschaft und der Innovationsfähigkeit des Unternehmens, die geringste bei der Bewertung der Strategiedurchdringung und der Effizienz der Personalprozesse.

4.6.2.3 Vergleich der Antworten auf die Einzelfragen

Der Erfolg bei der Bindung wichtiger Leistungsträger an das Unternehmen wird von den Linienführungskräften kritischer beurteilt als von den Personalmanagern.

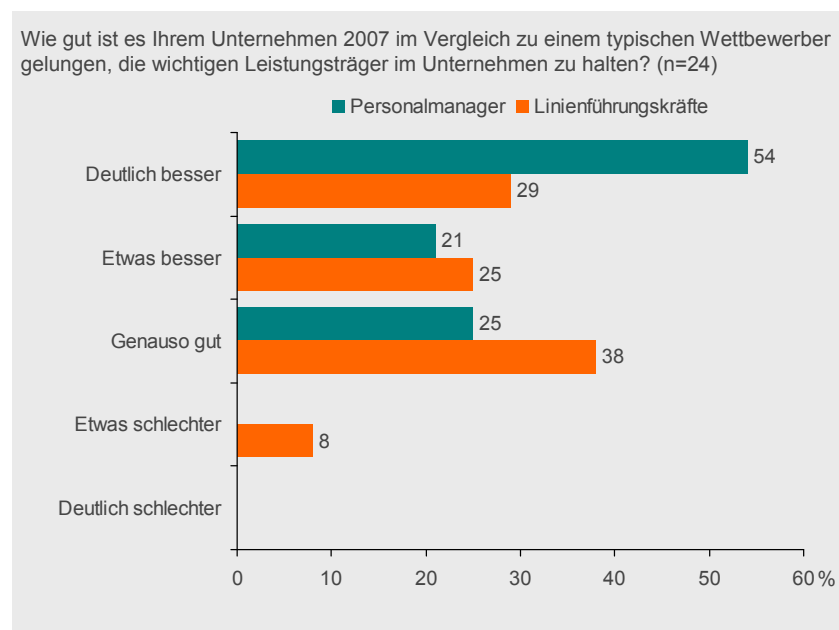


Abb. 59: Bindung der Leistungsträger
(Personalmanager vs. Linienführungskräfte)

Im Hinblick auf die Bewertung der Prozesseffizienz zeigen sich deutliche Unterschiede vor allem bei der Personalfreisetzung und beim Personaleinsatz. Die Effizienz des Freisetzungprozesses wird von den Linienführungskräften positiver beurteilt; die Effizienz des Personaleinsatzes schätzen hingegen die Personalmanager höher ein.

⁴³ Vgl. Korrelationstabelle in Anhang 8.1.1.

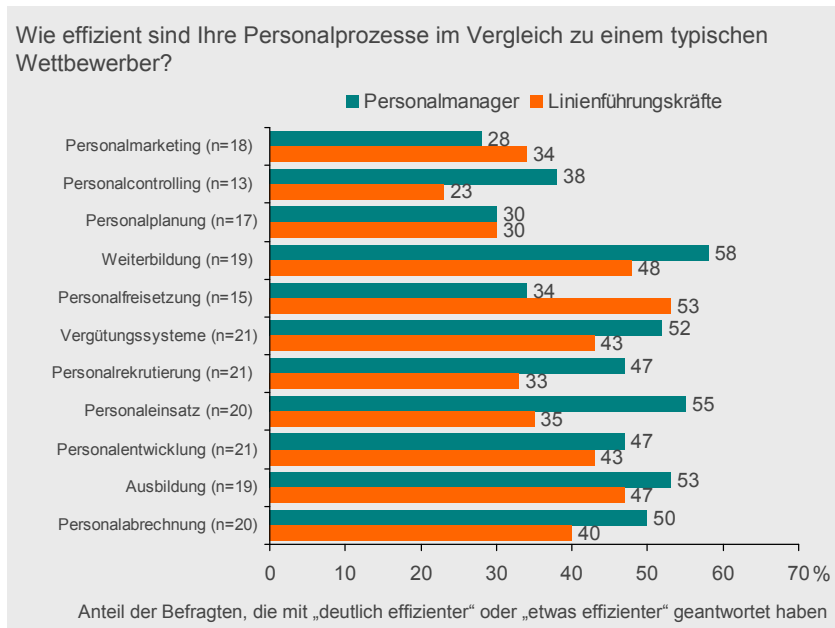


Abb. 60: Effizienz der Personalprozesse
(Personalmanager vs. Linienführungskräfte)

Und schließlich fällt das Urteil der Linienführungskräfte die Zusammenarbeit mit den Belegschaftsvertretern betreffend etwas kritischer aus als dasjenige der Personalmanager.

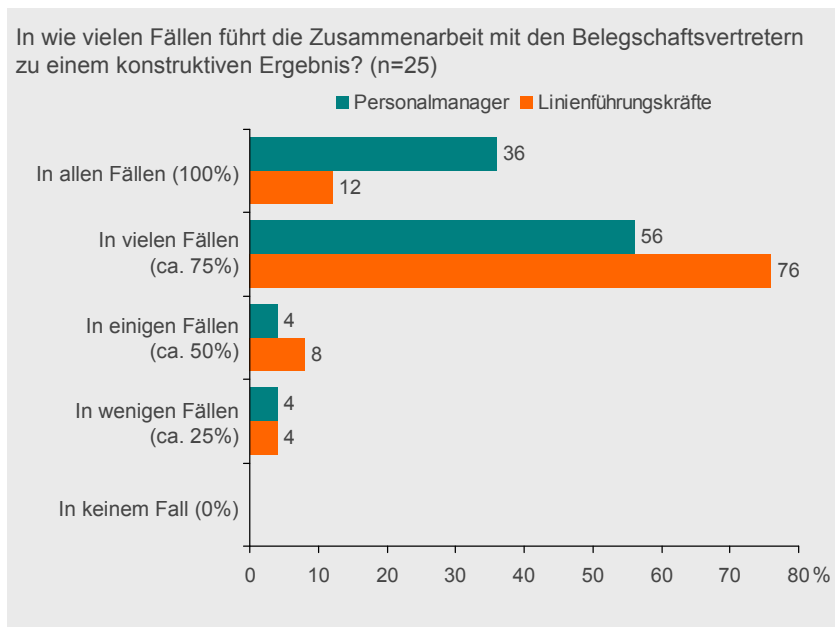


Abb. 61: Zusammenarbeit mit Belegschaftsvertretern
(Personalmanager vs. Linienführungskräfte)

4.6.3 Einschätzungen von Personalmanagern und Betriebsräten im Vergleich

Von 41 eingeladenen Betriebsräten haben 28 den Fragebogen weitgehend vollständig ausgefüllt (68 Prozent).⁴⁴

4.6.3.1 Vergleich der Indexwerte

Wenn man die durchschnittlichen Indexwerte der Personalmanager mit denjenigen der Betriebsräte vergleicht, zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei dem Vergleich mit den durchschnittlichen Indexwerten der Linienführungskräfte. Auch die Betriebsräte beurteilen die Qualität und die Verfügbarkeit des Personals sowie die Effizienz der Personalprozesse im Durchschnitt etwas kritischer als die Personalmanager.

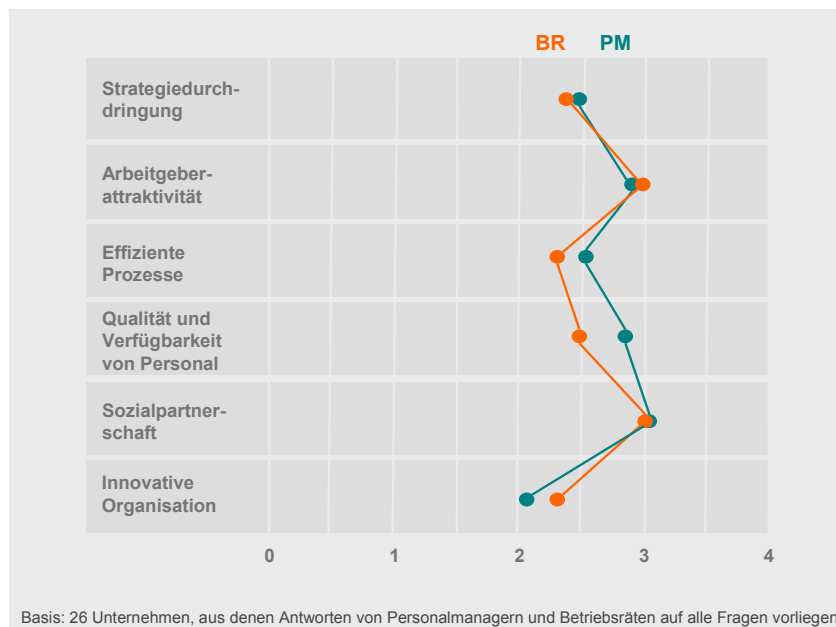


Abb. 62: Indexwerte Wirkung des Personalmanagements (Personalmanager vs. Betriebsräte)⁴⁵

4.6.3.2 Korrelationen zwischen den Indexwerten

Die Indexwerte, die sich aus der Befragung der Personalmanager ergeben, korrelieren insgesamt schwach bis mittelstark mit

⁴⁴ Aufgrund dieser geringen Fallzahl sind die Ergebnisse des Vergleichs mit Vorsicht zu interpretieren.

⁴⁵ Zwei Betriebsräte haben einzelne Fragen (zur Strategiedurchdringung, zur Prozesseffizienz zur Sozialpartnerschaft) nicht beantwortet. Ihre Antworten sind daher nicht in den Vergleich der Indexwerte eingegangen.

den Indexwerte, die auf der Befragung der Betriebsräte basieren.⁴⁶

Die stärksten Übereinstimmungen gibt es bei Einschätzung der Arbeitgeberattraktivität und bei der Beurteilung der Effizienz der Personalprozesse. Am wenigsten übereinstimmend fällt die Bewertung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens und der Strategiedurchdringung aus.

4.6.3.3 Vergleich der Antworten auf die Einzelfragen

Mit den Möglichkeiten der internen Rekrutierung sind die Betriebsräte weniger zufrieden als die Personalmanager.

