

DGFP Langzeitstudie Professionelles Personalmanagement: Ergebnisse der pix-Befragung 2010

PraxisPapier 3 / 2011

Bearbeitung: Bronia Sedlacek und Christiane Geighardt-Knollmann, DGFP e.V.

Herausgeber: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. • Düsseldorf • ISSN 1613-2785



DGFP

DEUTSCHE GESELLSCHAFT
FÜR PERSONALFÜHRUNG E. V.

ISSN 1613-2785

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

Leiter Forschung und Themen
Dr. Sascha Armutat
Fon +49 211 5978-124
Fax +49 211 5978-29124
E-Mail: armutat@dgfp.de

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	4
2.	Professionelle Standards für das Personalmanagement	5
3.	Befragungsergebnisse	9
3.1	Konfiguration eines professionellen Personalmanagements	9
3.1.1	Unternehmens- und Personalstrategie	10
3.1.2	Unternehmenskultur und Veränderungen	16
3.1.3	Arbeitsrecht und Sozialpartnerschaft	20
3.1.4	Beziehungen und Netzwerke	24
3.1.5	Wertschöpfungsmanagement	29
3.1.6	Internationales Personalmanagement	34
3.1.7	Personalmarketing und -auswahl.....	39
3.1.8	Personalbetreuung und Mitarbeiterbindung	45
3.1.9	Leistungsmanagement und Vergütung	50
3.1.10	Personal- und Managemententwicklung	56
3.1.11	Personalfreisetzung	62
3.1.12	Führungs- und Selbstkompetenz	67
3.2	Wirkung eines professionellen Personalmanagements	71
3.3	Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg.....	78
3.4	Instrumente eines professionellen Personalmanagements	82
4.	Zusammenfassung und Ausblick	88
5.	Untersuchte Unternehmen	90

1. Einleitung

Was macht ein Unternehmen erfolgreich? Seine Produkte und Dienstleistungen oder seine effizienten Leistungserstellungsprozesse? Das umsichtige Umgehen mit den vorhandenen Ressourcen oder der markt- und kundenorientierte Vertrieb der Produkte und Dienstleistungen? All diese und weitere Faktoren sind sicherlich maßgeblich für den Erfolg eines Unternehmens. Ermöglicht wird der Unternehmenserfolg letztlich durch kompetente, leistungsfähige, leistungsbereite und richtig eingesetzte Mitarbeiter. Das macht in der Konsequenz ein professionelles Personalmanagement unersetzlich: Nur kompetente Personalmanagementakteure, aus der Geschäftsstrategie abgeleitete Personalstrategien und Konzepte, effiziente Personalprozesse, stimmige Personalinstrumente und eine optimale Organisation des Personalmanagements garantieren dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile durch kompetente und engagierte Mitarbeiter.

Der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index (pix) der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) ist ein Bestandteil ihrer Professionalisierungsinitiative für das Personalmanagement. Die DGFP verfolgt mit pix drei Ziele:

- Erstens geht es darum, den Personalmanagern in der Praxis ein Instrument an die Hand zu geben, das ihnen eine differenzierte Selbsteinschätzung ermöglicht.
- Zum Zweiten können die Personalmanager aus dem Vergleich der eigenen Befragungsergebnisse mit den anderen Befragungsergebnissen wertvolle Steuerungsinformationen und Optimierungsimpulse für die professionelle Gestaltung ihrer Personalarbeit gewinnen.
- Zum Dritten macht pix den Prozess der Professionalisierung des Personalmanagements, den die DGFP angestoßen hat, transparent.¹

Seit 2004 werden regelmäßig alle ordentlichen Mitgliedsunternehmen der DGFP zu den pix-Befragungen eingeladen. Für die sechste Erhebung im Juli 2010 wurde erstmals der neue pix-Fragebogen verwendet, der auf der Grundlage des weiterentwickelten DGFP-Modells eines integrierten professionellen Personalmanagements überarbeitet worden war.² Unser besonderer Dank gilt allen Befragungsteilnehmern und Beteiligten, die diese hochinteressante Studie ermöglicht haben.

Viel Freude beim Lesen des Ergebnisberichtes wünscht Ihnen
Professor Gerold Frick, Geschäftsführer

¹ Vgl. DGFP e.V. (Hrsg.): PIX – der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP. Grundlagen – Konzept – Messmethodik. Bielefeld 2005.

² Ausführliche Informationen über das neue DGFP-Modell enthält das Buch „Integriertes Personalmanagement in der Praxis – Prozesse und professionelle Standards“ (Reihe DGFP-Praxis Edition, Band 93).

2. Professionelle Standards für das Personalmanagement

Grundlage für die DGFP-Langzeitstudie Professionelles Personalmanagement (pix) ist das DGFP-Modell eines integrierten professionellen Personalmanagements. Dieses Modell verbindet lebenszyklusorientierte mit übergeordneten Gestaltungsfeldern.

Die *lebenszyklusorientierten Gestaltungsfelder* des Personalmanagements beziehen sich auf alle Aufgaben, die mit Mitarbeitern in den Leistungserstellungsprozessen von Unternehmen entstehen.

DGFP Referenzmodell: Lebenszyklusorientierte Gestaltungsfelder

Personalmarketing und -auswahl	<ul style="list-style-type: none"> • Employer Branding • Externe und interne Personalsuche • Treffen von methodengestützten Auswahlentscheidungen
Personalbetreuung und Mitarbeiterbindung	<ul style="list-style-type: none"> • Personaladministration • Personenbezogene Betreuungsaktivitäten • Mitarbeiterbindung
Leistungsmanagement und Vergütung	<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung und Anwendung von Zielvereinbarungssystemen • Gestaltung/Umsetzung von Vergütungssystemen • Konzeption und Führen von Mitarbeitergesprächen
Personal-/ Managemententwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzidentifikation und Entwicklung • Karriereprogramme • Organisationsentwicklung
Personalfreisetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung von individuellen Trennungsprozessen • Gestaltung von kollektiven Trennungsprozessen
Führungs- und Selbstkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskompetenzen • Personale und soziale Kompetenzen

Abb. 1: Referenzmodell: Lebenszyklusorientierte Gestaltungsfelder

Mit den *übergeordneten Gestaltungsfeldern* des Personalmanagements werden die strategischen, kulturellen und organisatorischen Voraussetzungen für alle Personalaktivitäten des Unternehmens geschaffen.

DGFP Referenzmodell: Übergeordnete Gestaltungsfelder

Unternehmens- und Personalstrategie	<ul style="list-style-type: none"> Integration PM in Unternehmensstrategie Ableitung und Umsetzung Personalstrategie
Unternehmenskultur und Veränderung	<ul style="list-style-type: none"> Gestaltung Unternehmenskultur Begleitung Veränderungsprozesse
Wertschöpfungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> Wertbeitragsorientierte Steuerung PM-Aktivitäten Kennzahlengestütztes Personalcontrolling
Arbeitsrecht und Sozialpartnerschaft	<ul style="list-style-type: none"> Management von Arbeitsbeziehungen Rechtskonforme Personalentscheidungen
Beziehungen und Netzwerke	<ul style="list-style-type: none"> Beziehungsmanagement zu relevanten Stakeholdern Intern und extern
Internationales Personalmanagement	<ul style="list-style-type: none"> Entsendungen Internationale Personalprozesse Dezentrale Personalprozesse

Abb. 2: Referenzmodell: Übergeordnete Gestaltungsfelder

Die Gestaltungsfelder werden ergänzt um die *Führungs- und Selbstkompetenz*: Fundament für ein integriertes professionelles Personalmanagement ist der Personalmanager als integere Persönlichkeit, die sich und das berufliche Umfeld reflektiert und als Vorbild handelt. Das gilt für das berufliche Fach- und Führungshandeln, aber auch für das Selbstmanagement.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über das Zusammenspiel der unterschiedlichen Gestaltungsfelder des Personalmanagements:

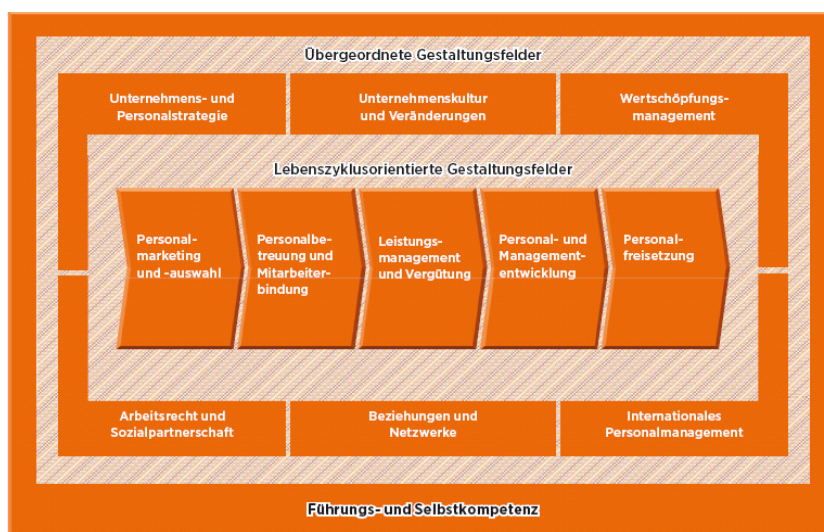


Abb. 3: Referenzmodell eines professionellen Personalmanagements

Ein professionelles Personalmanagement zeichnet sich dadurch aus, dass es alle zwölf Gestaltungsfelder professionell bearbeitet. Hierzu gehört nicht nur eine konzeptionelle Ausrichtung (Strategie), sondern auch die Unterstützung durch geeignete Instrumente und Methoden zur Umsetzung des jeweiligen Konzepts und die klare Festlegung von Prozessen und Verantwortlichkeiten. Aus dem Zusammenspiel dieser unterschiedlichen Dimensionen innerhalb eines Gestaltungsfelds und der Gestaltungsfelder untereinander ergibt sich die Konfigurationsprofessionalität.

Die Konfigurationsprofessionalität hat einen Einfluss auf die Strategiedurchdringung, die Arbeitgeberattraktivität, die Güte der Sozialpartnerschaft, die Effizienz der Personalprozesse, die Innovationsfähigkeit der Organisation sowie auf die Qualität und Verfügbarkeit von Personal. Diese direkten Wirkungen einer professionellen Personalarbeit (Wirkungsprofessionalität) haben – so die Annahme des Messmodells - wiederum einen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens.

Messmodell: Zusammenhänge



Abb. 4: Messmodell: Zusammenhänge

Um die so verstandene Professionalität des Personalmanagements messbar zu machen, wurde der pix-Fragebogen überarbeitet. Der neue Fragebogen, der für die Befragung 2010 erstmals verwendet wurde, enthält Fragen zur konzeptionellen Ausrichtung des jeweiligen Gestaltungsfeldes, zu dessen Umsetzung, zu den vorhandenen Instrumenten und Methoden sowie zu den definierten Prozessen und Verantwortlichkeiten. Die Antworten auf die Fragen zu den einzelnen Gestaltungsfeldern und Wirkungsfeldern (Antwortskala 1 „trifft voll zu“ bis 5 „trifft nicht zu“) werden zu Indizes zusammengefasst.

Die Konfigurationsprofessionalität setzt sich wie oben beschrieben aus zwölf Gestaltungsfeldern zusammen. Für jedes Gestaltungsfeld ergibt sich ein Indexwert, der bestenfalls 1,0 (sehr professionell) und im schlechtesten Fall 5,0 (nicht professionell) annehmen kann. Aus diesen zwölf Indizes berechnet sich der übergeordnete Konfigurationsindex. Für die sechs Wirkungsdimensionen werden ebenfalls einzelne Indexwerte berechnet, die zusammengefasst den Wirkungsindex ergeben. In Kombination zeigen der Konfigurationsindex und der Wirkungsindex an, wie professionell das Personalmanagement insgesamt ist.

3. Befragungsergebnisse

3.1 Konfiguration eines professionellen Personalmanagements

Die nachstehende Abbildung gibt einen Überblick darüber, welche Indexwerte die teilnehmenden Unternehmen im Durchschnitt in den zwölf Gestaltungsfeldern des Personalmanagements erreicht haben. Es zeigt sich deutlich, dass das am professionellsten bearbeitete Gestaltungsfeld Arbeitsrecht und Sozialpartnerschaft ist (Indexwert 1,63). Auch die Selbstkompetenz der Führungskräfte im Personalbereich wird sehr gut bewertet (Indexwert 1,87).

Die Gestaltungsfelder, die im Vergleich zu den anderen nicht so gut abschneiden, sind das Wertschöpfungsmanagement, die Personalbetreuung/Mitarbeiterbindung sowie Beziehungen und Netzwerke.

Der Durchschnittswert über alle Gestaltungsfelder beträgt 2,37 (durchschnittlicher Konfigurationsindex).

Indizes der zwölf Gestaltungsfelder des Personalmanagements

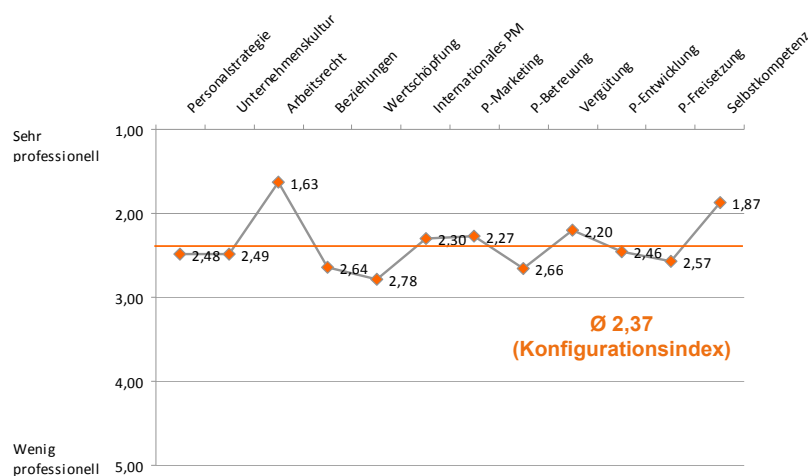


Abb. 5: Konfiguration des Personalmanagements: Indexwerte

3.1.1 Unternehmens- und Personalstrategie

Der Indexwert für das Gestaltungsfeld Unternehmens- und Personalstrategie liegt mit 2,48 etwas unter dem durchschnittlichen Indexwert über alle Gestaltungsfelder (Konfigurationsindex).

Dass der höchste Vertreter der Personalfunktion Mitglied der Unternehmensleitung ist, ist ebenso wenig eine Selbstverständlichkeit wie die aktive Mitwirkung des Personalbereichs an der Entwicklung der Unternehmensstrategie. Auch gibt es bei der systematischen Analyse der internen und externen Faktoren, die Einfluss auf das Personalmanagement haben, in einigen Unternehmen noch Nachholbedarf.

Der höchste Vertreter der Personalfunktion ist Mitglied der Unternehmensleitung/ Geschäftsführung. (n=188)

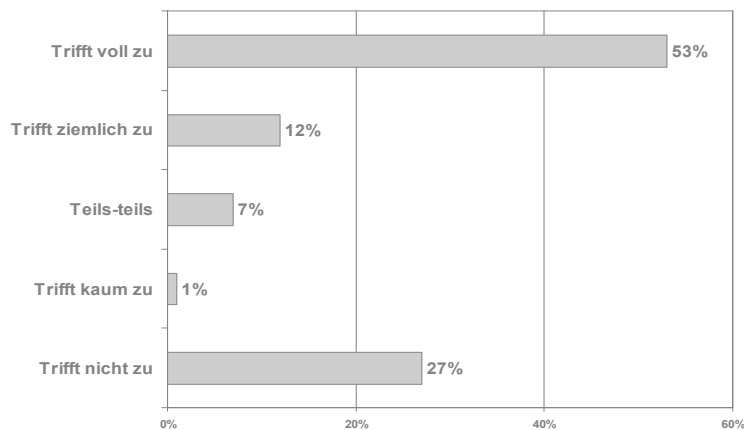


Abb. 6: Organisatorische Verankerung der Personalfunktion

Die Organisationsstruktur des Personalbereichs unterstützt den Ablauf der Personalprozesse optimal. (n= 189)

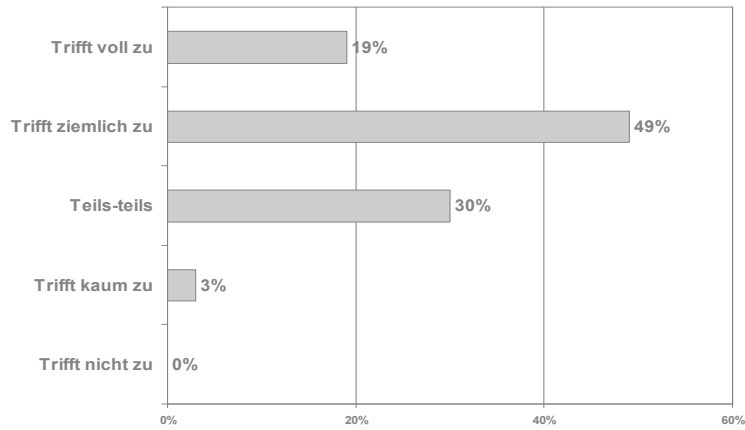


Abb. 7: Organisation des Personalbereichs

Der Personalbereich wirkt aktiv an der Entwicklung der Unternehmensstrategie mit. (n= 190)

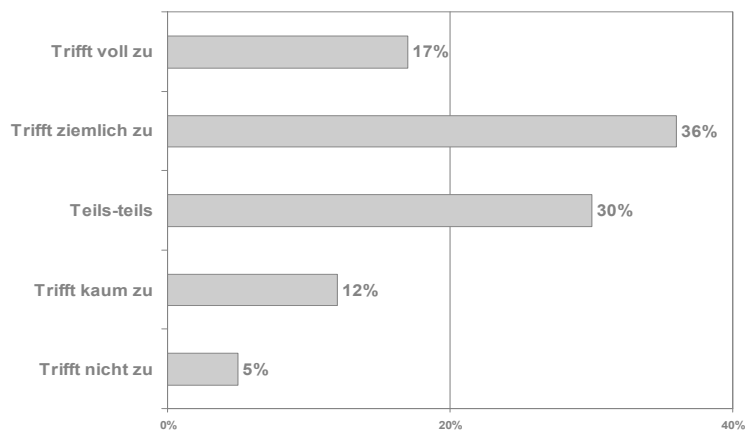


Abb. 8: Personalbereich und Unternehmensstrategie

Der Personalbereich analysiert regelmäßig interne Einflussfaktoren auf das Personalmanagement. (n= 189)

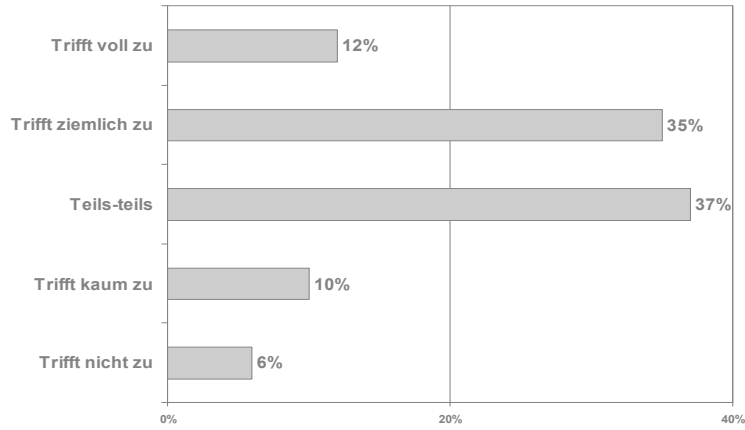


Abb. 9: Analyse der internen Einflussfaktoren

Der Personalbereich analysiert regelmäßig externe Einflussfaktoren auf das Personalmanagement. (n= 188)

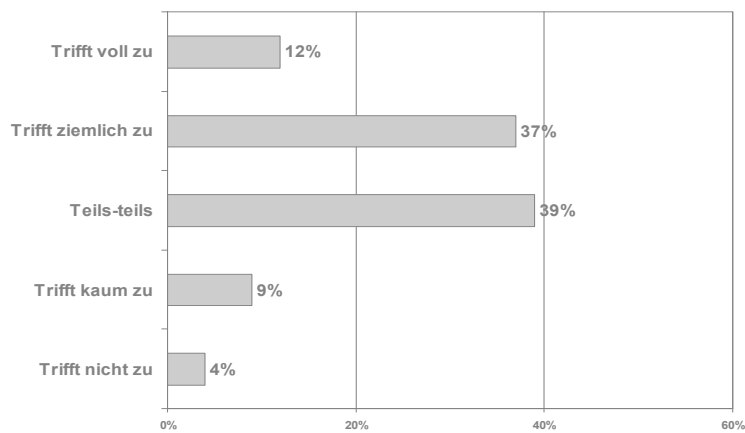


Abb. 10: Analyse der externen Einflussfaktoren

Gibt es eine schriftlich fixierte Personalstrategie? (n= 190)

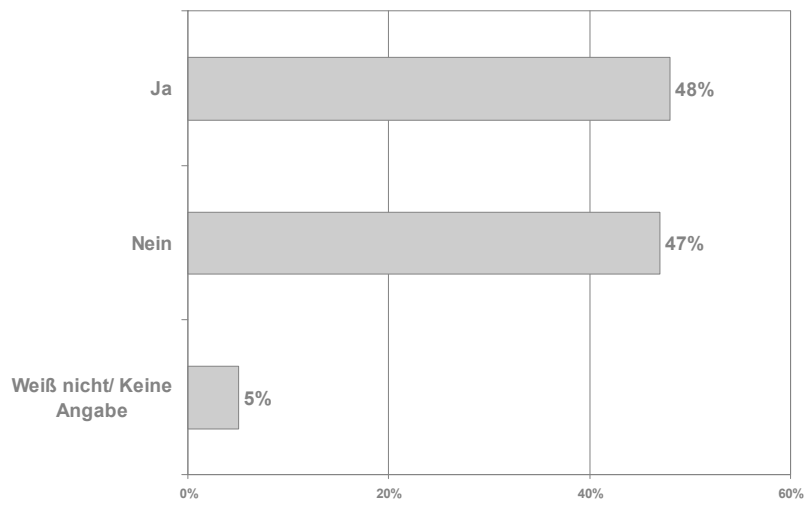


Abb. 11: Schriftliche Dokumentation der Personalstrategie

**(Filter Personalstrategie = ja)
Die Personalstrategie ist auf die Unternehmensstrategie abgestimmt.
(n= 91)**

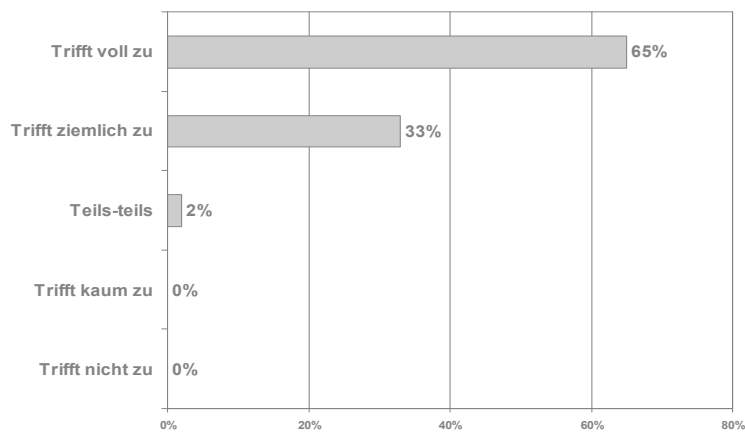


Abb. 12: Abstimmung Unternehmens- und Personalstrategie

(Filter Personalstrategie = ja)
Die Ziele und Aufgaben der Mitarbeiter des Personalbereichs leiten sich soweit möglich aus der Personalstrategie ab. (n= 91)

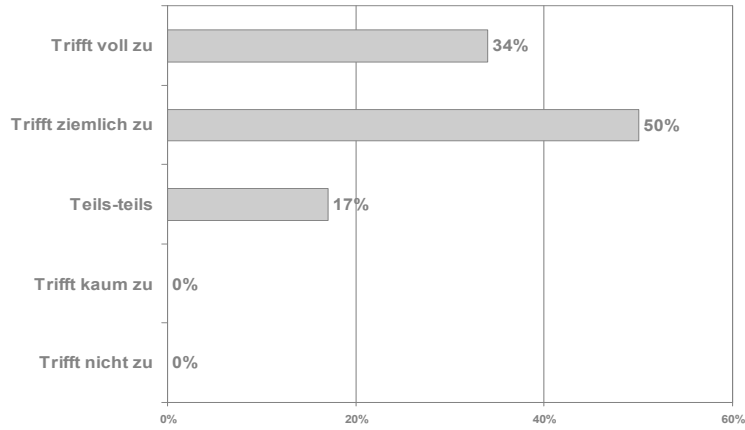


Abb. 13: Ziele und Aufgaben des Personalbereichs

(Filter Personalstrategie = ja)
Die Personalprozesse und -instrumente werden systematisch im Hinblick auf die Personalstrategie überprüft und ggf. modifiziert. (n= 91)

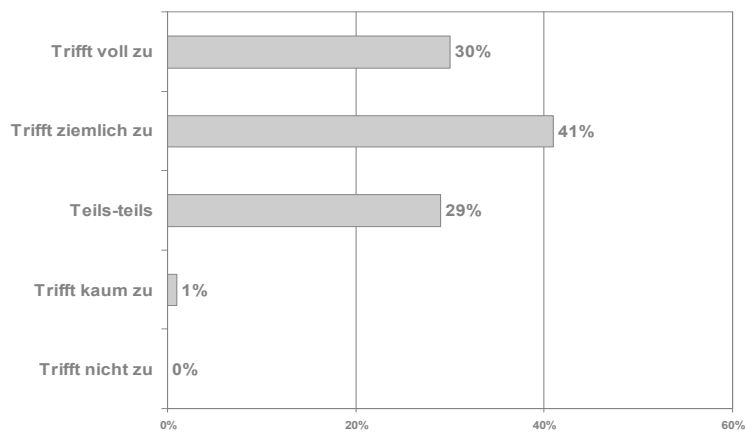


Abb. 14: Überprüfung der Personalprozesse und -instrumente

Der Personalbereich bringt systematisch Informationen über HR-relevante Einflussfaktoren in die Strategiediskussion des Unternehmens ein. (n= 189)

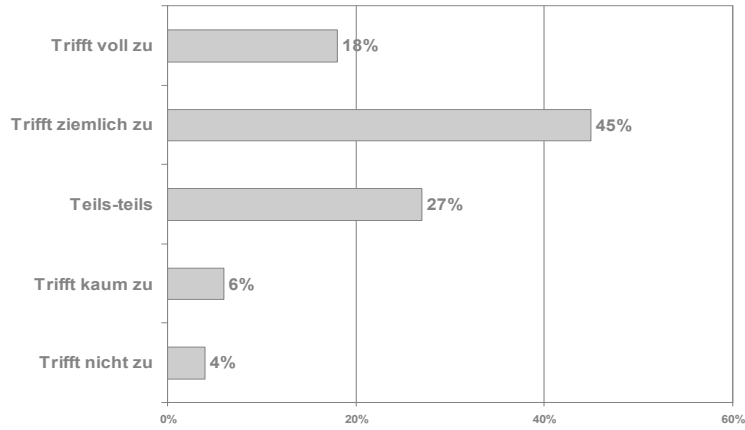


Abb. 15: Personalbereich als Impulsgeber in der Strategiediskussion

Die Abläufe und Verantwortlichkeiten im Unternehmen sind für die Personalplanung eindeutig definiert. (n= 190)

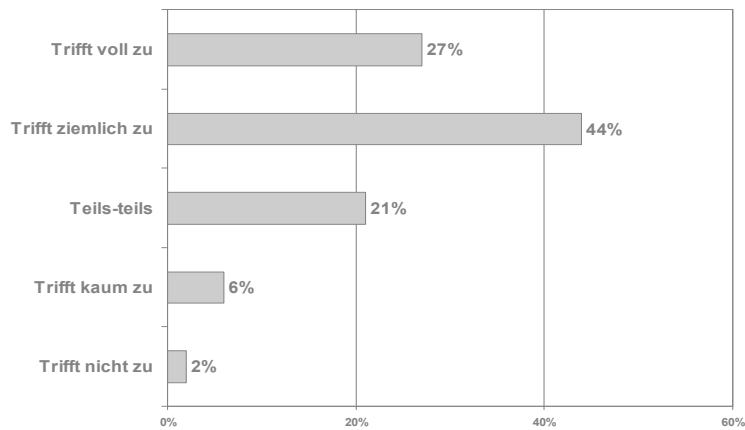


Abb. 16: Abläufe und Verantwortlichkeiten bei der Personalplanung

**Die Prozesse der Personalplanung werden durch geeignete Methoden/
Instrumente unterstützt. (n= 190)**

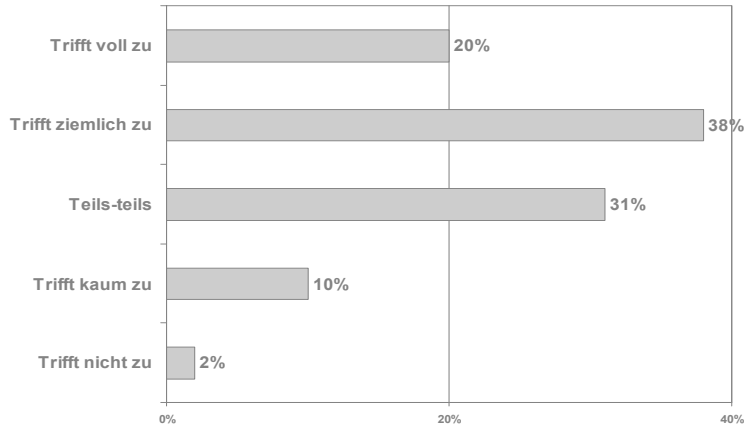


Abb. 17: Methoden/Instrumente der Personalplanung

3.1.2 Unternehmenskultur und Veränderungen

In diesem Bereich des Personalmanagements geht es um die Gestaltung der Unternehmenskultur und um die Begleitung von Veränderungsprozessen. Auch hier schneiden die Unternehmen durchschnittlich ein wenig schlechter ab als in anderen Gestaltungsfeldern des Personalmanagements (Indexwert = 2,49).

