Personalmanagement als Beruf 2017

Strategische Position, Performance und Transformation der Personalfunktion

Dr. Melanie Baier
Prof. Dr. Christian Gärtner
Elisa Lopper
Prof. Dr. Jörg K. Ritter
Dr. René Sadowski
Prof Dr. René Seidenglanz

BPM
BUNDESVERBAND DER PERSONALMANAGER

Quadriga Hochschule

Melanie Baier, Christian Gärtner, Elisa Lopper, Jörg K. Ritter,
René Sadowski, René Seidenglanz (2017):
Personalmanagement als Beruf 2017 – Strategische Position,
Performance und Transformation der Personalfunktion
Berlin: Quadriga Media Berlin GmbH.

1. Auflage 2017

Herausgeber:
Bundesverband der Personalmanager e.V.

Alle Rechte vorbehalten.

ISBN: 978-3-942263-49-8

Quadriga Media Berlin GmbH
Werderscher Markt 13
D-10117 Berlin

Tel.: +49 (0) 30 84 85 90
Fax : +49 (0) 30 84 85 92 00

Layout & Satz: Daniel Tronicke

Inhalt

Vorwort 4

Der BPM stellt sich vor 5

Personalmanagement neu denken 6

Forschungsdesign und Methodik 9

Personalmanagement in Deutschland – ein Überblick 12

HR-Organisation und strategische Positionierung 14

Digitalisierung in der HR-Arbeit 24

Führung und Management im HR-Department 30

Der HR-Manager 2017 40

Performance 55

Vorwort

Vermutlich gab es noch nie so spannende Zeiten für HR. Die heutige Arbeitswelt befindet sich in einem Zustand des permanenten Wandels, in dem alte Wertemuster überworfen, Berufe neu definiert und Arbeitsformen revolutioniert werden. Mit der dritten Ausgabe der Studie „Personalmanagement als Beruf“ begleitet der Bundesverband der Personalmanager (BPM) diese Entwicklungen, gemeinsam mit der Quadriga Hochschule Berlin. Globalisierung, Digitalisierung und demografischer Wandel bilden den Bezugsrahmen für die Personalarbeit 4.0. Die Berufsfeldstudie spiegelt diese Trends wider. Sie ist die umfassendste Vermessung unseres Berufsfeldes im deutschsprachigen Raum.

Die aktuelle Ausgabe untersucht neben der strategischen Einbindung von HR im Unternehmen, welche Funktions-, Organisations- und Führungsprinzipien im Personalmanagement heute eingesetzt werden. Wovon hängt der Erfolg einer Personalabteilung ab? Wie weit sind agile Managementmethoden und kollaboratives Arbeiten bereits verbreitet? Wie sehen Karrierewege im HR-Bereich aus?

Neben diesen zentralen Fragestellungen legt die diesjährige Studie einen besonderen Fokus auf die Transformation der HR-Funktion. Die Dringlichkeit, mit der sich HR neuen Aufgaben und damit veränderten Rollen- und Kompetenzprofilen stellen muss, hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Künstliche Intelligenz, Smart Data und agile Organisationsprinzipien halten Einzug in den Unternehmen. Das Forschungsprojekt „Rethinking HR“ greift diese Entwicklung auf und beantwortet die Frage, wie sich die HR-Funktion verändern muss, um in Zeiten der digitalen Transformation erfolgreich agieren zu können. Das Projekt ist in diesem Jahr Teil der quantitativen Erhebung und wurde gemeinsam vom BPM, Egon Zehnder, der Boston Consulting Group und der Quadriga Hochschule Berlin durchgeführt.

Moderne HRler sind echte Wertschöpfer und für die Erreichung strategischer Unternehmensziele unersetzlich. Die aktuelle Berufsfeldstudie gibt einen umfassenden Einblick in das Berufsbild HR und bietet sowohl HR-Praktikern als auch Wissenschaftlern eine spannende Lektüre.

Mit besten Grüßen

Dr. Elke Eller
BPM-Präsidentin

Der BPM stellt sich vor

BPM
BUNDESVERBAND DER PERSONALMANAGER

Der **Bundesverband der Personalmanager** (BPM) ist mit über 4000 Mitgliedern die führende berufsständische Vereinigung für Personalmanager in Deutschland. Die Mitglieder des Verbands sind HR-Professionals aus allen Personalfunktionen und Führungsebenen, vom HR-Generalisten im Start-up bis zum Personalvorstand im Dax-Konzern. Die Mitgliedschaft im BPM ist personengebunden und richtet sich ausschließlich an Personalverantwortliche in Unternehmen und Organisationen. Der BPM fördert aktiv Vernetzung, Professionalisierung und Wissensaustausch unter Personalern – über Branchengrenzen hinweg.

www.bpm.de

Personalmanagement neu denken

Die Debatte um die Rolle des Personalmanagements reißt auch in den letzten Jahren nicht ab.

Spätestens seit Dave Ulrich 1997 in seinem Buch „Human Resource Champions“ forderte, HR stärker in die strategischen Entscheidungen und Projekte einzubeziehen, diskutieren Akademiker, Berater und Praktiker darüber, ob und wie dies gelingen kann. Knapp 20 Jahre später titelte der Harvard Business Manager provokant: „Jetzt reicht‘s! Langsam, bürokratisch, keine Ahnung vom Geschäft: Warum sich Personalabteilungen grundlegend ändern müssen.“ Die Diskussion über die Leistungsfähigkeit und den Wertbeitrag von HR ist seither noch einmal intensiver geworden. Teile davon fasste der Harvard Business Manager 2017 in einer „Edition Personalmanagement“ zusammen. Einen weiteren Teil bildet das Forschungsprojekt „Rethinking HR“ ab, in dem der BPM zusammen mit der Quadriga Hochschule Berlin, der Boston Consulting Group und Egon Zehnder untersucht, wie Personalarbeit ganzheitlich gedacht und aufgestellt werden kann.

Ein tiefer liegender Treiber für diese Diskussion ist, dass in der wissensintensiven Arbeitswelt das Personal und nicht das (Anlage- oder Finanz-)Kapital den strategisch bedeutsamsten Faktor darstellt. Je knapper dieser wird, desto wichtiger wird sein Management. Und wie sich am wieder tobenden „War-for-Talents“ zeigt, sind Fachkräfte, High Potentials und Top Performer nicht nur rarer als zehn Jahre zuvor, sondern auch anspruchsvoller, weil sie um ihre erstarkte Position wissen.

Ein zweiter Treiber liegt darin, dass die Digitalisierung noch nie dagewesene Möglichkeiten schafft, Menschen und Zahlen zu verbinden sowie Stärken und Schwächen im Aufbau und im Ablauf der Arbeit zu erkennen. Beides sollte dazu führen, Personaler immer mit am Entscheidungstisch Platz nehmen zu lassen, strategisch wie operativ.

Inwieweit HR die oft geforderte ‚gleiche Augenhöhe' mit dem Business schon erreicht hat, lässt sich zunächst an der strukturellen Aufhängung ablesen. Wie unsere Studie zeigt, sind 83 % aller HR-Abteilungen als zentrale Organisationseinheit direkt unterhalb der Unternehmensleitung angesiedelt. Das klingt zunächst erfreulich, wären da nicht zwei weitere Fakten. Zum einen, dass der strategische Beitrag im Vergleich zu unserer letzten Studie aus 2014 leicht gesunken ist (um 4-6 %).[1] Zum anderen, dass deutsche Personalverantwortliche im internationalen Vergleich am seltensten Mitglied der Geschäftsführung sind (nur 49 %, während beim Spitzenreiter Schweden 89 % im höchsten Leitungsgremium sind) und am seltensten eine formulierte HR-Strategie vorweisen können.[2] Dabei halten es laut unserer Studie 93 % es für „wichtig" bis „sehr wichtig", dass HR mit einer People Strategy zukünftig eine Verbindung zwischen Unternehmensstrategie und Personalthemen herstellt. Leider schätzen nur 53 % ihre derzeitige Kompetenz dafür als „hoch" bis „sehr hoch" ein.

Bis HR seinen strategischen wie operativen Wertbeitrag auf breiter Front zeigen kann, bleibt noch einiges zu tun. Auf welchen Feldern Handlungsbedarf besteht, beleuchten wir im Verlauf der vorliegenden Studie. Das allein verbessert noch nicht die vorhandenen Kompetenzen; aber hierfür entwickeln der BPM und die Quadriga Hochschule Berlin spezifische Angebote im Laufe der kommenden Monate und Jahre. Die Kritik an HR und die Diskussion um die Rolle der Personaler wird erst abebben, wenn sie zu „Human Resource Champions" geworden sind.

[1] Seidenglanz. R.; Ritter, J.; Fechner, R.; Sadowski, R. (2014): *Personalmanagement als Beruf 2014*. Helios Media GmbH.
[2] Vgl. Wehner, M.; Kabst, R. & Meifert. M. (2017): HR im internationalen Vergleich, *Personalmagazin, 02/2017,* S. 14-19.

Dr. Melanie Baier
Dr. Melanie Baier ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Quadriga Hochschule Berlin.

Prof Dr. Christian Gärtner
Prof. Dr. Christian Gärtner ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Digital Transformation & Leadership an der Quadriga Hochschule Berlin.

Elisa Lopper
Elisa Lopper ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Quadriga Hochschule Berlin.

Prof. Dr. Jörg K. Ritter
Prof. Dr. Jörg K. Ritter ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement sowie globaler Co-Leiter der Family Business Advisory Practice von Egon Zehnder International.

Dr. René Sadowski
Dr. René Sadowski ist Engagement Leader bei Egon Zehnder International in Berlin.

Prof Dr. René Seidenglanz
Prof. Dr. René Seidenglanz ist Professor für Kommunikationswissenschaft und Vizepräsident der Quadriga Hochschule Berlin. Er leitet den dortigen Schwerpunkt Berufsfeldforschung.

Forschungsdesign und Methodik

Nach den Jahren 2010 und 2014 fokussiert die Studie „Personalmanagement als Beruf 2017“ zum dritten Mal deutschlandweit das Berufsfeld „Human Resources“. Die Dringlichkeit, mit der sich HR neuen Aufgaben und damit veränderten Rollen- und Kompetenzprofilen stellen muss, hat sich vor dem Hintergrund einer zunehmend volatilen Unternehmensumwelt deutlich verschärft. Die Geschwindigkeit, mit der die Digitalisierung in ihren unterschiedlichen Ausprägungen Einfluss auf Formen der Zusammenarbeit, die unternehmerische Wertschöpfung und die internationale Wettbewerbsfähigkeit nimmt, ist für HR Herausforderung und Chance zugleich. Herausfordernd sind die neuen Anforderungen und der Transformationsprozess, in dem sich HR befindet. Eine Chance ist, dass HR gleichzeitig Treiber der Transformation von Organisationen und ihren Mitarbeitern sein kann. HR kann daher die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen nachhaltig mitgestalten. Um diese Feststellung zu konkretisieren, haben wir detaillierte Fragen gestellt: Wie verändert sich das Arbeitsumfeld der Personalmanager? Welche thematischen Prioritäten haben Fach- und Führungskräfte in HR? Wie zufrieden sind sie mit ihrer Tätigkeit? Und wie erfolgreich sind sie persönlich und als Organisationseinheit? Auf diese Fragestellungen geben wir in fünf Kapiteln bzw. Themenfeldern Antworten:

HR-Organisation und strategische Positionierung – Wird HR als strategischer Partner wahrgenommen und bildet sich das in der organisationalen Einbettung ab?

Digitalisierung der HR-Arbeit – Ist die HR-Arbeit schon digital?

Führung und Management in HR – Was kennzeichnet Zusammenarbeit und Führungsstil in HR-Abteilungen?

Der HR-Manager 2017 – Was zeichnet HR-Manager 2017 aus, was treibt sie an?

Führung in HR: Individuelle und organisationale Performance – Wie hängen Führungsqualität und Performance zusammen?

Maßgeblich für berufliche Handlungen und Entscheidungskompetenzen von Abteilungen sind Fragen der organisationalen Einbindung und strukturellen Zuordnung. In Kapitel 1 werden die wesentlichen Ergebnisse für HR-Abteilungen in Deutschland dargestellt. Daran anschließend erfolgt die thematische Auseinandersetzung mit dem strategischen Einfluss von HR auf Prozesse der Organisation. Im Rahmen der Globalisierung und anderen Veränderungen der Unternehmensumwelten nimmt die Digitalisierung einen besonderen Stellenwert ein. In Kapitel 2 wird aufgezeigt, inwieweit HR-Arbeit schon digital ist. Wie HR-Abteilungen aufgestellt sind, zusammenarbeiten und die Beziehungsqualitäten zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sind, wird in Kapitel 3 thematisiert. Anschließend richtet sich der Fokus auf die teilnehmenden HR-Manager. Mit Blick auf die Berufsfeldangehörigen interessieren neben Berufswegen und Tätigkeitsprofilen auch sogenannte „weiche Faktoren“, wie Arbeitszufriedenheit und Stresserleben der HR-Manager. Sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft wird stets über Performance und Erfolg von HR sowie deren Zusammenhang diskutiert. Im letzten Kapitel wird deshalb der Zusammenhang zwischen Führung und individueller sowie organisationaler Performance beleuchtet.

Die Untersuchung „Personalmanagement als Beruf 2017“ wurde im April und Mai 2017 als Online-Befragung durchgeführt. Sie war vom 4. April bis 16. Mai im Feld. Zur Teilnahme waren alle Berufstätigen des Personalmanagements in Deutschland eingeladen. Insgesamt haben 2.852 Personen den Link zur Umfrage angeklickt, wovon etwa die Hälfte – 1.359 Personen – die Online-Umfrage bis zum Ende ausfüllte. Unter Einbezug aller Eingeladenen entspricht dies einer Rücklaufquote von ca. 4 %. Durch eingeführte Filterfunktionen nehmen nicht alle Personen an jeder Frage teil. Die jeweils gültige Anzahl an Teilnehmern wurde für jede Frage separat angegeben. Insgesamt nahmen 38 % männliche Vertreter der HR-Profession und 62 % weibliche teil. Der Altersdurchschnitt liegt bei 45 Jahren, wobei die Angaben zwischen 22 und 71 Jahren variieren.