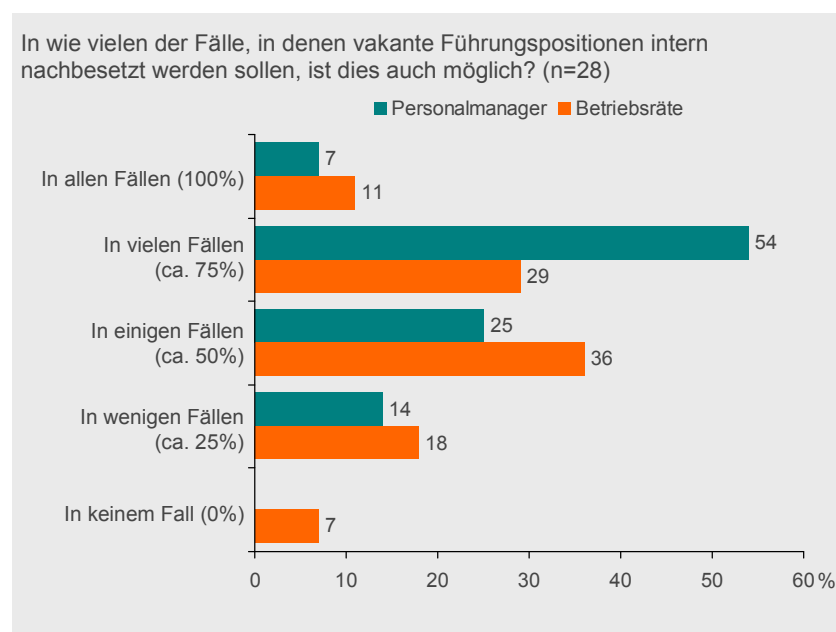


Abb. 63: Möglichkeit der internen Rekrutierung (Personalmanager vs. Betriebsräte)

Auch mit Blick auf die Mitarbeiterbindung äußern sich die Betriebsräte weniger positiv als die Personalmanager.

⁴⁶ Vgl. Korrelationstabelle in Anhang 8.1.1.

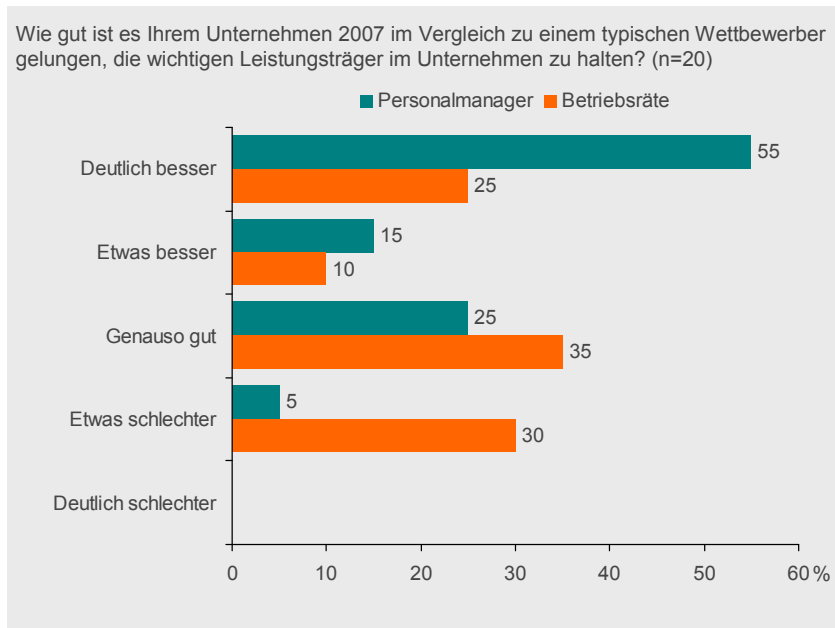


Abb. 64: Bindung der Leistungsträger
(Personalmanager vs. Betriebsräte)

Die Effizienz des Personalmarketings, der Personalfreisetzung, der Vergütungssysteme, der Rekrutierung, des Personaleinsatzes und der Personalabrechnung wird von den Betriebsräten ebenfalls kritischer beurteilt als von den Personalmanagern.

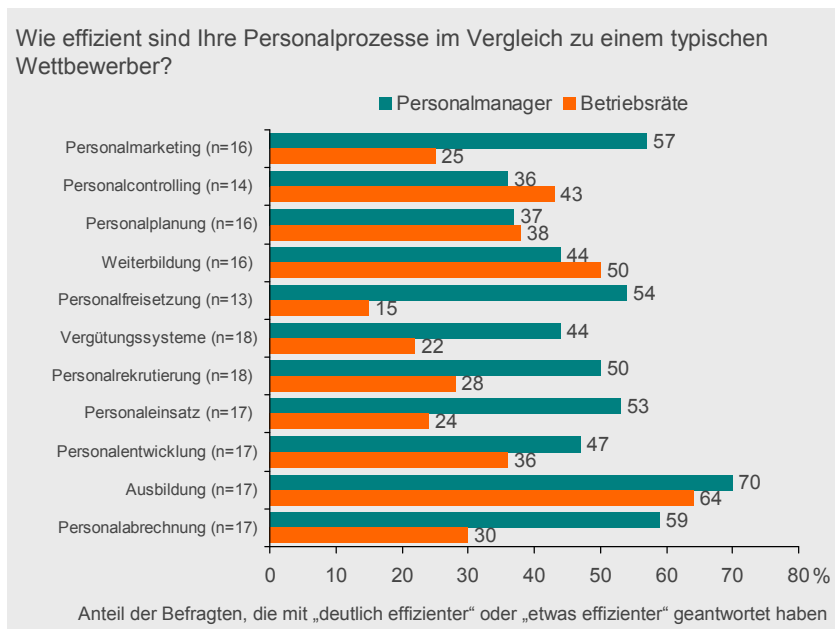


Abb. 65: Effizienz der Personalprozesse (Personalmanager vs. Betriebsräte)

4.6.4 Fazit: Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung

Personalmanager beurteilen im Durchschnitt die Effizienz der Personalprozesse und die Qualität sowie die Verfügbarkeit von Personal etwas positiver als die Linienführungskräfte und die Betriebsräte.

Bei der Beurteilung der Strategiedurchdringung stimmen die Personalmanager weder mit den Linienführungskräften noch mit den Betriebsräten überein. Anders bei der Bewertung der Innovationsfähigkeit des Unternehmen und der Effizienz der Personalprozesse: Hier ist jeweils die Übereinstimmung mit einer Gruppe besonders groß und mit der anderen Gruppe besonders gering: So decken sich die Einschätzungen der Personalmanager mit denen der Linienführungskräfte beim Thema Innovationsfähigkeit - einem Thema, bei dem Personalmanager und Betriebsräte besonders weit auseinander liegen. Bei der Bewertung der Prozesseffizienz verhält es sich umgekehrt: Hier ist die Übereinstimmung mit den Betriebsräten groß und mit den Linienführungskräften gering.

Personalmanager und Linienführungskräfte sind sich bei der Beurteilung der Sozialpartnerschaft besonders einig; mit den Betriebsräten stimmen die Personalmanager vor allem hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität überein.

Eine differenzierte Betrachtung macht deutlich, dass sowohl Linienführungskräfte als auch Betriebsräte die Erfolge bei der Bindung von Leistungsträgern, und die Effizienz der Vergütung, der Rekrutierung, des Personaleinsatzes sowie der Personalabrechnung etwas kritischer beurteilen als die Personalmanager.

Beim Labour Relations Management und bei der Effizienz des Personalcontrollings und der Weiterbildung fällt lediglich das Urteil der Linienführungskräfte schlechter aus; bei der Bewertung der internen Rekrutierung und der Effizienz des Personalmarketings, der Personalfreisetzung sowie der Personalentwicklung zeigen sich nur die Betriebsräte kritischer als die Personalmanager.

Wie in den vergangenen Jahren sind die Antworten der Personalmanager zwar nicht deckungsgleich mit denjenigen der Linienführungskräfte und Betriebsräte; sie gehen aber in die gleiche Richtung - ein Hinweis auf eine insgesamt realistische Selbsteinschätzung der Personalmanager.

4.7 Fazit pix 2008

Zu den Stärken des Personalmanagements gehören das Prozessmanagement und das interne Beziehungsmanagement. Optimierungspotenzial gibt es beim Wertschöpfungsmanagement.

Auf der Wirkungsseite zeigt sich mit Blick auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens besonderer Handlungsbedarf. Die Herausforderung für das Personalmanagement besteht hier darin, die Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten und die Innovationskultur zu fördern.

Die Unternehmensgröße wirkt sich eher auf die Konfiguration des Personalmanagements als auf seine Wirkung aus, hat insgesamt aber keinen nennenswerten Einfluss auf die Professionalität des Personalmanagements.

Es gibt Hinweise darauf, dass die Professionalität des Personalmanagements den Unternehmenserfolg beeinflusst. Ein starker Zusammenhang besteht vor allem zwischen der Wirkung des Personalmanagements und dem Erfolg des Unternehmens. So sind Unternehmen, denen ausreichend qualifiziertes Personal zur Verfügung steht, tendenziell erfolgreicher als andere Unternehmen. Auf die Wirkung des Personalmanagements hat insbesondere das Kompetenzmanagement einen positiven Effekt.

Die Beurteilung der Personalmanagement-Wirkung durch die Linienführungskräfte und Betriebsräte stimmt mit der Einschätzung durch die Personalmanager insgesamt weitgehend überein.

5 Ergebnisse der pix-Befragungen 2005 bis 2008 im Vergleich⁴⁷

5.1 Methodische Anmerkungen

An den pix-Befragungen beteiligen sich nicht in jedem Jahr dieselben Unternehmen – einige setzen ein oder zwei Jahre aus; andere kommen neu hinzu. Bei einem Vergleich der Befragungsergebnisse über die Jahre hinweg kann deshalb nicht ausgeschlossen werden, dass Veränderungen in den Ergebnissen ursächlich auf diese Fluktuation zurückzuführen sind. Solche Interpretationsunsicherheiten könnte man vermeiden, indem man die vergleichende Datenanalyse auf die 12 Unternehmen beschränkt, die 2005, 2006, 2007 und 2008 an der pix-Befragung teilgenommen haben. Der geringe Umfang dieser Datenbasis ließe jedoch kaum allgemeingültige Aussagen zu. Aus diesem Grund wird die vergleichende Analyse auf der Grundlage der jeweils realisierten Gesamtstichproben durchgeführt.⁴⁸ Für dieses Vorgehen spricht auch die strukturelle Ähnlichkeit der realisierten Gesamtstichproben.⁴⁹ Um sicher zu gehen, dass die beobachteten Trends nicht ursächlich auf die Stichprobenfluktuation zurückzuführen sind, werden außerdem die Ergebnisse der 18 Unternehmen, die sich 2006, 2007 und 2008 an der pix-Befragung beteiligt haben, miteinander verglichen. Ausschließlich Entwicklungen, die sich auch bei diesem Datenvergleich abzeichnen, werden im Folgenden berichtet.