Zwar gibt es in den meisten Unternehmen ein schriftlich fixiertes Unternehmensleitbild und Führungsleitlinien. Der Personalbereich tut sich aber in vielen Unternehmen schwer damit, systematisch zu überprüfen, ob die angestrebte Unternehmenskultur tatsächlich gelebt wird. Und längst nicht in allen Unternehmen wirkt sich die Einhaltung der Unternehmenswerte auf Bewertungs- und Besetzungsentscheidungen aus.

Es gibt ein schriftlich fixiertes Unternehmensleitbild (Unternehmenswerte, Mission Statement). (n= 190)

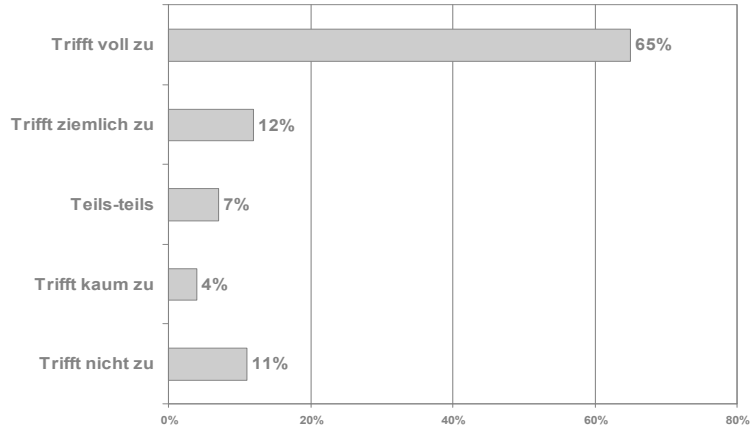


Abb. 18: Unternehmensleitbild

Der Personalbereich überprüft systematisch, ob die angestrebte Unternehmenskultur gelebt wird. (n= 190)

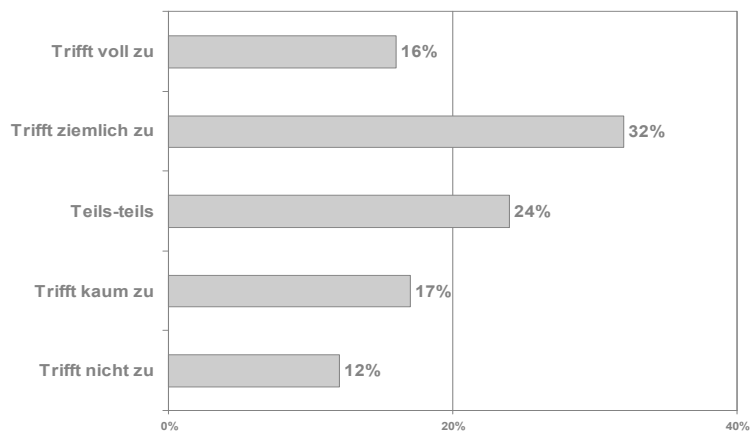


Abb. 19: Überprüfung Unternehmenskultur

Es gibt Führungsleitlinien. (n= 189)

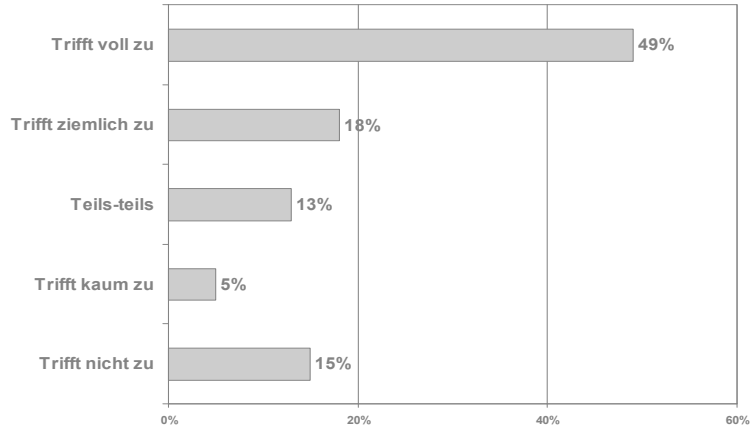


Abb. 20: Vorhandensein von Führungsleitlinien

(Filter „Es gibt Führungsleitlinien“)
Die Führungskräfte setzen die Führungsleitlinien im Arbeitsalltag um.
(n= 157)

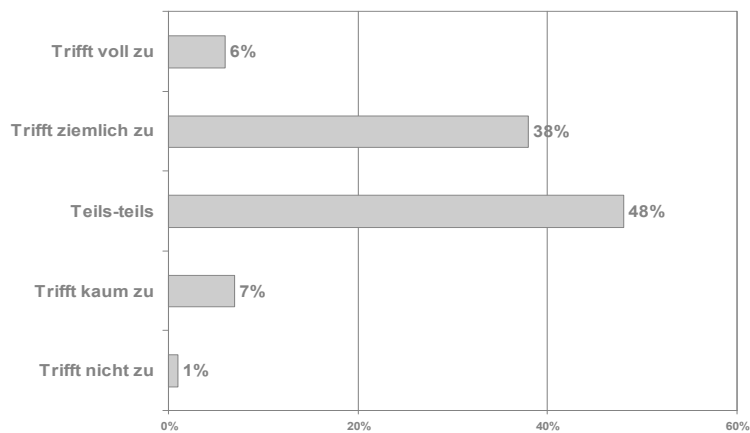


Abb. 21: Umsetzung der Führungsleitlinien

Die Einhaltung der Unternehmenswerte wirkt sich stark auf Bewertungs- und Besetzungsentscheidungen aus. (n= 182)

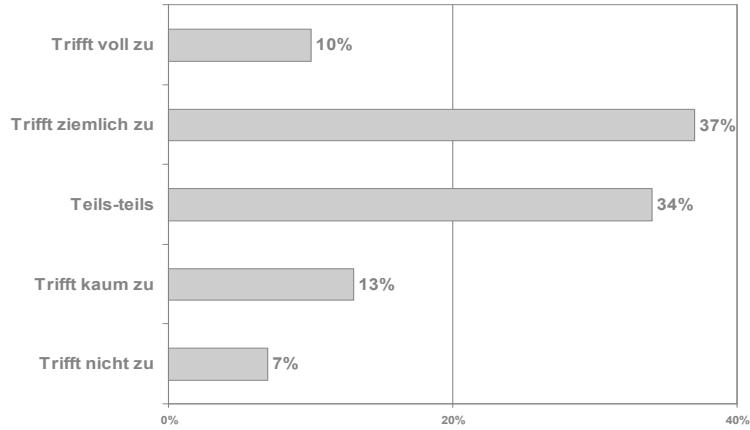


Abb. 22: Auswirkungen auf Bewertungs- und Besetzungsentscheidungen

Der Personalbereich gestaltet personalrelevante Aspekte in Veränderungsprozessen aktiv mit. (n= 189)

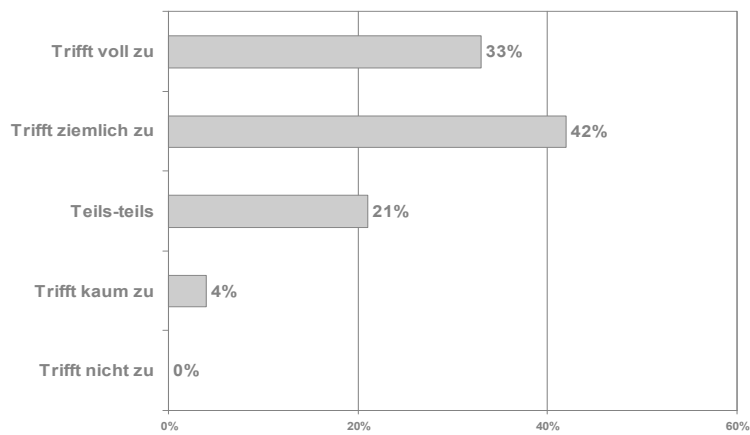


Abb. 23: Personalbereich und Veränderungsprozesse

Bei Veränderungsprojekten sind die Abläufe und Verantwortlichkeiten im Unternehmen eindeutig definiert. (n= 190)

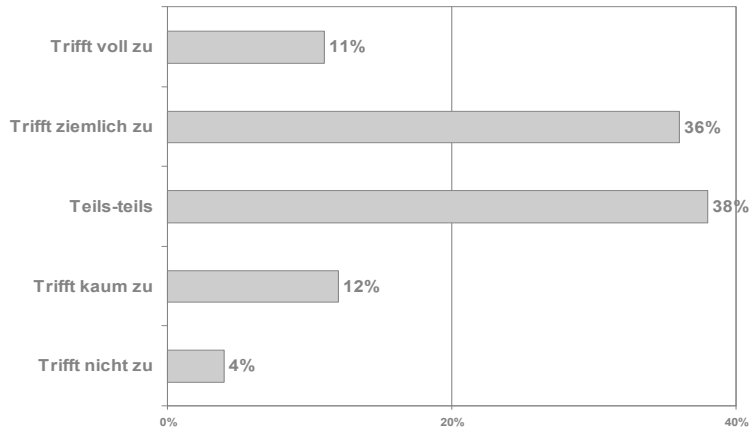


Abb. 24: Abläufe und Verantwortlichkeiten bei Veränderungsprojekten

Die Prozesse der Gestaltung der Unternehmenskultur und des Veränderungsmanagements werden durch geeignete Methoden/ Instrumente unterstützt. (n= 186)

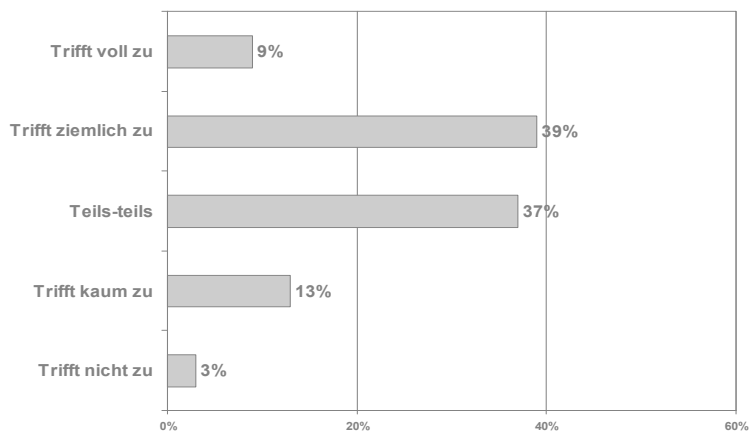


Abb. 25: Methoden/Instrumente für Unternehmenskultur und Veränderungsmanagement

3.1.3 Arbeitsrecht und Sozialpartnerschaft

Arbeitsrecht und Sozialpartnerschaft ist das Gestaltungsfeld des Personalmanagements, das in den untersuchten Unternehmen im Vergleich zu den übrigen Gestaltungsfeldern eindeutig am professionellsten bearbeitet wird. Das ist wenig verwunderlich, handelt es sich hierbei doch um einen klassischen operativen Aufgabenbereich

der Personalarbeit. In der Anwendung des arbeitsrechtlichen Regelungsrahmens und der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat zeigt sich die Expertise der Personalmanager: Der Indexwert dieses Gestaltungsfeldes beträgt 1,63 und liegt damit deutlich über dem Durchschnittswert aller Gestaltungsfelder (Konfigurationsindex).

Der Personalbereich gestaltet die Rahmenbedingungen für eine konstruktive Sozialpartnerschaft. (n= 183)

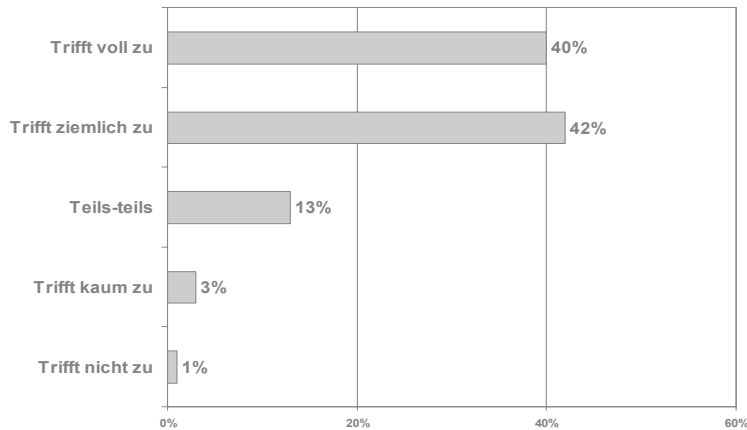


Abb. 26: Gestaltung einer konstruktiven Sozialpartnerschaft

Die systematische Zusammenarbeit des Personalbereichs mit der Belegschaftsvertretung geht über den Rahmen der gesetzlichen Erfordernisse hinaus. (n= 169)

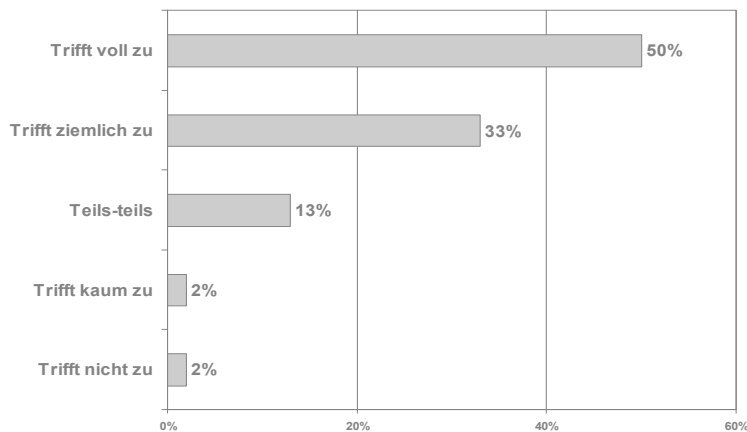


Abb. 27: Zusammenarbeit zwischen Personalbereich und Belegschaftsvertretung

Der Personalbereich sorgt für einen rechtskonformen Regelungsrahmen für Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. (n= 188)

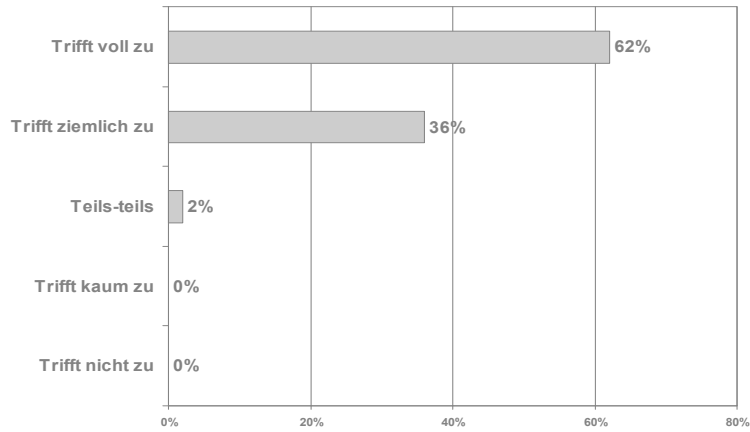


Abb. 28: Regelungsrahmen für Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen

Gesetzliche Änderungen werden unverzüglich in den arbeitsrechtlichen Regelungsrahmen integriert. (n= 189)

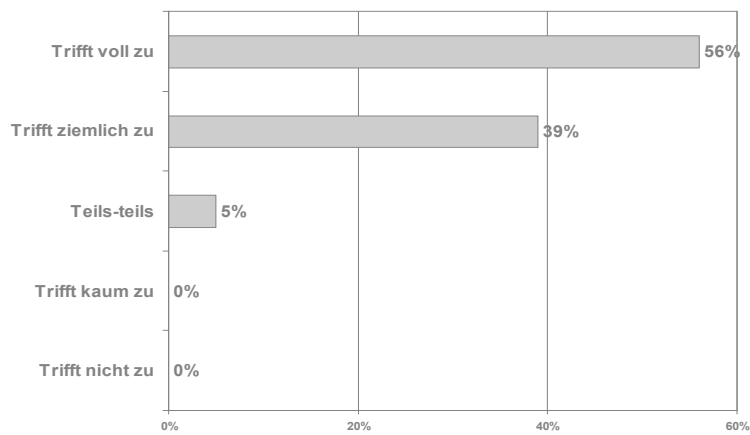


Abb. 29: Unverzögliche Umsetzung gesetzlicher Änderungen

Der Personalbereich stellt die Umsetzung des Datenschutzgesetzes in seinem Tätigkeitsfeld sicher. (n= 189)

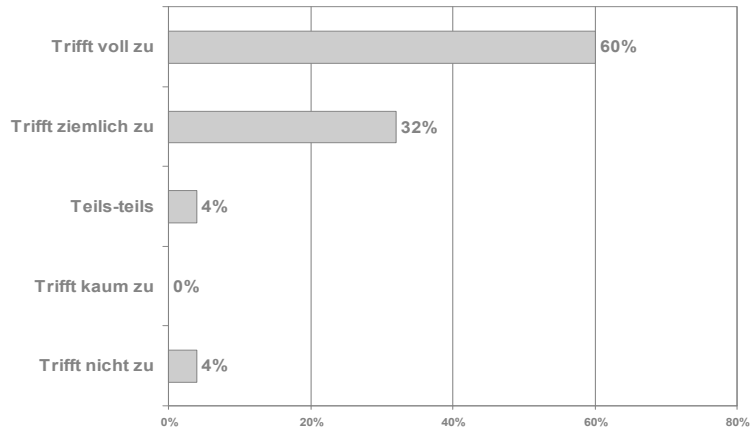


Abb. 30: Umsetzung des Datenschutzgesetzes

Der Personalbereich führt unvermeidliche Arbeitsgerichtsprozesse strukturiert durch. (n= 182)

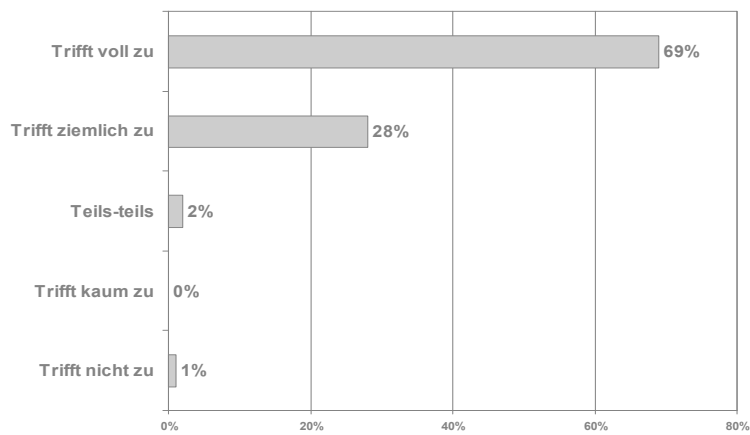


Abb. 31: Durchführung von Arbeitsgerichtsprozessen

Die Abläufe und Verantwortlichkeiten im Unternehmen sind für die Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern eindeutig definiert. (n= 174)

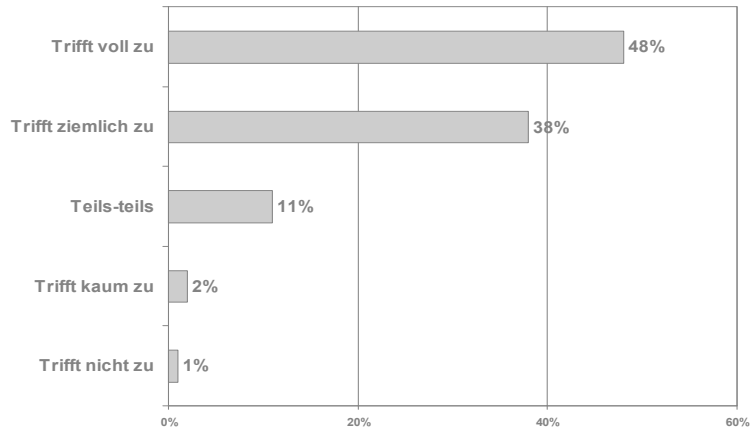


Abb. 32: Abläufe und Verantwortlichkeiten bei der Zusammenarbeit mit Sozialpartnern

Die Umsetzung arbeitsrechtlicher Bestimmungen wird durch geeignete Methoden/ Instrumente unterstützt. (n= 188)

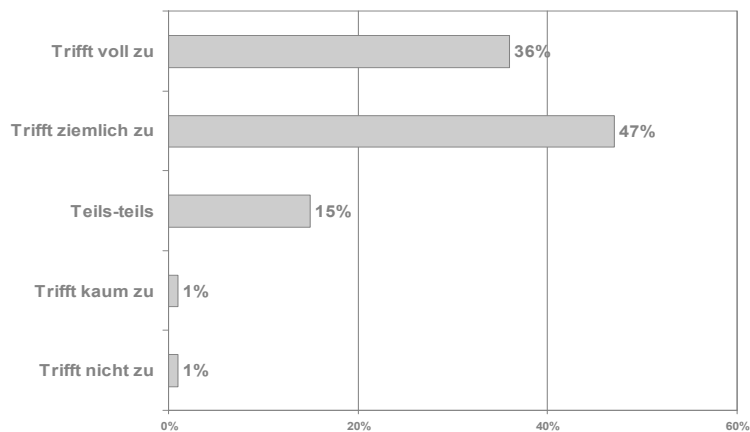


Abb. 33: Methoden/Instrumente für die Umsetzung arbeitsrechtlicher Bestimmungen

3.1.4 Beziehungen und Netzwerke

Verbesserungsbedarf gibt es im Gestaltungsfeld Beziehungen und Netzwerke. Hier liegt der durchschnittliche Indexwert von 2,64 unter dem durchschnittlichen Konfigurationsindex.

Während der Personalbereich in den meisten Unternehmen den Überblick über das aktuelle Angebot und die Qualität externer Personaldienstleister hat und systematisch ein strategisches Netzwerk aus wichtigen externen Anspruchsgruppen pflegt, verfügen nur wenige Unternehmen über geeignete Methoden und Instrumente zur Unterstützung des internen und externen Beziehungsmanagements. Und auch ein Konzept für das interne Beziehungsmanagement zu den Kunden des Personalbereichs ist noch nicht weit verbreitet.