Eine statistische Repräsentativität für das gesamte Berufsfeld des Personalmanagements beansprucht die Untersuchung nicht. Um dies zu gewährleisten, wäre es notwendig gewesen, wissenschaftliche Verfahren der Stichprobenziehung zur Anwendung zu bringen. Dahingehend besitzen die Ergebnisse im strengen statistischen Sinne nur eine eingeschränkte Repräsentativität. So sind insgesamt 75 % der Antwortenden als Führungskräfte im Personalmanagement einzustufen, wobei hiervon 40 % Führungskräfte auf höchster Leitungsebene sind oder die Gesamtleitung der Organisationseinheit innehaben. Die Studie stützt sich darüber hinaus auf die Mitglieder des Berufsverbandes der Personalmanager, der diese Studie maßgeblich begleitet und unterstützt.

Im Vordergrund der Studie stehen Querschnittserhebungen, die an ausgewählten Stellen um Längsschnittbetrachtungen mit Vorgängerstudien ergänzt werden. Mit wiederholten Fragen kann ein Vergleich zu Ergebnissen früherer Studien des BPM und der Quadriga Hochschule Berlin gezogen und so Entwicklungen des Berufsfeldes hinsichtlich einiger Variablen betrachtet werden. Interessant ist, ob über die Zeit hinweg Veränderungen in der Branche zu verzeichnen sind.

Allgemeine Anmerkung: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text verallgemeinernd das Maskulinum verwendet. Diese Formulierungen umfassen gleichermaßen weibliche und männliche Personen.

Personalmanagement in Deutschland – ein Überblick

Zusammenfassung der Kernergebnisse

Strategischer Beitrag von HR

- Je höher die HR-Einheit in der Hierarchie verortet ist, desto höher der strategische Beitrag von HR – dieser ist im Vergleich zu 2014 leicht gesunken
- 83 % aller HR-Abteilungen sind als zentrale Organisationseinheit direkt unterhalb der Unternehmensleitung angesiedelt
- HR ist Begleiter und Berater bei strategischen Fragen – aber nicht Gestalter oder gar Treiber
- 93 % sind der Meinung, dass HR zukünftig eine Verbindung zwischen Unternehmensstrategie und Personalthemen (People Strategy) herstellen sollte

Digitalisierung und digitale Tools

- Digitale Tools werden vor allem von Teamleitern und Teilbereichsleitern eingesetzt – weniger an höchster hierarchischer Position
- Anwender digitaler Kommunikations-, Kollaborations- und Managementtools
  - sind besser darin, schnell auf veränderte Anforderungen zu reagieren,
  - haben eine höhere Arbeitszufriedenheit und
  - können ihre Ziele im Unternehmen besser durchsetzen
- Digitalisierung bietet nicht nur die Chance verbesserter Zusammenarbeit, sondern auch Potenzial zu einer effizienteren und effektiveren Erbringung von Personalarbeit, hier aber fehlen HR die Kompetenzen

Führung und Management

- Führungskräfte im Personalmanagement haben eine überwiegend positive Selbstwahrnehmung ihrer Führungskompetenz – die Fremdeinschätzung fällt negativer aus
- Die Sinnhaftigkeit von individuellen und an monetäre Boni gekoppelten Zielen als Performance- und Steuerungsinstrument ist fraglich
- Weiterbildung wird nahezu ausnahmslos gewünscht und fast ebenso oft zeitlich und/oder finanziell gefördert

Themen und Trends

- Die Zufriedenheit im Berufsfeld Personalmanagement hat im Vergleich zu 2014 abgenommen – die Kaminkarrieren bleiben bestehen
- Recruiting, Personalentwicklung und Digitalisierung von HR-Prozessen werden wichtiger, Change Management bleibt relevant
- Organisationsdesign ist zentral für Motivation, Zufriedenheit und andere Performance-Maße – Personalarbeit kann hier Wert durch Gestaltung von Arbeit und Arbeitsplätzen schaffen

HR-Organisation und strategische Positionierung

Das Thema strategische Positionierung und Einflussnahme von HR ist und bleibt ein neuralgisches Thema. Vor dem Hintergrund, dass das so genannte „People Business“ zunehmend zum ausschlaggebenden Wettbewerbsfaktor wird, ist die Notwendigkeit einer strategischen Positionierung und Mitwirkung von HR bei Business-Fragen unbestritten. Gleichwohl, und das ist keine Neuigkeit, wird weiterhin diskutiert, warum es der HR-Funktion flächendeckend nicht gelingt, unternehmensstrategische Themen mitzugestalten und zu prägen.[3]

Das Ausmaß, in dem HR strategischen Einfluss nehmen kann, steht dabei natürlich in unmittelbarem Zusammenhang mit der Einbindung der HR-Funktion in die Gesamtstruktur der Organisation. So zeigt die diesjährige Studie, dass bei 83 % aller Befragten die HR-Funktion eine zentrale Organisationseinheit direkt unterhalb der Unternehmensleitung darstellt; ein Zuwachs um 10 % im Vergleich zur Erhebung in 2014. Dies ist ein grundsätzlich positiver Indikator für die Möglichkeit, strategischen Einfluss zu nehmen: Denn je höher die HR-Funktion in der Hierarchie der Organisation angesiedelt ist, desto höher ist der Anteil derjenigen, die HR eine maßgebliche Beteiligung am Strategieprozess und die Fähigkeit, Ziele im Unternehmen durchzusetzen, bescheinigen. Dennoch ist der strategische Beitrag von HR im Vergleich zu 2014 leicht gesunken. Offenbar herrscht – mit den zunehmend schneller wachsenden sozioökonomischen und technologischen Herausforderungen – eine wachsende Unsicherheit darüber, welche Kompetenzen im Personalmanagement notwendig sind, um strategisch zu

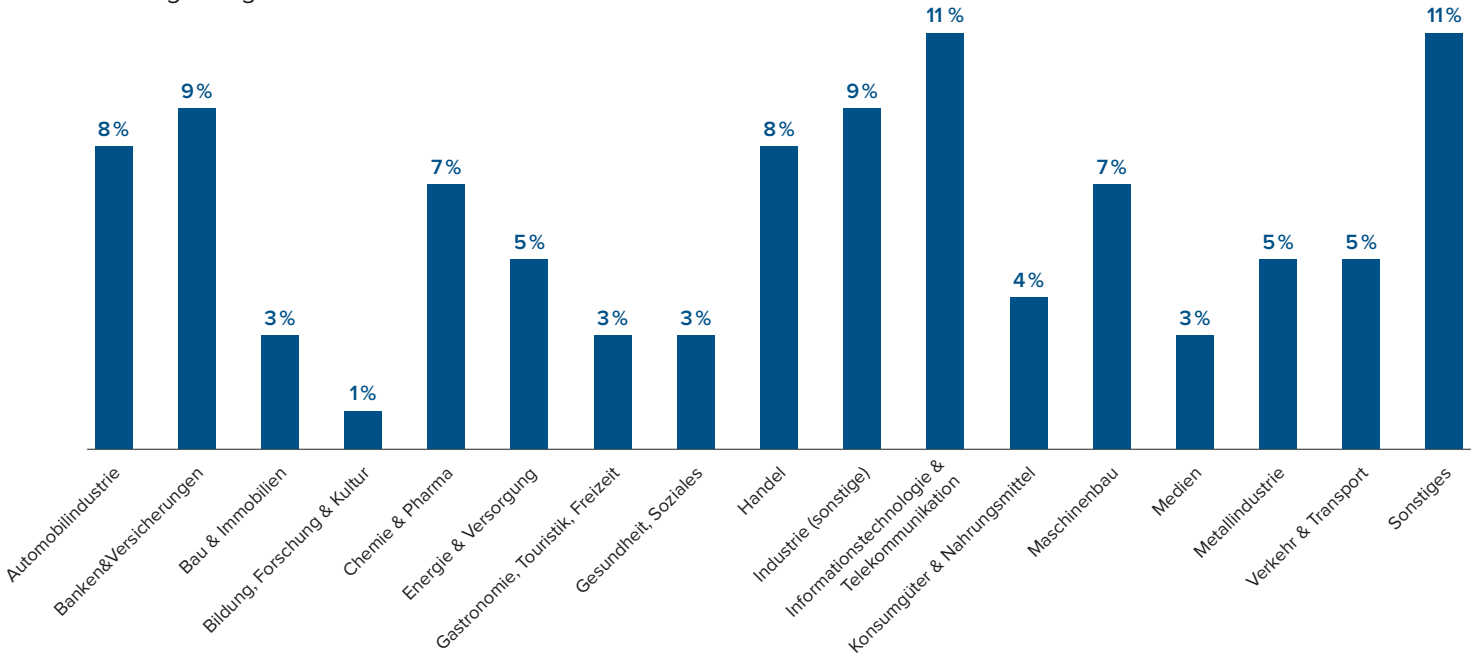
wirken und Transformationsprozesse aktiv mitzugestalten. So halten es zwar 93 % der Befragten für zukünftig „wichtig“ bis „sehr wichtig“, dass HR eine Verbindung zwischen Unternehmensstrategie und Personalthemen (People Strategy) herstellt, aber nur 53 % schätzen hier die derzeitigen HR-Kompetenzen als „hoch“ bis „sehr hoch“ ein.

Dabei sollte natürlich nicht übersehen werden, dass es größen- und branchenspezifische Unterschiede im Hinblick darauf gibt, wie wichtig eine strategische Positionierung des Personalmanagements gesehen wird. So kommt es gerade bei kleinen Organisationen bis 100 Mitarbeiter häufig vor, dass HR keine eigenständige Organisationseinheit darstellt oder direkt von der Organisationsleitung übernommen wird. Bei Großunternehmen wiederum ist die maßgebliche Struktur oft eine Matrix, weshalb HR und die Geschäftsbereiche gemeinsam entscheidungsbefugt sind. Berücksichtigt man hierbei, dass HR sich grundsätzlich eher als Begleiter oder Berater sieht, liegt die Vermutung nahe, dass HR weniger als Gestalter und Treiber von Entscheidungen auftritt. Ergebnis: in Matrix-Strukturen entscheidet das Business und HR unterstützt nur.

[3] Vgl. Capelli, P. (2015): Why we love to hate HR ... and what HR can do about it. *Harvard Business Review*, July-August 2015, S. 54-61. Charan, R.; Barton, D. & Carey, D. (2015): People before strategy: A new role for the CHRO. *Harvard Business Review*, July-August 2015, S. 63-71. Ritter, J.K. (2015): HR sollte zum Motor der Transformation werden. *Harvard Business Manager*, Oktober 2015, S. 44.

Die Mehrheit der Studienteilnehmer stammt aus dem IT- und Telekommunikationssektor.

Branchenzugehörigkeit des Unternehmens*

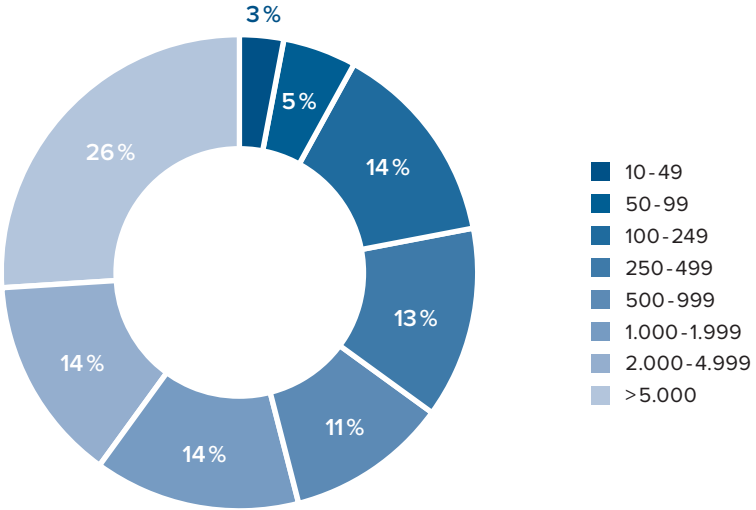


Baier et al. (2017): „Welcher der nachfolgenden Branchen würden Sie Ihr Unternehmen zuordnen?“ (N=1174)

* Andere Organisationen umfassen öffentliche Institutionen, Vereine und Verbände (N= 172). Hiervon sind 4% Vereine und Verbände und 9 % öffentliche Institutionen.

35 % der teilnehmenden Personalmanager arbeiten in klein- und mittelständischen Unternehmen (< 500 Mitarbeiter).*

Organisationsgröße



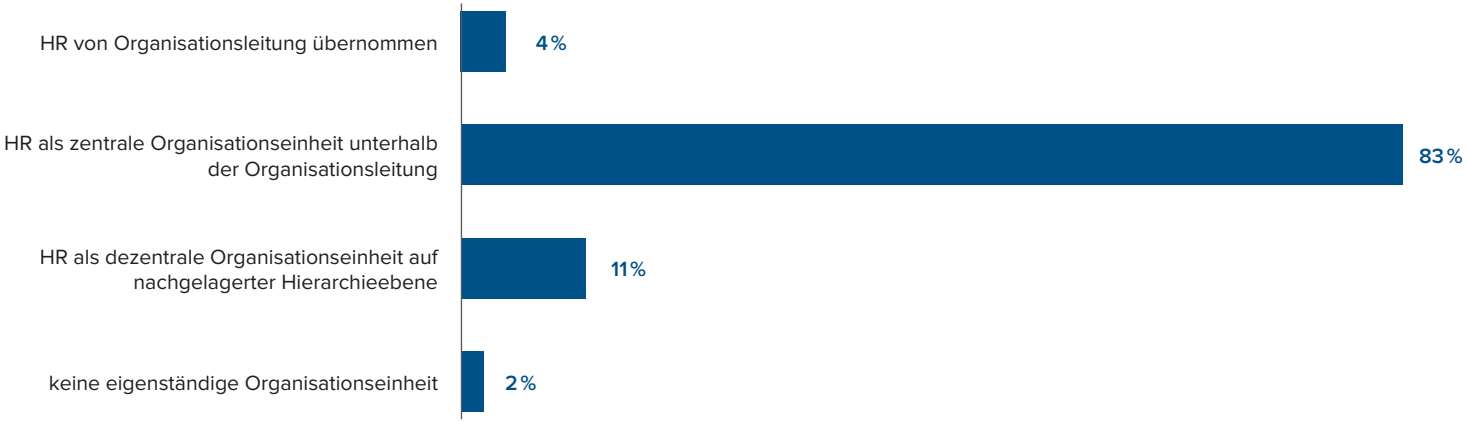
Baier et al. (2017): „Wie viele Beschäftigte hat die Organisation, für die Sie tätig sind?“ (N=1349)

36 % der Befragten sind in familiengeführten Unternehmen tätig (N=1173), wobei sich diese nicht auf bestimmte Größenklassen beschränken.