Eine weitere Einschränkung ergibt sich aus der Reformulierung einiger Fragen nach der pix-Befragung 2005. Die vergleichende Betrachtung der Antworten auf die einzelnen Fragen beschränkt sich auf diejenigen Fragen, deren Wortlaut seit der pix-Befragung 2005 im Wesentlichen unverändert geblieben ist. Mit Blick auf die Indexwerte ist nicht auszuschließen, dass Veränderungen (auch) aus der Überarbeitung des Fragebogens resultieren. Der Vergleich der Indexwerte aus dem Jahr 2005

⁴⁷ Die Ergebnisse der pix-Befragung 2004 werden aus dem Vergleich ausgeklammert, weil der Fragebogen seitdem weiterentwickelt wurde und die Befragungsergebnisse daher kaum vergleichbar sind. Die Ergebnisse der pix-Befragung 2004 sind in der Reihe PraxisPapiere dokumentiert (DGFP e.V. (Hrsg.): Professionalisierung des Personalmanagements. Ergebnisse der pix-Befragung 2004. PraxisPapier 5/2004. Kostenfreier Download unter www.dgfp.de/praxispapiere).

⁴⁸ 2005: n=184; 2006: n=188; 2007: n=130; 2008: n=150

⁴⁹ Vgl. Kapitel 3.2.

mit den Indexwerten aus den nachfolgenden Jahren ist mit diesem Vorbehalt zu interpretieren.⁵⁰

5.2 Vergleich der Indexwerte

Die Indexwerte für die Konfiguration des Personalmanagements haben sich über die Jahre hinweg im Durchschnitt kaum verändert. Wenn man die auf der Basis aller untersuchten Unternehmen berechneten durchschnittlichen Indexwerte für das interne Beziehungsmanagement betrachtet, scheint sich ein leicht rückläufiger Trend abzuzeichnen. Der Vergleich auf der Grundlage der Unternehmen, die 2006, 2007 und 2008 teilgenommen haben, lässt allerdings im Gegenteil eine leicht ansteigende Tendenz beobachten, so dass bezüglich des internen Beziehungsmanagements keine eindeutige Entwicklung ausgemacht werden kann. Ähnlich verhält es sich mit dem Prozessmanagement. Ein eindeutiger Trend lässt sich lediglich für das externe Beziehungsmanagement identifizieren: Hier offenbaren beide Betrachtungsweisen einen Anstieg der Indexwerte.

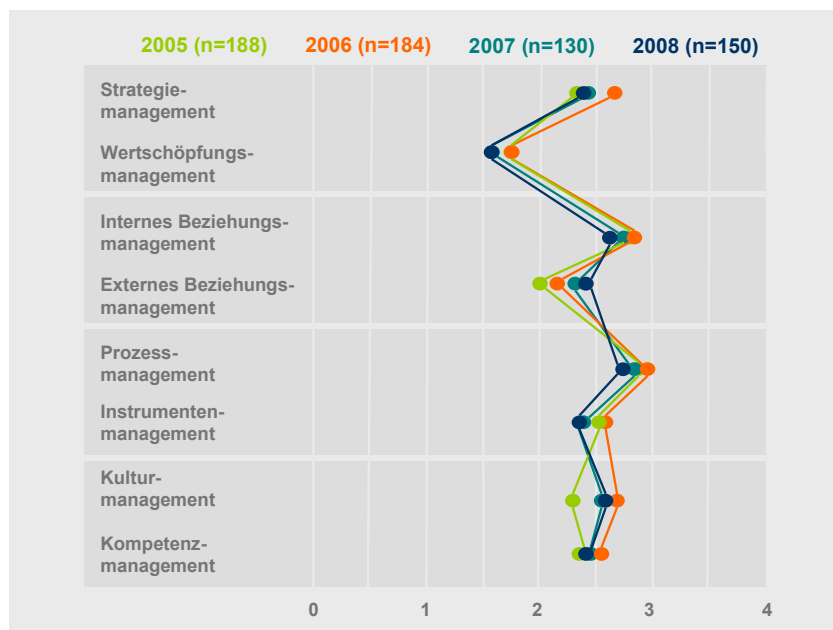


Abb. 66: Indexwerte Konfiguration des Personalmanagements (2005 bis 2008)

⁵⁰ Der Fragebogen der pix-Befragung 2005 ist im PraxisPapier 3/2005 dokumentiert; der Fragebogen der pix-Befragung 2006 im PraxisPapier 8/2006 (www.dgfp.de/praxispapiere). Die Fragebögen der pix-Befragungen 2007 und 2008 können bei der DGFP e.V. angefordert werden (geighardt@dgfp.de); sie unterscheiden sich unwesentlich von dem Fragebogen aus dem Jahr 2006.

Auch mit Blick auf die Wirkung des Personalmanagements lassen sich keine eindeutigen Trends erkennen. Der Vergleich der durchschnittlichen Indexwerte auf der Basis der Gesamtstichproben lässt eine leichte Verschlechterung der Qualität und Verfügbarkeit von Personal vermuten; die Vermutung wird jedoch nicht bestätigt, wenn man ausschließlich die Unternehmen, die sich 2006, 2007 und 2008 beteiligt haben, in den Vergleich einbezieht. Für eine geringfügige Verschlechterung des durchschnittlichen Indexwertes für die Arbeitgeberattraktivität hingegen liefern beide Analysevarianten Anhaltspunkte.

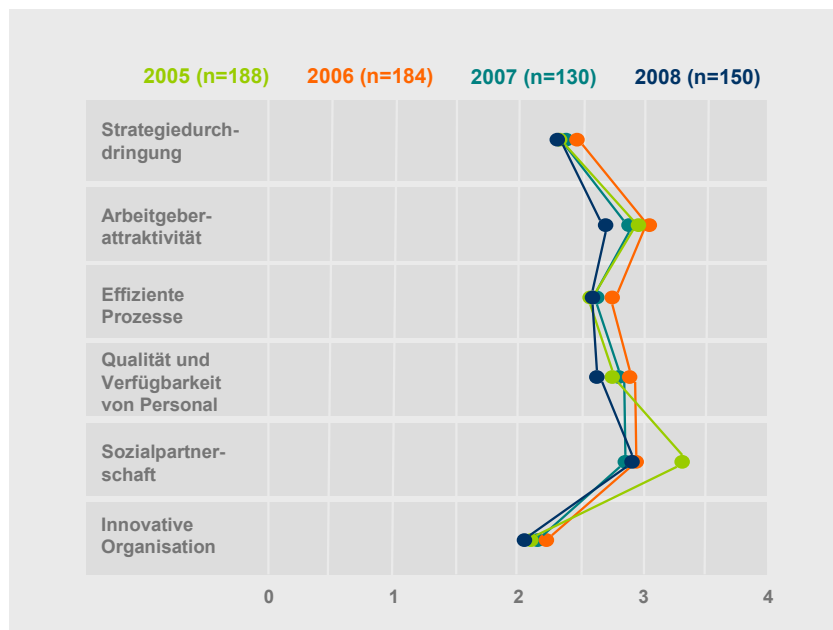


Abb. 67: Indexwerte Wirkung des Personalmanagements (2005 bis 2008)⁵¹

5.3 Vergleich der Antworten auf die einzelnen Fragen

Bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie übernimmt der Personalbereich immer weniger eine aktiv gestaltende Rolle. Die Veränderung von 2006 auf 2007 setzt sich – wenn auch weniger deutlich – fort.

⁵¹ In den Sozialpartnerschaftsindexwert 2005 war die Anzahl der Einigungsstellenverfahren eingeflossen. Dieser Indikator hat sich als ungeeignet erwiesen: Da Einigungsstellenverfahren aus Kostengründen generell wenig verbreitet sind, stieg der Indexwert für die Sozialpartnerschaft 2005 sprunghaft an. Seit 2006 wird die Anzahl der Einigungsstellenverfahren daher nicht mehr als Indikator für die Sozialpartnerschaft verwendet.

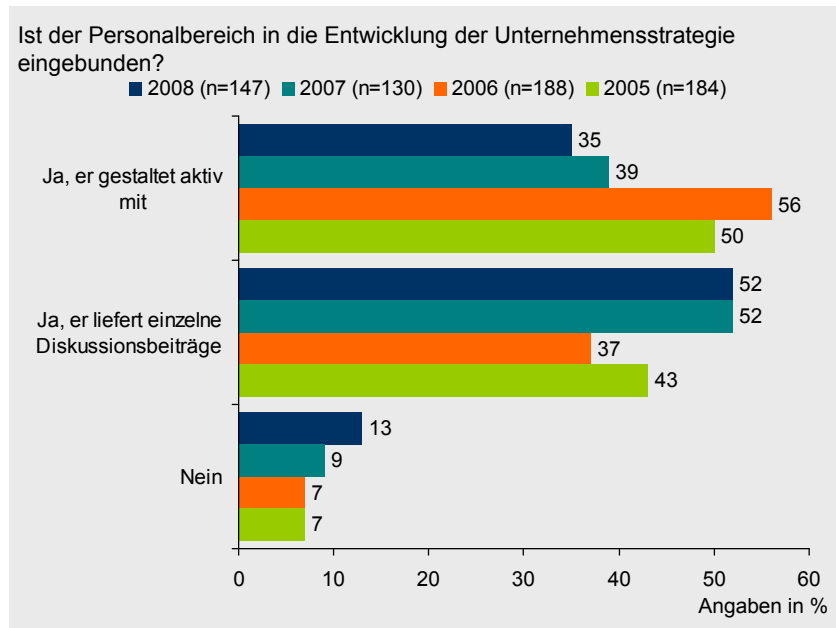


Abb. 68: Personalbereich als strategischer Impulsgeber (2005 bis 2008)

Für eine etwas stärkere Zurückhaltung des Personalbereichs im Prozess der Strategieentwicklung spricht auch eine weitere Feststellung: Der Anteil der Unternehmen, in denen der Personalbereich regelmäßig Informationen über gesellschaftliche Veränderungen in die Strategiediskussion einbringt, ist leicht zurückgegangen (2007: 39 Prozent; 2008: 32 Prozent – ohne Abbildung).

Mit Blick auf die Ermittlung des Wertbeitrags des Personalmanagements zeichnet sich ein etwas deutlicherer rückläufiger Trend ab.