Es gibt ein Konzept für das Beziehungsmanagement zu internen Kunden der Personalabteilung. (n= 184)

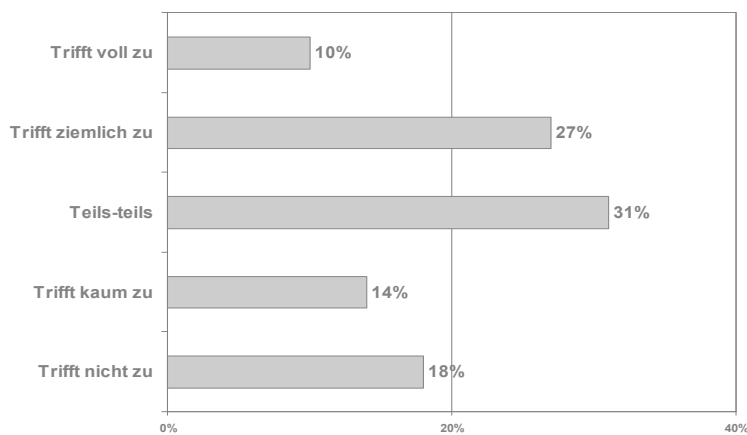


Abb. 34: Beziehungsmanagement zu internen Kunden

Der Personalbereich pflegt systematisch ein strategisches Netzwerk aus wichtigen externen Anspruchsgruppen (z.B. Behörden, Hochschulen, Shareholder). (n= 190)

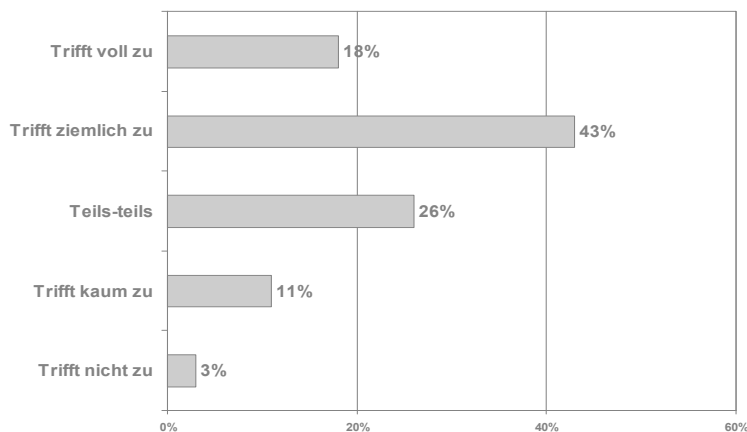


Abb. 35: Netzwerk aus externen Anspruchsgruppen

Die Abläufe und Verantwortlichkeiten im Unternehmen sind für das Beziehungsmanagement zu internen Kunden eindeutig definiert. (n= 187)

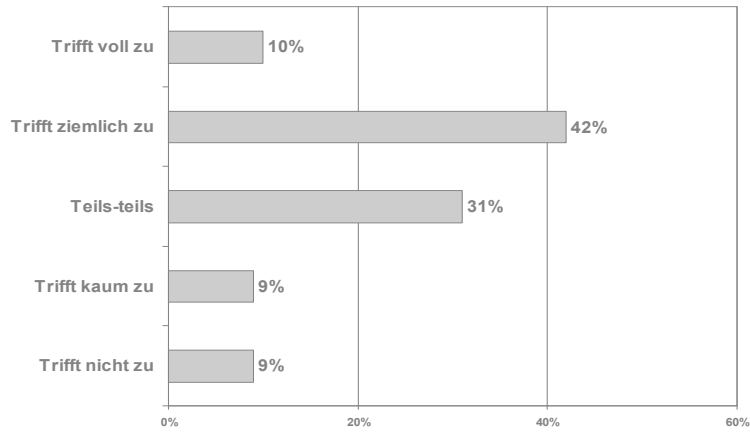


Abb. 36: Abläufe und Verantwortlichkeiten beim internen Beziehungsmanagement

Die Abläufe und Verantwortlichkeiten im Unternehmen sind für das Beziehungsmanagement zu externen Anspruchsgruppen eindeutig definiert. (n= 184)

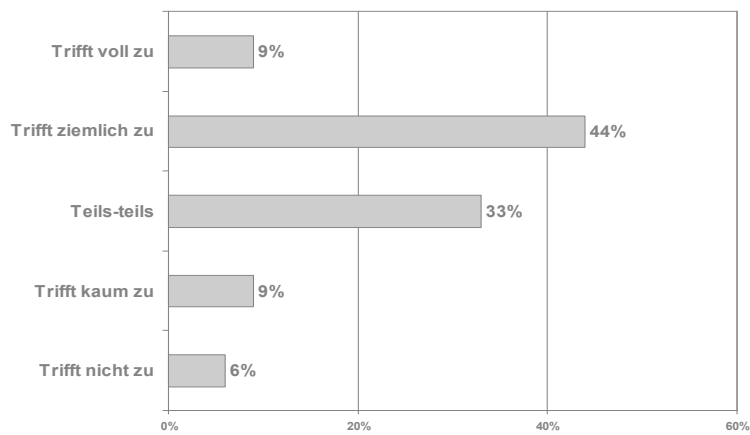


Abb. 37: Abläufe und Verantwortlichkeiten beim externen Beziehungsmanagement

Die Prozesse des internen Beziehungsmanagements werden durch geeignete Methoden/ Instrumente unterstützt. (n= 185)

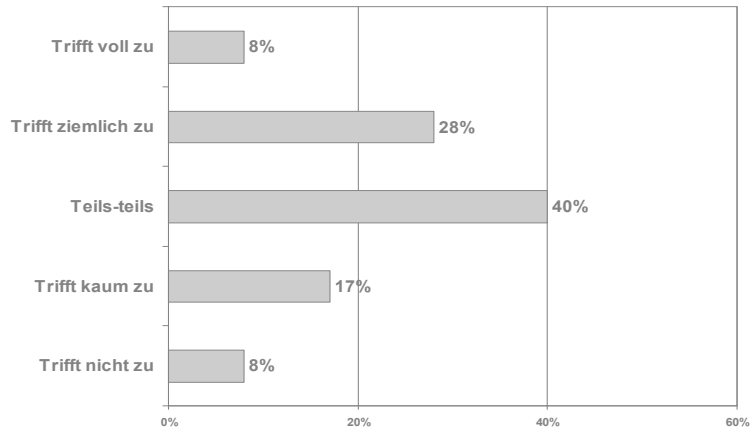


Abb. 38: Methoden/Instrumente für das interne Beziehungsmanagement

Die Prozesse des externen Beziehungsmanagements werden durch geeignete Methoden/ Instrumente unterstützt. (n= 183)

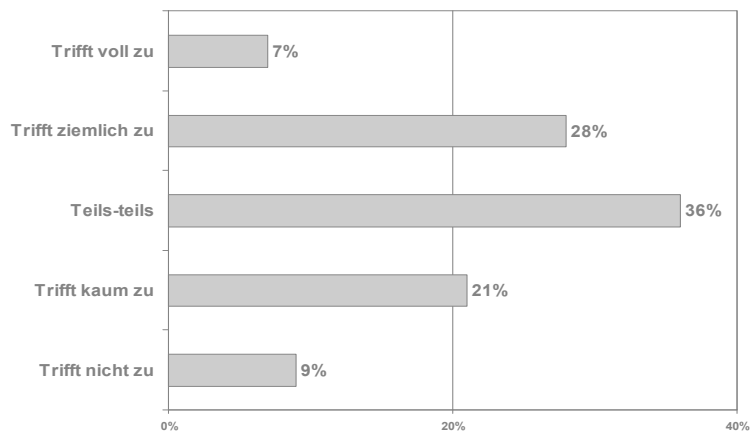


Abb. 39: Methoden/Instrumente für das externe Beziehungsmanagement

Der Personalbereich hat den Überblick über das aktuelle Angebot und die Qualität externer Personaldienstleister. (n= 188)

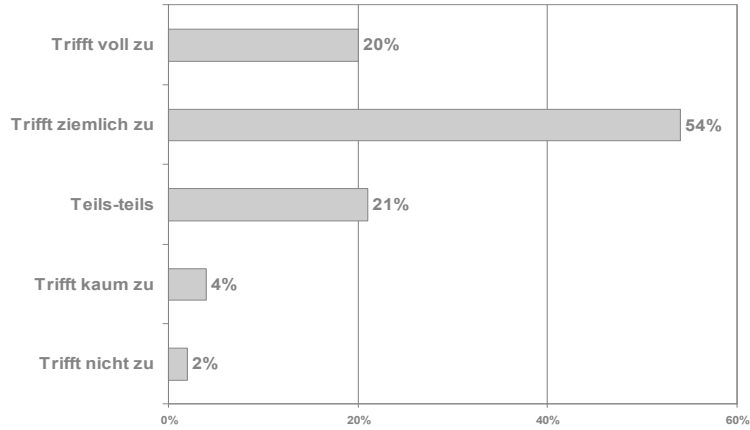


Abb. 40: Personalbereich und externe Personaldienstleister

Der Personalbereich macht die eigenen Leistungen der Personalabteilung intern und extern bekannt. (n= 188)

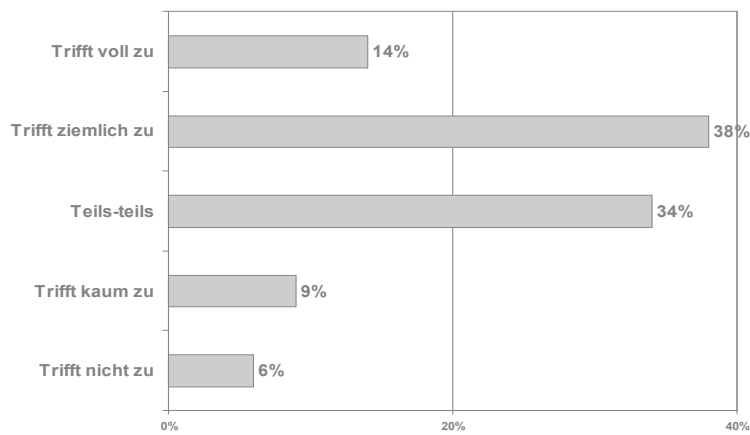


Abb. 41: Bekanntmachung der Leistungen des Personalbereichs

Der Personalbereich verfügt über zielgruppenspezifische Kommunikationsinstrumente. (n= 189)

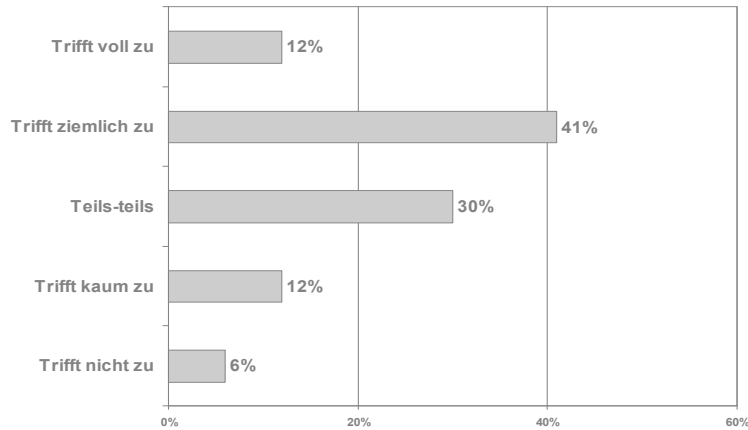


Abb. 42: Kommunikationsinstrumente des Personalbereichs

3.1.5 Wertschöpfungsmanagement

Im Vergleich zu den übrigen Gestaltungsfeldern des Personalmanagements wird das Wertschöpfungsmanagement am wenigsten professionell bearbeitet. Der durchschnittliche Indexwert (2,78) liegt deutlich unter dem Durchschnittswert über alle Gestaltungsfelder (Konfigurationsindex).

In der Mehrzahl der Unternehmen werden die Personalkennzahlen zwar systematisch erhoben und an die relevanten Adressaten kommuniziert. Optimierungsbedarf gibt es aber im Hinblick auf die Prozesseffizienz und die Instrumente des Personalcontrollings sowie insbesondere hinsichtlich der Messung und Steuerung des Beitrags, den das Personalmanagement zum Unternehmenserfolg leistet.

Es gibt ein strategisches Konzept, um den Wertbeitrag des Personalmanagements zu messen und zu steuern. (n= 184)

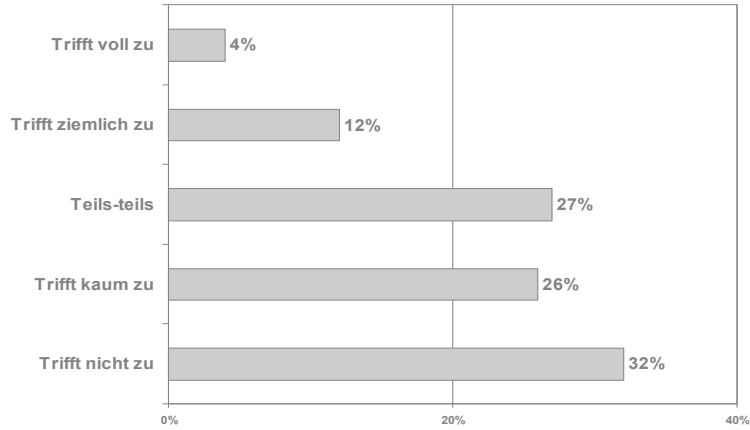


Abb. 43: Wertbeitrag des Personalmanagements

Der Personalbereich ermittelt systematisch den Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg anhand quantitativer Daten. (n= 186)

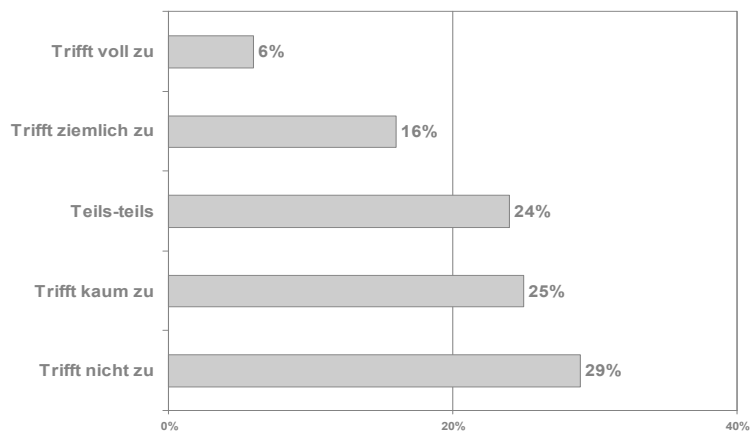


Abb. 44: Ermittlung des Erfolgsbeitrags des Personalmanagements (quantitativ)

Der Personalbereich ermittelt systematisch den Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg anhand qualitativer Aussagen. (n= 188)

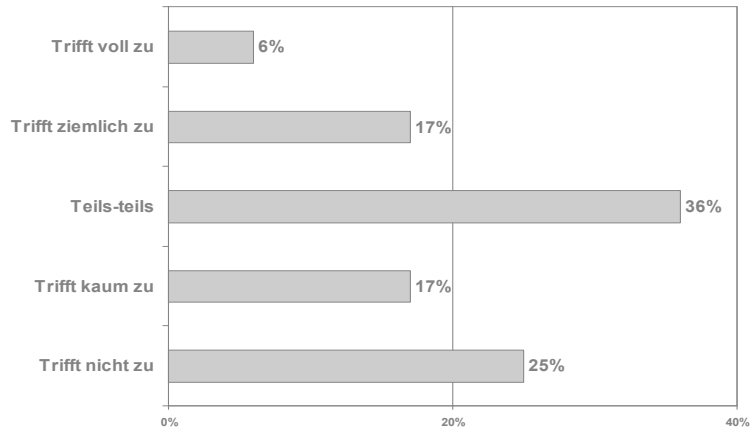


Abb. 45: Ermittlung des Erfolgsbeitrags des Personalmanagements (qualitativ)

Es werden systematisch Personalkennzahlen erhoben. (n= 190)

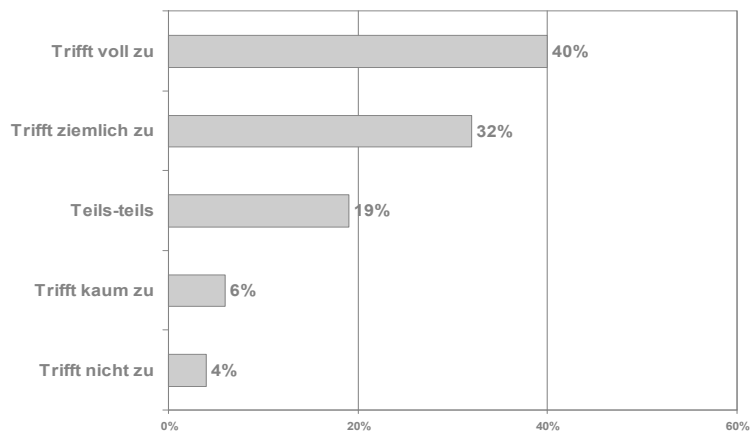


Abb. 46: Systematische Erhebung von Personalkennzahlen

Die Personalkennzahlen werden automatisiert ermittelt. (n= 189)

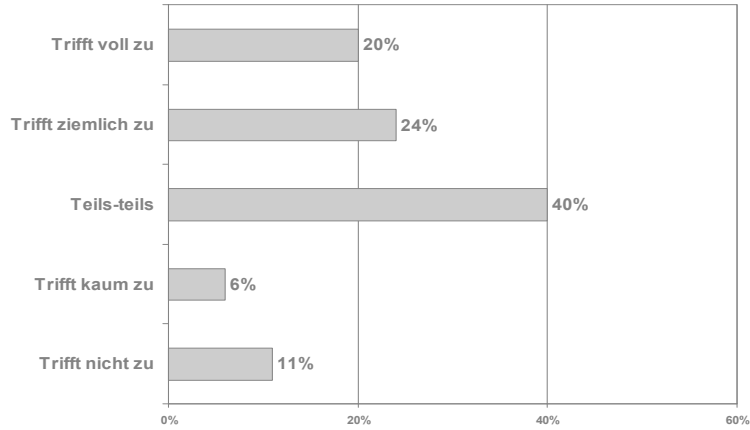


Abb. 47: Automatisierte Ermittlung von Personalkennzahlen

Der Personalbereich kommuniziert systematisch die Personalkennzahlen an relevante Adressaten (Management, Führungskräfte, etc.). (n= 189)

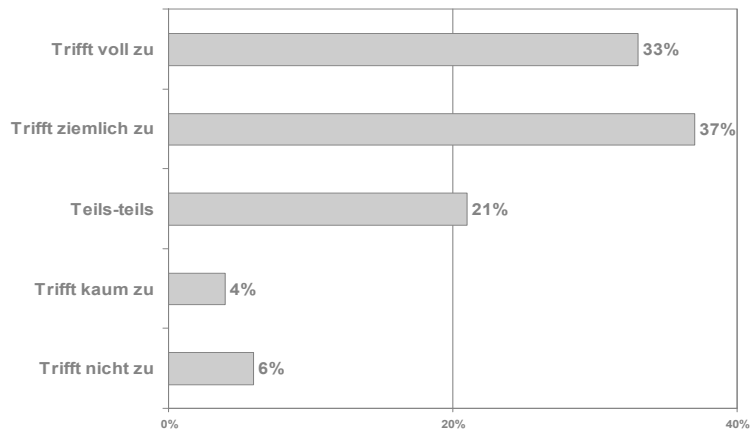


Abb. 48: Kommunikation der Personalkennzahlen

Die Personalkennzahlen werden systematisch zur operativen Steuerung der Personalarbeit verwendet. (n= 189)

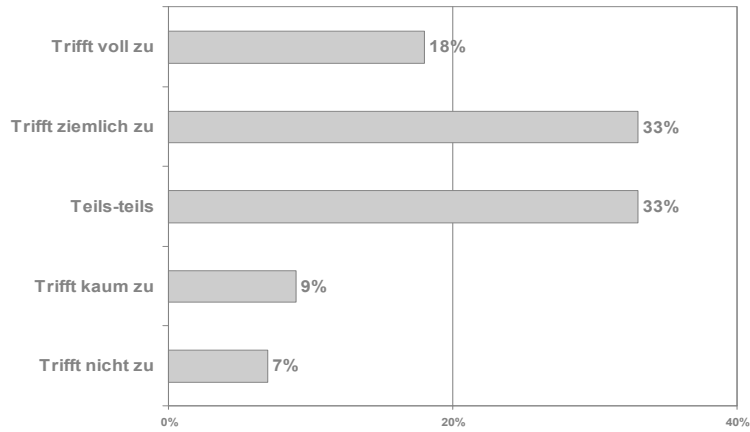


Abb. 49: Verwendung der Personalkennzahlen

Die Abläufe und Verantwortlichkeiten im Unternehmen sind für das Personalcontrolling eindeutig definiert. (n= 185)

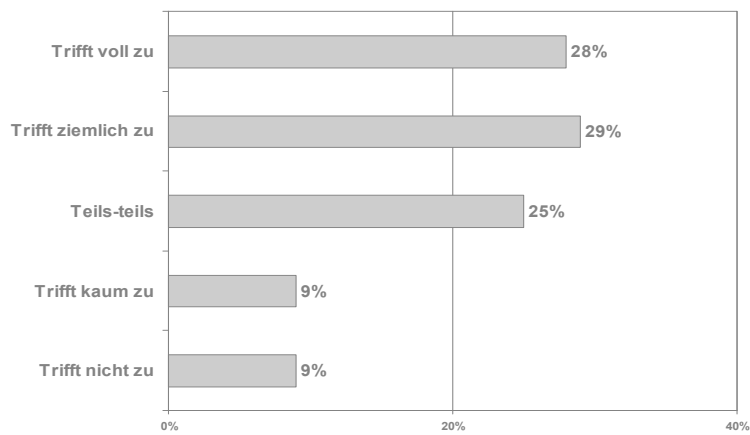


Abb. 50: Abläufe und Verantwortlichkeiten beim Personalcontrolling

Die Prozesse des Personalcontrollings werden durch geeignete Methoden/ Instrumente unterstützt. (n= 185)

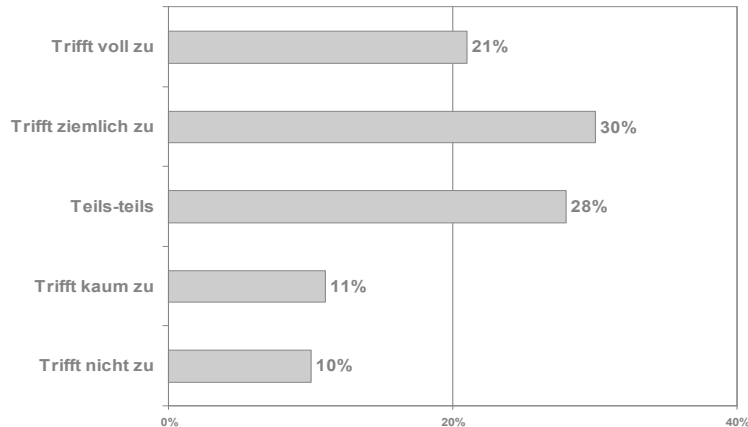


Abb. 51: Methoden/Instrumente für das Personalcontrolling

3.1.6 Internationales Personalmanagement

Nicht alle Personalabteilungen haben in ihren Unternehmen Aufgaben des internationalen Personalmanagements zu bearbeiten. Nur 58 Prozent haben die Frage danach positiv beantwortet, so dass die meisten der nachfolgenden Fragen nur von diesen beantwortet werden konnten.³ Der durchschnittliche Indexwert für das internationale Personalmanagement (2,30) liegt über dem durchschnittlichen Indexwert über alle Gestaltungsfelder (Konfigurationsindex).

So verfügen die meisten international tätigen Unternehmen über eine Richtlinie für die Entsendung von Fach- und Führungskräften; die Aufgaben der global agierenden Personalmanagement-Einheiten sind klar definiert. Verbesserungspotenzial gibt es vor allem den Umgang mit Interkulturalität betreffend; über ein entsprechendes Konzept verfügen bisher erst wenige Unternehmen.

³ Bei den Unternehmen, die sich nicht mit internationalem Personalmanagement beschäftigen, wurde dieses Gestaltungsfeld nicht in den Konfigurationsindex eingerechnet.

Sind in Ihrem Unternehmen Aufgaben des internationalen Personalmanagements zu bearbeiten? (n=190)

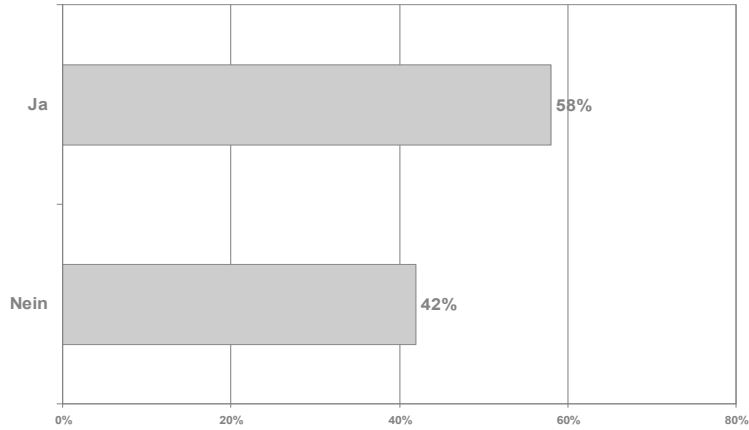


Abb. 52: Aufgaben des internationalen Personalmanagements

Es gibt ein Konzept für den Umgang mit Interkulturalität im Unternehmen. (n= 163)

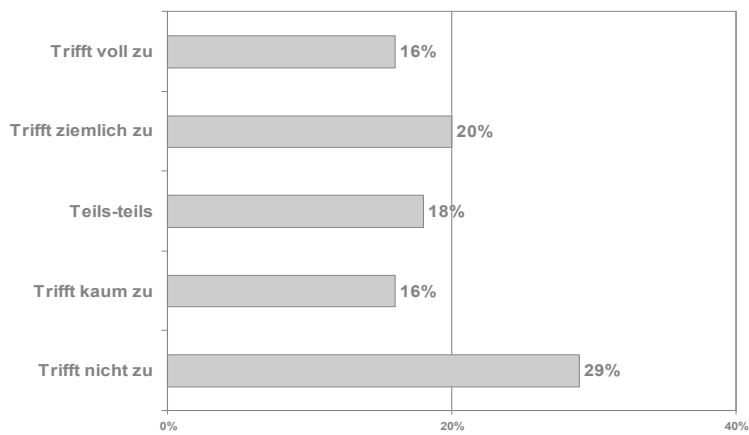


Abb. 53: Umgang mit Interkulturalität

(Filter Internationales Personalmanagement)
Der Personalbereich hat ein strategisches Konzept für ein
internationales Personalmanagement definiert. (n=108)

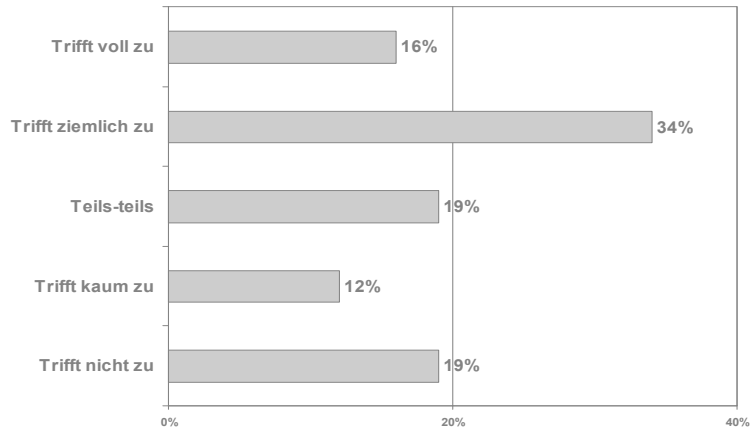


Abb. 54: Strategisches Konzept für internationales Personalmanagement

(Filter Internationales Personalmanagement)
Es gibt eine Richtlinie/Policy für die Entsendung von Fach- und
Führungskräften im Unternehmen. (n= 109)

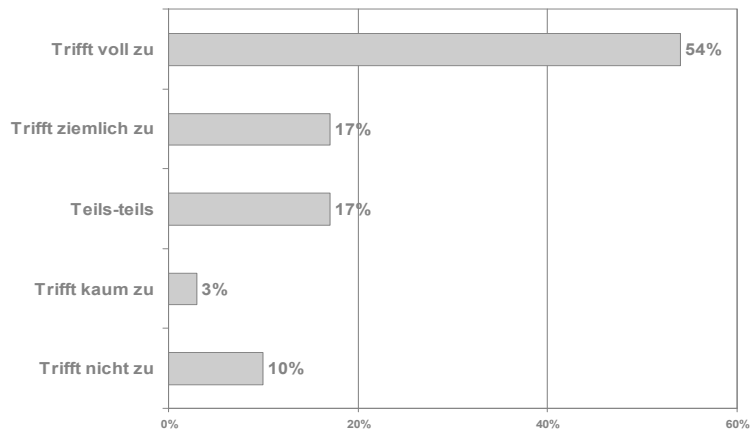


Abb. 55: Richtlinie für die Entsendung von Fach-/Führungskräften

(Filter Internationales Personalmanagement)
Die Aufgaben der global agierenden und lokal agierenden Personalmanagement-Einheiten sind klar geregelt. (n= 107)