* Gemäß Definition Institut für Mittelstandsforschung (ifm) Bonn, 2016.

83 % aller HR-Abteilungen sind als zentrale Organisationseinheit direkt unterhalb der Unternehmensleitung angesiedelt.

Strukturelle Einbettung von HR

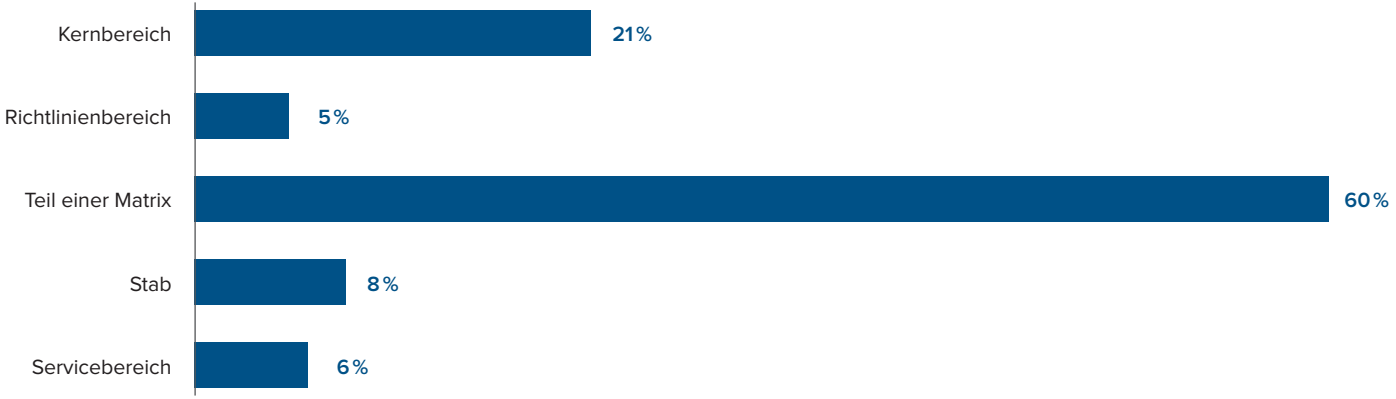


Baier et al. (2017): „Wie ist die HR-Funktion in Ihrer Organisation strukturell aufgestellt?“ (N=1347)

2014 waren insgesamt „nur“ 74 % aller HR-Abteilungen auf höchster Leitungsebene oder als zentrale Organisationseinheit direkt unter der Unternehmensleitung verortet. Im Vergleich zu anderen Größenklassen kommt es insbesondere bei Unternehmen bis 100 Mitarbeiter häufig vor, dass HR keine eigenständige Organisationseinheit darstellt oder direkt von der Organisationsleitung übernommen wird.

Über die Hälfte der HR-Organisationen ist mit den Geschäftsbereichen **gemeinsam** entscheidungsbefugt.

Entscheidungs- und Handlungskompetenz von HR

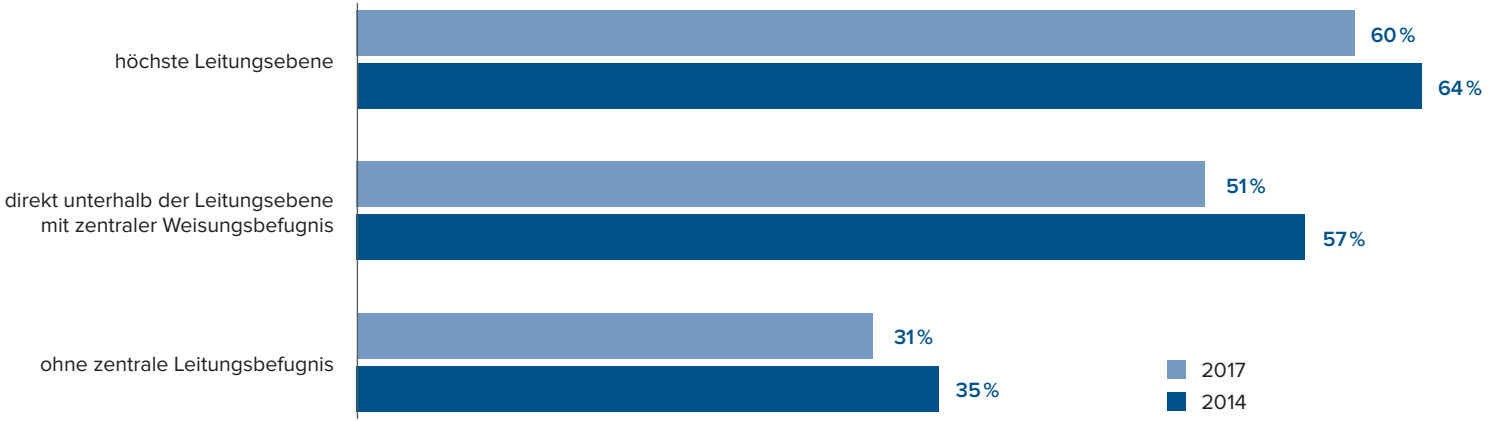


Baier et al. (2017): „Wie ist die HR-Funktion in Ihrer Organisation relativ zu anderen Geschäftsbereichen organisiert? Wer trifft Entscheidungen und wer setzt Maßnahmen um?“ (N=1347)

21 % aller HR-Funktionen sind als Kernbereich aufgestellt, der eigenständig Entscheidungen trifft und Maßnahmen durchführt. 5 % sind weisungsberechtigt gegenüber anderen Bereichen der Organisation, die HR-Maßnahmen umsetzen. In 6 % bzw. 8 % der Organisationen führt HR lediglich Aufträge anderer Bereiche aus (Servicebereich) oder bereitet Entscheidungen für andere Organisationseinheiten vor (Stab).

Je höher die HR-Einheit in der Hierarchie verortet ist, desto höher der strategische Beitrag der HR.*

Strategischer Einfluss nach Status der HR-Abteilung

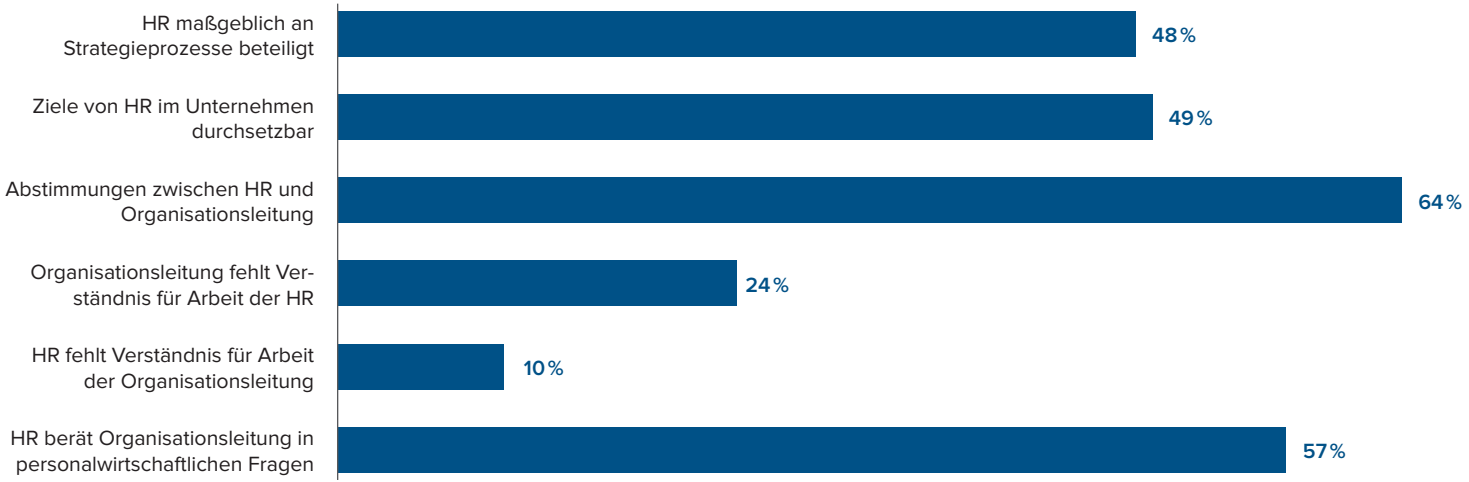


Unabhängig von der hierarchischen Verortung ist der strategische Beitrag der HR im Vergleich zu 2014 leicht gesunken (Mittelwert 2014: 3.5, 2017: 3.35). Eine Korrelation zwischen strategischem Beitrag und Unternehmensgröße ist wie 2014 nicht feststellbar.

* Anteil der Befragten, die „HR ist maßgeblich am Strategieprozess beteiligt“ (N=1259 (2017), N=3447 (2014)) und „Wir können die Ziele von HR im Gesamtunternehmen durchsetzen“ (N=1256 (2017), N=3447 (2014)) mit „trifft eher zu“ oder „trifft voll und ganz zu“ bewertet haben.

Die Rolle von HR als Begleiter und Berater der Organisationsleitung ist immer noch prägend und dominant.

Einfluss der HR auf die Gesamtorganisation: Anteil der Befragten, die „stimme eher zu“ oder „stimme voll und ganz zu“ angaben



Baier et al. (2017): „Wie stark ist der Einfluss der HR auf strategische Entscheidungen der Gesamtorganisation?“ (N=1259)

Wie auch 2014 sehen knapp zwei Drittel (64 %) aller Teilnehmer eine ausreichende Abstimmung zwischen Organisationsleitung und HR gegeben. Urteilten 2014 noch 29 % der Befragten, dass der Organisationsleitung Verständnis für die HR-Arbeit fehle, hat sich dieser Anteil 2017 mit 24 % leicht verringert.

Rethinking HR - Handlungsbedarf bei strategisch relevanten Aufgaben

halten es zukünftig* für „wichtig“ bis „sehr wichtig“, dass HR eine Verbindung zwischen Unternehmensstrategie und Personalthemen (People Strategy) herstellt.

schätzen hier die derzeitigen HR-Kompetenzen ihrer Organisation als „hoch“ bis „sehr hoch“ ein.

halten es zukünftig* für „wichtig“ bis „sehr wichtig“, dass HR sich als Moderator des Wandels sieht und die Innovations- und Transformationsmentalität durch Prägung der Unternehmenskultur stärkt.

schätzen hier die derzeitigen HR-Kompetenzen ihrer Organisation als „hoch“ bis „sehr hoch“ ein.

halten es zukünftig* für „wichtig“ bis „sehr wichtig“, dass HR Designer und Entwickler innovativer Arbeitsweisen (z.B. Agilität, virtuelle Organisation, Collaborative Innovation) ist.

schätzen hier die derzeitigen HR-Kompetenzen ihrer Organisation als „hoch“ bis „sehr hoch“ ein.

Die HR-Community bescheinigt sich offenbar selbst ein Defizit im Hinblick darauf, was HR können muss, um strategisch mitzugestalten und Transformationsprozesse aktiv mitzugestalten. Die abnehmende Tendenz der strategischen Relevanz mag auch ein Hinweis darauf sein, dass HR den Hebel der Digitalisierung (noch) nicht richtig nutzt.

* zukünftig:= in den nächsten 5-10 Jahren

Digitalisierung in der HR-Arbeit

Der Begriff „Digitalisierung“ ist in aller Munde – gleichzeitig herrscht große Unsicherheit darüber, was Digitalisierung eigentlich bedeutet. Digitale Technologien transformieren ganze Geschäftsmodelle und Wettbewerbslandschaften, bergen Risiken, aber auch Chancen. Das HR-Management ist auf mehreren Ebenen von der Digitalisierung betroffen. Neben der Frage, wie sich Kompetenzprofile in Zukunft für unterschiedliche Positionen ändern und welche Kompetenzen zukünftig wegfallen oder hinzukommen, ist HR in der Pflicht, neue Formen der Zusammenarbeit zu gestalten und zu ermöglichen. Die zunehmend von Raum und Zeit losgelöste Zusammenarbeit birgt gleichzeitig viele Herausforderungen, derer HR sich bewusst sein muss (z.B. neue Kommunikations- und Arbeitstechnologien mit entsprechenden Regeln und Normen, schwächere soziale Bindung und schwindendes persönliches Vertrauen). Diese müssen in Zusammenarbeit mit den Führungskräften – und gegebenenfalls mit Werkzeugen aus dem Bereich Robotik und Künstlicher Intelligenz – gesteuert werden. Nicht zu vergessen ist, dass sich für viele zunächst die eigene HR-Arbeit ändert. Neue Kommunikations-, Kollaborations- und Managementtools ermöglichen es Personalern, effizienter und effektiver auf das „People Business“ der Unternehmen zu wirken. Fehlende analytische und digitale Kompetenzen – auch im Bereich Human Resources –, Harmonisierung von IT-Prozesslandschaften und Automatisierung von HR-Prozessen stellen die meisten HR-Organisationen aktuell jedoch vor große Herausforderungen.[4] Viele Organisationen sind froh, überhaupt ein Set an Key Performance Indicators (KPIs) zu haben. Häufig ist jedoch festzustellen, dass Kennzahlen eher aus Gründen der Legitimation oder zum Selbstzweck erhoben werden, weniger um hieraus Maßnahmen abzuleiten, die den Unternehmenserfolg nachhaltig steuern.

KPIs – ob nun auf Big Data-Basis oder nicht – sollten immer auf ein bestimmtes Ziel hin bzw. mit einer konkreten Problemstellung erhoben werden. So nützt es erst einmal wenig, wenn HR aus seinen Daten beispielweise herausfindet, dass Kündigungen meist von Mitarbeitern kommen, die Single und drei Jahre im Unternehmen sind. Vielmehr ist dem die Frage voranzustellen, ob Kündigungen bzw. Retention überhaupt ein Problem für das Business sind. Daran angeschlossen wäre die Frage zu untersuchen, welche – gegebenenfalls nicht offensichtlichen – Faktoren zu einer erhöhten Kündigungsrate in dieser Mitarbeitergruppe führen (z.B. nicht vorhandene Karrierepfade, Führung im mittleren Management, Fehlsteuerung im Talentmanagement, etc.).