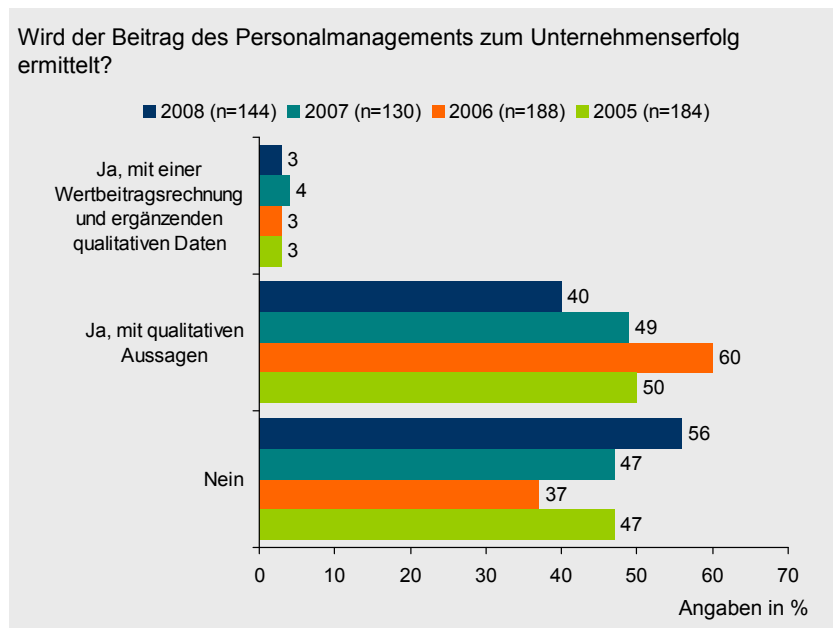


Abb. 69: Ermittlung des Wertbeitrags (2005 bis 2008)

Im Hinblick auf die Fähigkeit der Führungskräfte im Personalbereich, Personalmanagementinstrumente situationsbezogen anzupassen, gibt es keine nennenswerten Veränderungen. Der Anteil der befragten Personalmanager, die die Führungskräfte im Personalbereich ihres Unternehmens als in dieser Hinsicht sehr oder ziemlich kompetent beurteilen, lag 2007 bei 73 Prozent und liegt 2008 bei 71 Prozent (ohne Abbildung).

Praktisch unverändert bleibt auch die Beurteilung der Linienführungs-kräfte hinsichtlich ihrer Kompetenz im Umgang mit den für sie relevanten Personalmanagementinstrumenten. Der Anteil der sehr oder ziemlich kompetenten Linienführungs-kräfte lag 2007 bei 34 Prozent; 2008 liegt er bei 36 Prozent (ohne Abbildung).

Ein wenn auch sehr schwacher, so doch stetiger Trend zeichnet sich beim Labour Relations Management ab. In immer weniger Unternehmen geht die systematische Zusammenarbeit des Personalbereichs mit der Belegschaftsvertretung über den Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse hinaus.

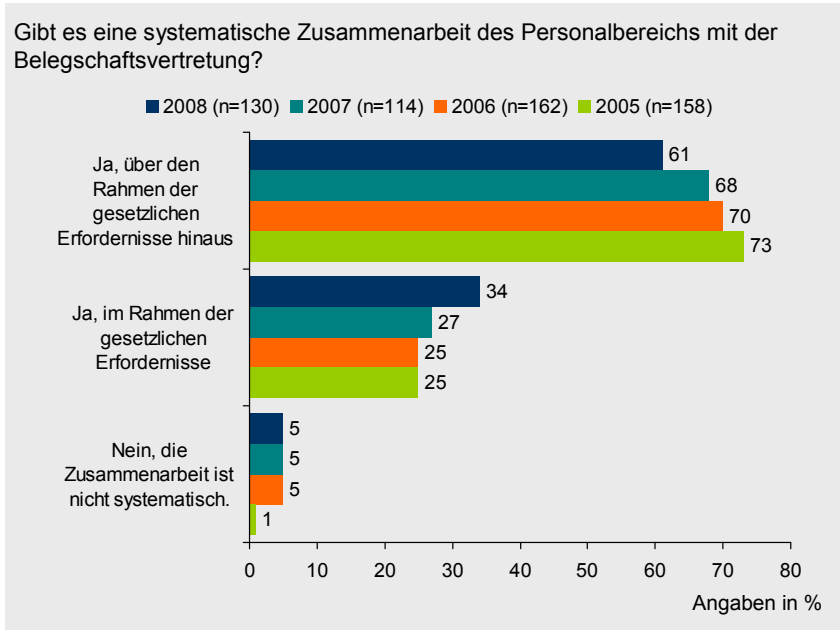


Abb. 70: Labour Relations Management (2005 bis 2008)

Der Anteil der Unternehmen, die über ein schriftlich fixiertes Konzept für die unternehmensinterne Kommunikation von Personalmanagementthemen verfügen, geht ebenfalls leicht zurück.

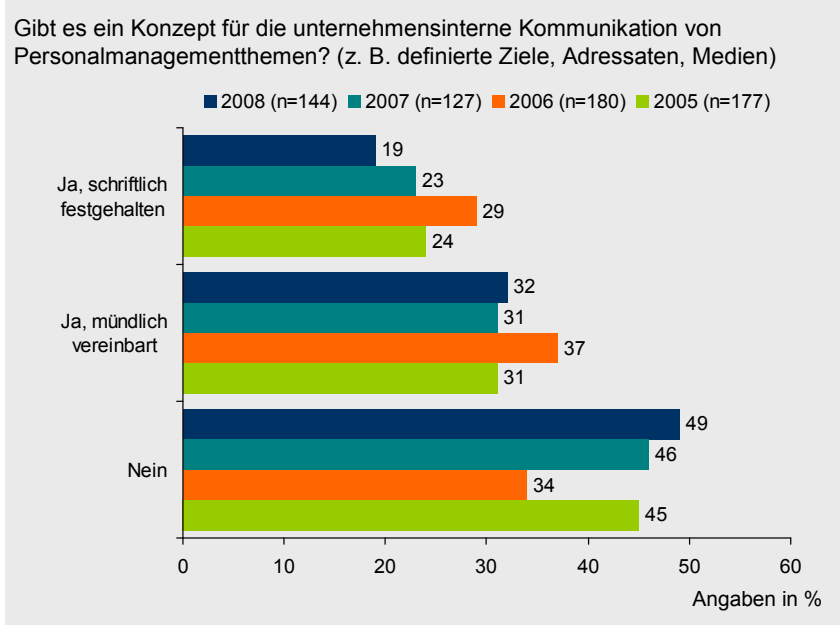


Abb. 71: Kommunikationskonzept für Personalmanagementthemen (2005 bis 2008)

2008 gibt es etwas weniger Unternehmen (58 Prozent) als 2007 (63 Prozent), in denen der Personalbereich Führungskräften und Mitarbeitern bei zwischenmenschlichen Problemen proaktiv seine Hilfe anbietet (ohne Abbildung).

Die arbeitsrechtlichen Kompetenzen der Führungskräfte im Personalbereich werden 2008 etwas kritischer beurteilt. Der positive Trend aus den Vorjahren wird damit umgekehrt.

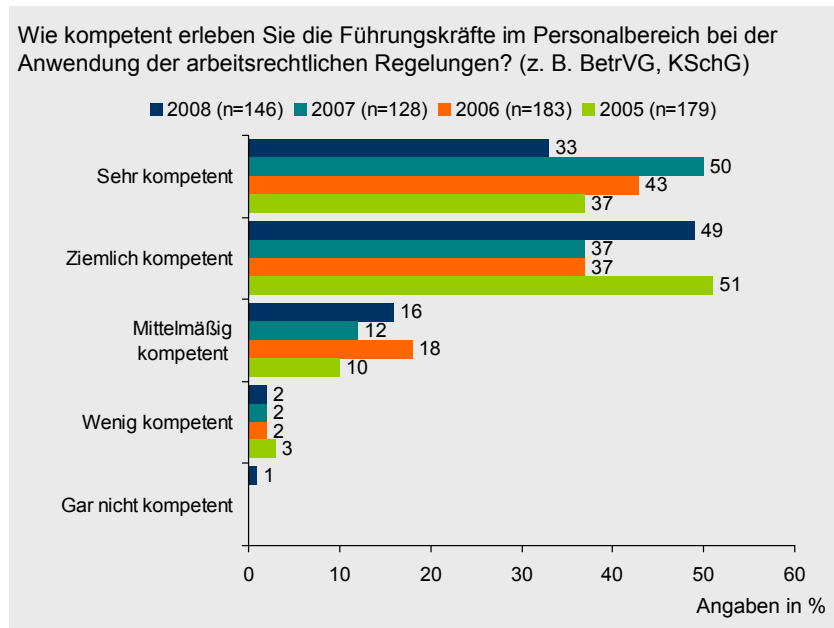


Abb. 72: Arbeitsrechtliche Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich (2005 bis 2008)

Auch hinsichtlich der Personalentwicklung im Personalbereich relativiert sich der positive Trend, der sich in den vergangenen Jahren abgezeichnet hatte.

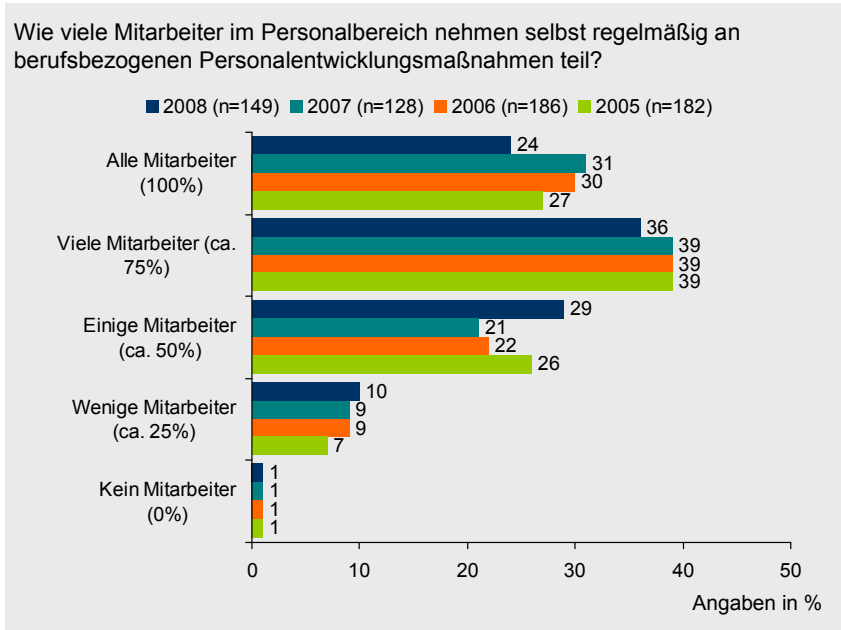


Abb. 73: Personalentwicklung für die Mitarbeiter des Personalbereichs (2005 bis 2008)

Umgekehrt verhält es sich mit der Berücksichtigung der Sozialkompetenz bei der Einstellung und Karriereentwicklung von Führungskräften: Hier wendet sich der negative Trend zum positiven.