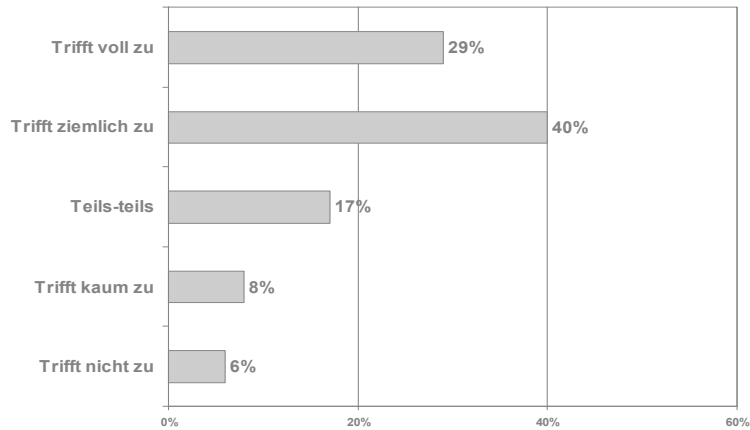


Abb. 56: Aufgabenregelung der Personalmanagement-Einheiten

(Filter Internationales Personalmanagement)
Es existieren klare Vorgaben für die Umsetzung der einzelnen internationalen Personalprozesse. (n= 108)

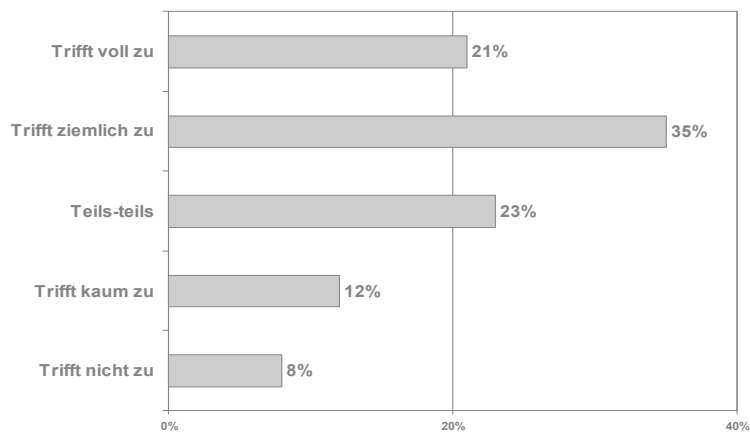


Abb. 57: Vorgaben für internationale Personalprozesse

(Filter Internationales Personalmanagement)
Es gibt ein Konzept für die Wiedereingliederung von ins Ausland
entsendeten Mitarbeitern. (n= 106)

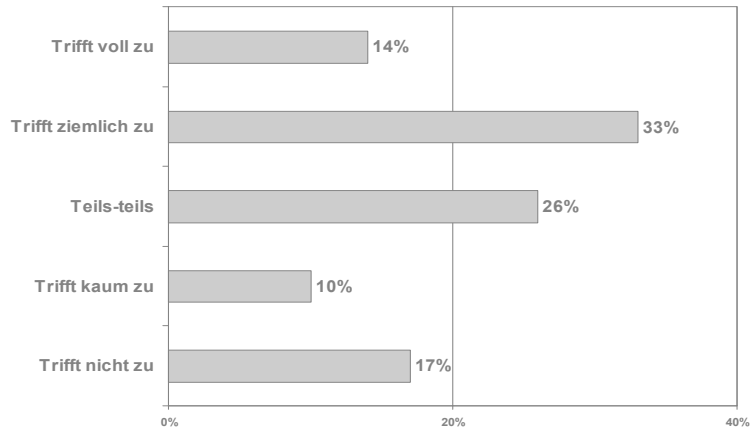


Abb. 58: Konzept für Wiedereingliederung entsendeter Mitarbeiter

(Filter Internationales Personalmanagement)
Der internationale Personaleinsatz verläuft reibungslos. (n= 107)

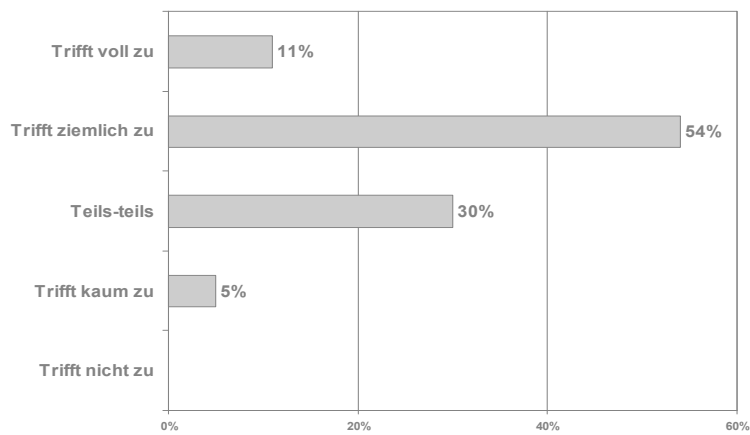


Abb. 59: Verlauf des internationalen Personaleinsatzes

(Filter Internationales Personalmanagement)
Die Abläufe und Verantwortlichkeiten im Unternehmen sind für den internationalen Personaleinsatz eindeutig definiert. (n= 107)

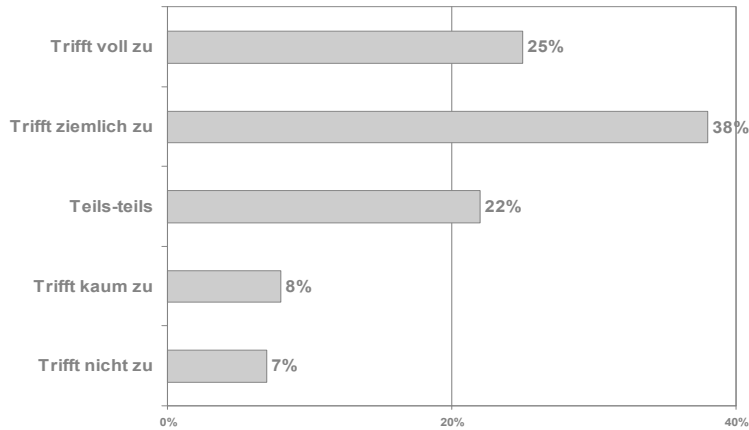


Abb. 60: Abläufe und Verantwortlichkeiten beim internationalen Personaleinsatz

(Filter Internationales Personalmanagement)
Die Prozesse des internationalen Personalmanagements werden durch geeignete Methoden/ Instrumente unterstützt. (n= 107)

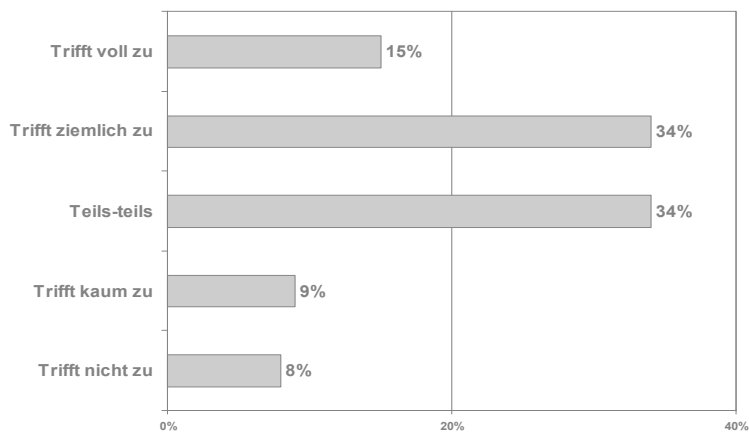


Abb. 61: Methoden/Instrumente für das internationale Personalmanagement

3.1.7 Personalmarketing und -auswahl

Mit einem durchschnittlichen Indexwert von 2,27 gehört das Gestaltungsfeld Personalmarketing und -auswahl zu den Gestaltungsfeldern, die vergleichsweise professionell bearbeitet werden.

Während eindeutig definierte Prozesse und geeignete Instrumente für die Personalauswahl fast schon eine Selbstverständlichkeit zu sein scheinen, gibt es in diesen Punkten für das Personalmarketing jedoch noch Optimierungspotenzial.

Es gibt ein strategisches Konzept für das Personalmarketing. (n= 184)

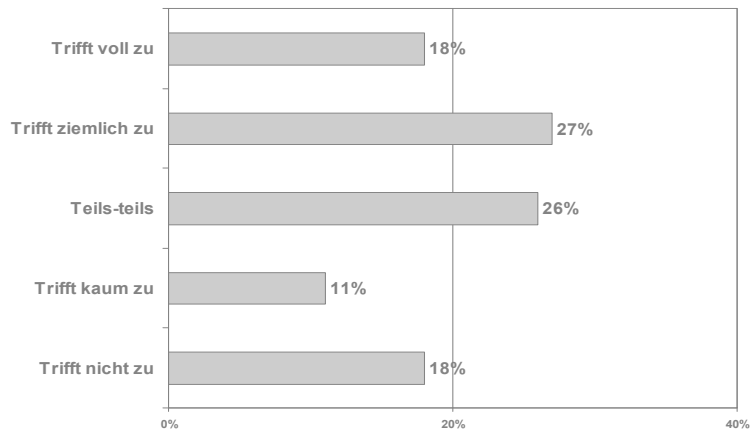


Abb. 62: Strategisches Konzept für das Personalmarketing

Die Abläufe und Verantwortlichkeiten im Unternehmen sind für das Personalmarketing eindeutig definiert. (n= 183)

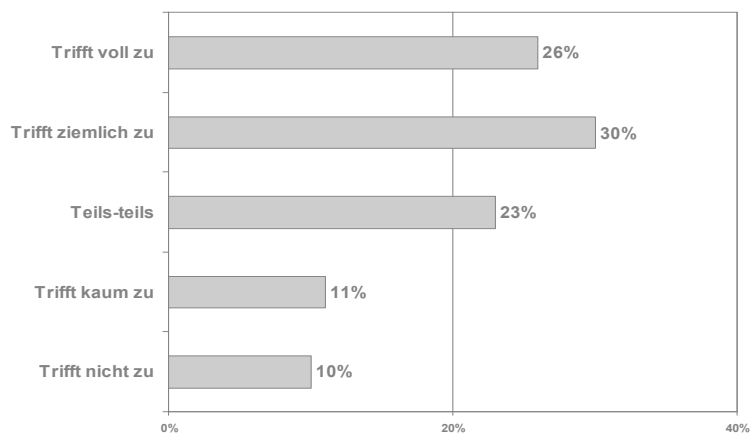


Abb. 63: Abläufe und Verantwortlichkeiten beim Personalmarketing

Die Prozesse des Personalmarketings werden durch geeignete Methoden/ Instrumente unterstützt. (n= 182)

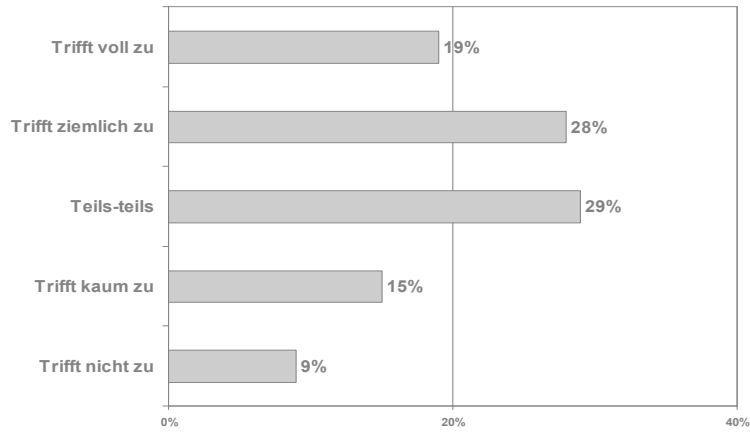


Abb. 64: Methoden/Instrumente für das Personalmarketing

Der Personalbereich hat die Eigenschaften klar definiert, die das Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv machen. (n= 185)

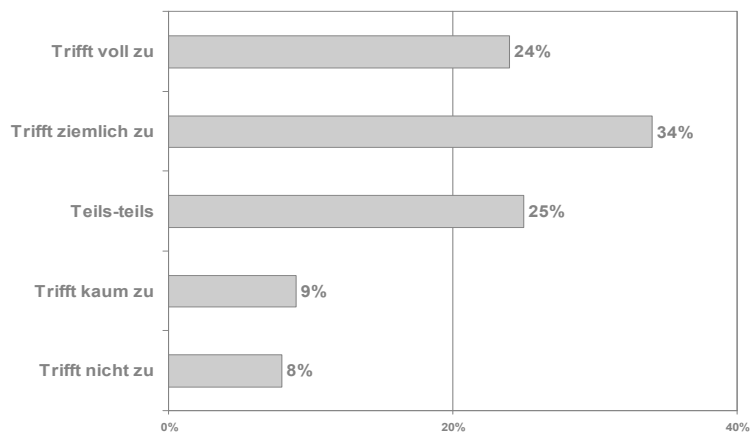


Abb. 65: Definition Attraktivitätsmerkmale

(Filter Attraktivitätsmerkmale vorhanden)
Der Personalbereich setzt diese definierten Attraktivitätsmerkmale in allen Rekrutierungsmaßnahmen konsequent um. (n= 168)

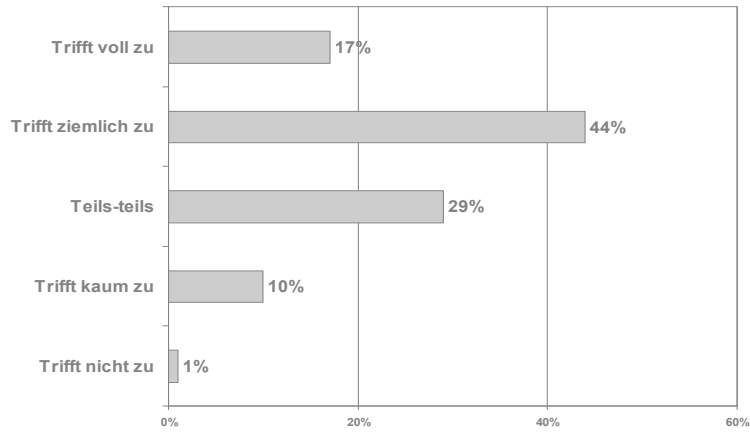


Abb. 66: Umsetzung der Attraktivitätsmerkmale in Rekrutierungsmaßnahmen

Es gibt ein strategisches Konzept für die Personalauswahl. (n= 189)

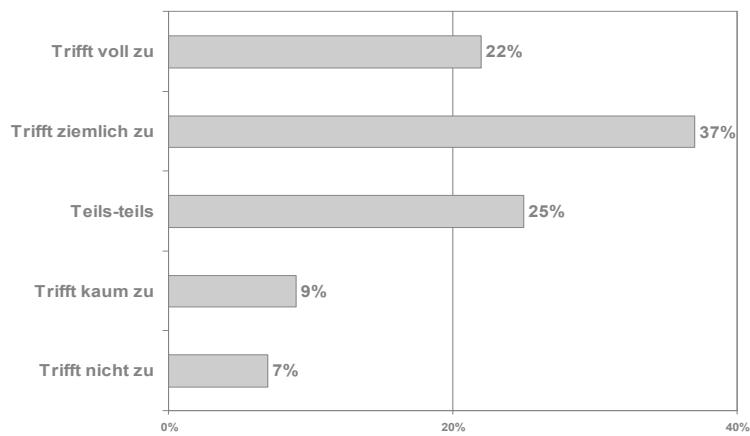


Abb. 67: Strategisches Konzept für die Personalauswahl

Es gibt Anforderungsprofile für alle Stellen im Unternehmen. (n= 188)

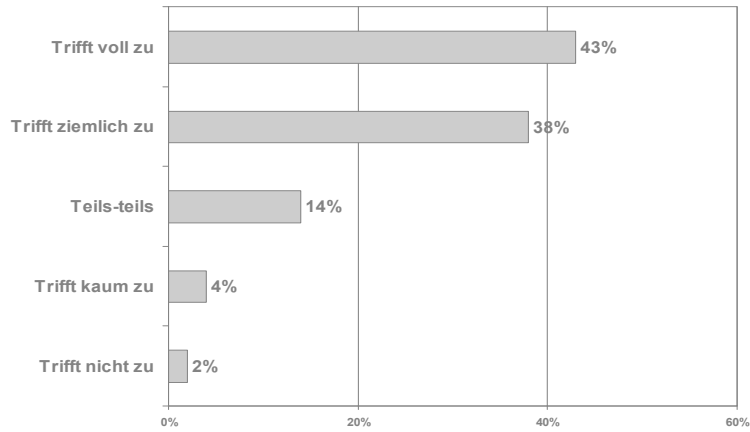


Abb. 68: Vorhandensein von Anforderungsprofilen

Die einzelnen Teilschritte der Personalauswahl sind aufeinander abgestimmt. (n= 189)

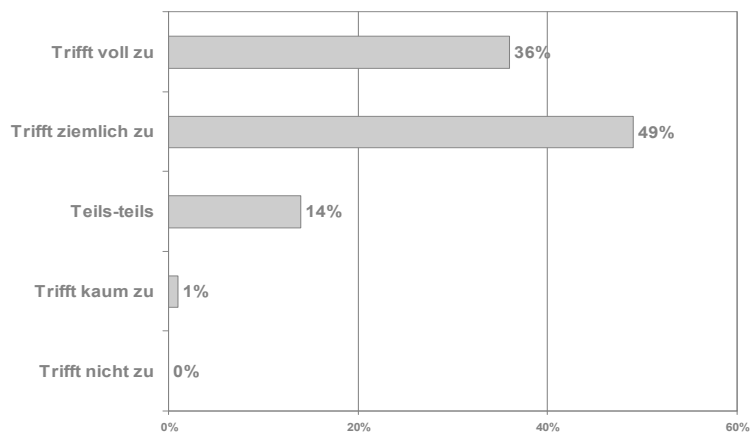


Abb. 69: Abstimmung der Personalauswahl

Die Abläufe und Verantwortlichkeiten im Unternehmen sind für die Personalauswahl eindeutig definiert. (n= 189)

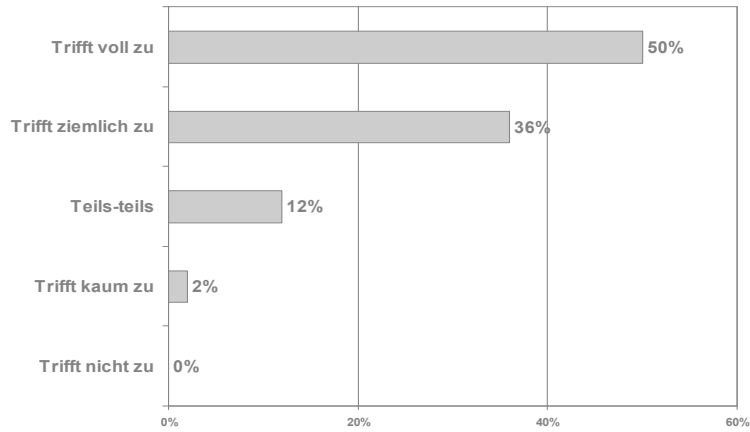


Abb. 70: Abläufe und Verantwortlichkeiten bei der Personalauswahl

Die Prozesse der Personalauswahl werden durch geeignete Methoden/ Instrumente unterstützt. (n= 189)

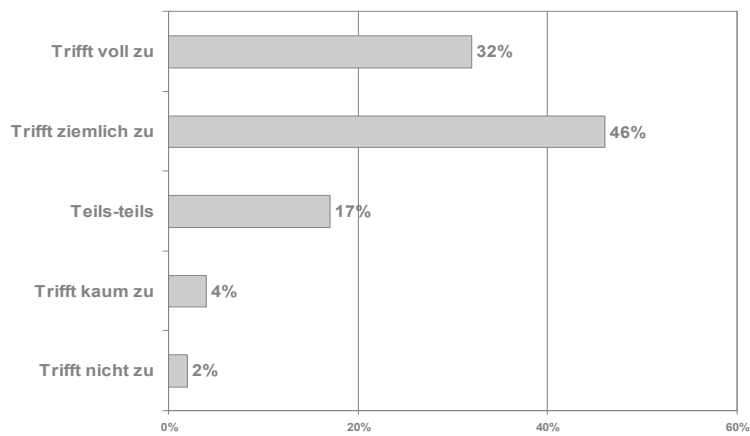


Abb. 71: Methoden/Instrumente für die Personalauswahl

Beobachtungen aus den Prozessen des Personalmarketings/ der Personalauswahl werden in anderen Personalprozessen systematisch genutzt. (n= 187)

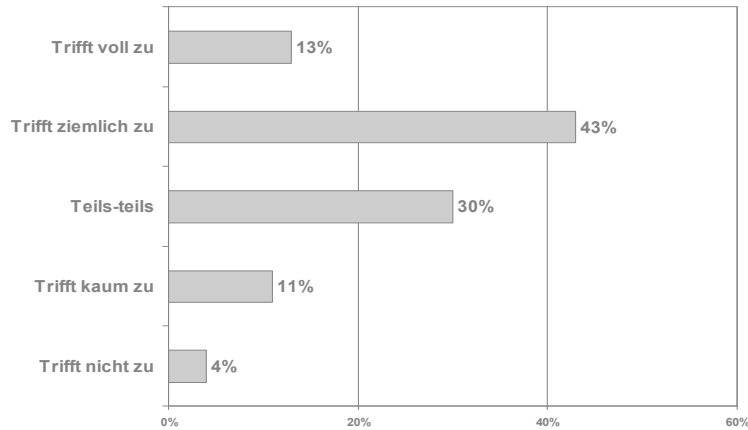


Abb. 72: Lernen aus den Prozessen des Personalmarketings/der Personalauswahl

3.1.8 Personalbetreuung und Mitarbeiterbindung

Für das Gestaltungsfeld Personalbetreuung und Mitarbeiterbindung liegt der durchschnittliche Indexwert bei 2,66 und damit unter dem Durchschnittswert über alle Gestaltungsfelder des Personalmanagements hinweg.

In diesem Gestaltungsfeld zeigt sich wieder ein heterogenes Bild: Professionelle Personalbetreuung findet in den meisten Unternehmen statt; professionelle Mitarbeiterbindung stellt noch eher die Ausnahme dar.

Es gibt ein strategisches Konzept zur Personalbetreuung. (n= 189)

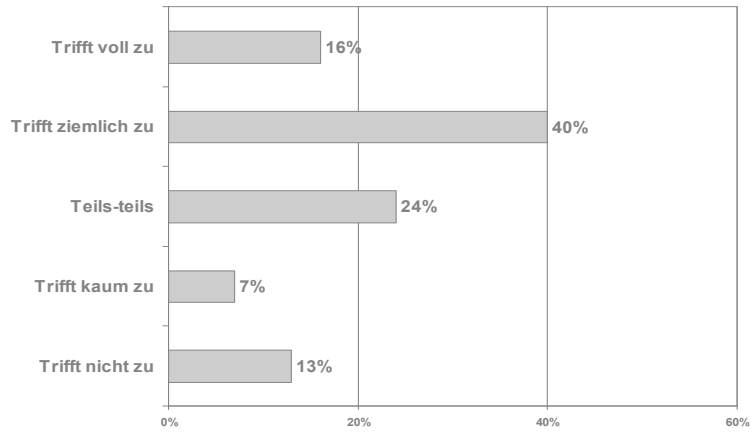


Abb. 73: Strategisches Konzept für die Personalbetreuung

Der Personalbereich beantwortet Fragen und Anliegen von Mitarbeitern und Führungskräften zeitnah und zufriedenstellend. (n= 189)

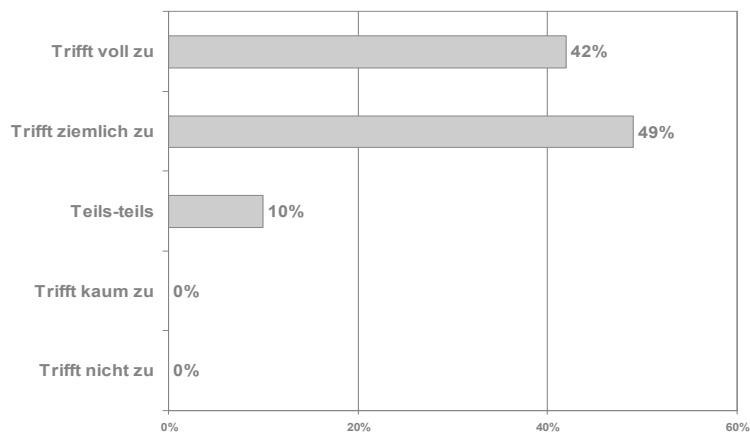


Abb. 74: Umgang mit Fragen und Anliegen von Mitarbeitern/Führungskräften

Die Abläufe und Verantwortlichkeiten im Unternehmen sind für die Personalbetreuung eindeutig definiert. (n= 188)

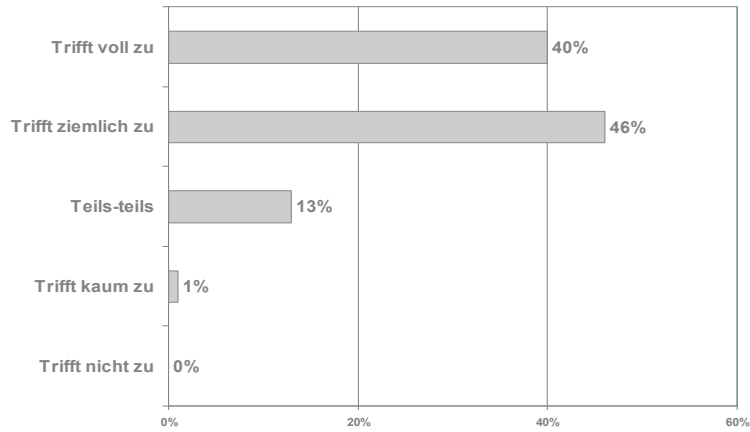


Abb. 75: Abläufe und Verantwortlichkeiten bei der Personalbetreuung

Die Prozesse der Personalbetreuung werden durch geeignete Methoden/ Instrumente unterstützt. (n= 189)