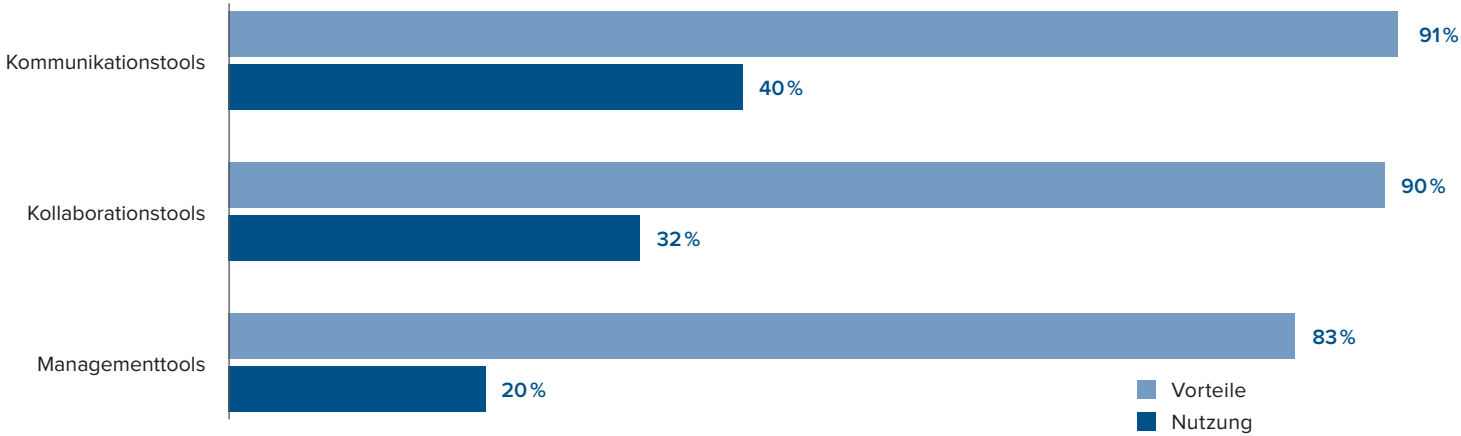
Ein Schritt in Richtung mehr Steuerbarkeit und eine in die Zukunft gerichtete Perspektive könnte im Grunde durch HR-Analytics erfüllt werden. HR-Analytics basiert im Wesentlichen auf Data Mining-Verfahren, d.h. Verfahren zum Aufdecken relevanter, aber nicht offensichtlicher Zusammenhänge bzw. Muster in Daten. Hierzu werden zunächst – ebenso wie für das klassische Reporting – historische Daten benötigt, in denen Muster gesucht werden, die z.B. zum Zwecke der Personalplanung und -steuerung verwendet werden können oder in Verbindung mit anderen Datenquellen sogar dazu verwendet werden, um bestimmte Entscheidungen/Ereignisse vorherzusagen. Für den Bereich HR mag das – nicht nur aus datenschutzrechtlichen und mitbestimmungsrechtlichen Gründen – noch weit entfernt der betrieblichen Realität sein.[5] Andere Funktionen wie Vertrieb und Marketing sind hier wesentlich weiter darin fortgeschritten, durch Analyse unstrukturierter Daten Kaufverhalten und -neigungen ihrer (potenziellen) Kunden vorherzusagen.

Ein HR-Bereich, der vergleichsweise stark von Themen wie „Big Data“, „Analytics“, „Predictive HR“ geprägt ist, ist das Recruiting. Viele Start-Ups und auch etablierte Unternehmen bieten mittlerweile vielfältigste, auf die spezifischen Erfordernisse der Kunden zugeschnittene Lösungen an, mit denen HR die Möglichkeit hat, die besten Talente zu finden und zu halten. Wie die diesjährige Studie „Personalmanagement als Beruf 2017“ zeigt, ist Recruiting eine, gemessen am Altersdurchschnitt, ausgesprochen junge Funktion. Möglicherweise ist der Bereich Recruiting deshalb dafür prädestiniert, die Vorreiterrolle im Hinblick auf HR-Analytics und Digitalisierung einzunehmen.

[4] Vgl. Rauterberg, H. und Krebs, B. (2017): Stand der HR-Digitalisierung, *Personalführung, 5/2017*, S. 28-33.
[5] Vgl. Gärtner, C. (2017): Wer trifft die besseren Personalentscheidungen? *HR Performance, 2/2017*, S. 14-17.

Werden digitale Kommunikations-, Kollaborations- oder Managementtools intensiv genutzt, so schätzen mehr als 83 % die Vorteile deutlich höher als die Nachteile ein.*

Vorteile und Nutzung digitaler Kommunikations-, Kollaborations- oder Managementtools



Baier et al. (2017): Anteil der Befragten, die folgende Fragen mit „stimme eher zu“ und „stimme voll und ganz zu“ ankreuzten. „Digitale Tools werden

a) intensiv genutzt, um Gespräche und Meetings virtuell zu ermöglichen.“ (N=1332) sowie „die Nutzung dig. Kommunikationstools hat mehr Vor- als Nachteile gebracht.“ (N=161)

b) intensiv genutzt, um Zusammenarbeit virtuell zu unterstützen.“ (N=1325) sowie „die Nutzung dig. Kollaborationstools hat mehr Vor- als Nachteile gebracht.“ (N=159)

c) werden intensiv für die Planung, Steuerung und Monitoring unserer Prozesse und Ergebnisse genutzt.“ (N=1322) „die Nutzung dig. Management-tools hat mehr Vor- als Nachteile gebracht.“ (N=158)

* Allerdings nutzen nur 20-40 % der Befragten intensiv digitale Tools zur Kommunikation und Kollaboration oder für das Management von Prozessen.

Anwender digitaler Kommunikations-, Kollaborations- und Managementtools

– sind besser darin, schnell auf veränderte Anforderungen zu reagieren,
– haben eine höhere Arbeitszufriedenheit und
– können ihre Ziele im Unternehmen besser durchsetzen.

Teamleiter und Teilbereichsleiter sind diejenigen Führungskräfte, die alle digitalen Tools am häufigsten „intensiv“ bis „sehr intensiv“ nutzen.

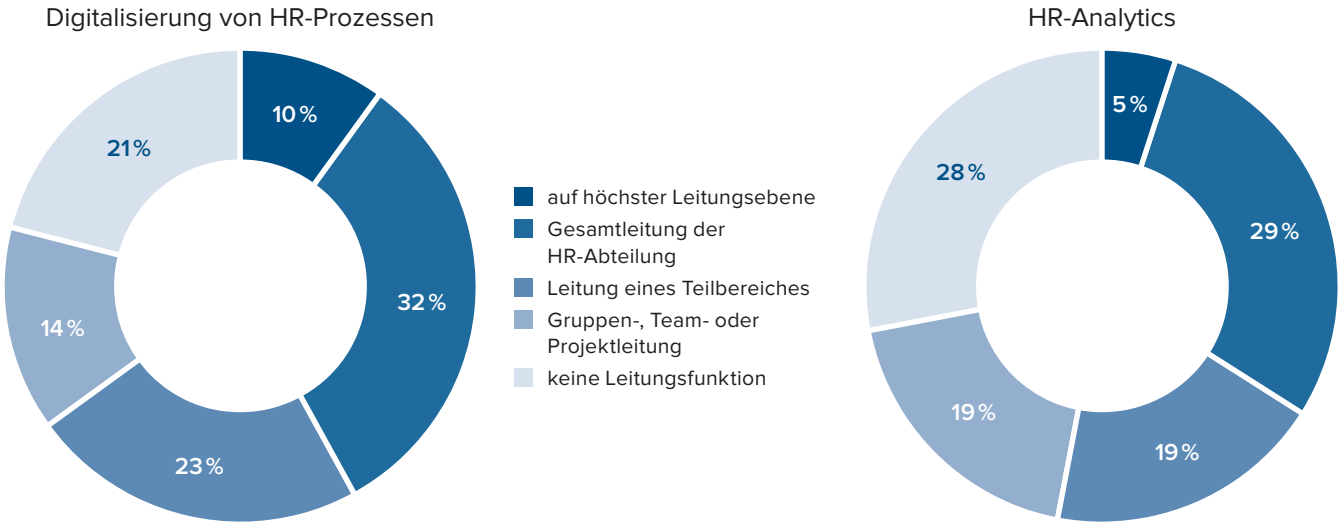
Im Vergleich der unterschiedlichen digitalen Tools sind digitale Managementtools am wirksamsten - der Zusammenhang mit erhöhter Arbeitsproduktivität, -zufriedenheit und strategischer Einflussnahme ist hier am stärksten ausgeprägt.

Einfluss der Nutzung digitaler … auf …	Reaktionsgeschwindigkeit	Arbeitszufriedenheit	Durchsetzung von Zielen
Kommunikationstools	0.09	0.09	0.14
Kollaborationstools	0.10	0.09	0.18
Managementtools	0.14	0.15	0.19

Korrelationskoeffizient nach Pearson (Signifikanzniveau $p < 0.01$)

Digitalisierung bietet nicht nur die Chance einer verbesserter Zusammenarbeit, sondern auch das **Potenzial zu einer effizienteren und effektiveren Erbringung von HR-Leistungen. Die Automatisierung bzw. Digitalisierung** und ein zunehmend datengetriebenes HR-Management sind dabei zwei wesentliche Hebel.

Thematische Prioritäten nach Führungsebene



Baier et al. (2017): „Was sind aktuell ihre Prioritäten im HR-Bereich?“
Linke Seite „Digitalisierung von HR-Prozessen“ (N=417), rechte Seite „HR-Analytics“ (N=111)

Während die „Digitalisierung von HR-Prozessen“ von knapp einem Drittel der Befragten als thematische Priorität angegeben wurde und eher ein Thema der oberen Führungskräfte ist (42 % der Befragten mit dieser thematischen Priorität haben die Gesamtleitung der Organisationseinheit oder leiten auf höchster Ebene), ist **„HR-Analytics“ bei lediglich 8 % der Befragten ein relevantes Thema.** Hier sind es tendenziell die Führungskräfte auf mittlerer Ebene, für die dieses Thema relevant ist (37 % der Befragten mit dieser thematischen Priorität leiten einen Teilbereich oder haben eine Teamleitung inne).

Rethinking HR - Handlungsbedarf bei Prozessautomatisierung und HR-Analytics

74 % halten es zukünftig* für „wichtig“ bis „sehr wichtig“, dass HR Designer effizienter und effektiver HR-Prozesse mit optimalem Harmonisierungs- und Standardisierungsgrad ist.

Aber nur **35 %** schätzen hier die derzeitigen HR-Kompetenzen ihrer Organisation als „hoch“ bis „sehr hoch“ ein.

55 % halten es zukünftig* für „wichtig“ bis „sehr wichtig“, dass HR relevante Teilprozesse des People Management, z.B. durch Artificial Intelligence, digitalisiert bzw. automatisiert.

Aber nur **16 %** schätzen hier die derzeitigen HR-Kompetenzen ihrer Organisation als „hoch“ bis „sehr hoch“ ein.

65 % halten es zukünftig* für „wichtig“ bis „sehr wichtig“, dass HR Metadaten analysiert und interne/externe Datenquellen zur Erklärung, Steuerung und Vorhersage geschäftskritischer (HR-)Ereignisse nutzt.

Aber nur **17 %** schätzen hier die derzeitigen HR-Kompetenzen ihrer Organisation als „hoch“ bis „sehr hoch“ ein.

* zukünftig: = in den nächsten 5-10 Jahren

Führung und Management im HR-Department

Einer der populärsten Kennzahlen im Personalmanagement ist die Betreuungsquote: Wie viele Mitarbeiter kommen auf einen Personaler? Dass diese Kennzahl nur einen begrenzten Aussagewert hat, ist schnell einzusehen: weder wird ein Bezug zum Geschäftsmodell einer Firma hergestellt, noch wird daraus ersichtlich, mit welchen Themen sich die Personaler beschäftigen. Bemerkenswert ist leider (zumindest aus Personaler-Sicht), dass das Minimum „0 FTE“ selbst bei größeren Organisationen noch auftaucht. Dennoch gilt die Faustregel: Je größer eine Organisation, desto mehr Mitarbeiter sind mit Aufgaben des Personalmanagements beschäftigt.

Von den 1335 Befragten in unserer Studie haben 75 % eine Führungsposition inne, wobei die Anzahl an geführten Mitarbeitern kontinuierlich abnimmt, je niedriger die hierarchische Position ist. Anders formuliert: die Spezialisten in den Fachteams sind in kleineren Einheiten organisiert als die Manager.

Eine im Zuge der digitalen Transformation immer wieder gestellte Frage betrifft den Führungsstil. Je mehr die Mitarbeiter abseits von Hierarchien zusammenarbeiten und formale Stellenzuordnungen an Bedeutung verlieren, desto eher ist der sogenannte transformationale Führungsstil gefragt. Dieser soll die Mitarbeiter dahingehend „transformieren“, dass sie durch eine Vision motiviert werden und diese eigenverantwortlich umsetzen. Dafür braucht es eine Führungskultur, die nicht auf Zielvorgaben, Kontrolle und variable Anreize setzt, sondern die Mitarbeiter mitreißt, sie als gleichwertige Partner betrachtet, d.h. ihnen Freiheiten und Entscheidungsbefugnisse gibt, und Fehler toleriert. Das unterscheidet transformationale von transaktionaler Führung, bei der Ziele und Aufgaben vorgegeben und ihre Erfüllung haarklein kontrolliert und sanktioniert wird – positiv wie negativ.[6] Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Mehrheit der Befragten im Sinne des transformationalen Führungsstils agiert, wenngleich der Aspekt des „Mitreißens“ vergleichsweise

wenig ausgeprägt ist. Dieser Selbsteinschätzung haben wir eine Fremdeinschätzung aus Sicht der Geführten gegenübergestellt.

Die Einschätzung der Geführten ist durchweg als weniger positiv zu bezeichnen. Zwar geben 66 % an, dass das Arbeitsverhältnis zum Vorgesetzten insgesamt gut oder sehr gut sei, aber bei Einzelfragen noch Raum für Verbesserungen bestehe. Am schlechtesten schneiden die Vorgesetzten bei Fragen ab, in denen es um Vertrauen, Hilfsbereitschaft und Loyalität geht – Werte, die in Zeiten, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägt sind, immer wichtiger werden. Zudem attestiert nicht einmal die Hälfte der Befragten (48 %) ihren Führungskräften, dass sie ihre Entwicklungsmöglichkeiten erkennen.