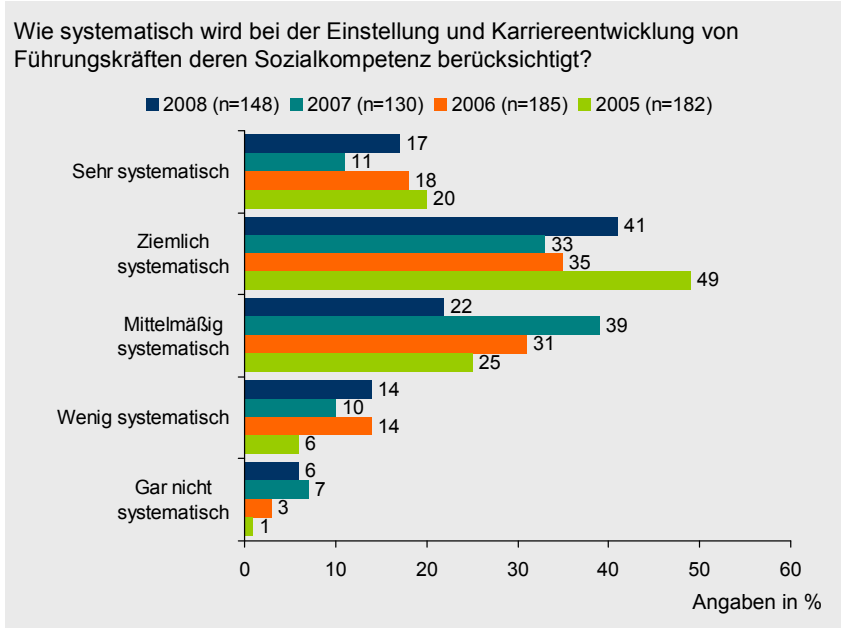


Abb. 74: Berücksichtigung der Sozialkompetenz bei der Führungskräfteentwicklung (2005 bis 2008)

Mit zirka 90 Prozent bleibt der Anteil der Unternehmen, in denen die Mitgestaltung der Unternehmenskultur zu den Aufgaben des Personalbereichs gehört, praktisch unverändert (ohne Abbildung).

2008 werden die Führungsgrundsätze in weniger Unternehmen gelebt als 2007.

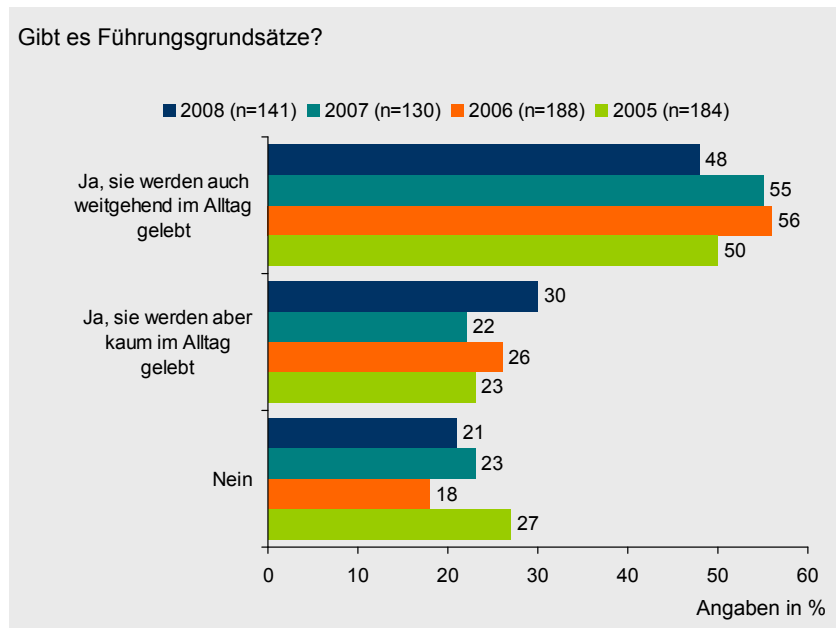


Abb. 75: Vorhandensein von Führungsgrundsätzen (2005 bis 2008)

Auch der Anteil der Unternehmen, in denen der Personalbereich an der Erarbeitung der Führungsgrundsätze initiiierend und moderierend mitwirkt, ist nach einer Zunahme von 2006 auf 2007 in 2008 wieder zurückgegangen.

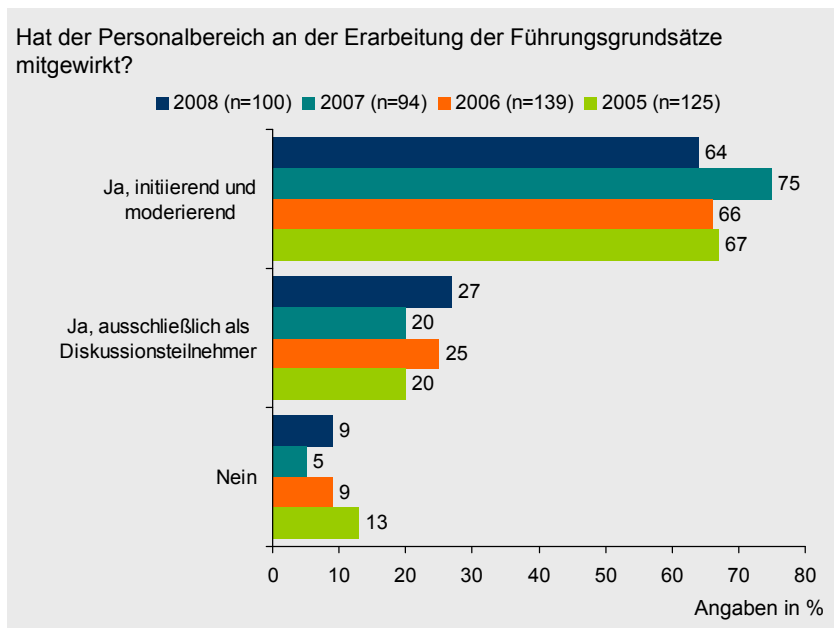


Abb. 76: Rolle des Personalbereichs bei der Erarbeitung der Führungsgrundsätze (2005 bis 2008)

2008 gibt es mit 71 Prozent etwas weniger Unternehmen, in denen die Einhaltung der Führungsgrundsätze überprüft wird, als 2007 (80 Prozent).

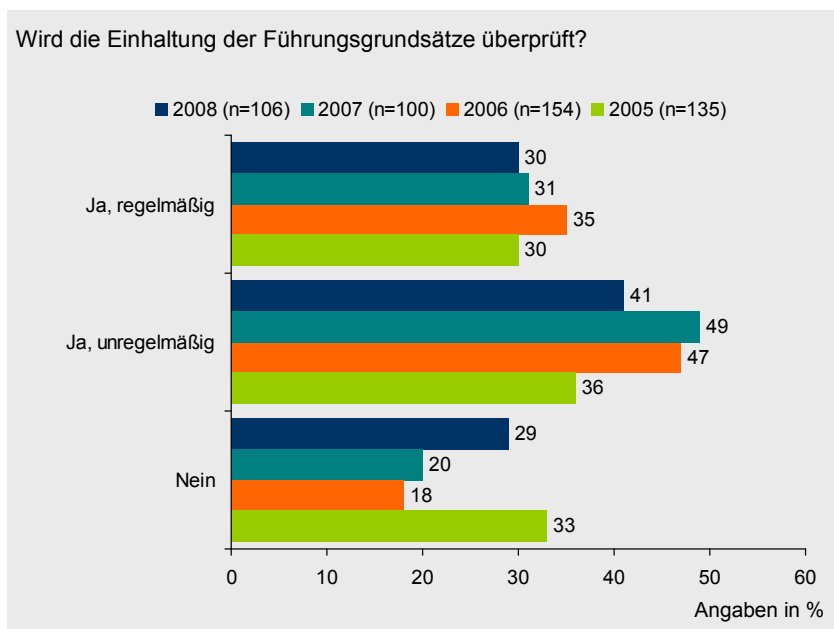


Abb. 77: Überprüfung der Einhaltung der Führungsgrundsätze (2005 bis 2008)

Mit ungefähr 80 Prozent bleibt der Anteil der Unternehmen, in denen mehr als die Hälfte der Führungspositionen adäquat besetzt ist, konstant (ohne Abbildung).

Der Anteil der Unternehmen, in denen alle vakanten Führungspositionen ausreichend schnell besetzt werden, liegt 2008 nach einem Rückgang in 2007 wieder auf dem Niveau von 2005 und 2006.

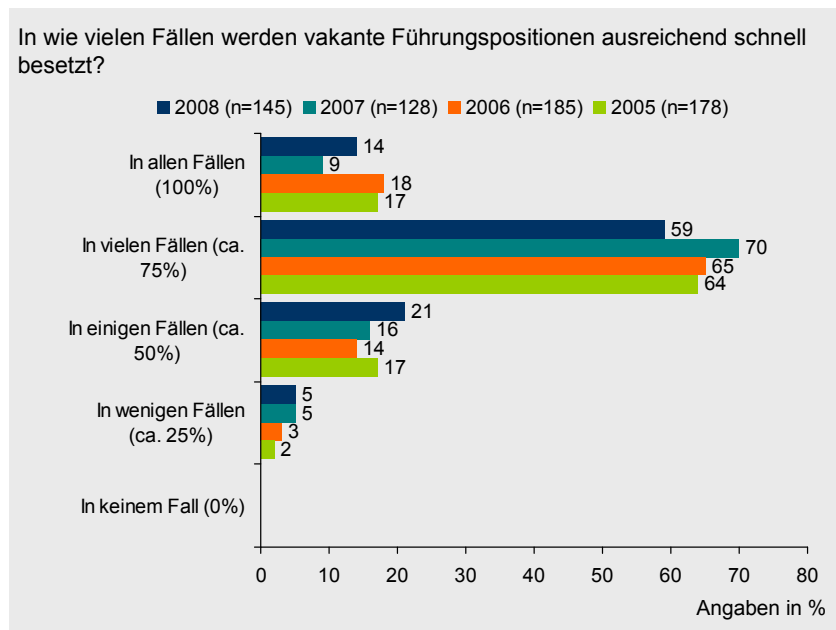


Abb. 78: Möglichkeit der internen Rekrutierung (2005 bis 2008)

Anders bei der Beurteilung der Mitarbeiterbindung: Hier gelingt es auch 2008 nicht, das Niveau von 2006 zu erreichen.