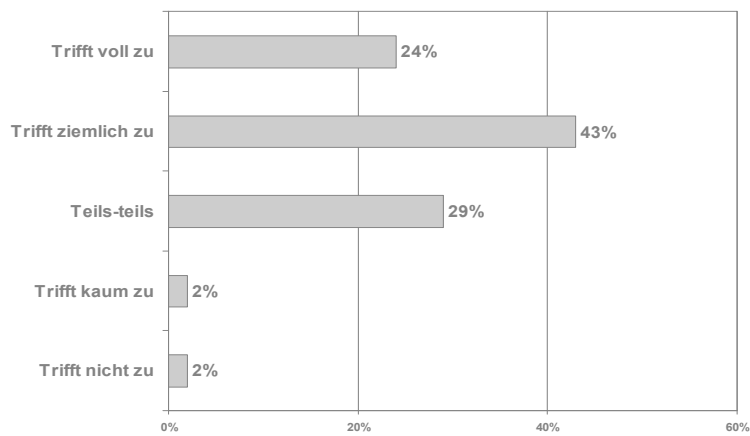


Abb. 76: Methoden/Instrumente für die Personalbetreuung

Es gibt ein strategisches Konzept zur Mitarbeiterbindung. (n= 190)

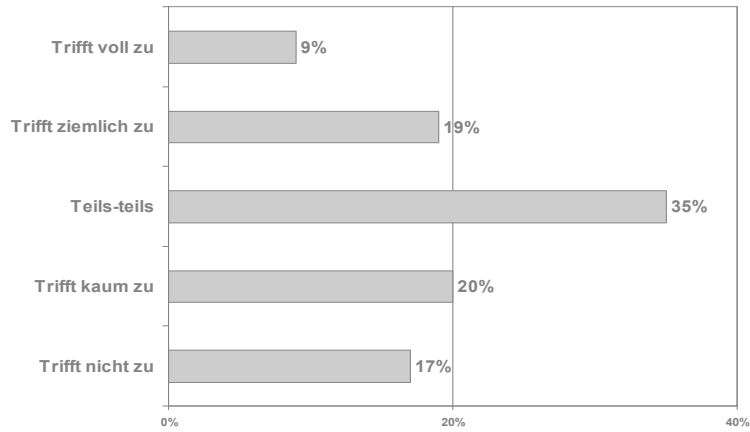


Abb. 77: Strategisches Konzept für die Mitarbeiterbindung

Der Personalbereich analysiert erfolgskritische Zielgruppen. (n= 186)

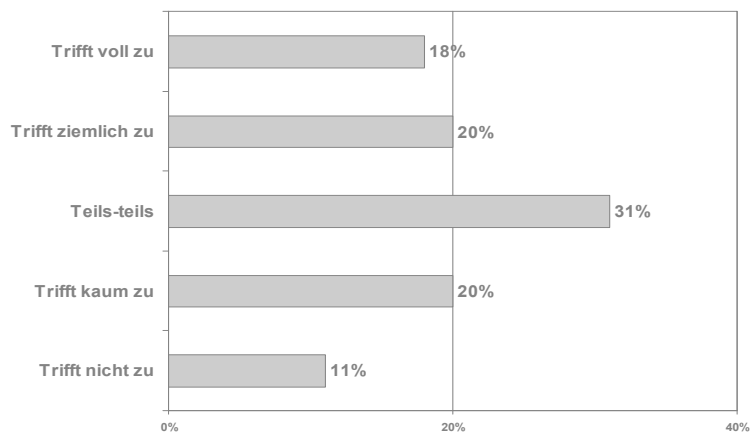


Abb. 78: Analyse erfolgskritischer Zielgruppen

Der Personalbereich setzt zielgruppenspezifische Bindungsinstrumente ein. (n= 188)

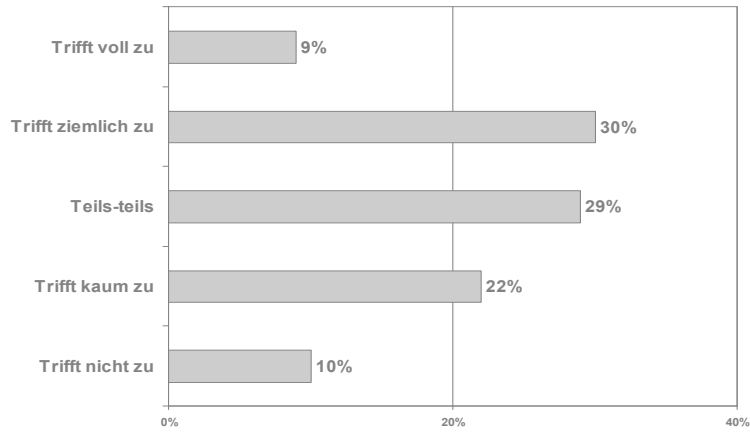


Abb. 79: Einsatz zielgruppenspezifischer Bindungsinstrumente

Die Abläufe und Verantwortlichkeiten im Unternehmen sind für die Mitarbeiterbindung eindeutig definiert. (n= 184)

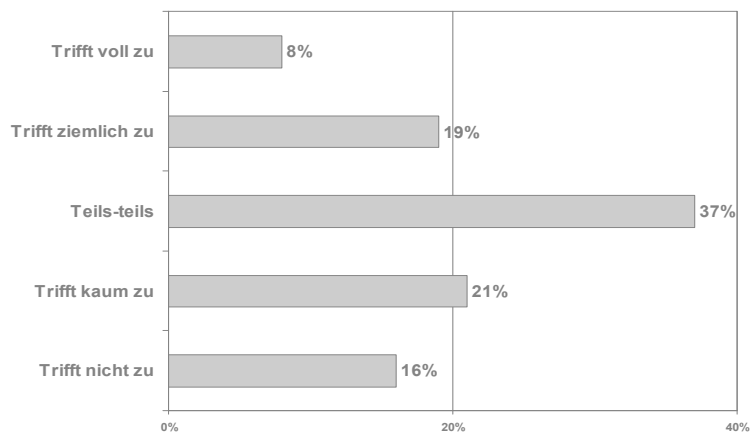


Abb. 80: Abläufe und Verantwortlichkeiten bei der Mitarbeiterbindung

**Die Prozesse der Mitarbeiterbindung werden durch geeignete Methoden/
Instrumente unterstützt. (n= 186)**

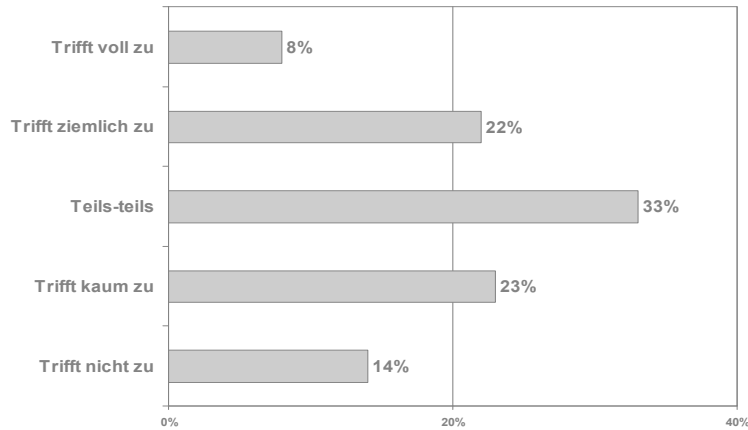


Abb. 81: Methoden/Instrumente für die Mitarbeiterbindung

**Beobachtungen aus den Prozessen der Personalbetreuung und
Mitarbeiterbindung werden in anderen Personalprozessen systematisch
genutzt. (n= 185)**

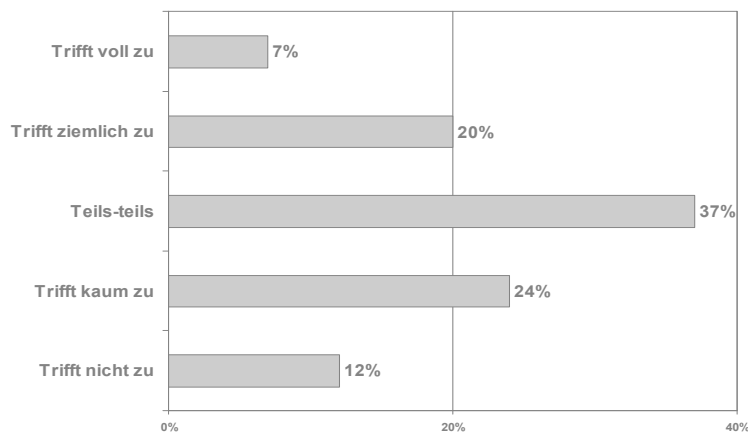


Abb. 82: Lernen aus den Prozessen der Personalbetreuung/Mitarbeiterbindung

3.1.9 Leistungsmanagement und Vergütung

Der durchschnittliche Indexwert für das Gestaltungsfeld Leistungsmanagement und Vergütung liegt mit 2,20 über dem durchschnittlichen gestaltungsfeldübergreifenden Indexwert (Konfigurationsindex).

Dass die Personalarbeit in diesem Gestaltungsfeld in den meisten Unternehmen durchgängig professionell betrieben wird, erstaunt wiederum nicht, weil es sich um eine traditionelle Kernaufgabe des Personalmanagements handelt.

**Es gibt ein strategisches Konzept für das Leistungsmanagement.
(n= 185)**

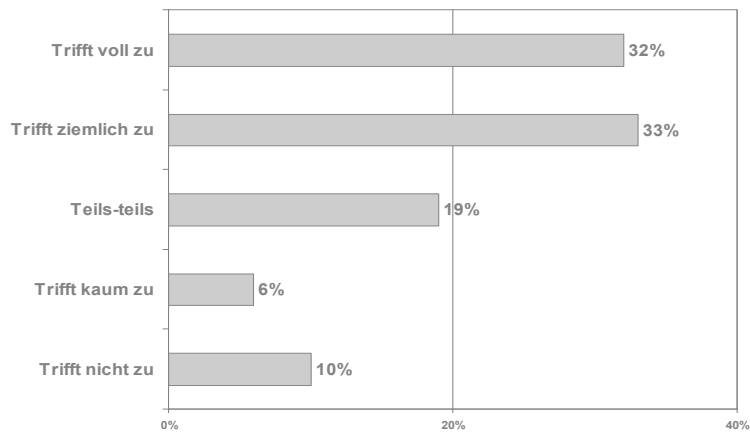


Abb. 83: Strategisches Konzept für das Leistungsmanagement

**Es gibt Systeme der Leistungsbeurteilung und Leistungssteuerung.
(n= 187)**

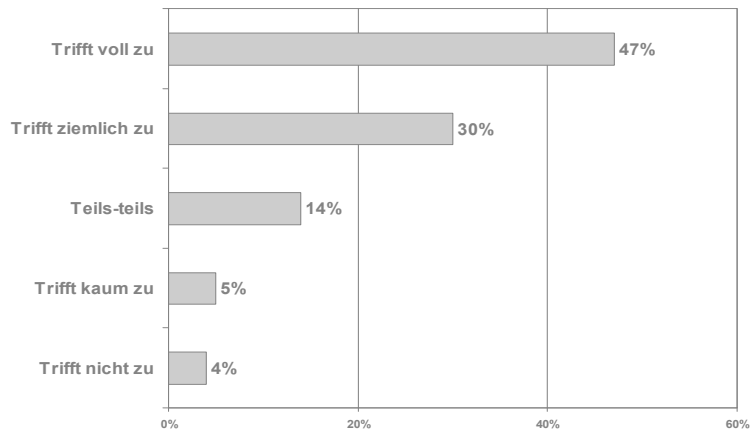


Abb. 84: Systeme der Leistungsbeurteilung und -steuerung

Die Stellen/ Positionen im Unternehmen wurden mit einem einheitlichen Stellenbewertungssystem analysiert. (n= 186)

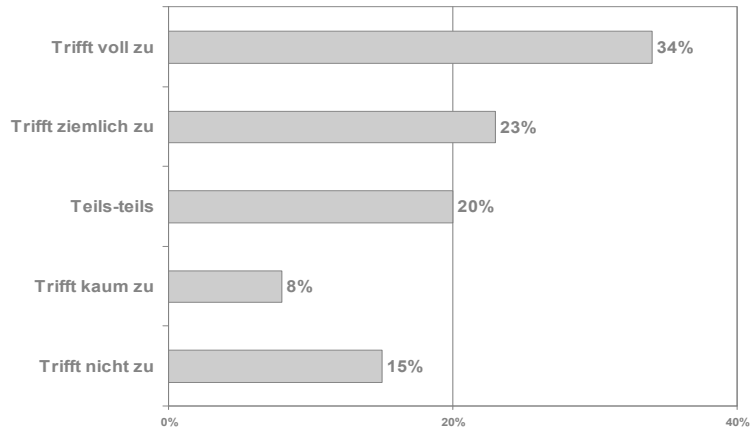


Abb. 85: Einheitliches Stellenbewertungssystem

Die Abläufe und Verantwortlichkeiten im Unternehmen sind für das Leistungsmanagement eindeutig definiert. (n= 185)

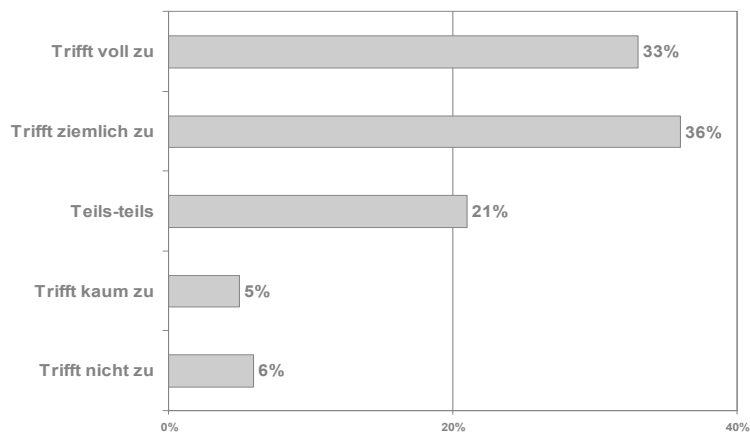


Abb. 86: Abläufe und Verantwortlichkeiten beim Leistungsmanagement

Die Prozesse des Leistungsmanagements werden durch geeignete Methoden/ Instrumente unterstützt. (n= 185)

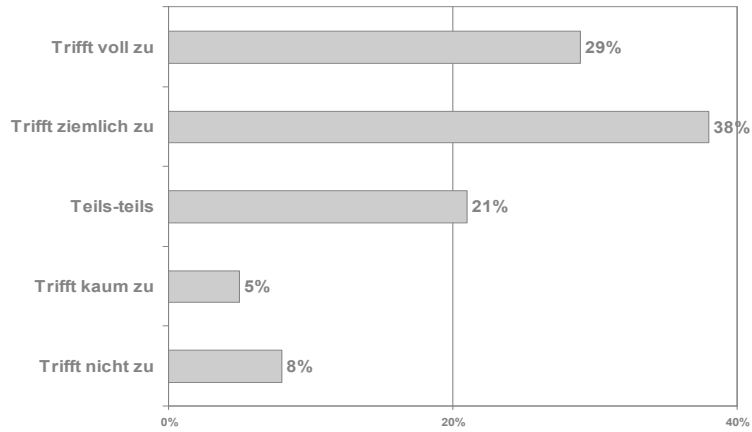


Abb. 87: Methoden/Instrumente für das Leistungsmanagement

Es gibt ein strategisches Konzept für die Gesamtvergütung. (n= 186)

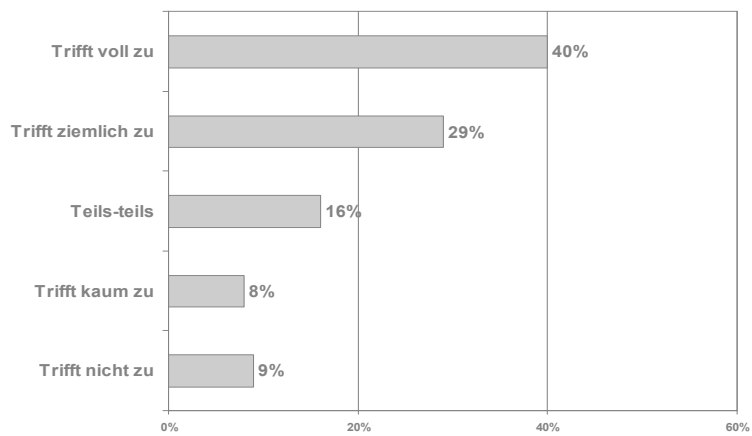


Abb. 88: Strategisches Konzept für die Gesamtvergütung

Es gibt ein Vergütungssystem mit variablen Komponenten für alle Mitarbeitergruppen. (n= 186)

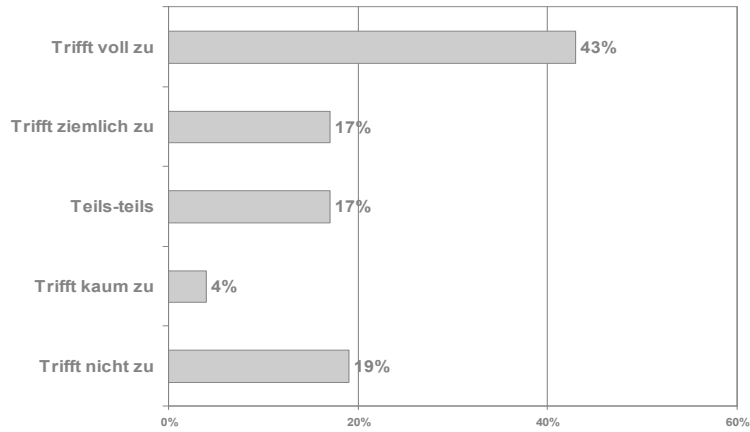


Abb. 89: Vorhandensein eines variablen Vergütungssystems

**(Filter variables Vergütungssystem vorhanden)
Die variable Vergütung ist an Zielvereinbarungen geknüpft. (n= 150)**

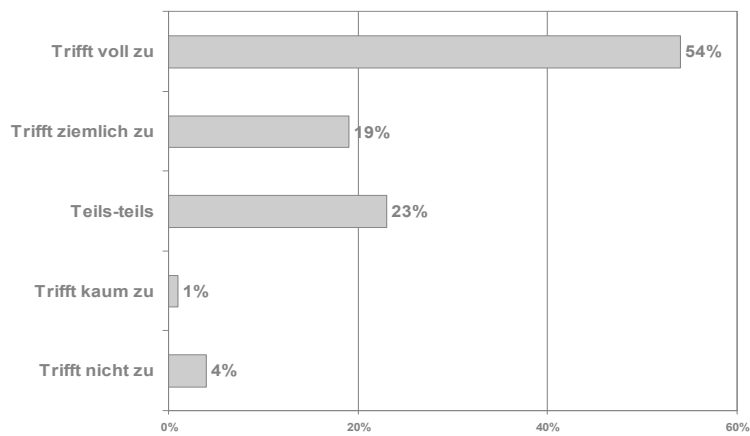


Abb. 90: Knüpfung der variablen Vergütung an Zielvereinbarungen

Die Abläufe und Verantwortlichkeiten im Unternehmen sind für das Vergütungsmanagement eindeutig definiert. (n= 185)

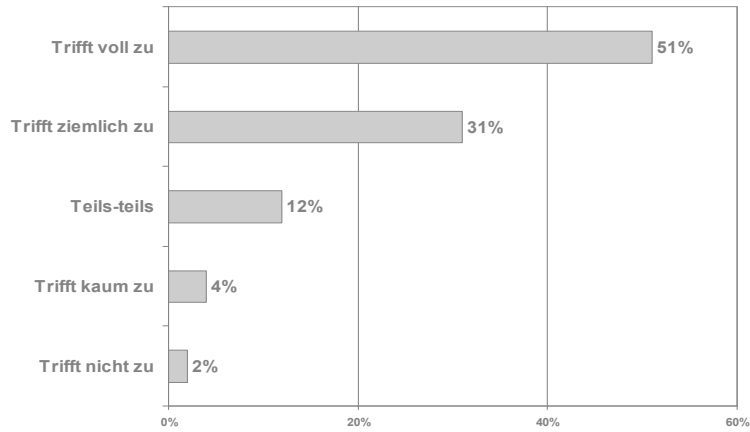


Abb. 91: Abläufe und Verantwortlichkeiten beim Vergütungsmanagement

Die Prozesse des Vergütungsmanagements werden durch geeignete Methoden/ Instrumente unterstützt. (n= 183)

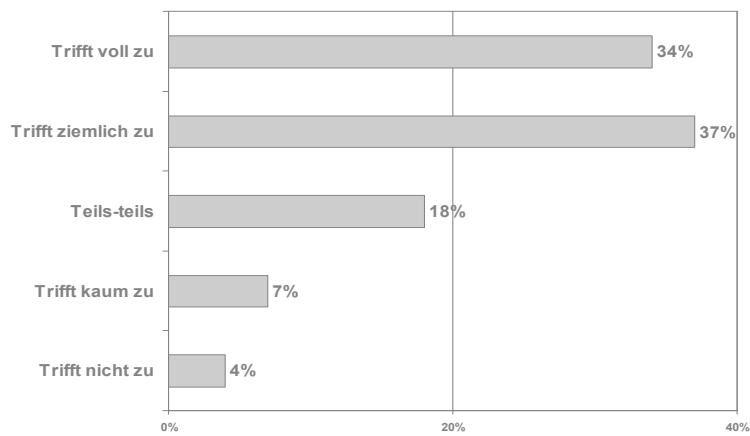


Abb. 92: Methoden/Instrumente für das Vergütungsmanagement

Beobachtungen aus den Prozessen des Leistungsmanagements und des Vergütungsmanagements werden in anderen Personalprozessen systematisch genutzt. (n= 179)

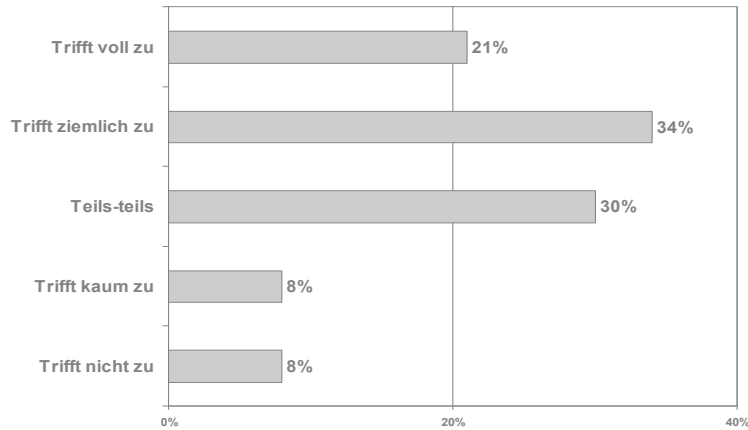


Abb. 93: Lernen aus Prozessen des Leistungs-/Vergütungsmanagements

3.1.10 Personal- und Managemententwicklung

Im Durchschnitt wird die Personal- und Managemententwicklung im Vergleich zu den übrigen Gestaltungsfeldern etwas weniger professionell betrieben (Indexwert 2,46). In den meisten Unternehmen sind die Personalentwicklungsprozesse eindeutig definiert und geeignete Instrumente stehen für die Personalentwicklung zur Verfügung. Dass der Personalbereich eine systematische Nachfolgeplanung durchführt und Rahmenbedingungen für den Wissenstransfer schafft, ist dagegen keine Selbstverständlichkeit.

Der Personalbereich hat ein strategisches Konzept für die Personal- und Managemententwicklung definiert. (n= 189)

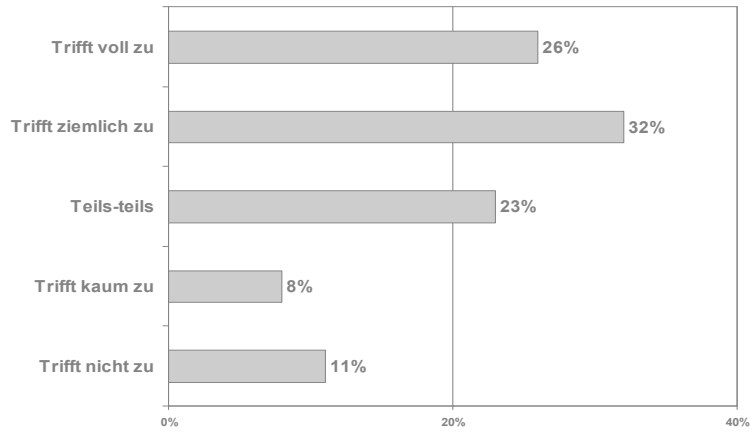


Abb. 94: Strategisches Konzept für die Personal-/Managemententwicklung

Es gibt ein Kompetenzmodell (als Grundlage für die Organisation des Personaleinsatzes und für die Systematisierung der Personalentwicklung). (n= 188)

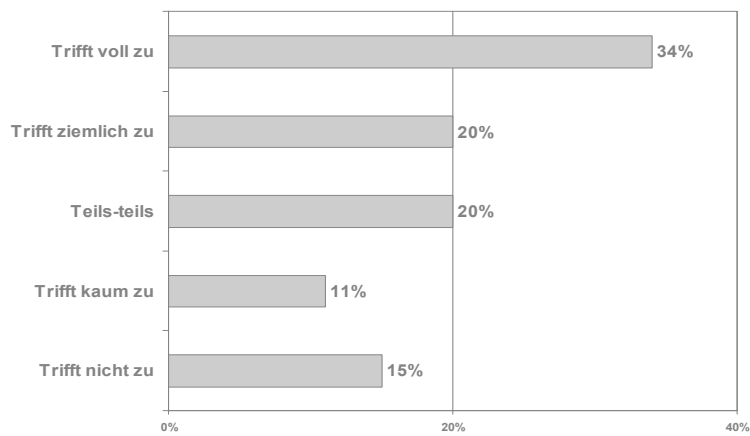


Abb. 95: Vorhandensein eines Kompetenzmodells

(Filter Kompetenzmodell vorhanden)
Das Kompetenzmodell wurde aus der Unternehmensstrategie bzw. den Unternehmenswerten abgeleitet. (n= 153)

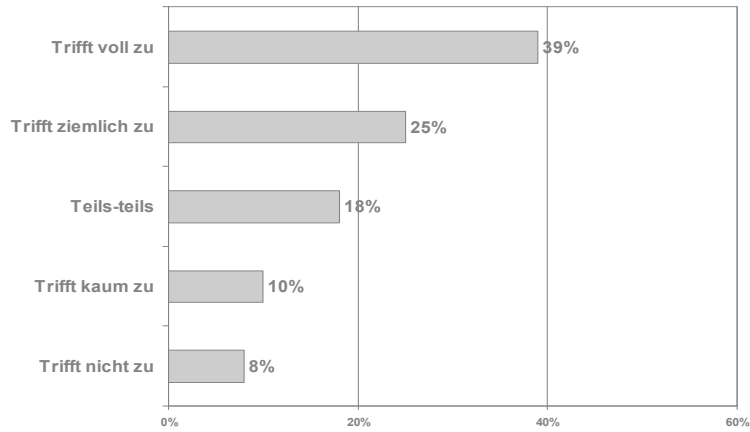


Abb. 96: Ableitung des Kompetenzmodells aus der Unternehmensstrategie

(Filter Kompetenzmodell vorhanden)
Alle Personalentwicklungsmaßnahmen orientieren sich am Kompetenzmodell. (n= 152)