Entwicklung im Sinne von Weiterbildung wird nahezu ausnahmslos gewünscht und in 87 % aller Fälle zeitlich und/oder finanziell gefördert. Mit durchschnittlich drei besuchten beruflichen Weiterbildungsangeboten innerhalb der letzten 12 Monate unterscheidet sich die Personaler-Community nicht von anderen Professionen, die wir im Rahmen unserer Berufsfeldstudien untersucht haben. In diesen Studien hat sich auch immer wieder die positive Auswirkung von Investitionen in Weiterbildung gezeigt. Aus den vorliegenden Daten geht hervor, dass Personalentwicklungsmaßnahmen im Generellen und die Weiterbildung von Fähigkeiten und Fertigkeiten im Speziellen mit der Bleibewahrscheinlichkeit korrelieren. Kurz: wer sich für zukünftige Aufgaben gut gewappnet sieht, bleibt der Firma treu. Inhaltlich entscheiden zwar 80 % der Befragten selbst über ihre Weiterbildungen, aber bei über der Hälfte (53 %) reden die Führungskräfte noch ein entscheidendes Wörtchen mit. Volles eigenverantwortliches Handeln sieht anders aus.

Ebenfalls scheint eigenverantwortliches Arbeiten in selbstorganisierten Teams in den Abteilungen des Personalmanagements weniger häufig eine Rolle zu spielen als in anderen Organisationseinheiten wie z.B. der IT. Personaler sehen sich offenbar (noch) nicht als Experimentallabor für neue Formen der Zusammenarbeit.

[6] Vgl. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994): *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* Thousand Oaks: Sage.

Im Mittel sind 11 Mitarbeiter mit Aufgaben des Personalmanagements beauftragt (Vollzeitäquivalente). Je nach Größe der Organisation schwankt dieser Wert stark:

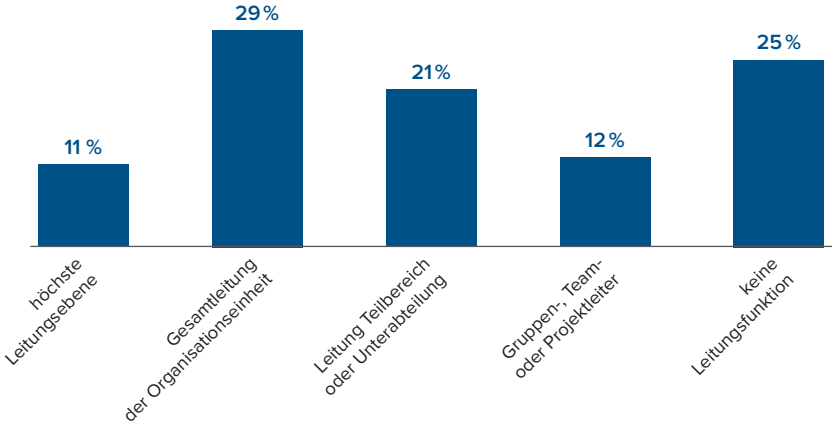
Anzahl der HR-Mitarbeiter nach Größe der Organisation

Mitarbeiter gesamt	Mittelwert	Median	Min	Max	N
10 - 49	3,1	1	0	17	34
50 - 99	2,1	2	0	8	65
100 - 249	4,4	3	0	18	186
250 - 499	7,6	5	0	40	180
500 - 999	9,8	8	0	40	153
1000 - 1999	16,2	14	1	60	187
2000 - 4999	34,8	30	2	120	186
> 5000	302,8	100	2	6000	322

Baier et al. (2017): „Wie viele Mitarbeiter sind in ihrer Organisation mit Aufgaben der HR betraut?“ (N=1317)

75 % der Befragten haben eine Führungsposition inne – am häufigsten ist den Befragten die Gesamtleitung der Organisationseinheit übertragen.

Führungsfunktionen im Personalmanagement



Baier et al. (2017): „Haben Sie eine Leitungsposition inne?“ (N= 1335)

Mittlere Anzahl der geführten Mitarbeiter nach Führungsebene (Median[7]):

- Höchste Leitungsebene: 13 Mitarbeiter
- Gesamtleitung der Organisationseinheit: 7 Mitarbeiter
- Teilbereichsverantwortung: 6 Mitarbeiter
- Teamebene: 3 Mitarbeiter

[7] Bei dem Median handelt es sich um den mittleren Wert einer nach Größe geordneten Zahlenreihe, d.h. 50 Prozent der Werte liegen unter dem Median, die anderen 50 Prozent darüber.

Führungskräfte im Personalmanagement haben eine überwiegend sehr positive Selbsteinschätzung ihrer Führungskompetenz.

Führungskompetenz aus Sicht der Führungskräfte

	Mittelwert (1=stimme gar nicht zu bis 5=stimme voll und ganz zu)	Anteil der Befragten, die „stimme eher zu“ oder „stimme voll und ganz zu“ ankreuzten
Ich würde die Arbeitsbeziehung zu meinen Mitarbeitern als sehr effektiv charakterisieren. (N=979)	4,1	86 %
Ich reiße meine Mitarbeiter durch meine Aktivität mit. (N=979)	3,9	76 %
Ich behandele meine Mitarbeiter als gleichberechtigte Partner. (N=980)	4,4	90 %
Auch wenn ich einen Fehler bei der Arbeit meiner Mitarbeiter entdecke, bleibe ich freundlich. (N=980)	4,4	94 %

Baier et al. (2017): „Wie schätzen Sie sich in Ihrer Rolle als Führungskraft ein?“

Die positive Selbsteinschätzung der Führungskräfte im Personalmanagement spiegelt sich nicht in der Einschätzung der Geführten wider – die Zustimmungswerte liegen deutlich unter denen der Führungskräfte.

Führungskompetenz aus Sicht der Führungskräfte

	Mittelwert (1=stimme gar nicht zu bis 5=stimme voll und ganz zu)	Anteil der Befragten, die „stimme eher zu“ oder „stimme voll und ganz zu“ ankreuzten
Ich weiß im Allgemeinen, wie mich mein/e Vorgesetzt/e einschätzt. (N=338)	3,9	74 %
Mein/e Vorgesetzt/e versteht meine beruflichen Probleme und Bedürfnisse sehr gut. (N=339)	3,5	57 %
Mein/e Vorgesetzt/e erkennt meine Entwicklungsmöglichkeiten sehr gut. (N=339)	3,3	48 %
Es besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass mein/e Vorgesetzt/e Einfluss geltend macht, um mir bei Arbeitsproblemen zu helfen. (N=336)	3,6	59 %
Es besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass mein/e Vorgesetzt/e mir auf ihre/seine Kosten aus der Patsche hilft. (N=334)	3,1	41 %
Ich habe genügend Vertrauen in meine/n Vorgesetzte/n, um ihre Entscheidungen zu verteidigen. (N=339)	3,6	60 %
Das Arbeitsverhältnis mit meiner/m Vorgesetzte ist sehr gut. (N=338)	3,9	66 %

Baier et al. (2017): „Wie schätzen Sie Ihren direkten Vorgesetzen ein?“

Besonders auffällig ist, dass nur weniger als die Hälfte der Befragten (48 %) ihren Führungskräften attestieren, ihre Entwicklungsmöglichkeiten zu erkennen.

Im Personalmanagement ist Arbeiten unter starker Eigenverantwortung weit verbreitet.

Charakterisierung der Zusammenarbeit durch Führungskräfte und Geführte

Baier et al. (2017): Anteil der Befragten, die auf die Frage „Wie würden Sie die Zusammenarbeit innerhalb Ihrer Organisationseinheit charakterisieren?“ oben genannte Kriterien mit „stimme eher zu“ und „stimme voll und ganz zu“ ankreuzten. (N=1317)

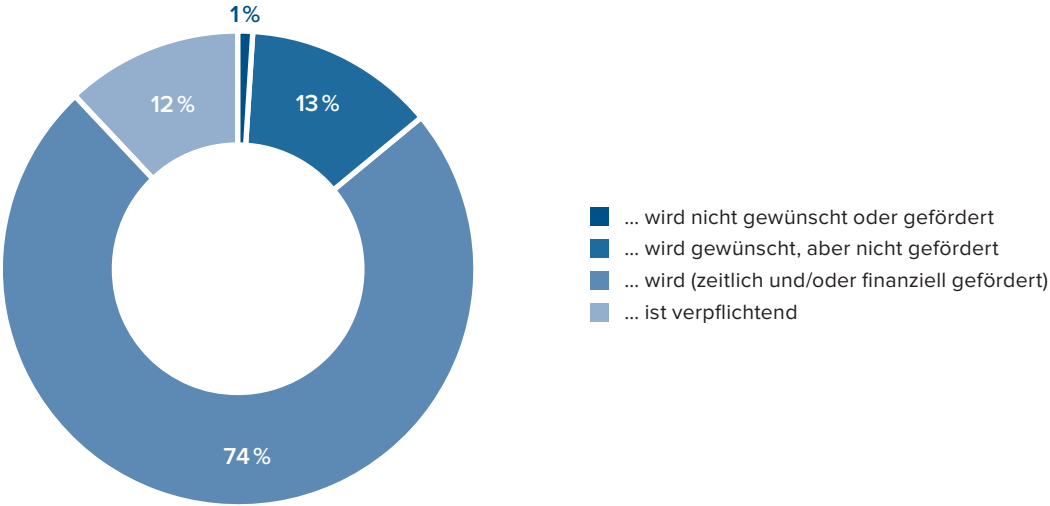
Die Arbeit in selbstorganisierten Teams spielt in HR-Abteilungen deutlich weniger häufig eine Rolle. Abteilungen des Personalmanagements sehen sich offenbar (noch) nicht flächendeckend als Experimentallabor für neue Formen der Zusammenarbeit.

Korrelation mit Arbeitszufriedenheit

Gegenseitiges Verständnis und Akzeptanz korreliert mit individueller Arbeitszufriedenheit ($r_{Pearson}$=.31, p<.001), ebenso wie ein reger Austausch über Ergebnisse der Abteilung ($r_{Pearson}$=.23, p<.001). Eigenverantwortliches Arbeiten und Zusammenarbeit in selbstorganisierten Teams spielen eine geringere Rolle ($r_{Pearson}$=.17, p<.001 bzw. $r_{Pearson}$=.12, p<.001).

Weiterbildung ist gewünscht und wird gefördert.

Förderung von Weiterbildung

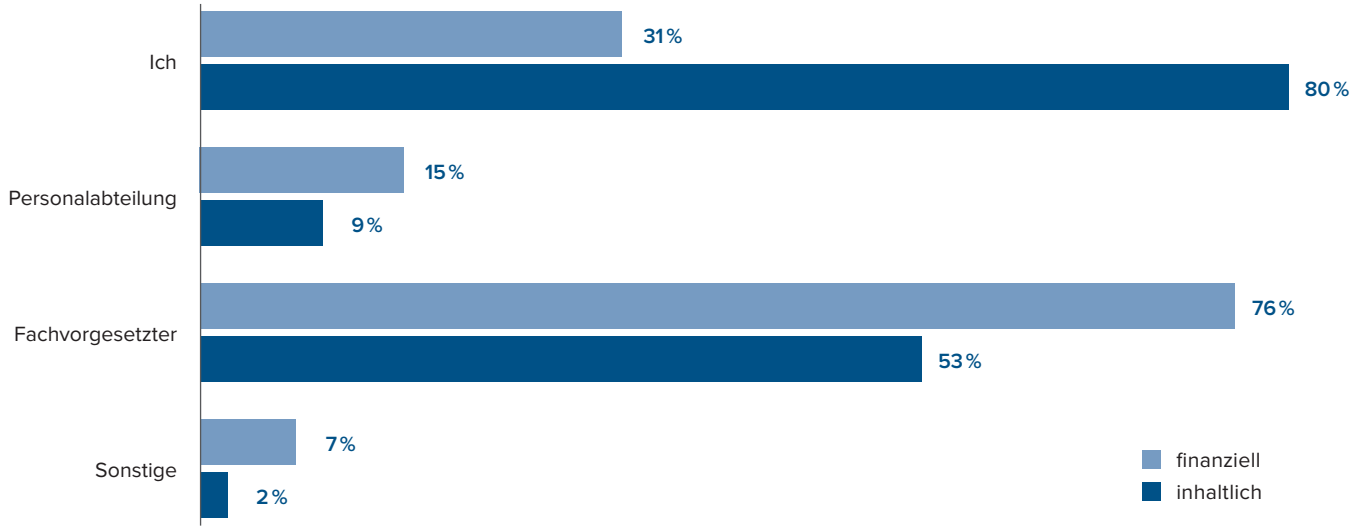


Baier et al. (2017): „Wird Weiterbildung von Mitarbeitern und Führungskräften von Ihrer Organisation unterstützt?“ (N=1334)

Weiterbildung wird nahezu ausnahmslos gewünscht und in 87 % aller Fälle zeitlich und/oder finanziell gefördert. Das durchschnittliche Budget für Weiterbildungen je Mitarbeiter liegt bei 800 Euro/Jahr (Median). Die Befragten (N=1281) gaben an, im Durchschnitt der letzten 12 Monate drei berufliche Weiterbildungen, Tagungen oder ähnliche Angebote besucht zu haben.

80 % der Teilnehmer entscheiden inhaltlich selbst über ihre Weiterbildung.

Wer entscheidet über Weiterbildungen?



Baier et al. (2017): „Wer entscheidet finanziell bzw. inhaltlich darüber, welche Weiterbildung Sie wahrnehmen?“ (N=1319, Mehrfachantworten möglich)

Allerdings liegt die Entscheidung über die finanzielle Förderung in dreiviertel aller Fälle bei den Fachvorgesetzten. Eine Einbindung der Personalabteilung in inhaltliche Entscheidungen zu Weiterbildungen haben nur 118 Befragte bejaht. Insgesamt sind die Befragten bereit, durchschnittlich vier Stunden pro Woche in ihre persönliche Weiterentwicklung zu investieren (N=1260).