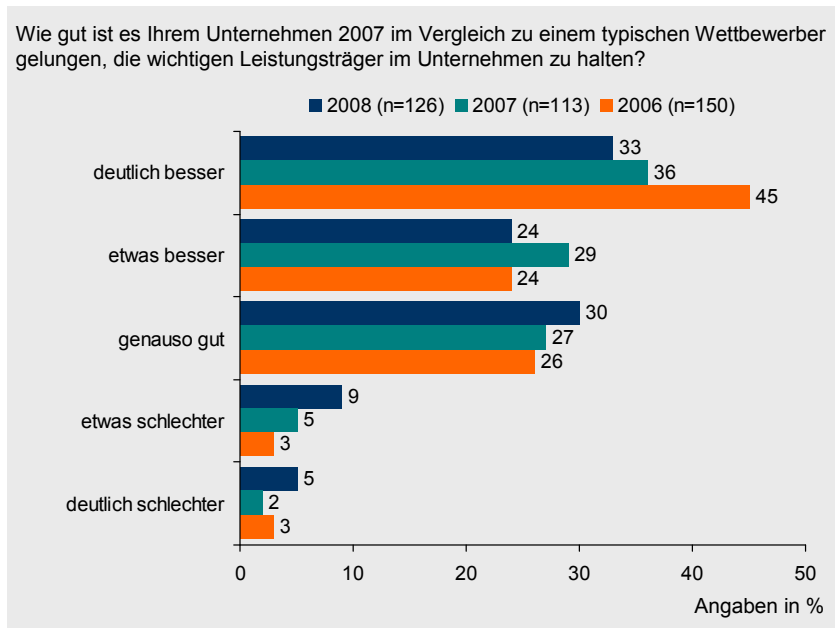


Abb. 79: Bindung der Leistungsträger (2006 bis 2008)⁵²

Die Veränderungsbereitschaft der Belegschaft geht leicht zurück: Während sie 2007 in 23 Prozent der untersuchten Unternehmen wenig oder gar nicht ausgeprägt war, gilt dieses Urteil 2008 für 31 Prozent der Unternehmen.

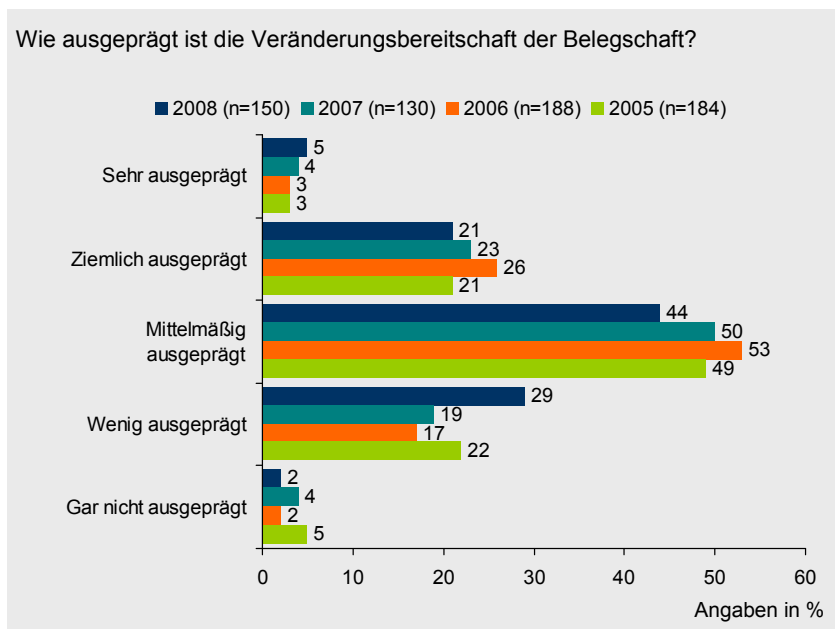


Abb. 80: Veränderungsbereitschaft der Belegschaft (2005 bis 2008)

⁵² Diese Frage ist erst seit 2006 Bestandteil des Fragebogens.

Ein Negativtrend zeichnet sich schließlich auch mit Blick auf die Umsetzung der Unternehmensstrategie ab: Der Anteil der Unternehmen, in denen nicht einmal die Hälfte der Mitarbeiter die Unternehmensstrategie in ihrer täglichen Arbeit aktiv mitträgt, steigt leicht von 17 auf 22 Prozent.

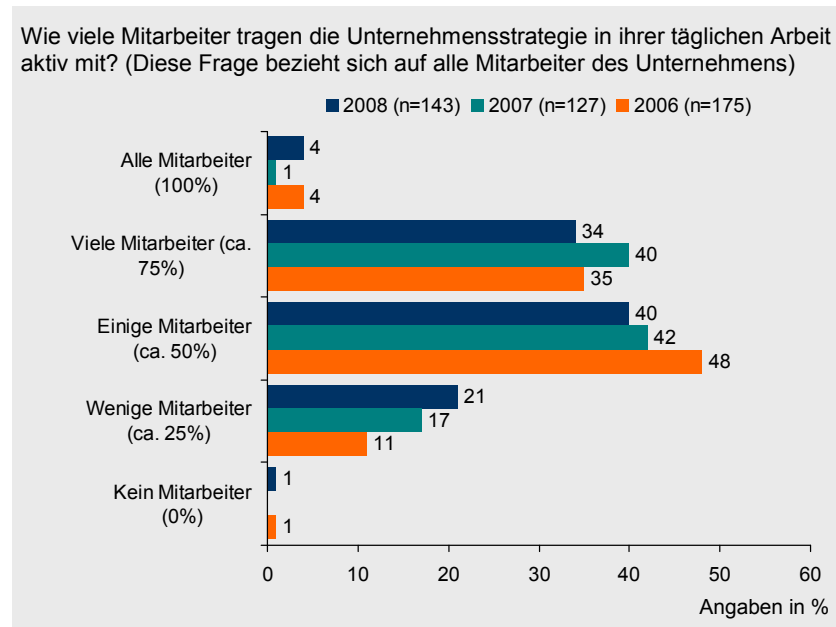


Abb. 81: Umsetzung der Unternehmensstrategie (2006 bis 2008)⁵³

5.4 Vergleich der gefundenen Zusammenhänge

Das längsschnittliche Erhebungsdesign ermöglicht eine vergleichende Analyse der in den verschiedenen Jahren gefundenen Zusammenhänge.⁵⁴

Beispielsweise zeigt eine Korrelationsanalyse 2008 einen schwachen positiven Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Instrumentenmanagement. 2007 war ein schwacher positiver Zusammenhang mit dem Wertschöpfungsmanagement und dem externen Beziehungsmanagement gefunden worden; 2006 gab es Anzeichen für einen schwachen negativen Zusammenhang mit der Sozialpartnerschaft und der Strategiedurchdringung. 2005 fanden sich wiederum Anhaltspunkte für einen schwachen positiven Zusammenhang mit dem Wertschöpfungsmanagement und dem externen Beziehungsmanagement sowie für einen schwachen negativen Zusammenhang mit der Prozesseffizienz und der Sozialpartner-

⁵³ Diese Frage ist erst seit 2006 Bestandteil des Fragebogens.

⁵⁴ Zu den detaillierten Ergebnissen vgl. Kapitel 4.5.

schaft.⁵⁵ Dass die Unternehmensgröße mit dem Wertschöpfungsmanagement und dem externen Beziehungsmanagement schwach positiv und mit der Sozialpartnerschaft schwach negativ korreliert, wurde also wiederholt festgestellt, so dass diese Ergebnisse als belastbar gelten können.

In den verschiedenen Jahren hat sich immer wieder gezeigt, dass die Unternehmensgröße sich eher auf die Konfiguration des Personalmanagements als auf seine Wirkung auswirkt, insgesamt aber keinen nennenswerten Einfluss auf die Professionalität des Personalmanagements hat.

Auch der im pix-Modell angenommene über die Wirkung des Personalmanagements vermittelte Einfluss der Personalmanagement-Konfiguration auf den Unternehmenserfolg war schon in den vergangenen Jahren beobachtet worden.

Während 2007 die Qualität und Verfügbarkeit von Personal, die Arbeitgeberattraktivität und die Prozesseffizienz signifikant mit dem Unternehmenserfolg korrelierten, findet sich 2008 lediglich mit der Qualität und Verfügbarkeit von Personal ein signifikanter Zusammenhang. 2008 haben das Instrumentenmanagement, das interne Beziehungsmanagement und das Kompetenzmanagement einen positiven Effekt auf die Wirkung des Personalmanagements. 2007 hatte sich ein positiver Einfluss des Prozess- und des Kompetenzmanagements gezeigt. Die Zusammenhänge zwischen dem Kompetenzmanagement und der Wirkung des Personalmanagements einerseits und zwischen der Qualität und Verfügbarkeit von Personal und dem Unternehmenserfolg andererseits wurden also wiederholt beobachtet und gewinnen dadurch an Aussagekraft.

5.5 Fazit des längsschnittlichen Vergleichs

Insgesamt unterscheiden sich die Ergebnisse der pix-Befragungen 2005 bis 2008 nicht wesentlich voneinander. Obwohl einige Indexwerte 2008 im Durchschnitt knapp unter den Indexwerten der Vorjahre liegen, kann hier noch kein eindeutiger Trend identifiziert werden. Vielmehr lässt sich feststellen, dass das durchschnittliche Professionalitätsniveau im Personalmanagement in den vergangenen vier Jahren insgesamt stabil geblieben ist. Ein detaillierter Vergleich der Befragungsergebnisse zeigt dennoch einige Veränderungen auf:

⁵⁵ Diese abweichenden Befunde sind wahrscheinlich auf die Stichprobenfluktuation zurückzuführen.

Beim Wertschöpfungsmanagement zeichnet sich keine Verbesserung ab. Es gibt im Gegenteil sogar Anzeichen für eine weitere Verschlechterung: So ermitteln beispielsweise immer weniger Unternehmen den Wertbeitrag des Personalmanagements.

Auch gibt es Anhaltspunkte für eine stärkere strategisch-konzeptionelle Zurückhaltung des Personalmanagements: Im Vergleich zu den Vorjahren ist es weniger intensiv in die Strategiediskussion und die Erarbeitung von Führungsgrundsätzen eingebunden. Außerdem gibt es in immer weniger Unternehmen ein Konzept für unternehmensinterne Kommunikation von Personalmanagementthemen.

Mit Blick auf das Management der Führungskultur zeichnen sich zwei Entwicklungen ab: Vorhandene Führungsgrundsätze werden in immer weniger Unternehmen gelebt, ihre Einhaltung wird in immer weniger Unternehmen regelmäßig überprüft. Der Trend scheint also wegzugehen von kodifizierten Führungsgrundsätzen - eine Vermutung, die ein Befragungsteilnehmer bestätigt: „Die klassischen Führungsgrundsätze findet man bei uns nicht mehr“. Der zweite Trend bezieht sich auf die Führungskräfteentwicklung: Immer mehr Unternehmen berücksichtigen bei der Einstellung und der Entwicklung ihrer Führungskräfte explizit deren Sozialkompetenzen.