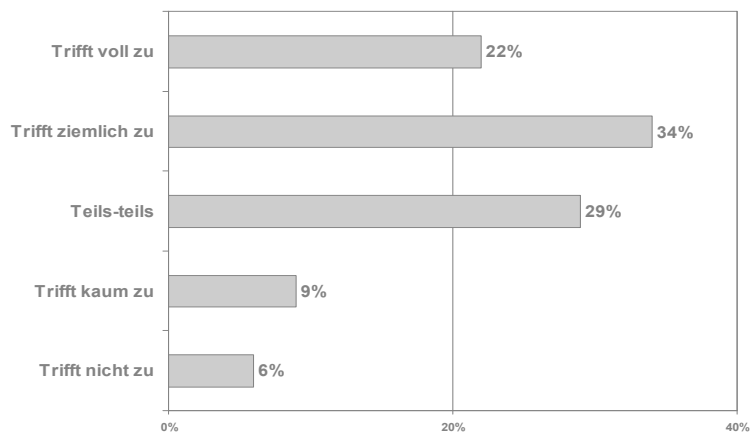


Abb. 97: Orientierung von Personalentwicklungsmaßnahmen am Kompetenzmodell

Der Personalbereich stellt sicher, dass der Kompetenzentwicklungsbedarf der Mitarbeiter erhoben wird. (n= 183)

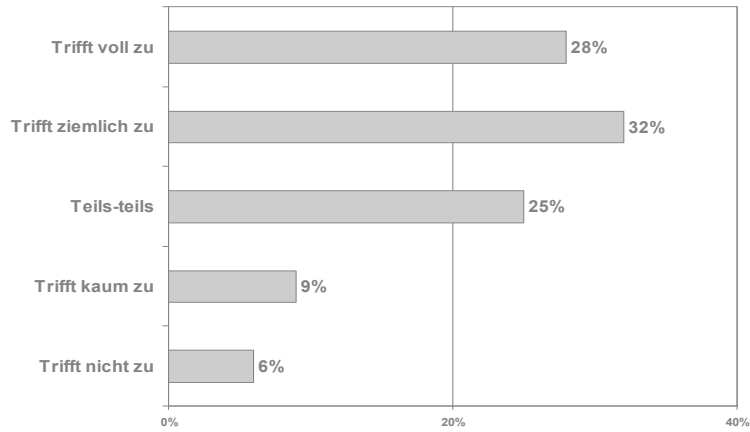


Abb. 98: Personalbereich und Kompetenzentwicklungsbedarf der Mitarbeiter

Der Personalbereich stellt Maßnahmen der Kompetenzentwicklung sicher (arbeitsplatzgebunden und -ungebunden). (n= 185)

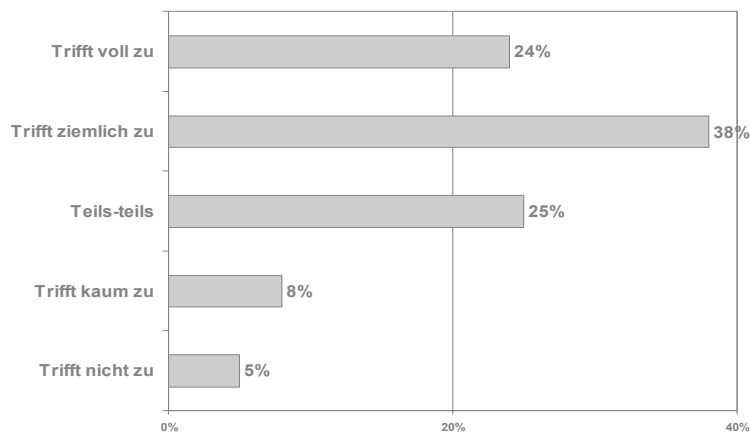


Abb. 99: Sicherstellung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung

Der Personalbereich unterstützt eine Kultur selbstgesteuerten Lernens im Prozess der Arbeit. (n= 187)

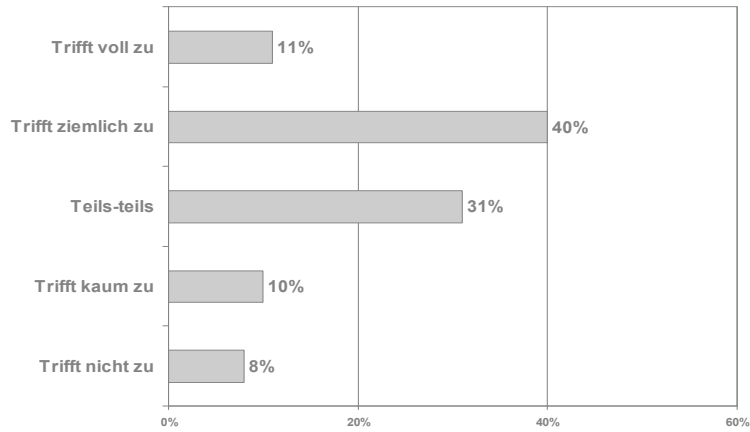


Abb. 100: Unterstützung selbstgesteuerten Lernens

Der Personalbereich schafft formelle und informelle Rahmenbedingungen für den Wissenstransfer. (n= 184)

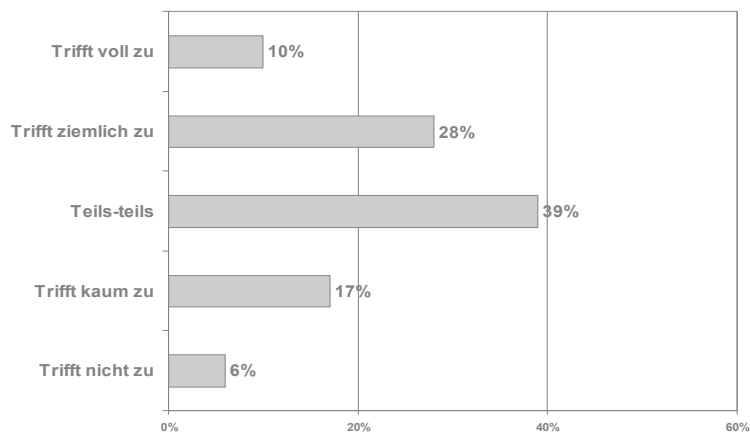


Abb. 101: Schaffung von Rahmenbedingungen für den Wissenstransfer

Der Personalbereich führt eine systematische Nachfolgeplanung im Unternehmen durch. (n= 187)

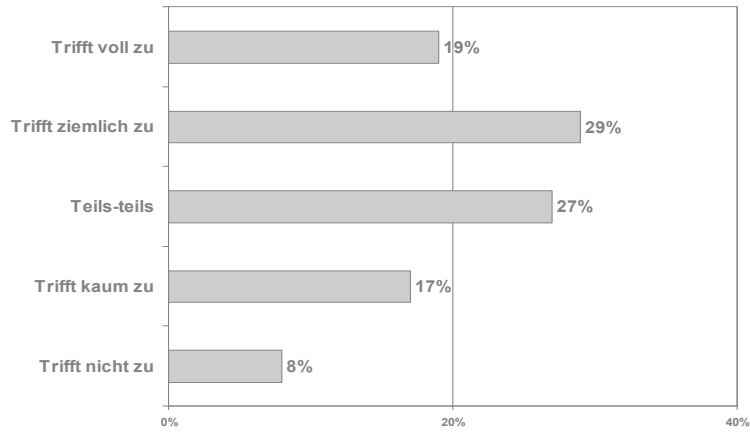


Abb. 102: Durchführung einer systematischen Nachfolgeplanung

Die Abläufe und Verantwortlichkeiten im Unternehmen sind für die Personalentwicklung, Ausbildung und Weiterbildung eindeutig definiert. (n= 186)

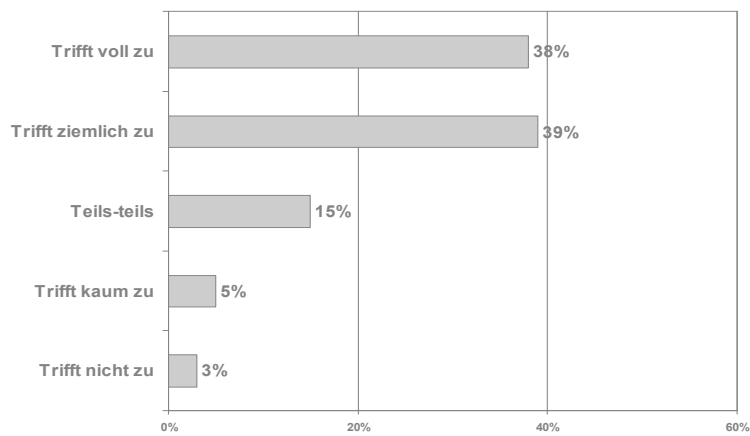


Abb. 103: Abläufe und Verantwortlichkeiten bei der Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung

Die Prozesse der Personalentwicklung, Ausbildung und Weiterbildung werden durch geeignete Methoden/ Instrumente unterstützt. (n= 183)

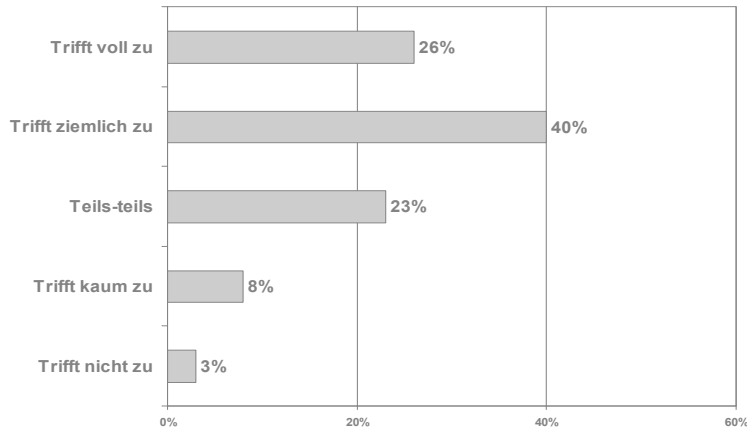


Abb. 104: Methoden/Instrumente für die Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung

Beobachtungen aus den Prozessen der Personal- und Managemententwicklung werden in anderen Personalprozessen systematisch genutzt. (n= 184)

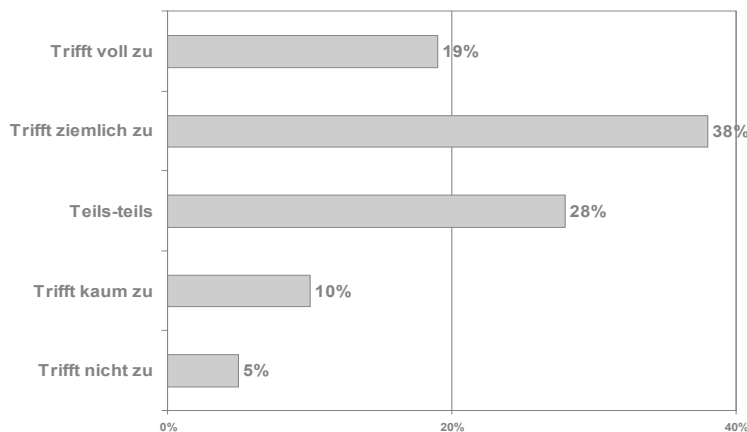


Abb. 105: Lernen aus den Prozessen der Personal-/Managemententwicklung

3.1.11 Personalfreisetzung

Der durchschnittliche Indexwert von 2,57 für das Gestaltungsfeld Personalfreisetzung liegt unter dem durchschnittlichen Indexwert über alle Gestaltungsfelder (Konfigurationsindex).

Die systematische Durchführung von Kündigungsverfahren ist in den meisten Unternehmen eine Selbstverständlichkeit, auch an definierten Prozessen und geeigneten Instrumenten fehlt es in der Mehrzahl der Unternehmen nicht. Ein strategisches Konzept für die Trennung von Mitarbeitern gibt es bislang hingegen nur in wenigen Unternehmen, ebenso wie ein vom Personalbereich gepflegtes Netzwerk ehemaliger Mitarbeiter.

Es gibt ein strategisches Konzept für die Trennung von Mitarbeitern. (n= 187)

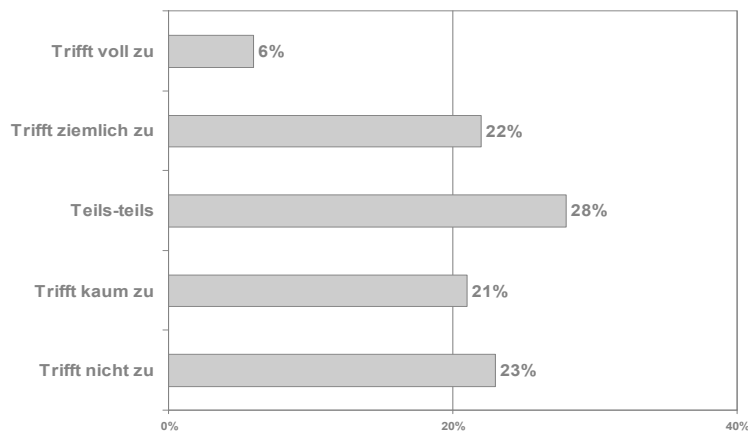


Abb. 106: Strategisches Konzept für die Trennung von Mitarbeitern

Der Personalbereich nutzt Instrumente zur Flexibilisierung der Belegschaft (Beschäftigungs-/Transfergesellschaften, systematische Nutzung von externen Personalservices, etc.). (n= 177)

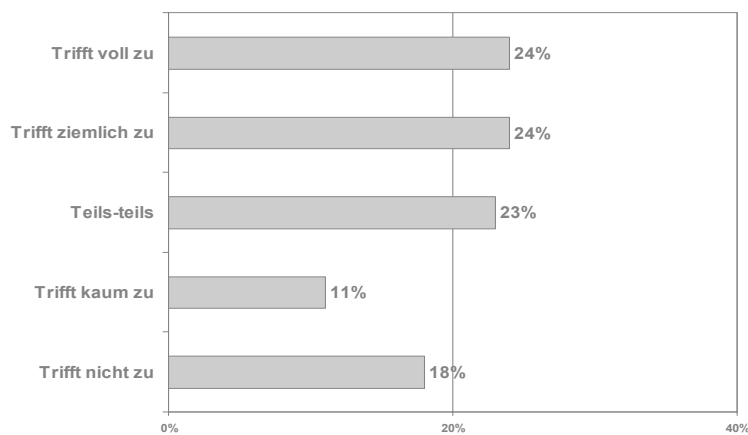


Abb. 107: Nutzung von Instrumenten zur Flexibilisierung der Belegschaft

**Der Personalbereich führt arbeitgeberseitig initiierte
Kündigungsverfahren systematisch durch. (n= 181)**

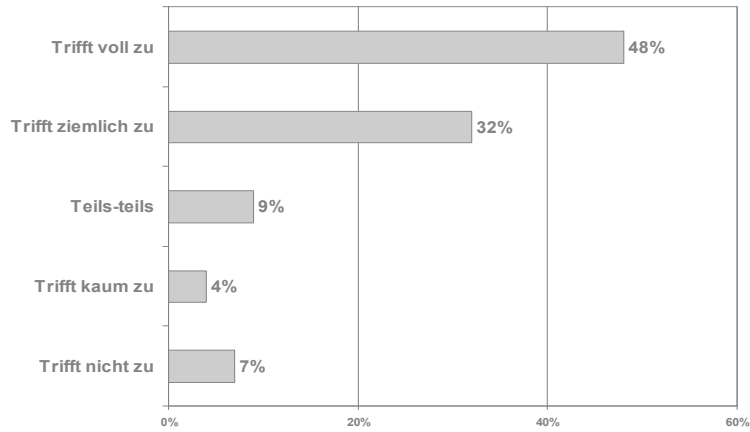


Abb. 108: Durchführung arbeitgeberseitig initiiertes Kündigungsverfahren

**Der Personalbereich bearbeitet mitarbeiterseitig initiierte
Kündigungsverfahren systematisch (Austrittsinterviews, etc.). (n= 185)**

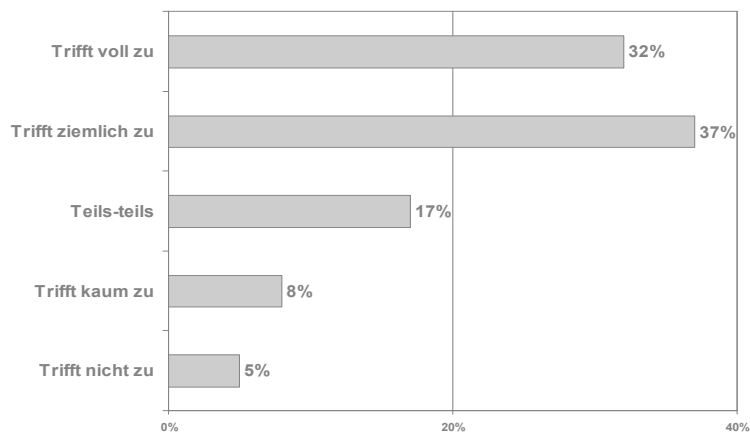


Abb. 109: Bearbeitung mitarbeiterseitig initiiertes Kündigungsverfahren

Der Personalbereich hat kündigungsbegleitende Maßnahmen definiert. (n= 183)

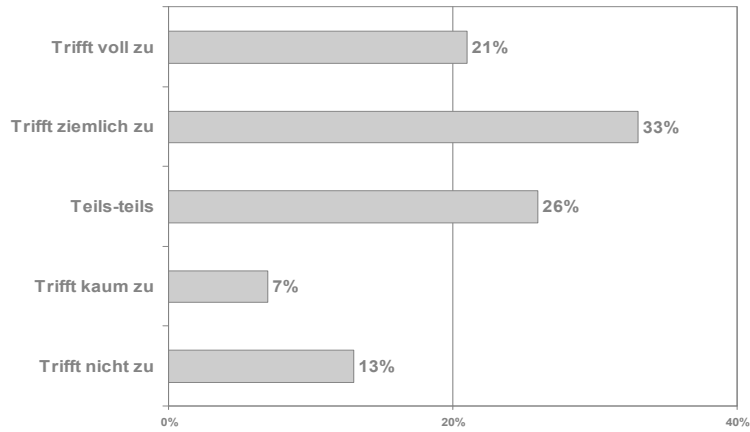


Abb. 110: Definition kündigungsbegleitender Maßnahmen

Der Personalbereich führt den altersbedingten Ausstieg von Mitarbeitern aus dem Erwerbsleben systematisch durch. (n= 181)

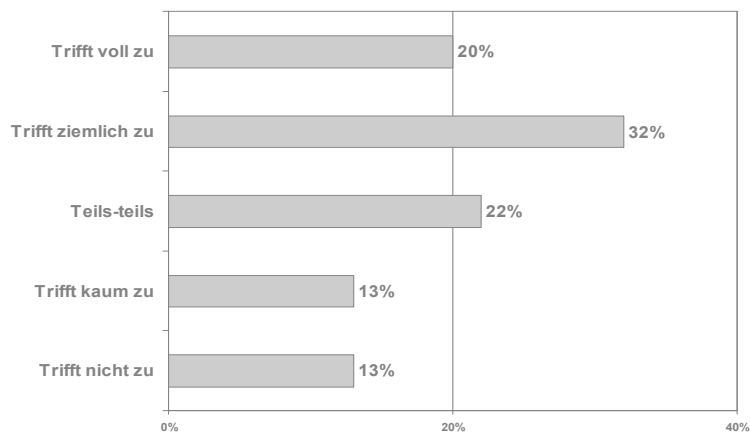


Abb. 111: Systematische Durchführung des altersbedingten Ausstiegs von Mitarbeitern

Der Personalbereich pflegt ein Netzwerk ehemaliger Mitarbeiter. (n= 187)

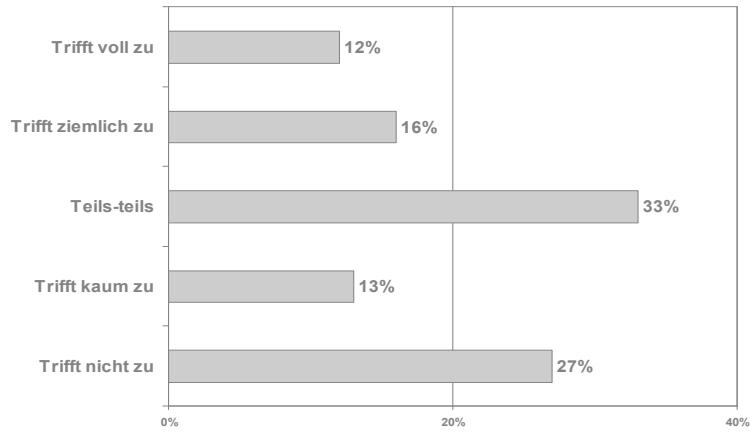


Abb. 112: Pflege eines Netzwerkes ehemaliger Mitarbeiter

Die Abläufe und Verantwortlichkeiten im Unternehmen sind für die Personalfreisetzung eindeutig definiert. (n= 187)

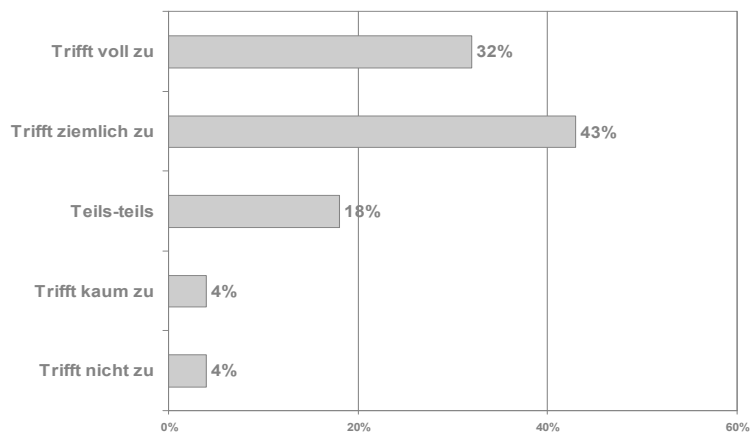


Abb. 113: Abläufe und Verantwortlichkeiten bei der Personalfreisetzung

Die Prozesse der Personalfreisetzung werden durch geeignete Methoden/ Instrumente unterstützt. (n= 183)

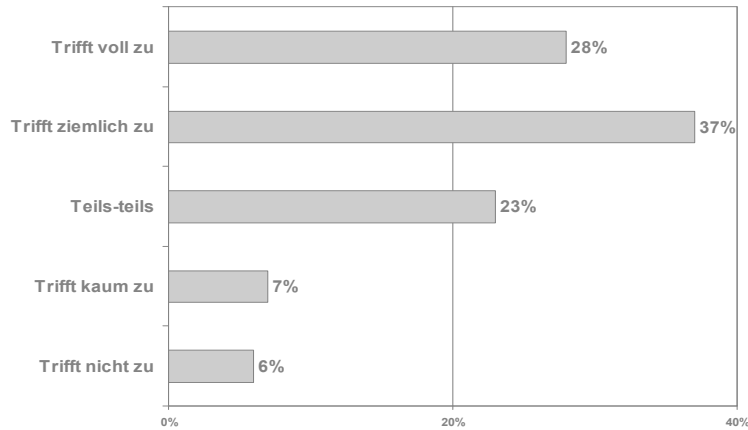


Abb. 114: Methoden/Instrumente für die Personalfreisetzung

Beobachtungen aus den Prozessen der Personalfreisetzung werden in anderen Personalprozessen systematisch genutzt. (n= 184)

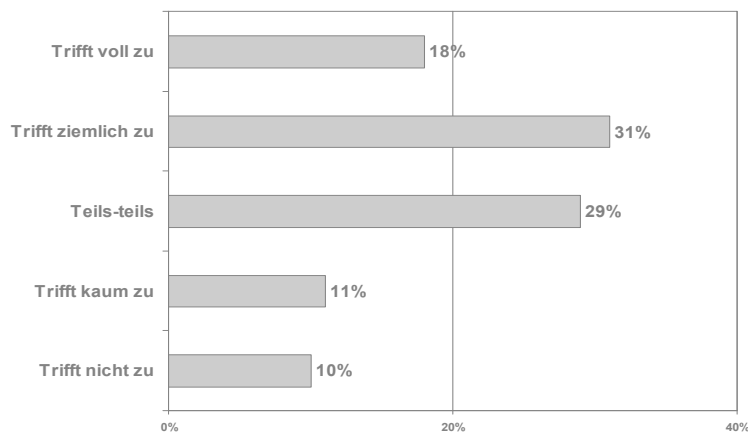


Abb. 115: Lernen aus den Prozessen der Personalfreisetzung

3.1.12 Führungs- und Selbstkompetenz

Der durchschnittliche Indexwert für die Führungs- und Selbstkompetenz liegt mit 1,87 deutlich über dem durchschnittlichen Indexwert über alle Gestaltungsfelder (Konfigurationsindex).

Ihre Stärken sehen die Personalmanager vor allem in der Anwendung der arbeitsrechtlichen Regelungen und in der Kommunikation mit internen und externen Anspruchs-

gruppen, also in ihren traditionellen Kernaufgaben. Vergleichsweise selbstkritisch beurteilen die Personalmanager ihre Fähigkeiten strategische Unternehmensentscheidungen sowie Aufgaben des internationalen Personalmanagements betreffend.