Investition in Personalentwicklung

	Mittelwert (1=stimme gar nicht zu bis 5=stimme voll und ganz zu)	Anteil der Befragten, die „stimme eher zu“ oder „stimme voll und ganz zu“ ankreuzten
Meine Organisation unterstützt mich bei der Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten, die mich auf zukünftige Tätigkeiten vorbereiten.* (N = 1310)	3,6	62 %
Meine Organisation unterstützt mich bei der Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten, die für meine Karriereentwicklung wichtig sind.* (N= 1305)	3,4	48 %
Meine Organisation bietet mir die Möglichkeit einer Karriereberatung an. (N= 1300)	2,2	18 %
Meine Organisation bietet mir die Planung meiner Karriereentwicklung an. (N= 1298)	2,3	19 %
Meine Organisation gibt mir genügend Zeit für die Entwicklung meiner Fähigkeiten und Fertigkeiten. (N= 1302)	3,2	42 %
Meine Organisation unterstützt mich, wenn ich an fortführenden/weiterführenden Entwicklungsmaßnahmen teilnehmen möchte.* (N = 1301)	3,7	62 %
Meine Organisation wahrt Diskretion, wenn es um meine persönlichen Entwicklungsmaßnahmen geht. (N= 1292)	4,0	76 %
Meine Organisation gibt mir Informationen zu Stellenausschreibungen innerhalb der Organisation. (N= 1281)	3,8	67 %
Meine Organisation stellt mir systematische Programme zur Verfügung, um meine Fähigkeiten und Fertigkeiten regelmäßig beurteilen zu lassen. (N= 1302)	3,7	60 %

* korreliert statistisch signifikant mit der Bereitschaft zum Verbleib in der derzeitigen Organisation ($r_{Spearman}$=0.34, 0.33 und 0.31 mit p<.001).

Der HR-Manager 2017

Was zeichnet den HR-Manager 2017 aus? Welche Ausbildungs- und Berufsbiographien sind im Berufsfeld besonders häufig vorzufinden? Welche Themen treiben den HR-Manager 2017 um? Die Ergebnisse der Studie „Personalmanagement als Beruf 2017“ zeigen, dass die Profession nach wie vor wenig durchlässig ist. Ein Großteil hat eine akademische Laufbahn absolviert – mehrheitlich in wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen – und ist im Durchschnitt seit 15 Jahren im Berufsfeld Human Resources tätig. Mit einem durchschnittlichen Alter von 45 Jahren kann dies als Hinweis darauf gewertet werden, dass die Mehrheit der Befragten seit Abschluss des Studiums im Bereich Personalmanagement tätig war bzw. ist. Dass nur wenige eine Tätigkeit außerhalb ihres Berufsfeldes anstreben, verstärkt den Eindruck, dass die vielfach diskutierten Kaminkarrieren im Bereich HR nach wie vor dominieren.[8] Ein zweiter Grund, warum die Befragten eine geringe Wechselbereitschaft angeben, ist, dass sie in ihrem Beruf meist sehr zufrieden sind. Dennoch hat die Zufriedenheit im Berufsfeld im Vergleich zu 2014 abgenommen: Waren 2014 noch 81 % der Befragten mit ihrer Tätigkeit zufrieden bis sehr zufrieden, sind dies 2017 nur noch 70 % der Befragten.

Dabei ist ihr Aufgabenspektrum sehr vielfältig, was einerseits zu einer hohen Arbeitszufriedenheit, andererseits auch zu einem erhöhten Stresserleben führt. Gleichzeitig geht die Aufgabenvielfalt kaum mit einer Geschlossenheit der Aufgaben einher: Vergleichsweise wenige Befragte stimmen (voll) zu, dass sie Aufgaben von Anfang bis Ende ganzheitlich betreuen. Dies ist ein Hinweis auf erhöhte fachliche Spezialisierung und funktionale Differenzierung, was wiederum einen entsprechenden Koordinationsbedarf mit Kollegen nach sich zieht.

Die Anforderungen an HR nehmen offenbar nicht nur durch die Digitalisierung zu. Die von den Teilnehmern der Studie am häufigsten geäußerten thematischen Prioritäten zeigen, dass sie großen Handlungsbedarf darin sehen, die strategisch relevanten Themen wie Recruiting, Change Management und Organisationsentwicklung voranzutreiben und sich darin besser zu positionieren. Gerade Business Partner sehen sich offenbar dieser ganzen Bandbreite spannungsvoller Themen gegenüber – neben dem allseits drängenden Thema Recruiting und dem Erfordernis, die Digitalisierung von HR-Prozessen voranzubringen, sind es gerade Themen der Unternehmenstransformation und des Change Managements. Die thematischen Prioritäten der HR Business Partner spiegeln damit ganz besonders die Herausforderungen wider, die im Business bzw. im Markt an Relevanz gewinnen und an das „People Business“ herangetragen werden.

Eine weitere Business-Relevanz hat Projektarbeit: Wurden 2015 schon 35 % aller Tätigkeiten in Projekten abgewickelt, so wird dennoch erwartet, dass dieser Wert bis 2019 auf 40 % steigt.[9] Das hat Auswirkungen auf Performance Management-Konzepte, sowohl für das Business als auch für HR: Wenn vielfältigere, zunehmend komplexe Tätigkeiten immer mehr von Projekt-Teams erledigt werden, sind individuelle Ziele kontraproduktiv, weil sie die komplexe Arbeitsleistung auf eine zu einfache Kennzahl herunterbrechen und einer Person statt dem Team zurechnen. Ein weiterer Grund spricht gegen individuelle Ziele, die durch ein Mitarbeitergespräch vereinbart werden: In der Praxis zeigt sich, dass die Beurteilungen häufig zu gutwillig sind, sei es, da die Führungskräfte keine schlechte Stimmung aufkommen lassen wollen oder sich nicht in der Lage sehen, klare Differenzierungen und unter Umständen harten Bewertungen vorzunehmen. Auch die vorliegende

Studie dokumentiert für die Teilnehmer mit individuellen Zielvereinbarungen – immerhin 61 % der Befragten – einen durchschnittlich erreichten Zielerreichungsgrad von 100 %. Die Sinnhaftigkeit dieser Kennzahl, insbesondere als Steuerungsinstrument, ist damit mehr als fraglich. In der aktuellen Debatte wird Performance Management über Zielvereinbarungen mit Entgeltkopplung vielfach als kosten- und zeitintensiver Weg gesehen, Menschen unglücklich zu machen. Firmen wie SAP, General Electric, Microsoft, Deloitte oder Unitymedia haben deshalb die klassische Trias aus Zielvereinbarung, Entgeltkopplung und Mitarbeitergespräch abgeschafft.[10] Bei SAP wurde beispielsweise die Beurteilung und Zielvereinbarung von Boni entkoppelt.

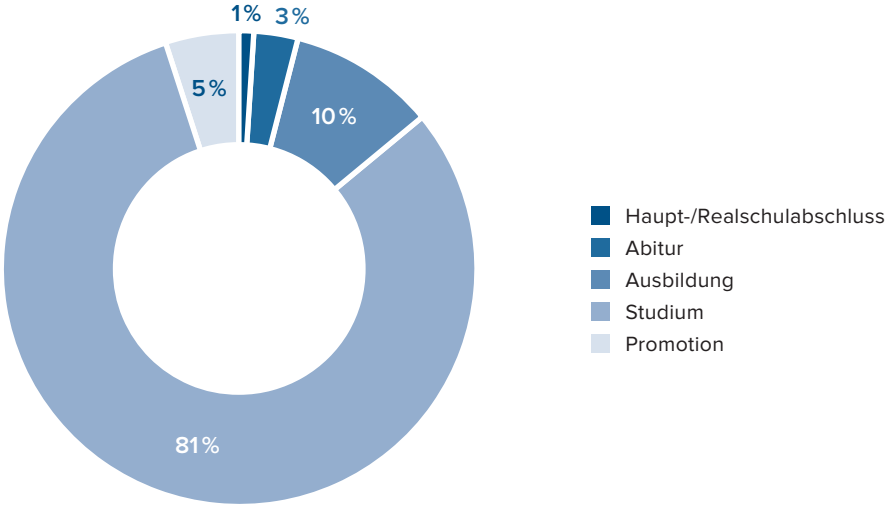
Eine zentrale Frage bei der Umsetzung neuer Performance Management-Modelle ist: Wie viel Vertrauen wird den Mitarbeitern entgegengebracht, dass sie sich selbst in Richtung der gewünschten Unternehmensziele ausrichten? Denn voll auf Selbstorganisation setzen auch die progressiven Firmen keineswegs. SAP hat beispielsweise die Kopplung von Gespräch, Beurteilung und Bonuszahlung nicht ganz abgeschafft. Neben einer Prämie, die an den Unternehmenserfolg geknüpft ist, können Führungskräfte herausragende Leistungen mit einem „Spot Bonus“ honorieren. Und eines bleibt auch in Zukunft: Im Vertrieb gibt es den klassischen Zielerreichungsbonus immer noch. Denn hier lässt sich das Ergebnis leichter messen und dem Einzelnen zuordnen.

In der Personal-Community haben 56 % der Personalmanager variable, erfolgsabhängige Gehälter, wobei hiervon 25 % einen variablen Anteil von 1 bis 10 % angaben. Dieser insgesamt eher niedrige Anteil wird die Arbeitsmotivation kaum nennenswert beeinflussen. Nicht nur die Steuerungs-, sondern auch die Anreizwirkung der aktuell angewandten Performance Management-Systeme (inkl. Vergütung) sind also zu hinterfragen.

[8] Ritter, J. K.; Sadowski, R. & Seidenglanz, R. (2014): HR hat ein Autoritätsproblem, *Human Resources Manager 4*, S. 74-75.
[9] Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V., GPM (2015): *Makroökonomische Vermessung der Projekttätigkeit in Deutschland*.
[10] Buckingham, M. und Goodall, A. (2015): Neue Noten für Manager und Mitarbeiter, *Harvard Business Manager, 5/2015*, S. 21-31.
Gärtner, C. (2016): Modernisierter Klassiker: Mitarbeitergespräche zeitgemäß führen. *changement!, November/Dezember 2016*, S. 14-16.

Die **Akademisierung** nimmt auch im Personalmanagement zu: Hatten 2014 noch 80 % der Befragten ein Hochschulstudium absolviert oder promoviert, so sind es 2017 bereits 86 %.

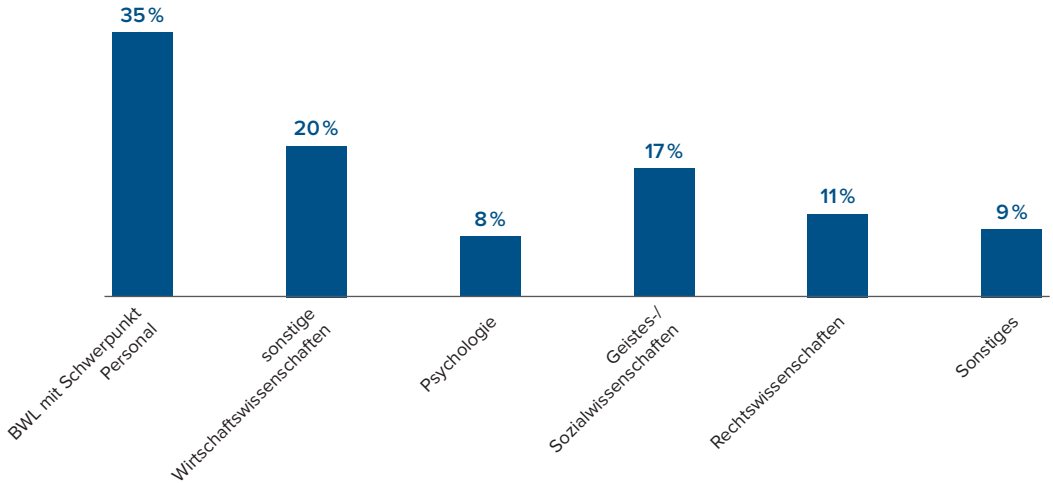
Bildungsniveau im Personalmanagement



Baier et al. (2017): „Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?“ (N=1326)

Die **Spezialisierung** im Personalmanagement nimmt zu.

Studium

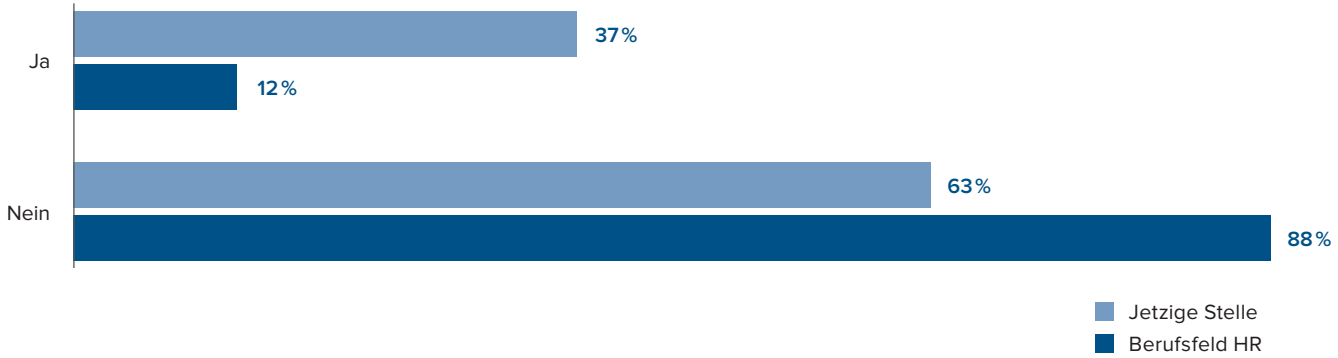


Baier et al. (2017): „Was für ein Studium haben Sie absolviert?“(N=1129)

Gegenüber 2014 hat der Anteil derjenigen, die ein auf Personalmanagement fokussiertes Studium absolviert haben (BWL mit Schwerpunkt Personal), um 10 % zugenommen, wohingegen sich der Anteil mit einem allgemein wirtschaftswissenschaftlichen Studium gegenüber 2014 von 46 % auf 20 % deutlich verringert hat.