Drei Entwicklungstendenzen lassen sich möglicherweise mit den intensiven tariflichen Auseinandersetzungen erklären, die in einigen Unternehmen in den vergangenen Monaten stattgefunden haben. So gibt es zum Beispiel erste Hinweise darauf, dass das externe Beziehungsmanagement (unter anderem die Zusammenarbeit mit Gewerkschaften) für das Personalmanagement an Bedeutung gewinnt. Allerdings beschränken gleichzeitig immer mehr Unternehmen die Zusammenarbeit mit der Belegschaftsvertretung auf das Nötigste; immer weniger Unternehmen engagieren sich über den Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse hinaus. Auch die etwas kritischere Beurteilung der arbeitsrechtlichen Kompetenzen der Führungskräfte im Personalbereich könnte auf die Tarifstreitigkeiten zurückzuführen sein.

Die Arbeitgeberattraktivität des eigenen Unternehmens schätzen die befragten Personalmanager zunehmend kritisch ein. Diese Beobachtung lässt sich vermutlich mit dem zunehmenden Wettbewerb der Arbeitgeber um geeignete Fachkräfte erklären. Dafür spricht auch die im Vergleich zu 2006 schlechtere Beurteilung der Mitarbeiterbindung.

Vor diesem Hintergrund alarmieren erste vorsichtige Anzeichen für Demotivationstendenzen bei den Beschäftigten: Der

Anteil der Mitarbeiter, die die Unternehmensstrategie in ihrer täglichen Arbeit mittragen, geht leicht zurück - ebenso wie die Bereitschaft der Mitarbeiter, Veränderungen zu unterstützen. Solche Hinweise sollten die Personalmanager darin bestärken, mit ihren Anstrengungen nicht nachzulassen.

6 Zusammenfassung

Insgesamt unterscheiden sich die Ergebnisse der fünften pix-Befragung nicht wesentlich von den vorherigen Befragungsergebnissen. Das durchschnittliche Professionalitätsniveau im Personalmanagement bleibt stabil.

Zu den Stärken des Personalmanagements gehören nach wie vor das Prozessmanagement und das interne Beziehungsmanagement. Beim Wertschöpfungsmanagement zeichnet sich keine Verbesserung ab. Es gibt im Gegenteil sogar erste Anzeichen für eine weitere Verschlechterung.

Auf der Wirkungsseite zeigt sich mit Blick auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens besonderer Handlungsbedarf. Die Arbeitgeberattraktivität wird zunehmend kritisch beurteilt.

Es gibt Hinweise darauf, dass die Professionalität des Personalmanagements - und zwar in erster Linie seine Wirkung - den Unternehmenserfolg beeinflusst. Auf die Wirkung des Personalmanagements wiederum hat insbesondere das Kompetenzmanagement einen positiven Effekt.

Die Unternehmensgröße wirkt sich eher auf die Konfiguration des Personalmanagements als auf seine Wirkung aus, hat insgesamt aber keinen nennenswerten Einfluss auf die Professionalität des Personalmanagements.

Personalmanager beurteilen im Durchschnitt die Effizienz der Personalprozesse und die Qualität sowie die Verfügbarkeit von Personal etwas positiver als die Linienführungskräfte und die Betriebsräte - insbesondere die Erfolge bei der Bindung von Leistungsträgern sowie die Effizienz der Vergütung, der Rekrutierung, des Personaleinsatzes und der Personalabrechnung. Insgesamt gehen die Einschätzungen aber in die gleiche Richtung.

Die Untersuchungsergebnisse machen deutlich, dass es sich bei der Professionalisierung des Personalmanagements um einen allmählichen und nicht unbedingt stetigen Prozess handelt.

7 Diskussion und Ausblick

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

Die Zusammensetzung der mit der pix-Befragung realisierten Stichprobe entspricht in jedem Jahr hinsichtlich der Merkmale Unternehmensgröße und Branche der Zusammensetzung der Grundgesamtheit.⁵⁶ 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 Personalmanagements einen hohen Stellenwert beimessen. Es ist daher nicht auszuschließen, dass die Ergebnisse der pix-Befragung den Status quo der Professionalisierung im Personalmanagement überschätzen.

Dem pix-Konzept wird manchmal vorgehalten, dass es große Unternehmen bevorzuge. Tatsächlich hat sich beim Wertschöpfungsmanagement und beim externen Beziehungsmanagement wiederholt ein Vorsprung der größeren Unternehmen gezeigt. Auf den Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (pix) insgesamt wirkt sich die Unternehmensgröße jedoch nicht aus.

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. 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.

Der pix-Befragung liegt ein normatives Professionalitätskonzept zugrunde: Ein Expertenkreis hat definiert, woran die Professionalität des Personalmanagements unternehmensübergreifend festgemacht werden kann. Ein solches Konzept kann naturgemäß branchenspezifische oder regionale Rahmenbedingungen des Personalmanagements nicht differenziert erfassen.

Für die Validität des pix-Konzeptes spricht die hohe Korrelation zwischen dem auf der Grundlage der Befragungsergebnisse errechneten pix-Wert und der Antwort der befragten Perso-

⁵⁶ Die Grundgesamtheit umfasst alle ordentlichen Mitgliedsunternehmen der DGFP e.V.

nalmanager auf die Frage, wie professionell sie das Personalmanagement in ihrem Unternehmen insgesamt erleben.⁵⁷

Dass das Messinstrument akzeptiert ist, zeigt sich in seiner direkten Beurteilung: 59 Prozent der Befragungsteilnehmer sind der Ansicht, dass der pix-Fragebogen sehr gut oder gut dazu geeignet ist, die Professionalität des Personalmanagements in ihrem Unternehmen zu ermitteln. Dass der Fragebogen sich dafür sehr schlecht oder schlecht eignet, meinen nur 3 Prozent der befragten Personalmanager.

Die Befragungsteilnehmer schätzen die Gelegenheit, ihre eigene Personalarbeit zu reflektieren, um gegebenenfalls geeignete Maßnahmen zur Professionalisierung des Personalmanagements abzuleiten. Ein Personalmanager bemerkt dazu, es sei „sehr gut, sich Gedanken machen zu müssen“; ein anderer berichtet beim Thema Benchmarking: „Hierbei greift das Unternehmen z. B. auch auf die pix-Ergebnisse (...) zurück“. Für die breite Akzeptanz der pix-Befragung spricht außerdem die wieder deutlich gestiegene Beteiligung (150 Unternehmen gegenüber 130 Unternehmen in 2007). Es ist wünschenswert, dass sich dieser Trend fortsetzt und dass sich möglichst viele Unternehmen kontinuierlich an der pix-Befragung beteiligen, um noch mehr Erkenntnisse über die Professionalisierung des Personalmanagements zu gewinnen.

⁵⁷ Pearson's $r=.657$; $p=.000$ ($n=148$)

8 Anhang

8.1 Korrelationstabellen⁵⁸

8.1.1 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 Einschätzungder Linienführungskräfte	n	...der Betriebsräte	n
Arbeitgeberattraktivität	.272	34	.356	27
Effizienz der Personalprozesse	-.008	34	.323	26
Innovationsfähigkeit der Organisation	.374*	34	-.123	27
Qualität und Verfügbarkeit von Personal	.113	34	.277	28
Strategiedurchdringung	-.049	34	-.041	26
Sozialpartnerschaft	.445*	25	.252	26

8.1.2 Korrelationen zwischen den Indexwerten und der Unternehmensgröße

	Anzahl der Mitarbeiter	n
Personalmanagement-Professionalisierungs-Index	.106	144
Konfiguration	.155	144
Wirkung	.025	144
Strategiemanagement	.120	144
Wertschöpfungsmanagement	.112	144
Internes Beziehungsmanagement	.088	144
Externes Beziehungsmanagement	.146	144
Instrumentenmanagement	.169*	144
Prozessmanagement	.134	144
Kulturmanagement	.055	143
Kompetenzmanagement	.092	144
Arbeitgeberattraktivität	.036	144
Effizienz der Personalprozesse	.049	144
Innovationsfähigkeit der Organisation	-.006	144
Qualität und Verfügbarkeit von Personal	.040	143
Strategiedurchdringung	-.041	141

⁵⁸ Korrelation nach Pearson (-1.000 bedeutet perfekter negativer Zusammenhang; 0.000 bedeutet kein Zusammenhang; +1.000 bedeutet perfekter positiver Zusammenhang; ** weniger als 1% Irrtumswahrscheinlichkeit, * weniger als 5% Irrtumswahrscheinlichkeit (zweiseitiger Signifikanztest).

	Anzahl der Mitarbeiter	n
Sozialpartnerschaft	.035	126

8.2 Indexwerte der größten und der kleinsten Unternehmen im Extremgruppenvergleich

	Mittelwerte	
	29 kleinste Unternehmen (bis 300 Mitarbeiter)	29 größte Unternehmen (ab 3.100 Mitarbeitern)
Personalmanagement-Professionalisierungs-Index	2.40	2.51
Konfiguration	2.23	2.50
Wirkung	2.57	2.53
Strategiemanagement	2.22	2.61
Wertschöpfungsmanagement	1.24	1.83
Internes Beziehungsmanagement	2.49	2.72
Externes Beziehungsmanagement	2.24	2.47
Instrumentenmanagement	2.24	2.59
Prozessmanagement	2.59	2.75
Kulturmanagement	2.36	2.59
Kompetenzmanagement	2.46	2.44
Arbeitgeberattraktivität	2.72	2.72
Effizienz der Personalprozesse	2.73	2.63
Innovationsfähigkeit der Organisation	2.12	2.02
Qualität und Verfügbarkeit von Personal	2.61	2.81
Strategiedurchdringung	2.43	2.06
Sozialpartnerschaft	2.89	2.91

8.3 Lineare Regressionsmodelle

8.3.1 Fluktuationsquote als abhängige Variable

	Regressionskoeffizient	Standardisierter Regressionskoeffizient	Irrtumswahrscheinlichkeit ⁵⁹
Anzahl Mitarbeiter	-.000	-.016	.882
Branche: Dienstleistung ¹⁾	1.162	.143	.182
Index Strategiemana-	.875	.182	.195

⁵⁹ Aus der exakten Irrtumswahrscheinlichkeit ergibt sich unmittelbar, ob ein Untersuchungsergebnis signifikant ($p \leq 0,05$), sehr signifikant ($p < 0,01$) oder nicht signifikant ($p > 0,05$) ist.