Die Führungskräfte im Personalbereich wirken kompetent an strategischen unternehmerischen Entscheidungen mit. (n= 189)

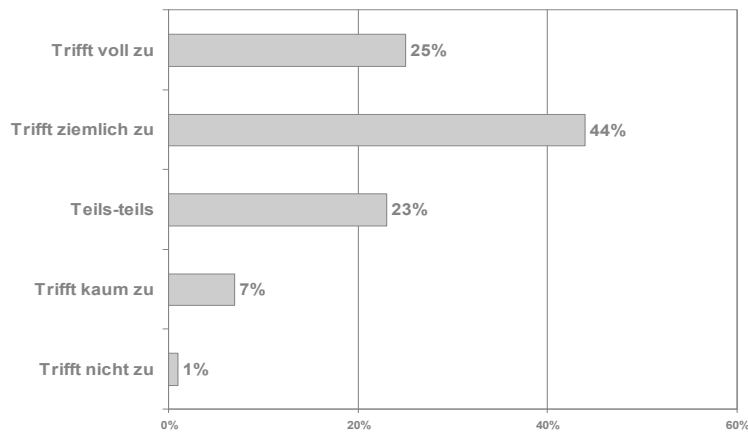


Abb. 116: Mitwirkung an strategischen unternehmerischen Entscheidungen

Die Führungskräfte im Personalbereich wirken kompetent bei der Gestaltung der Unternehmenskultur und der organisatorischen Veränderungsprozesse mit. (n= 188)

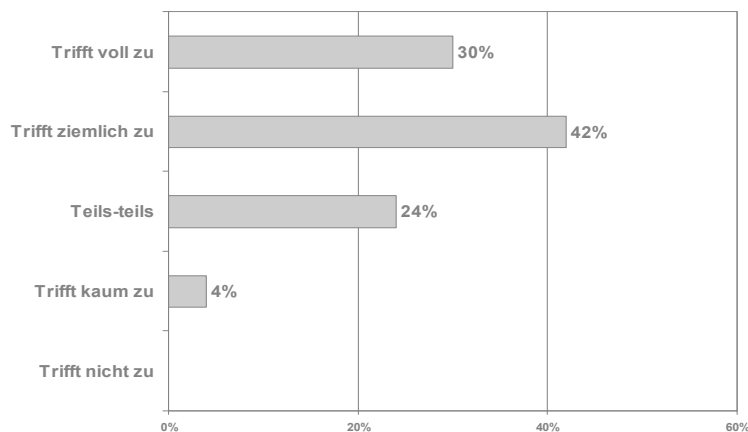


Abb. 117: Mitwirkung bei Unternehmenskultur und Veränderungsprozessen

Die Führungskräfte im Personalbereich wenden die arbeitsrechtlichen Regelungen (z.B. BetrVG, KSchG) kompetent an. (n= 187)

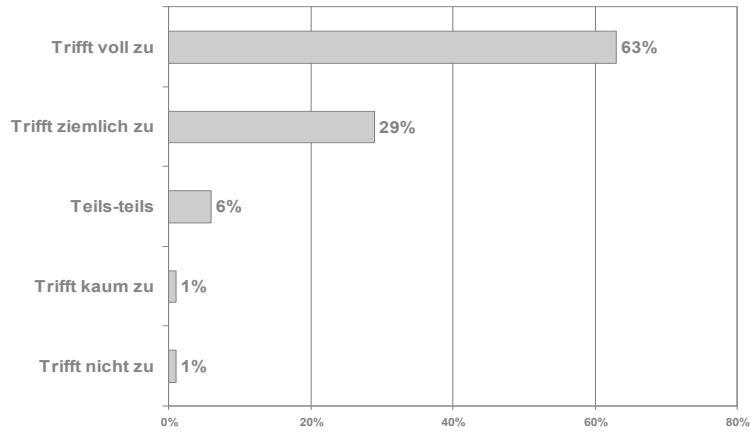


Abb. 118: Anwendung arbeitsrechtlicher Regelungen

Die Führungskräfte im Personalbereich besitzen gute Kommunikationsfähigkeiten im Umgang mit den internen und externen Anspruchsgruppen. (n= 189)

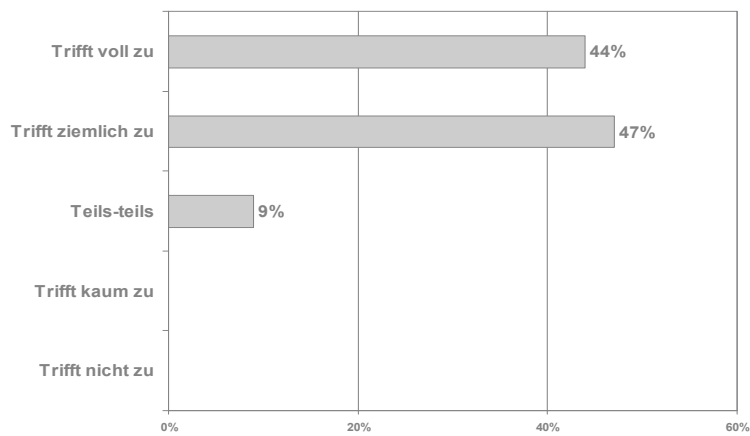


Abb. 119: Kommunikation mit internen und externen Anspruchsgruppen

Die Führungskräfte im Personalbereich sind in der Lage, Personalkennzahlen kompetent zu interpretieren und zu nutzen. (n= 188)

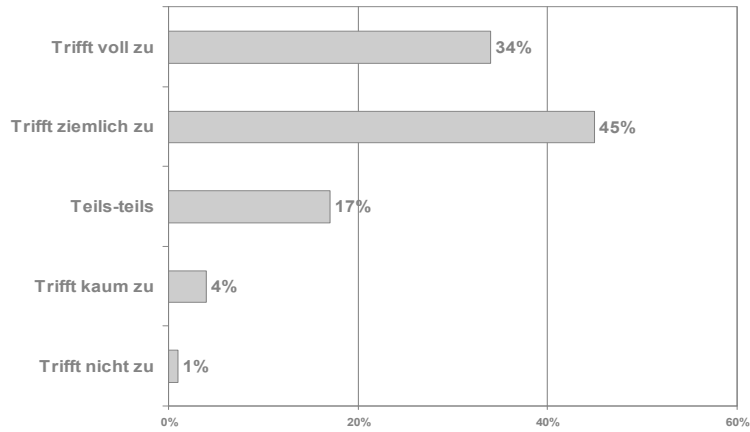


Abb. 120: Interpretation und Nutzung von Personalkennzahlen

(Filter Internationales Personalmanagement)
Die Führungskräfte im Personalbereich wirken kompetent bei der Erfüllung der Aufgaben des internationalen Personalmanagements mit. (n= 108)

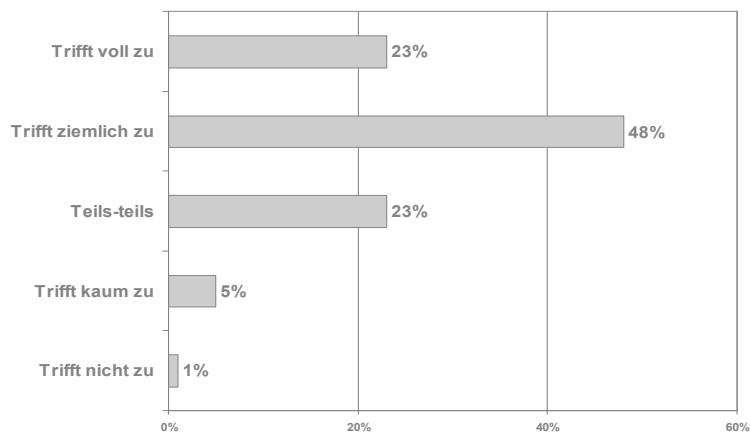


Abb. 121: Mitwirkung beim internationalen Personalmanagement

3.2 Wirkung eines professionellen Personalmanagements

Die unmittelbare Wirkung eines professionellen Personalmanagements zeigt sich in den sechs Wirkungsfeldern Strategiedurchdringung, Arbeitgeberattraktivität, Sozialpartnerschaft, Effizienz der Personalprozesse, Innovationsfähigkeit der Organisation sowie Qualität und Verfügbarkeit von Personal. Am höchsten ist der durchschnittliche Indexwert für die Sozialpartnerschaft. Optimierungspotenzial gibt es in erster Linie bei der Innovationsfähigkeit der Organisation und bei der Strategiedurchdringung. Der Durchschnittswert über alle Wirkungsfelder liegt bei 2,24 (Wirkungsindex).⁴

Indizes der sechs Wirkungsfelder des Personalmanagements

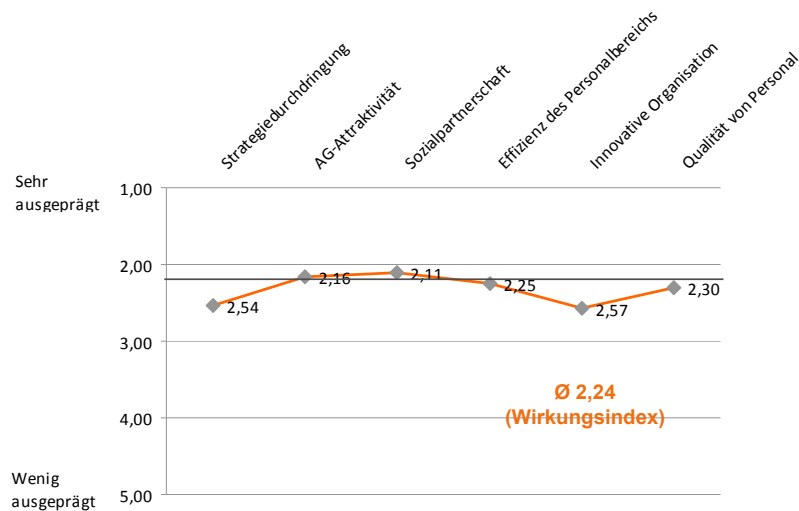


Abb. 122: Wirkung des Personalmanagements: Indexwerte

Dass es bei der Strategiedurchdringung in vielen Unternehmen Verbesserungspotenzial gibt, wird deutlich, wenn man die beiden zugrundeliegenden Fragen betrachtet: Die wenigsten Personalmanager stimmen für ihr Unternehmen der Aussage, dass allen Mitarbeitern die für ihre Tätigkeit wichtigen Strategien des Unternehmens bekannt sind, voll zu. Dass alle Mitarbeiter die Unternehmensstrategie in ihrer täglichen Arbeit mittragen, können noch weniger Personalmanager uneingeschränkt bejahen.

⁴ Um der Selbsteinschätzung der Personalmanager die Wirkung der Personalarbeit betreffend eine Fremdbeurteilung gegenüber zu stellen, waren Linienführungskräfte und Betriebsrat eingeladen worden, die Wirkung des Personalmanagements in ihrem Unternehmen zu bewerten. Da jedoch nur aus 14 Unternehmen Antworten von Führungskräften und aus 18 Unternehmen Antworten von Betriebsräten vorliegen, wird auf eine Darstellung dieser Befragungsergebnisse verzichtet.

Allen Mitarbeitern sind die für ihre Tätigkeit wichtigen Strategien des Unternehmens bekannt. (n= 188)

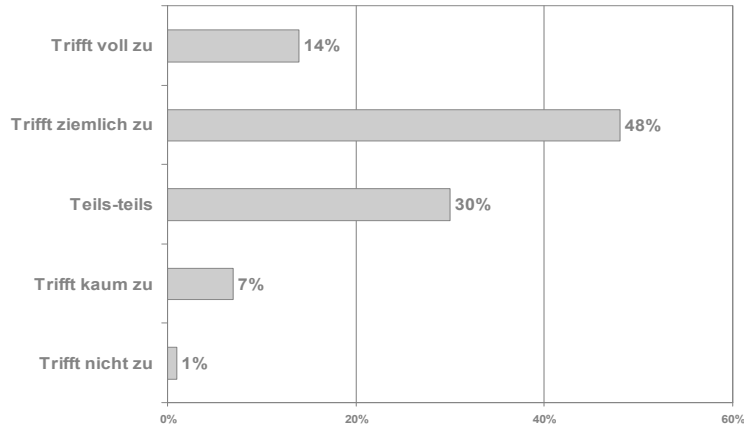


Abb. 123: Bekanntheit der Unternehmensstrategie bei den Mitarbeitern

Alle Mitarbeiter tragen die Unternehmensstrategie in ihrer täglichen Arbeit aktiv mit. (n= 186)

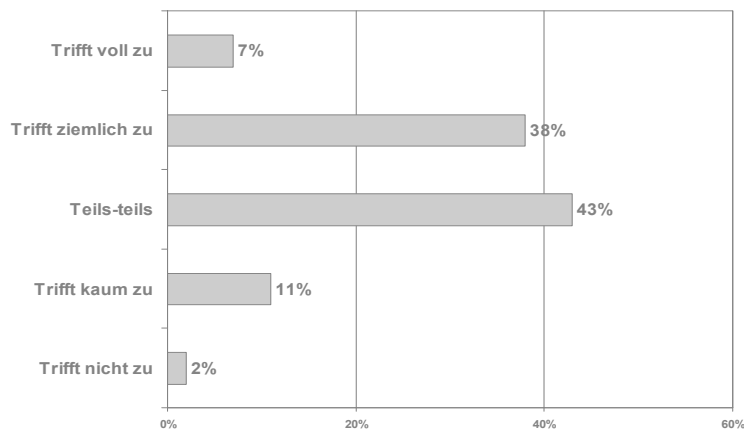


Abb. 124: Umsetzung der Unternehmensstrategie durch die Mitarbeiter

Die Arbeitgeberattraktivität wird etwas positiver beurteilt. Viele Unternehmen gelten als attraktive Arbeitgeber und viele Personalmanager berichten, dass es in ihrem Unternehmen keine unerwünschte Fluktuation gibt.

**Unser Unternehmen gilt bei Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber.
(n= 189)**

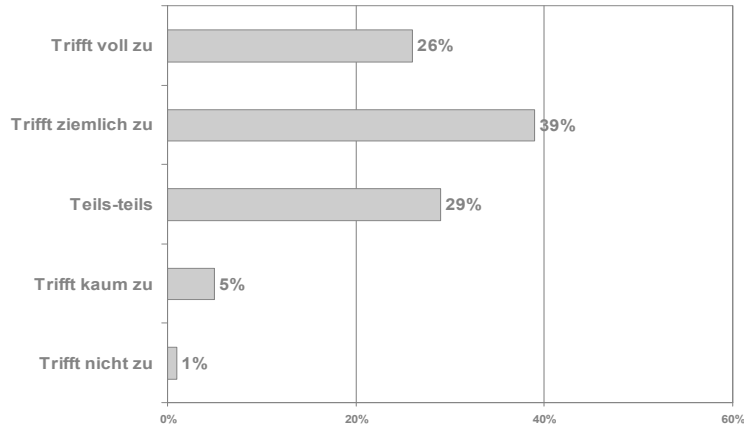


Abb. 125: Arbeitgeberattraktivität

Es gibt keine unerwünschte Fluktuation. (n= 190)

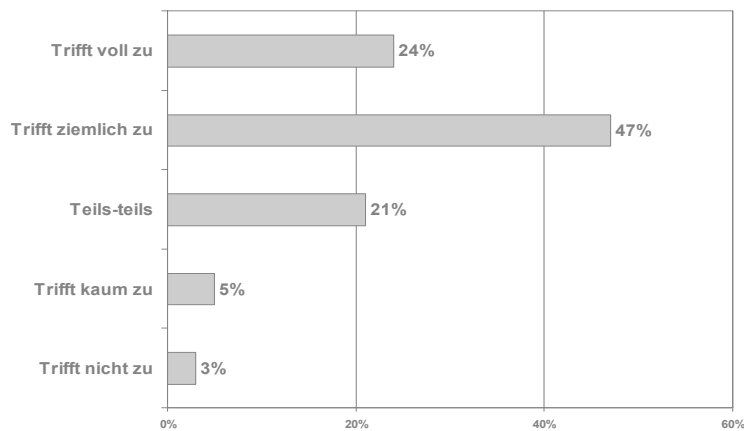


Abb. 126: Unerwünschte Fluktuation

Die in vielen Unternehmen sehr gute Sozialpartnerschaft zeigt sich vor allem darin, dass es dem Personalbereich gelingt, arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen zu minimieren. Die deutliche Mehrheit der Personalmanager stimmt auch der Aussage voll oder weitgehend zu, dass in ihrem Unternehmen die Zusammenarbeit mit den Belegschaftsvertretern in allen Fällen zu einem konstruktiven Ergebnis führt.

Die Zusammenarbeit mit den Belegschaftsvertretern führt in allen Fällen zu einem konstruktiven Ergebnis. (n= 170)

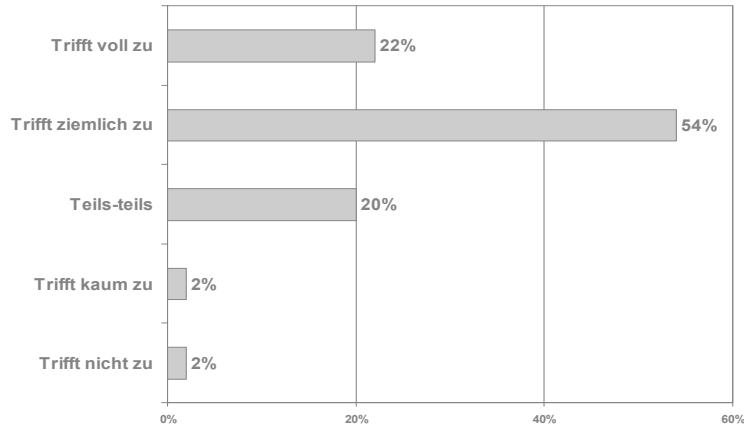


Abb. 127: Zusammenarbeit mit Belegschaftsvertretern

Dem Personalbereich gelingt es, arbeitsgerichtliche Auseinandersetzungen zu minimieren. (n= 187)

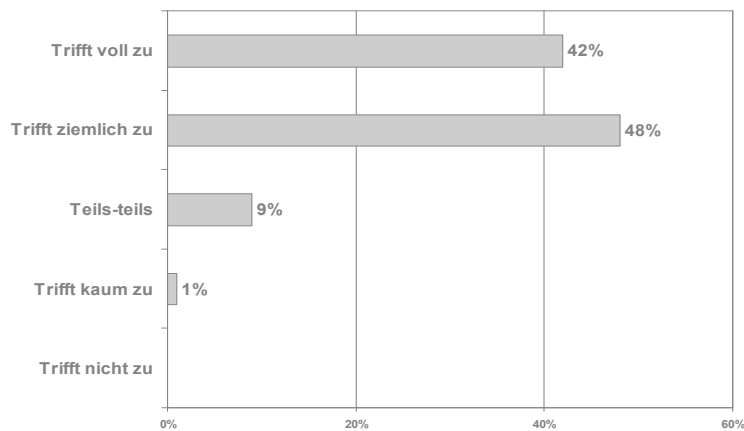


Abb. 128: Minimierung arbeitsgerichtlicher Auseinandersetzungen

Im Hinblick auf die Effizienz der Personalprozesse zeigt sich ein differenziertes Bild: Die Mehrzahl der Personalmanager ist sich sicher, dass die Personalprozesse in ihrem Unternehmen zu marktüblichen Preisen realisiert werden. Etwas zurückhaltender sind sie mit der Feststellung, dass die internen Kunden mit den Leistungen des Personalbereichs zufrieden sind.

Die Personalprozesse in unserem Unternehmen werden zu marktüblichen Prozesskosten realisiert. (n= 171)

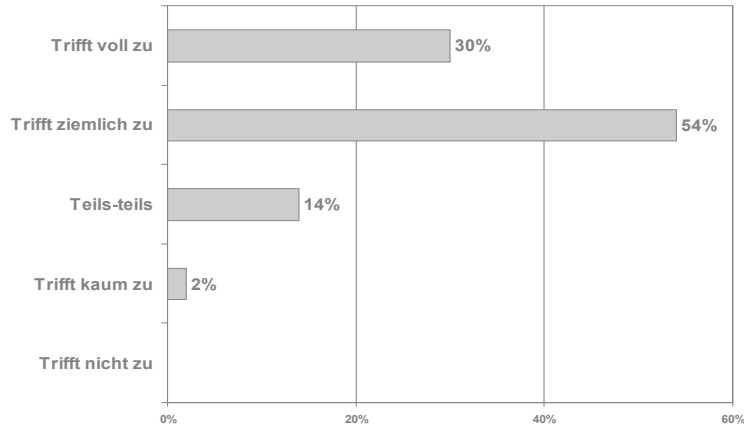


Abb. 129: Prozesskosten der Personalprozesse

Die internen Kunden sind mit den Leistungen des Personalbereichs zufrieden. (n= 188)

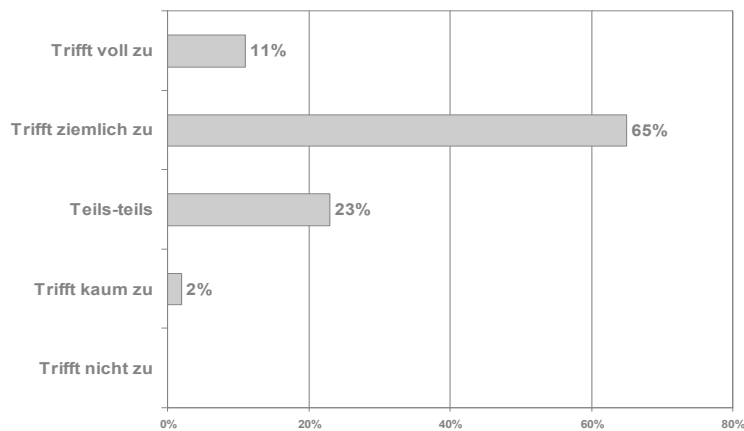


Abb. 130: Zufriedenheit interner Kunden

Die Innovationsfähigkeit des Unternehmens wird von den Personalmanagern insgesamt vergleichsweise kritisch beurteilt: Die Einschätzung, dass sich die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen schnell an veränderte Rahmenbedingungen anpassen, teilen nur wenige Personalmanager voll. Und der Aussage, dass die Innovationskultur im Unternehmen sehr ausgeprägt ist, stimmt ebenfalls nur eine Minderheit voll zu.

Die Mitarbeiter passen sich schnell den veränderten Rahmenbedingungen des Unternehmens an. (n= 187)

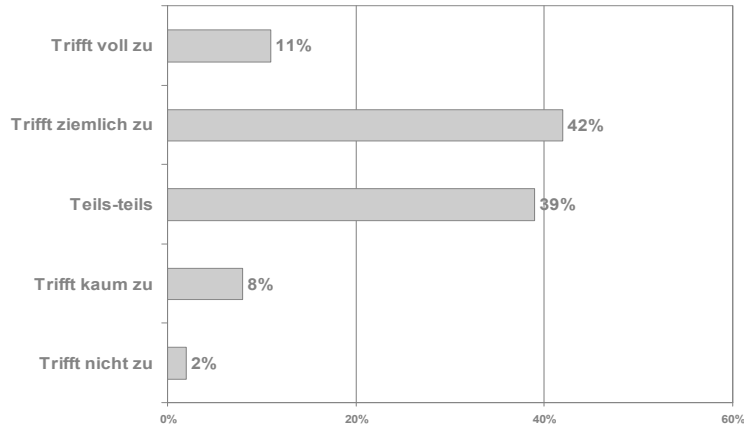


Abb. 131: Anpassung der Mitarbeiter an veränderte Rahmenbedingungen

Die Innovationskultur in unserem Unternehmen ist sehr ausgeprägt. (n= 189)

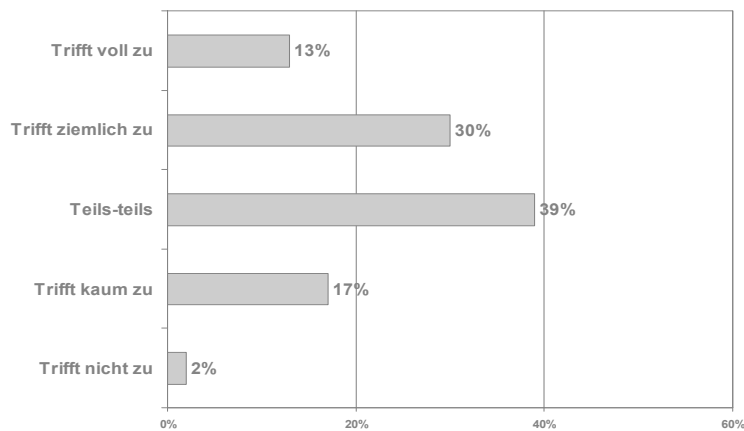


Abb. 132: Ausprägung der Innovationskultur

Zu den Aufgaben des Personalmanagements gehört es nicht zuletzt, sicherzustellen, dass ausreichend geeignetes Personal zur Verfügung steht. Die Frage betreffend, ob in ihrem Unternehmen die richtigen Mitarbeiter auf den richtigen Positionen arbeiten, zeigen sich die Personalmanager etwas skeptischer als in Bezug auf die Frage, ob vakante Führungspositionen in allen Fällen ausreichend schnell besetzt werden.

Vakante Führungspositionen werden in allen Fällen ausreichend schnell besetzt. (n= 188)

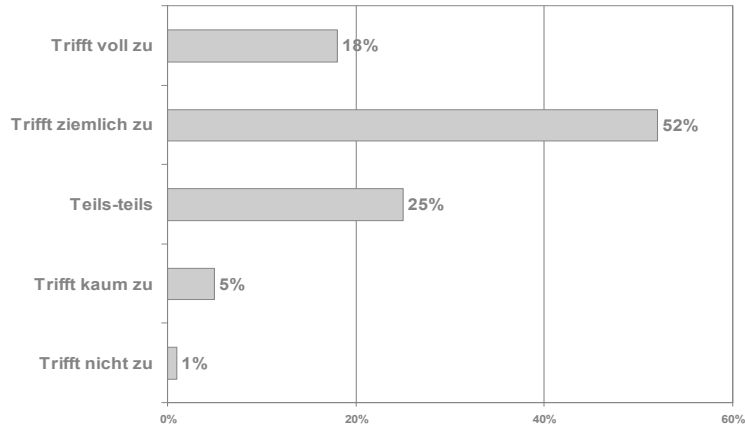


Abb. 133: Besetzung vakanter Führungspositionen

Die richtigen Mitarbeiter arbeiten auf den richtigen Positionen. (n= 188)

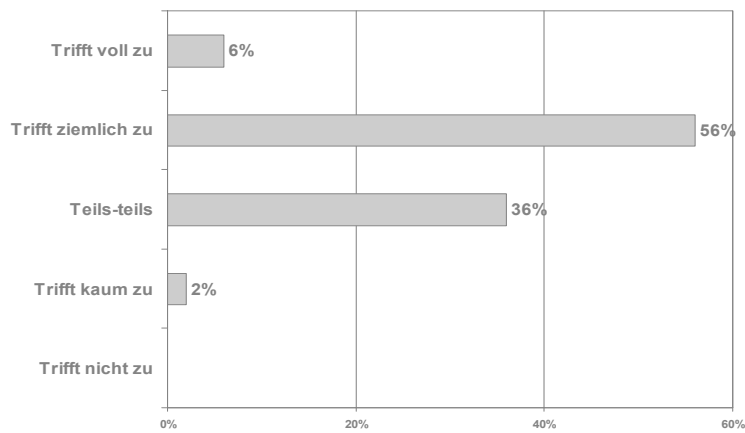


Abb. 134: Stellenbesetzung

3.3 Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg

Um herauszufinden, wie die Professionalität des Personalmanagements mit dem Unternehmenserfolg zusammenhängt, wurden die Personalmanager zur Situation ihres Unternehmens im Vergleich zu den typischen Wettbewerbern befragt.⁵

Wie gut ist es Ihrem Unternehmen im vergangenen Jahr (2009) im Vergleich zu einem typischen Wettbewerber gelungen sich auf Marktveränderungen einzustellen? (n= 178)

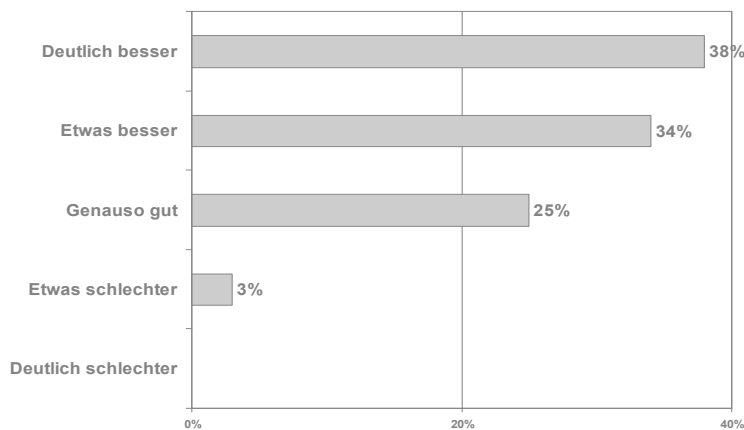


Abb. 135: Einstellung auf Marktveränderungen

Wie gut ist es Ihrem Unternehmen im vergangenen Jahr (2009) im Vergleich zu einem typischen Wettbewerber gelungen hohe Produktqualität zu gewährleisten? (n= 178)

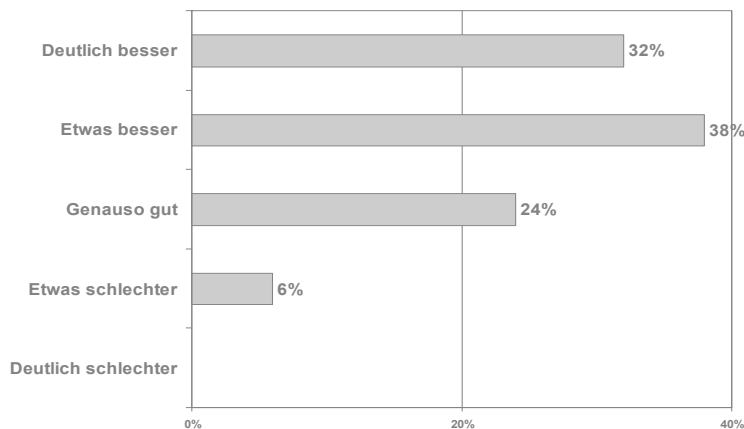


Abb. 136: Gewährleistung von Produktqualität

⁵ Aus den Antworten auf die vier Fragen wurde der Unternehmenserfolgsindex berechnet.