Die **berufliche Mobilität** in andere Funktionen oder Tätigkeiten ist unter Personalmanagern nach wie vor gering ausgeprägt.*

Wechselbereitschaft der Personalmanager



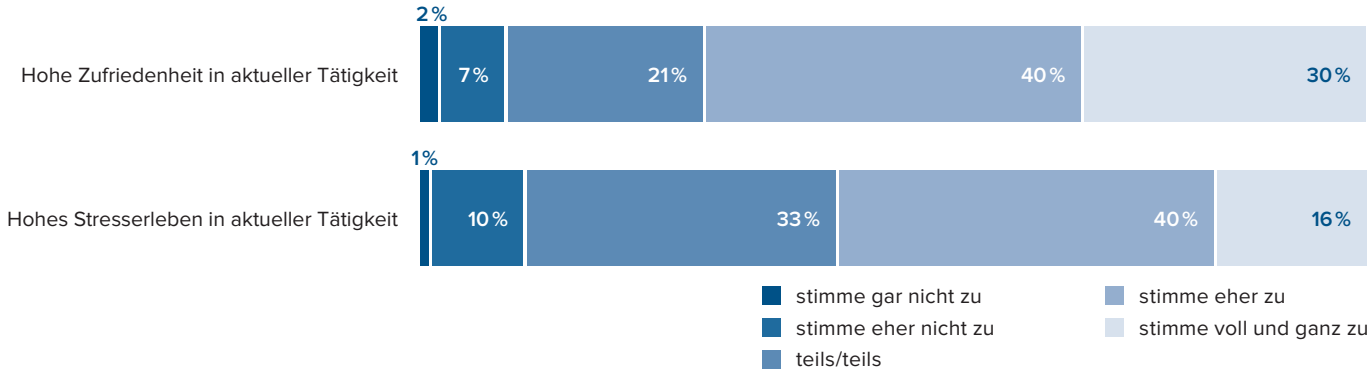
Baier et al. (2017): „Streben Sie eine Tätigkeit außerhalb der jetzigen Firma an?“ (N=1300) und „Streben Sie eine Tätigkeit außerhalb des HR-Bereichs an?“ (N=1306)

Personalmanager arbeiten im Mittel bereits 15 Jahre in ihrem jetzigen Berufsfeld (N=1324), sind im Durchschnitt 45 Jahre alt (N=1299) und haben zu 86 % ein Hochschulstudium absolviert. Nur 12 % der Befragten gaben an, dass sie ihr Berufsfeld wechseln möchten, aber 37 % bejahten, dass sie eine Tätigkeit außerhalb ihrer Firma anstreben.

* In der Berufsfeldstudie 2014 gaben 90 % der Befragten an, dass sie keine andere berufliche Tätigkeit anstreben (vgl. Seidenglanz et al., 2014, S.45)

Die Zufriedenheit im Berufsfeld Personalmanagement **nimmt ab.**

Zufriedenheit und Stresserleben der Personalmanager



Baier et al. (2017):„Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer aktuellen Tätigkeit?“ (N=1320) und „Wie stressig erleben Sie Ihre Tätigkeit?“ (N=1321)

Waren 2014 noch 81 % der Befragten mit ihrer Tätigkeit zufrieden bis sehr zufrieden, sind dies 2017 nur noch 70 % der Befragten. Gleichzeitig erleben 56 % der Befragten ihre Tätigkeit als stressig bis sehr stressig. Der Mittelwert der Zufriedenheit liegt bei 3.9 („eher zufrieden“), des Stresserlebens nur leicht darunter bei 3.6 („teils/teils bis eher stressig“).

Gerade der Tätigkeitsbereich „Employer Branding/Recruiting“ zeigt sich ambivalent.
In diesem Tätigkeitsbereich ist der höchste Anteil der (sehr) zufriedenen tätig (74 %), gleichzeitig geben die hier Beschäftigten auch am häufigsten ein (sehr) hohes Stresserleben an (63%).

Tätigkeitsbereiche in HR nach Alter

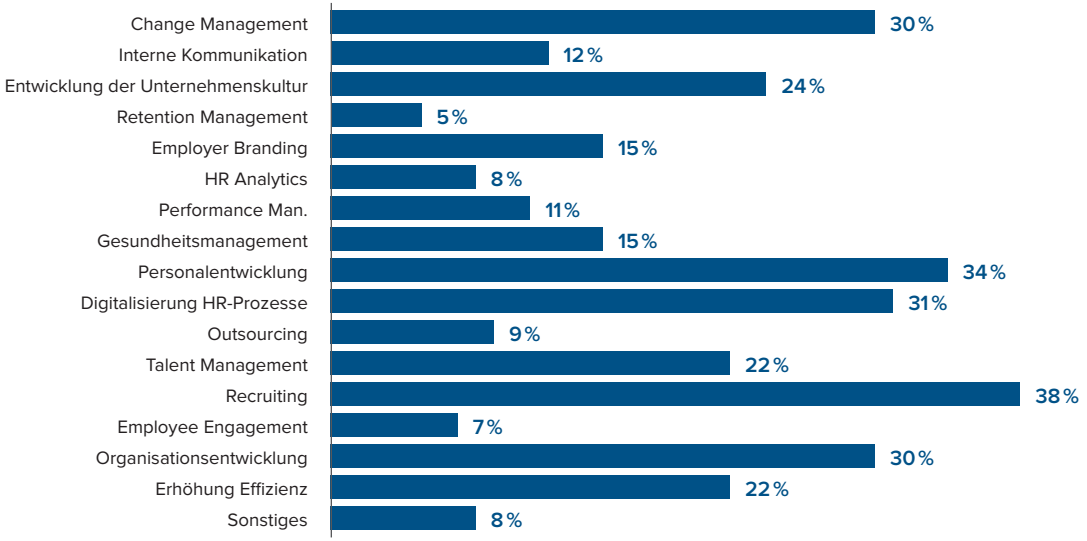
- Employer Branding/Recruiting wird zu 51 % von der Altersgruppe < 39 Jahre ausgeübt
- In der Altersgruppe 40-49 Jahre sind am häufigsten Business Partner (39 %) und Arbeitsrechtler (41 %) vertreten
- Tätigkeiten in der Personalverwaltung werden am häufigsten von über 50-Jährigen ausgeübt.

Tätigkeitsbereiche in HR nach Führungsfunktion

- Obere Leitungspositionen in HR (Höchste Leitungsebene und Gesamtleitung Organisationseinheit) haben am häufigsten Arbeitsrechtler (50 %) und Business Partner (46 %) inne.
- Employer Branding/Recruiting ist ein Tätigkeitsfeld ohne Führungsverantwortung: Überproportional viele Beschäftigte in diesem Bereich haben keine Leitungsfunktion (43 %).
- Ebenso ist Talent Management/Personalentwicklung keine Tätigkeit, die explizit mit Führungsfunktionen verknüpft ist: 36 % haben keine Leitungsfunktion, weitere 48 % sind in mittleren Führungspositionen angesiedelt. Auch dieser Bereich ist vergleichsweise jung: 73 % der in diesem Bereich Tätigen sind der Altersgruppe < 49 Jahre zuzurechnen.

Themen höchster Priorität sind Recruiting, Personalentwicklung und Digitalisierung von HR-Prozessen.

Thematische Prioritäten



Baier et al. (2017): „Was sind aktuell Ihre Prioritäten im HR-Bereich?“ (max. 3 Auswahlmöglichkeiten) N= 1353

HR-Analytics
Bemerkenswert ist die Diskrepanz zwischen der geringen Priorität zwischen HR-Analytics einerseits und der offenbar hohen Priorität für die Digitalisierung von HR-Prozessen. Die Sicht, durch kompetente HR-Analytics digitalisierte und automatisierte HR-Prozesse auch selbst bewerten und steuern zu können, wird von den Befragten offenbar nicht geteilt.

Themenfelder wie Organisationsentwicklung und Change Management bleiben hochgradig relevant – so wurden diese Themen bereits in der Berufsfeldstudie 2014 als Themen mit dem höchsten Weiterbildungsbedarf gesehen.

Thematische Prioritäten nach Führungsfunktion

Change Management und Organisationsentwicklung sind eher von oberen Führungsfunktionen priorisierte Themen: 42 % bzw. 46 % der Befragten mit dieser Priorität sind der höchsten Leitungsebene oder der Gesamtleitung einer Organisationseinheit zuzuordnen (N=411 bzw. N=409).

Thematische Prioritäten der **„Business Partner“**

1. Recruiting (N=213)
2. Change Management (N=173)
3. Organisationsentwicklung (N=150)
4. Digitalisierung von HR-Prozessen (N=150)

Vielfältigkeit der Aufgaben im HR: Zur Bewältigung der Arbeit sind in hohem Ausmaß verschiedenen Aufgaben zu bewältigen und eine Vielzahl von Fähigkeiten zum Einsatz zu bringen.

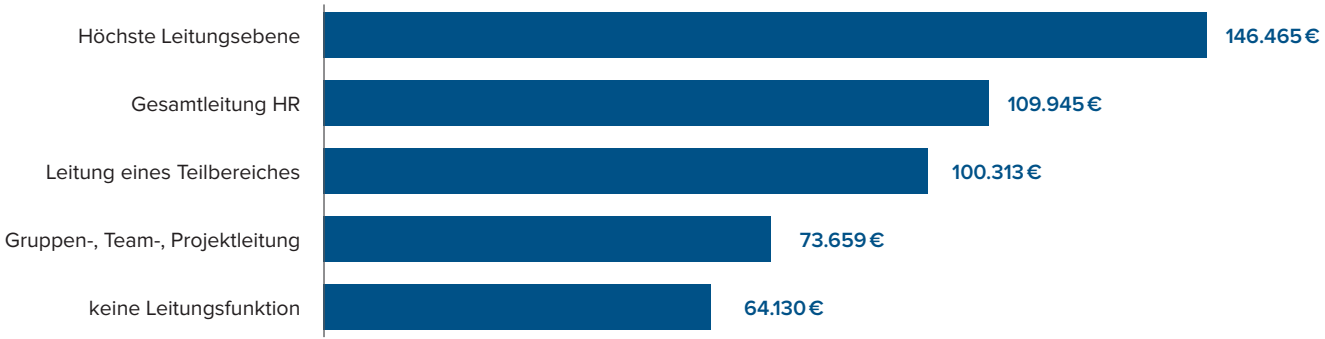
Aufgabenmerkmale	Mittelwert (1=stimme gar nicht zu bis 5=stimme voll und ganz zu)	Anteil der Befragten, die „stimme eher zu“ oder „stimme voll und ganz zu“ ankreuzten
Anforderungsvielfalt der Aufgabe: Vielzahl von Tätigkeiten und notwendigen Fähigkeiten	4,7	97
Aufgabengeschlossenheit: Verantwortlich für die Bewältigung ganzer Aufgaben von Anfang bis Ende	4,1	77
Bedeutsamkeit der Arbeit: Aufgabenerfüllung hat erheblichen Einfluss auf andere	4,3	88
Autonomie: Großer Handlungsspielraum für selbständige Entscheidungen	4,2	81
Rückmeldung: Ergebnis der Aufgabenausführung feststellbar	4,0	74

Baier et al. (2017): „Versuchen Sie bitte Ihre Tätigkeit anhand der folgenden Merkmale so gut wie möglich zu beschreiben (nicht zu bewerten).“

Die Anforderungsvielfalt geht sowohl einher mit einer höheren Arbeitszufriedenheit (Korrelation nach Pearson von $r=.2$, $p<.001$) als auch mit einem erhöhten Stresserleben (Korrelation nach Pearson von $r=.2$, $p<.001$). Autonomie, Rückmeldung und Bedeutsamkeit der Arbeit sind ebenfalls wichtige Aufgabenmerkmale: Sie alle korrelieren erheblich mit der Arbeitszufriedenheit der Befragten (Korrelation nach Pearson von $r=.44$, $r=.34$ und $r=.24$, $p<.001$). Die hohen Zustimmungswerte für Anforderungsvielfalt gehen dabei nicht einher mit einer hohen Zustimmung für Aufgabengeschlossenheit – ein Hinweis darauf, dass durchaus auch spezialisierte/diversifizierte Tätigkeiten im Berufsfeld üblich sind.

Gehalt ist abhängig von Führungsposition und Größe der Organisation

Durchschnittliches Jahresgehalt nach Führungsfunktion



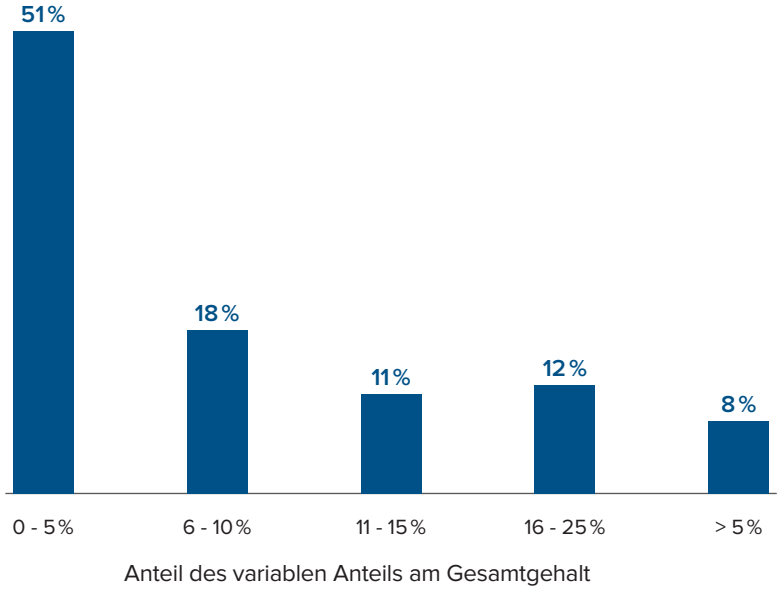
Erwartungsgemäß ist das durchschnittliche Jahresgehalt nicht nur von der Führungsposition abhängig, sondern auch von der Organisationsgröße, in der die Befragten tätig sind.

Durchschnittliches Jahresgehalt nach Führungsfunktion und Größe der Organisation

	Höchste Leitungsebene	Gesamtleitung HR	Leitung eines Teilbereichs	Teamleitung	Keine Leitungsfunktion
<500 Mitarbeiter	92.855	92.346	69.570	64.244	54.712
500-2000 Mitarbeiter	147.014	109.994	92.644	75.262	59.867
>2000 Mitarbeiter	261.192	146.838	115.739	78.079	73.219

56 % der Personalmanager haben variable, erfolgsabhängige Gehälter (> 1 %). 25 % der Befragten haben einen variablen Anteil von 1 bis 10 %.