	Regressions- koeffizient	Standardi- sierter Regressions- koeffizient	Irrtums- wahrchein- lichkeit ⁵⁹
ment			
Index Wertschöpfungs- management	-.595	-.115	.437
Index Prozessmanage- ment	-1.285	-.218	.239
Index Instrumentenmana- gement	.551	.094	.566
Index Internes Bezie- hungsmanagement	.445	.073	.583
Index Externes Bezie- hungsmanagement	.780	.165	.216
Index Kompetenzmana- gement	-1.934	-.350	.027
Index Kulturmanagement	.254	.059	.687
(Konstante)	5.206		.019
¹⁾ Referenzgruppe: Produktion			
n	93		
Korrigiertes R ²	.031		

8.3.2 Index Unternehmenserfolg als abhängige Variable

	Regressions- koeffizient	Standardi- sierter Regressions- koeffizient	Irrtums- wahrchein- lichkeit ⁶⁰
Anzahl Mitarbeiter	.000	.078	.466
Branche: Dienstleistung ¹⁾	.489	.289	.009
Fluktuationsquote	-.048	-.234	.033
(Konstante)	2.517		.000
¹⁾ Referenzgruppe: Produktion			
n	82		
Korrigiertes R ²	.086		

8.3.3 Index Unternehmenserfolg als abhängige Variable

	Regressions- koeffizient	Standardi- sierter Regressions- koeffizient	Irrtums- wahrchein- lichkeit ⁶¹
Anzahl Mitarbeiter	.003	.012	.895
Branche: Dienstleistung ¹⁾	.376	.222	.023

⁶⁰ Aus der exakten Irrtumswahrscheinlichkeit ergibt sich unmittelbar, ob ein Untersuchungsergebnis signifikant ($p \leq 0,05$), sehr signifikant ($p < 0,01$) oder nicht signifikant ($p > 0,05$) ist.

⁶¹ Aus der exakten Irrtumswahrscheinlichkeit ergibt sich unmittelbar, ob ein Untersuchungsergebnis signifikant ($p \leq 0,05$), sehr signifikant ($p < 0,01$) oder nicht signifikant ($p > 0,05$) ist.

	Regressions- koeffizient	Standardi- sierter Regressions- koeffizient	Irrtums- wahrchein- lichkeit ⁶¹
Fluktuationsquote	-.027	-.130	.187
pix	.833	.475	.000
(Konstante)	.463		1.060
¹⁾ Referenzgruppe: Produktion			
n	82		
Korrigiertes R ²	.293		

8.3.4 Index Unternehmenserfolg als abhängige Variable

	Regressions- koeffizient	Standardi- sierter Regressions- koeffizient	Irrtums- wahrchein- lichkeit ⁶²
Anzahl Mitarbeiter	.000	.086	.359
Branche: Dienstleistung ¹⁾	.454	.267	.008
Fluktuationsquote	-.013	-.066	.527
Index Qualität und Ver- fügbarkeit Personal	.428	.318	.014
Index Arbeitgeberattrak- tivität	.026	.019	.864
Index Effiziente Prozesse	.044	.034	.743
Index Innovative Organi- sation	.221	.198	.096
Index Strategiedurchdrin- gung	.153	.162	.176
Index Sozialpartnerschaft	-.051	-.043	.681
(Konstante)	.441		.885
¹⁾ Referenzgruppe: Produktion			
n	76		
Korrigiertes R ²	.369		

8.3.5 Index Wirkung als abhängige Variable

	Regressions- koeffizient	Standardi- sierter Regressions- koeffizient	Irrtums- wahrchein- lichkeit ⁶³
Anzahl Mitarbeiter	.000	-.122	.102
Branche: Dienstleistung ¹⁾	.082	.081	.279
Fluktuationsquote	-.002	-.012	.873
Index Strategiemana-	.011	.019	.848

⁶² 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.

⁶³ 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.

	Regressions- koeffizient	Standardi- sierter Regressions- koeffizient	Irrtums- wahrchein- lichkeit ⁶³
ment			
Index Wertschöpfungs- management	-.022	-.034	.742
Index Prozessmanage- ment	.113	.155	.234
Index Instrumentenmana- gement	.208	.287	.014
Index Internes Bezie- hungsmanagement	.188	.248	.009
Index Externes Bezie- hungsmanagement	-.041	-.070	.456
Index Kompetenzmana- gement	.157	.229	.044
Index Kulturmanagement	.062	.115	.260
(Konstante)	.765		3.942
¹⁾ Referenzgruppe: Produktion			
n	93		
Korrigiertes R ²	.531		

8.4 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Professionalisierungsinitiative der DGFP	7
Abb. 2:	Professionalitätskonzept der DGFP	9
Abb. 3:	Professionalitätsindikatoren – Konfiguration des Personalmanagements	12
Abb. 4:	Professionalitätsindikatoren – Wirkung des Personalmanagements	13
Abb. 5:	Untersuchte Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter (2005-2008)	15
Abb. 6:	Untersuchte Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit (2005-2008)	15
Abb. 7:	Funktion der Befragungsteilnehmer 2008	16
Abb. 8:	Konfiguration des Personalmanagements: Indexwerte	17
Abb. 9:	Hierarchische Verankerung der Personalfunktion.	18
Abb. 10:	Mitwirkung des Personalbereichs an der Entwicklung der Unternehmensstrategie	19
Abb. 11:	Entwicklung der Personalstrategie	20
Abb. 12:	Kommunikation der Personalstrategie	21
Abb. 13:	Umsetzung der Personalstrategie	21
Abb. 14:	Strategische Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich	22
Abb. 15:	Ermittlung des Wertbeitrags	23
Abb. 16:	Kommunikation des Wertbeitrags	23
Abb. 17:	Humankapitalbewertung	24

Abb. 18:	Verwendung der Personalmanagementkennzahlen ...	25
Abb. 19:	Benchmarking steuerungsrelevanter Personalmanagementkennzahlen.....	26
Abb. 20:	Finanzökonomische Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich	27
Abb. 21:	Definition der Personalprozesse	28
Abb. 22:	Überprüfung der Personalprozesse.....	28
Abb. 23:	IT-Unterstützung der Personalprozesse.....	29
Abb. 24:	Organisationsentwicklungskompetenz der Führungskräfte im Personalbereich	30
Abb. 25:	Instrumentelle Unterstützung der Personalprozesse..	31
Abb. 26:	Konzeptionelle Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich.....	32
Abb. 27:	Anwendungskompetenz der Linienführungs-kräfte	32
Abb. 28:	Kommunikationskonzept für Personalmanagementthemen	33
Abb. 29:	Durchführung von Mitarbeiterbefragungen.....	34
Abb. 30:	Beziehungskompetenz der Führungskräfte im Personalbereich.....	35
Abb. 31:	Arbeitsrechtliche Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich.....	35
Abb. 32:	Pflege der Beziehungen zu Institutionen der Arbeitsvermittlung.....	36
Abb. 33:	Konzept zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität .	37
Abb. 34:	Umsetzung des Konzepts zur Förderung der Arbeitgeberattraktivität.....	37
Abb. 35:	Kommunikation der Unternehmenswerte.....	38
Abb. 36:	Vorhandensein von Führungsgrundsätzen.....	39
Abb. 37:	Rolle des Personalbereichs bei der Erarbeitung der Führungsgrundsätze.....	39
Abb. 38:	Überprüfung der Einhaltung der Führungsgrundsätze.....	40
Abb. 39:	Einfluss der Einhaltung von Führungsgrundsätzen auf Auswahlentscheidungen	41
Abb. 40:	Rolle des Personalbereichs in Veränderungsprozessen	42
Abb. 41:	Unterstützung durch den Personalbereich bei der Kompetenzanalyse.....	43
Abb. 42:	Personalentwicklung für die Mitarbeiter des Personalbereichs	43
Abb. 43:	Personalentwicklungskompetenz der Linienführungs-kräfte	44
Abb. 44:	Berücksichtigung der Sozialkompetenz bei der Führungskräfteentwicklung	45
Abb. 45:	Indexwerte Wirkung des Personalmanagements ...	46

Abb. 46:	Bekanntheit der Unternehmensstrategie.....	47
Abb. 47:	Umsetzung der Unternehmensstrategie	47
Abb. 48:	Arbeitgeberattraktivität.....	48
Abb. 49:	Relative Effizienz der Personalprozesse.....	49
Abb. 50:	Veränderungsbereitschaft der Belegschaft	50
Abb. 51:	Schnelligkeit der Besetzung von Führungspositionen	51
Abb. 52:	Möglichkeit der internen Rekrutierung	51
Abb. 53:	Flexibilität des Personaleinsatzes	52
Abb. 54:	Bindung der Leistungsträger	53
Abb. 55:	Zeitaufwand für die Einigung mit den Belegschaftsvertretern	54
Abb. 56:	Unternehmenserfolg	55
Abb. 57:	Angenommene Zusammenhänge	56
Abb. 58:	Indexwerte Wirkung des Personalmanagements (Personalmanager vs. Linienführungskräfte)	62
Abb. 59:	Bindung der Leistungsträger (Personalmanager vs. Linienführungskräfte)	63
Abb. 60:	Effizienz der Personalprozesse (Personalmanager vs. Linienführungskräfte)	64
Abb. 61:	Zusammenarbeit mit Belegschaftsvertretern (Personalmanager vs. Linienführungskräfte)	64
Abb. 62:	Indexwerte Wirkung des Personalmanagements (Personalmanager vs. Betriebsräte)	65
Abb. 63:	Möglichkeit der internen Rekrutierung (Personalmanager vs. Betriebsräte)	66
Abb. 64:	Bindung der Leistungsträger (Personalmanager vs. Betriebsräte)	67
Abb. 65:	Effizienz der Personalprozesse (Personalmanager vs. Betriebsräte)	67
Abb. 66:	Indexwerte Konfiguration des Personalmanagements (2005 bis 2008)	71
Abb. 67:	Indexwerte Wirkung des Personalmanagements (2005 bis 2008)	72
Abb. 68:	Personalbereich als strategischer Impulsgeber (2005 bis 2008)	73
Abb. 69:	Ermittlung des Wertbeitrags (2005 bis 2008).....	74
Abb. 70:	Labour Relations Management (2005 bis 2008) ...	75
Abb. 71:	Kommunikationskonzept für Personalmanagementthemen (2005 bis 2008)	75
Abb. 72:	Arbeitsrechtliche Kompetenz der Führungskräfte im Personalbereich (2005 bis 2008)	76
Abb. 73:	Personalentwicklung für die Mitarbeiter des Personalbereichs (2005 bis 2008).....	77
Abb. 74:	Berücksichtigung der Sozialkompetenz bei der Führungskräfteentwicklung (2005 bis 2008).....	77
Abb. 75:	Vorhandensein von Führungsgrundsätzen (2005 bis 2008).....	78

Abb. 76:	Rolle des Personalbereichs bei der Erarbeitung der Führungsgrundsätze (2005 bis 2008)	79
Abb. 77:	Überprüfung der Einhaltung der Führungsgrundsätze (2005 bis 2008)	79
Abb. 78:	Möglichkeit der internen Rekrutierung (2005 bis 2008)	80
Abb. 79:	Bindung der Leistungsträger (2006 bis 2008)	81
Abb. 80:	Veränderungsbereitschaft der Belegschaft (2005 bis 2008)	81
Abb. 81:	Umsetzung der Unternehmensstrategie (2006 bis 2008)	82