Wie gut ist es Ihrem Unternehmen im vergangenen Jahr (2009) im Vergleich zu einem typischen Wettbewerber gelungen deutliche Produktivitätsfortschritte zu erreichen? (n= 170)

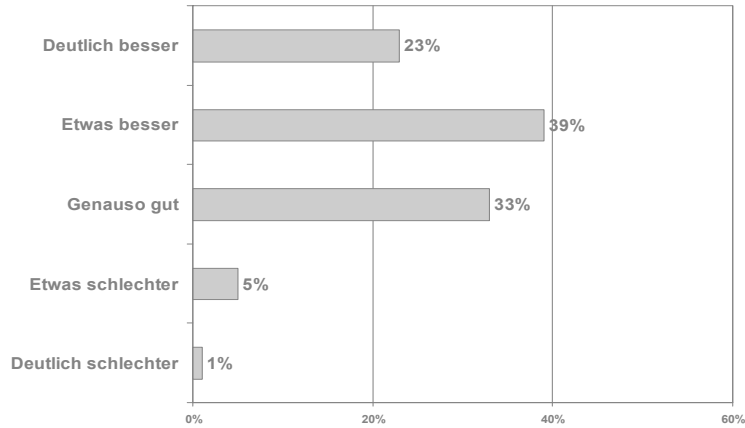


Abb. 137: Erreichen von Produktivitätsfortschritten

Wie gut ist es Ihrem Unternehmen im vergangenen Jahr (2009) im Vergleich zu einem typischen Wettbewerber gelungen Innovationsführer in Ihrem Marktsegment zu sein? (n= 171)

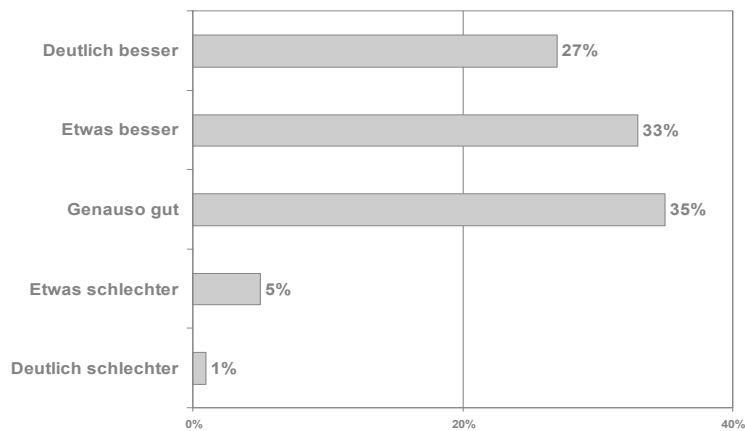
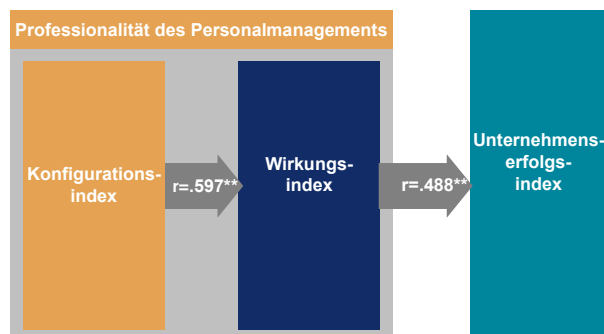


Abb. 138: Innovationsführerschaft im Marktsegment

Das Messmodell, auf dem die pix-Befragung basiert, nimmt an, dass die Professionalität der Personalmanagement-Konfiguration die Professionalität der direkten Wirkungen des Personalmanagements (Wirkungsprofessionalität) beeinflusst und dass diese wiederum einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.

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. Dieser indirekte Wirkungszusammenhang war schon bei den vorangegangenen pix-Befragungen beobachtet worden.



Pearson's r [-1,000=perfekter negativer Zusammenhang; .000=kein Zusammenhang; 1,000=perfekter positiver Zusammenhang]
 .** = sehr signifikant ($p \leq 0,01$), * = signifikant ($p \leq 0,05$), n.s. = nicht signifikant ($p > 0,05$)

Abb. 139: Zusammenhänge Konfiguration – Wirkung – Unternehmenserfolg

Insbesondere die Innovationsfähigkeit der Organisation steht in einem signifikanten positiven Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg. Der Erfolg eines Unternehmens korreliert außerdem signifikant mit der Strategiedurchdringung, der Arbeitgeberattraktivität, der Qualität und Verfügbarkeit von Personal sowie der Effizienz der Personalprozesse.



Pearson's r [-1,000=perfekter negativer Zusammenhang; .000=kein Zusammenhang;
 1,000=perfekter positiver Zusammenhang]
 ** = sehr signifikant (p <= 0,01), * = signifikant (p <= 0,05), n.s. = nicht signifikant (p > 0,05)

Abb. 140: Zusammenhang zwischen der Wirkung des Personalmanagements und dem Unternehmenserfolg

Die Wirkungsprofessionalität wiederum korreliert besonders stark mit der Gestaltung der Unternehmenskultur, der Gestaltung der Personal- und Managemententwicklung, der Gestaltung der Personalbetreuung und Mitarbeiterbindung sowie mit der Führungs- und Selbstkompetenz der verantwortlichen Personalmanager.



Pearson's r [-1,000=perfekter negativer Zusammenhang; .000=kein Zusammenhang;
 1,000=perfekter positiver Zusammenhang]
 ** = sehr signifikant (p <= 0,01), * = signifikant (p <= 0,05), n.s. = nicht signifikant (p > 0,05)

Abb. 141: Zusammenhang zwischen der Konfiguration des Personalmanagements und der Wirkung des Personalmanagements

3.4 Instrumente eines professionellen Personalmanagements

Um die Abläufe und Prozesse im Personalmanagement erfolgreich und professionell umzusetzen, bedarf es entsprechender unterstützender Instrumente. Die folgenden Grafiken zeigen, welche Instrumente in denjenigen Unternehmen genutzt werden, die im jeweiligen Gestaltungsfeld zum „besten“ Drittel gehören, die also in diesem Bereich am professionellsten arbeiten.⁶

Unternehmens- und Personalstrategie:

Welche Instrumente nutzt das in diesem Gestaltungsfeld beste Drittel der Unternehmen?

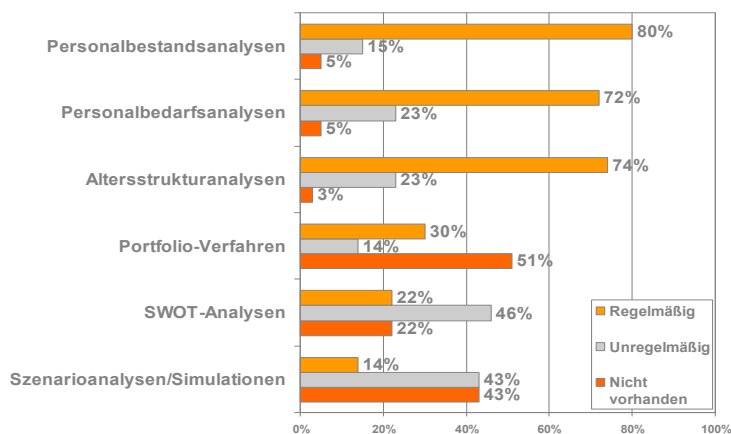


Abb. 142: Verwendete Instrumente: Unternehmens- und Personalstrategie

⁶ Die Teilnahme an der umfangreichen Instrumentenbefragung war freiwillig, daher liegen nicht über alle Unternehmen, die zum besten Drittel des entsprechenden Gestaltungsfeldes gehören, Informationen über die Instrumentennutzung vor. Aus diesem Grund schwanken die absoluten Zahlen (n) zwischen 21 und 47.

Unternehmenskultur und Veränderungen:

Welche Instrumente nutzt das in diesem Gestaltungsfeld beste Drittel der Unternehmen?

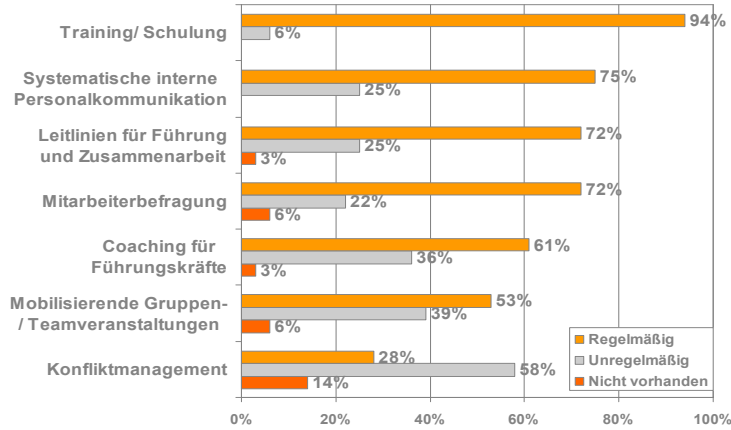


Abb. 143: Verwendete Instrumente: Unternehmenskultur und Veränderungen

Beziehungen und Netzwerke:

Welche Instrumente nutzt das in diesem Gestaltungsfeld beste Drittel der Unternehmen?

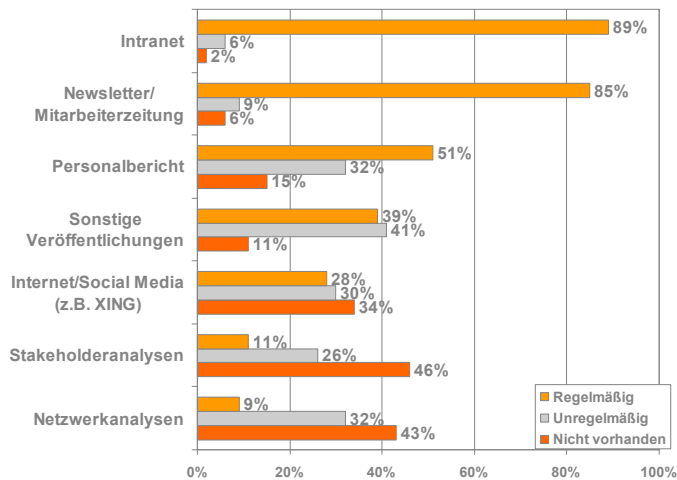


Abb. 144: Verwendete Instrumente: Beziehungen und Netzwerke

Wertschöpfungsmanagement:

Welche Instrumente nutzt das in diesem Gestaltungsfeld beste Drittel der Unternehmen?

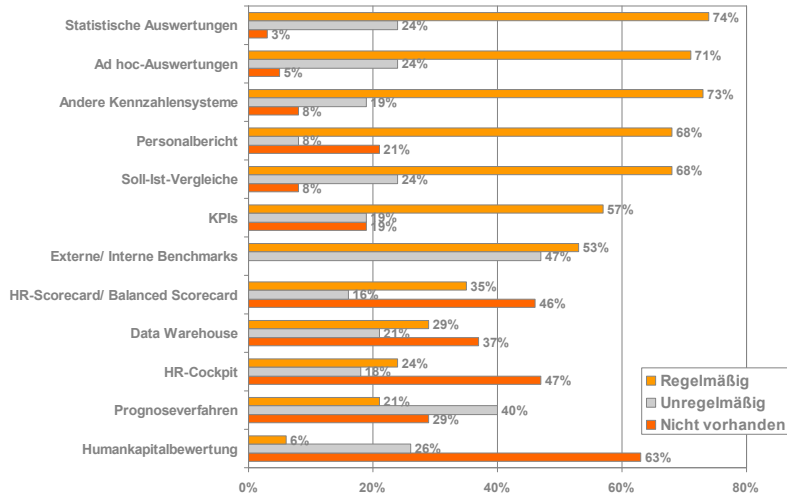


Abb. 145: Verwendete Instrumente: Wertschöpfungsmanagement

Internationales Personalmanagement:

Welche Instrumente nutzt das in diesem Gestaltungsfeld beste Drittel der Unternehmen?

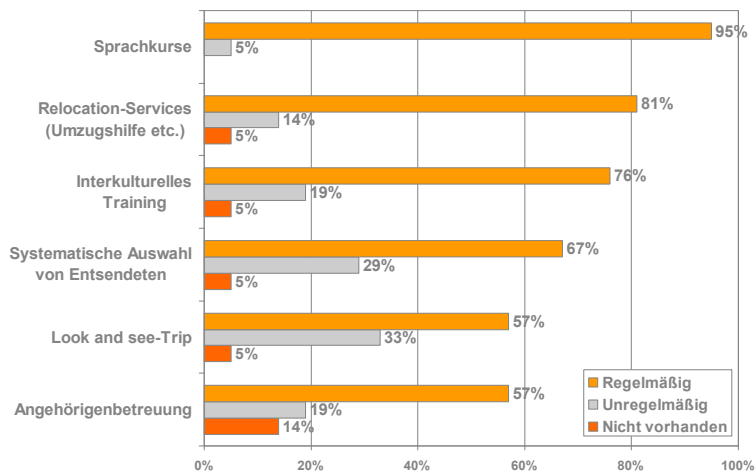


Abb. 146: Verwendete Instrumente: Internationales Personalmanagement

Personalmarketing und -auswahl:

Welche Instrumente nutzt das in diesem Gestaltungsfeld beste Drittel der Unternehmen?

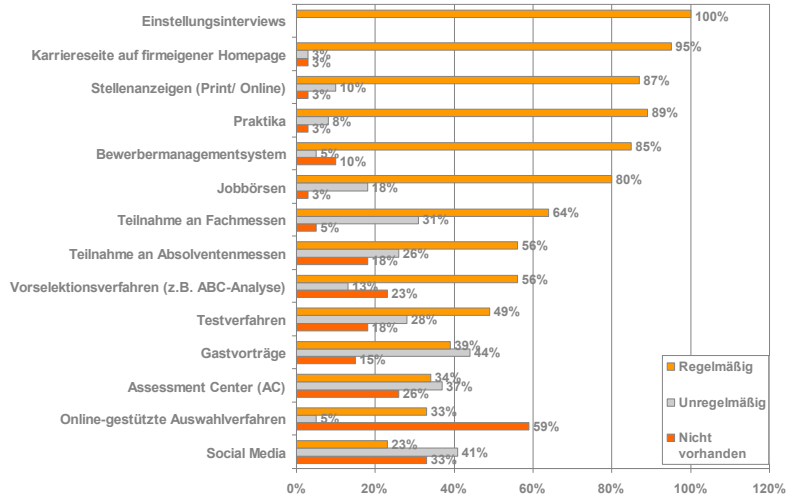


Abb. 147: Verwendete Instrumente: Personalmarketing/-auswahl

Personalbetreuung und Mitarbeiterbindung:

Welche Instrumente nutzt das in diesem Gestaltungsfeld beste Drittel der Unternehmen?

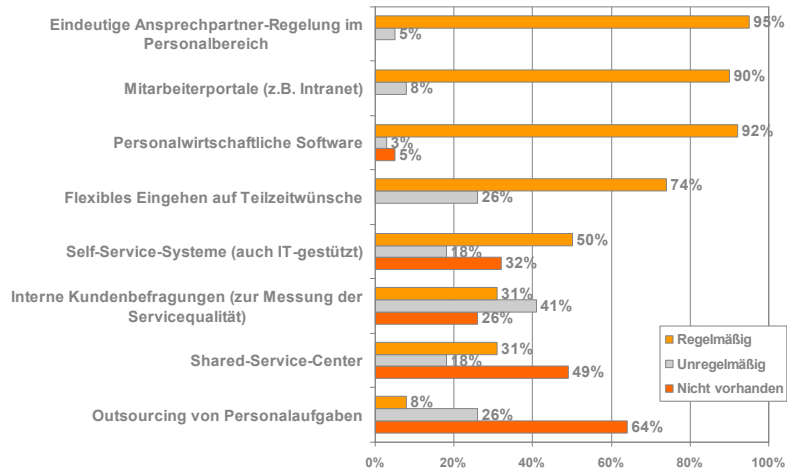


Abb. 148: Verwendete Instrumente: Personalbetreuung und Mitarbeiterbindung

Leistungsmanagement und Vergütung:

Welche Instrumente nutzt das in diesem Gestaltungsfeld beste Drittel der Unternehmen?

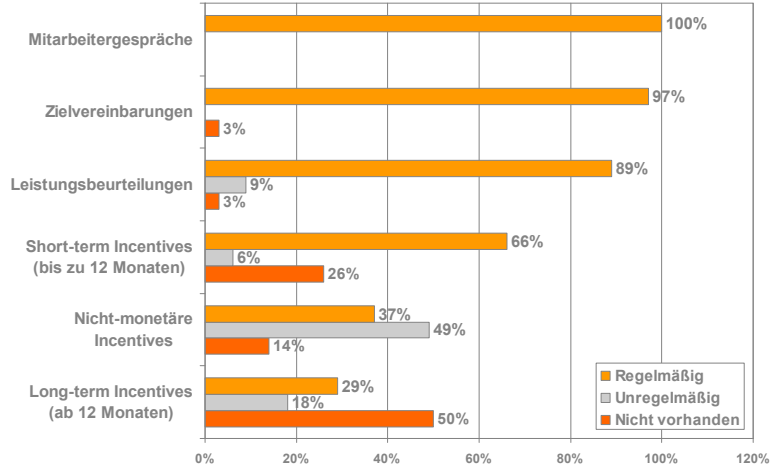


Abb. 149: Verwendete Instrumente: Leistungsmanagement und Vergütung

Personal- und Managemententwicklung:

Welche Instrumente nutzt das in diesem Gestaltungsfeld beste Drittel der Unternehmen?

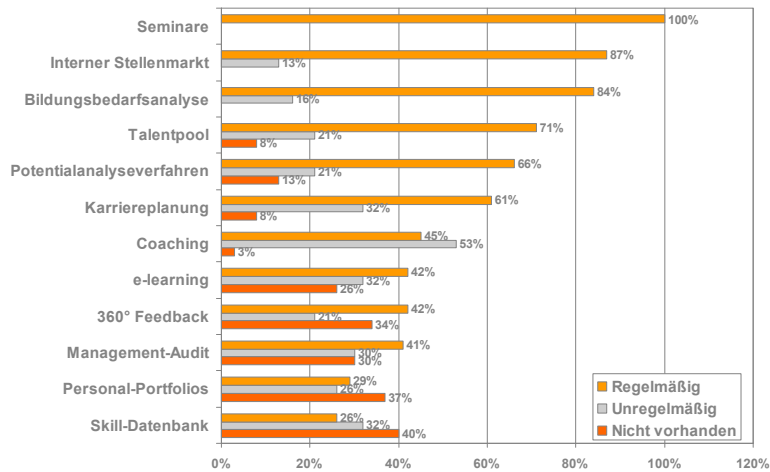


Abb. 150: Verwendete Instrumente: Personal- und Managemententwicklung

Personalfreisetzung:

Welche Instrumente nutzt das in diesem Gestaltungsfeld beste Drittel der Unternehmen?

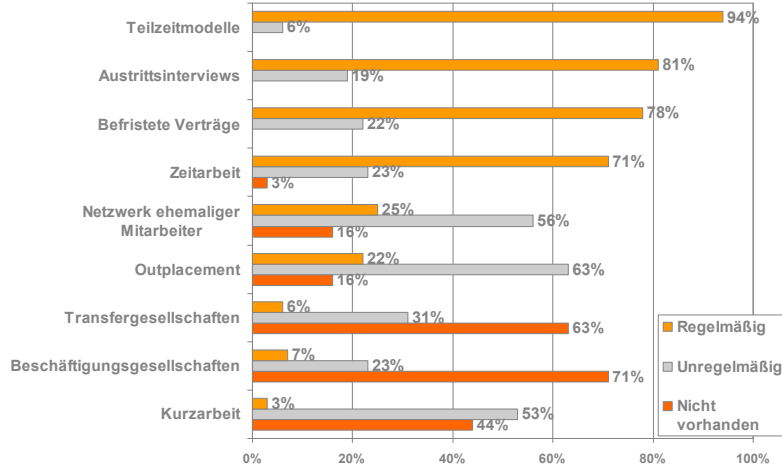


Abb. 151: Verwendete Instrumente: Personalfreisetzung

4. Zusammenfassung und Ausblick

Das mit Abstand am professionellsten bearbeitete Gestaltungsfeld Arbeitsrecht und Sozialpartnerschaft umfasst klassische operative Aufgaben, die die Personalmanager aus dem Effeff beherrschen. Dazu passt die Feststellung, dass Personalmanager ihre Stärken selbst vor allem in der Anwendung der arbeitsrechtlichen Regelungen sehen. Dass auf der Wirkungsseite die Sozialpartnerschaft am besten abschneidet, rundet das Bild des in arbeitsrechtlichen Fragen erfahrenen und in der Zusammenarbeit mit Belegschaftsvertretern routinierten Personalmanagers ab.

Vergleichsweise hohe Professionalitätswerte werden außerdem für die Gestaltungsfelder Leistungsmanagement und Vergütung, Personalmarketing und –auswahl sowie internationales Personalmanagement erzielt. Optimierungspotenzial gibt es vor allem in den Gestaltungsfeldern Wertschöpfungsmanagement, Mitarbeiterbindung sowie Beziehungen und Netzwerke.

Für einen 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. Dieser indirekte Wirkungszusammenhang war schon bei den vorangegangenen pix-Befragungen beobachtet worden, die zudem erste Hinweise auf eine Kausalität dieses Zusammenhangs gegeben hatten. Die Kausalität der gefundenen Zusammenhänge zu untersuchen, wird ein wichtiges Ziel der nächsten pix-Befragung sein.

Mit Blick auf die vorangegangenen pix-Befragungen lässt sich feststellen, dass das Wertschöpfungsmanagement nach wie vor die größte Herausforderung für das Personalmanagement darstellt. Unverändert sind auch die Stärken und Schwächen die Wirkung des Personalmanagements betreffend: Zu den Stärken zählen weiterhin die Sozialpartnerschaft und die Arbeitgeberattraktivität, zu den Schwächen die Strategiedurchdringung und die Innovationsfähigkeit der Organisation, wobei sich bei letzterer eine leichte Verbesserung abzeichnet.

Um vertiefende Erkenntnisse über die Professionalisierung des Personalmanagements und den Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg zu gewinnen, bleibt zu wünschen, dass sich weiterhin möglichst viele Unternehmen kontinuierlich an der Untersuchung beteiligen. Für die breite Akzeptanz der pix-Befragung spricht die zum zweiten Mal in Folge deutlich gestiegene Beteiligung.⁷ Die Befragungsteilnehmer schätzen die

⁷ 2010: 190 Unternehmen; 2008: 150 Unternehmen; 2007: 130 Unternehmen.

Gelegenheit, ihre eigene Personalarbeit zu reflektieren, um gegebenenfalls geeignete Maßnahmen zur Professionalisierung des Personalmanagements abzuleiten.

Angesichts eines sich immer deutlicher abzeichnenden Fachkräftemangels ist zu hoffen und zu erwarten, dass die Professionalisierung des Personalmanagements in den nächsten Jahren mit großen Schritten weiter voranschreiten wird.

5. Untersuchte Unternehmen

Die folgenden Grafiken geben einen Überblick über die Unternehmen, die an der pix-Befragung 2010 teilgenommen haben.

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig? (n= 185)

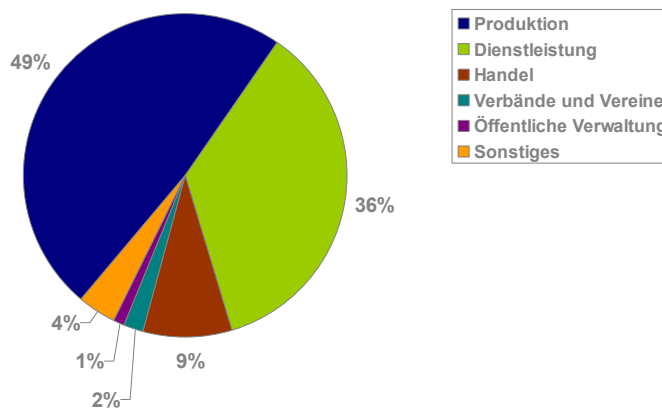


Abb. 152: Branche

Wo hat Ihr Unternehmen Standorte? (n= 187)

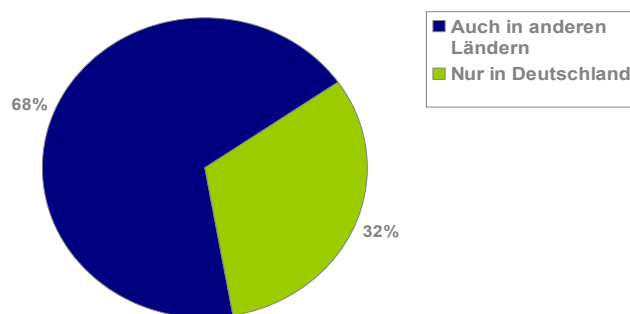


Abb. 153: Unternehmensstandorte

**Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen in Deutschland insgesamt
(Kopfzahl aller aktiv beschäftigten Arbeitnehmer)? (n= 182)**

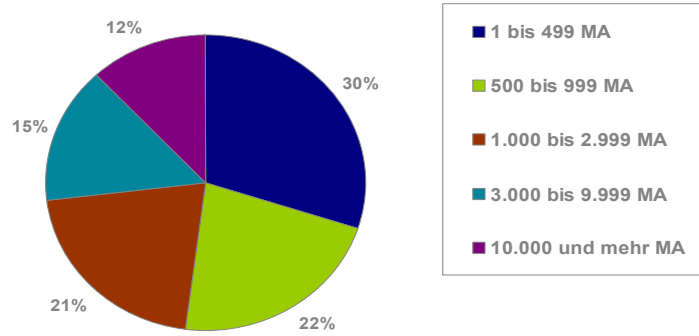


Abb. 154: Unternehmensgröße