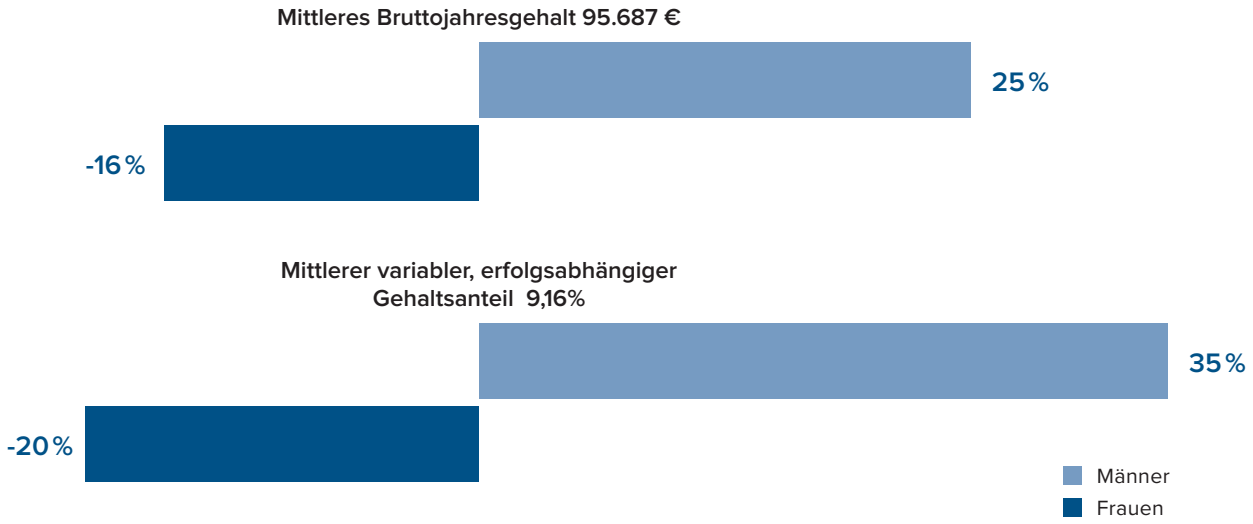
Variabler, erfolgsabhängiger Anteil des Einkommens



Baier et al. (2017): „Welchen Anteil Ihres Einkommens nehmen variable, erfolgsabhängige Komponenten ein? Geben Sie diesen Anteil bitte in Prozent an, runden Sie auf ganze Prozentwerte.“ (N=1306)

Frauen verdienen weiterhin weniger als ihre männlichen Kollegen und haben einen durchschnittlich geringeren variablen Gehaltsanteil.

Abweichungen der Durchschnittswerte Gehalt und variable Gehaltsanteile nach Geschlecht in %



Gleichwohl ist festzuhalten, dass die Größe der Organisation einen erheblichen moderierenden Effekt (F=7.46, p=.006) auf das Durchschnittsgehalt hat – so ist das geringere durchschnittliche Gehalt der Frauen zu einem Teil darauf zurückzuführen, dass sie häufiger in kleinen Organisationen arbeiten als ihre männlichen Kollegen.

der Befragten haben individuelle Zielvereinbarungen (N=1278), wobei der angegebene mittlere Zielerreichungsgrad bei 100 % lag (N=727).

Demgegenüber schätzten die Befragten (N=1219) selbst, dass sie „nur“

der ihnen übertragenen Aufgaben/Leistungen in den vergangenen 12 Monaten vollständig und zur Zufriedenheit der jeweiligen Leistungsempfänger erfüllt haben.

Performance

Performance ist ein schillernder Begriff. Zynische Kommentatoren sehen in der Performance mancher Manager oder Mitarbeiter eher einen Ausweis ihrer künstlerischen Inszenierungskraft als ihrer Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz. In unseren Studien konkretisieren wir den Begriff „Performance“ und unterscheiden zwischen Erfolgsfaktoren (z.B. umfassende Fortbildung) und Erfolgsindikatoren, also Messgrößen, mit deren Hilfe unterschiedliche Dimensionen von Erfolg ausgelotet werden (z.B. Anteil erreichter Ziele oder Aufgaben, Qualität der Arbeitsergebnisse, niedrige Wechselbereitschaft der Mitarbeiter). Zudem bilden wir Performance-Indizes auf individueller sowie organisationaler Ebene und analysieren deren Korrelation mit anderen Faktoren wie z.B. Führung. In den individuellen Performance-Index (Berechnung: Arbeitszufriedenheit x 2 + Zielerreichung + Aufgabenerfüllung) geht die Arbeitszufriedenheit doppelt ein, weil diese in wissensintensiven Arbeitskontexten besonders relevant für die Leistung am Arbeitsplatz ist.[11] Die organisationale Performance berechnet sich als Mittelwert aus sieben Produktivitäts- und Effizienzvariablen (Beschwerden, Erwartungen, Kompetenzakzeptanz, Zeit- und Ressourcenaufwand, Doppelarbeiten, Geschwindigkeit und Flexibilität).

Im Ergebnis zeigt sich, dass die Performance von HR-Abteilungen als verhalten positiv eingeschätzt wird. Beispielsweise meint knapp ein Drittel der Befragten, dass ihre Organisationseinheit die Qualitätserwartungen ihrer Kunden sogar übertrifft. Zudem berichten 73 % der Personaler, dass ihre Einheit in der Firma als kompetent wahrgenommen wird – das spricht gegen das medial oft verbreitete HR-Bashing und die HR-Abteilung als „das liebste Hassobjekt im Unternehmen“.[12] Beides wäre jeweils für sich genommen ein Indikator für eine sehr gute Performance der HR-Abteilung. Es gibt aber neben der Frage, wie effektiv bzw. qualitativ wertvoll die Personalarbeit ist, noch die Frage zu beantworten, wie effizient sie erbracht wird. Hier sind die Werte niedriger. Insbesondere stimmen nur 28 % eher oder voll zu, dass der Zeit- und Ressourcenaufwand gering ist. Die Personaler erbringen also gute Ergebnisse, aber

mit relativem hohem Aufwand, weshalb die Gesamt-Performance nur als ‚positiv mit Abstrichen' zu kennzeichnen ist.

Interessant ist zudem, wie sich die unterschiedliche Wahrnehmung von Führung – einmal aus der Sicht der Führungskräfte und einmal aus der Perspektive als Geführter – auf die Performance auswirkt. Nehmen Mitarbeiter das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten als positiv wahr (etwa weil diese ihre beruflichen Probleme und Bedürfnisse kennen oder Mitarbeiter ihren Führungskräften Vertrauen können; siehe das Kapitel „Führung und Management in HR"), dann geht dies mit einer erhöhten individuellen Performance einher ($r=.58$, $p<.001$). Analysiert man, auf welchen Bestandteil des individuellen Performance-Index Führung am stärksten wirkt, so zeigt sich, dass der Zusammengang mit Arbeitszufriedenheit am größten ist.

Aus den Antworten von Führungskräften und Geführten zusammen ergibt sich, dass eigenverantwortliches Arbeiten sowie gegenseitiges Verständnis und Vertrauen besonders stark auf die Qualität der Zusammenarbeit und Performance der HR-Organisationseinheit wirken. Im Einzelnen treiben zwei Faktoren die organisationale Produktivität besonders stark: ein hohes Maß an Autonomie in der Aufgabenausführung und die Möglichkeit, unmittelbar Rückmeldung zur eigenen Aufgabenausführung zu erhalten. Dieses Ergebnis ist in Einklang mit den Forschungen in der Tradition von Hackman und Oldham[13], die in diesen beiden Faktoren die Haupttreiber der fünf Komponenten von Motivation am Arbeitsplatz sehen. Zudem zeigen sie die höchsten positiven Korrelationen sowohl mit dem individuellen als auch dem organisationalen Performance-Index. Ähnliche, wenn auch schwächere, Effekte lassen sich bei den anderen Motivationsfaktoren im Hinblick auf Performance zeigen. Die Implikation aus diesen Ergebnissen lautet, dass das Organisationsdesign, also die Gestaltung von Arbeit und Arbeitsplätzen, nach wie vor zentral für Motivation, Zufriedenheit und andere Performance-Maße ist – sowohl auf Ebene des Einzelnen als auch auf Ebene gesamter Organisationseinheiten.

[11] Judge, T. A.; Thoresen, C. J.; Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001): The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127(3),* S. 376-407.
[12] Capelli, P. (2017) [2015]: Die Personal-Agenda: Warum die HR-Abteilung das liebste Hassobjekt im Unternehmen ist – und was Personaler dagegen tun können. *Harvard Business Manager, 02/2017*, S. 6-12.
[13] Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975): Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60(2)*, S. 159-170.

Die Teilnehmer schätzen die Performance ihrer Organisationseinheit als tendenziell positiv ein.

Produktivität: Effektivität / Qualität der Leistungserbringung

Wenn Sie die Leistung ihrer Organisationseinheit aus Kundensicht einschätzen, dann...	Mittelwert (1=stimme gar nicht zu bis 5=stimme voll und ganz zu)	Anteil der Befragten, die „stimme eher zu“ oder „stimme voll und ganz zu“ ankreuzten
... gibt es kaum Beschwerden	3,6	61
... übertreffen wir die Erwartungen	3,1	32
... werden wir als kompetent akzeptiert	3,9	73

Baier et al. (2017): „Bitte schätzen Sie die Leistung Ihrer Organisationseinheit aus Sicht der Abnehmer ihrer Produkte und Dienstleistungen ein.“ (N =1313 (min) bis N=1329 (max))

Im Hinblick auf die **Qualität** der Leistungserbringung meint knapp ein Drittel, dass sie die Erwartungen ihrer Kunden sogar **übertreffen**.

Im Hinblick auf die Effizienz der Leistungserbringung fällt die mittlere Einschätzung etwas verhaltener aus.

Produktivität: Effizienz der Leistungserbringung

	Mittelwert (1=stimme gar nicht zu bis 5=stimme voll und ganz zu)	Anteil der Befragten, die „stimme eher zu“ oder „stimme voll und ganz zu“ ankreuzten
Unsere Organisationseinheit erbringt Leistungen mit geringem Zeit- und Ressourcenaufwand	2,8	28
Es kommt immer wieder zu unnötigen Doppelarbeiten	2,9	32
Prozesse werden in erforderlicher Geschwindigkeit durchgeführt	3,1	36
Unsere Organisationseinheit reagiert schnell auf geänderte Anforderungen	3,5	52

Baier et al. (2017): „Bitte schätzen Sie die Leistung Ihrer Organisationseinheit aus Sicht der Abnehmer ihrer Produkte und Dienstleistungen ein.“ (N=1318 (min) bis N=1325 (max))

Führung und Performance

Korrelation zwischen Führung und individueller Performance sowie Performance der Organisationseinheit (p<.001)

	Individuelle Performance (Index)	Performance der Organisationseinheit (Index)
transformationale Führung als Gesamtscore aus Sicht der Führenden[14]	.32	.26
Führungsqualität als Gesamtscore aus Sicht der Geführten[15]	.58	.36

Baier et al. (2017): „Bitte schätzen Sie die Leistung Ihrer Organisationseinheit aus Sicht der Abnehmer ihrer Produkte und Dienstleistungen ein." (N=1318 (min) bis N=1325 (max))

Sind HR-Organisationseinheiten als **kompetent akzeptiert** und haben die **Fähigkeit, auf veränderte Reaktionen schnell reagieren zu können,** zahlt dies am stärksten auf den organisationalen Performance-Index ein (jeweils $r_{Pearson}$=.30, p<.001).

Nehmen Mitarbeiter das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten als positiv wahr, so geht dies einher mit einer erhöhten individuellen Performance ($r_{Pearson}$= .58, p<.001). Arbeitszufriedenheit als Element der individuellen Performance korreliert am stärksten mit dem Führungsverhalten ($r_{Pearson}$=.62, p<.001). Bei den Führungskräften zeigt sich, dass transformationale Führung die höchste Korrelation mit individueller Performance hat ($r_{Pearson}$=.32, p<.001).

[14] Mittelwert (Effektive Arbeitsbeziehung, Aktivierende Arbeitsweise, Behandlung der Mitarbeiter als Partner, Fehlerkultur)

[15] Mittelwert (Einschätzung über Geführte, Verständnis beruflicher Bedürfnisse, Erkennen von Entwicklungsmöglichkeiten, Hilfe bei Arbeitsproblemen, Hilfe der Führungskräfte auf eigene Kosten, Vertrauen in Führungskraft, sehr gutes Arbeitsverhältnis)

Merkmale der Zusammenarbeit innerhalb der HR-Einheit und Performance der Organisationseinheit

Ein hohes Maß an eigenverantwortlichem Arbeiten sowie gegenseitiges Verständnis und Vertrauen sind besonders relevant für die Zusammenarbeit.

Im Hinblick auf die Performance der Organisationseinheit zeigt sich, dass

eigenverantwortliches Arbeiten insbesondere einhergeht mit
- der Eigenschaft, innerhalb der Organisation als kompetent akzeptiert zu sein ($r_{Pearson}$=.34, p<.001) und
- der Fähigkeit, auf veränderte Anforderungen schnell reagieren zu können ($r_{Pearson}$=.27, p<.001).

gegenseitiges Verständnis und Vertrauen insbesondere einhergeht mit
- der Eigenschaft, innerhalb der Organisation als kompetent akzeptiert zu sein ($r_{Pearson}$=.35, p<.001) und
- der Einschätzung, dass es kaum Beschwerden im Hinblick auf die Leistungserbringung der Einheit gibt ($r_{Pearson}$=.30, p<.001) und
- der Fähigkeit, auf veränderte Anforderungen schnell reagieren zu können ($r_{Pearson}$=.30, p<.001).

Zusammenhang zwischen Aufgabenmerkmalen und Performance der Organisationseinheit

Korrelation zwischen Produktivität und Aufgabenmerkmalen (p<.001)

Aufgabenmerkmale korrelieren nicht nur mit individueller Arbeitszufriedenheit, sondern auch mit der Produktivität der Organisationseinheit. Dies gilt insbesondere für ein hohes Maß an Autonomie in der Aufgabenausführung und die Möglichkeit, unmittelbar Rückmeldung zur eigenen Aufgabenausführung zu erhalten.

Effektivitätskriterien Wenn Sie die Leistung ihrer Organisationseinheit aus Kundensicht einschätzen, dann ...	**Anforderungsvielfalt der Aufgabe:** Vielzahl von Tätigkeiten und notwendigen Fähigkeiten	**Aufgabengeschlossenheit:** Verantwortlich für die Bewältigung ganzer Aufgaben von Anfang bis Ende	**Bedeutsamkeit der Arbeit:** Aufgabenerfüllung hat erheblichen Einfluss auf andere	**Autonomie:** Großer Handlungsspielraum für selbständige Entscheidungen	**Rückmeldung:** Ergebnis der Aufgabenausführung feststellbar
... gibt es kaum Beschwerden	.09	.10	.08	.24	.19
... übertreffen wir die Erwartungen	.09	.08	.14	.24	.24
... werden wir als kompetent akzeptiert	.18	.13	.19	.27	.24

Effizienzkriterien	**Anforderungsvielfalt der Aufgabe:** Vielzahl von Tätigkeiten und notwendigen Fähigkeiten	**Aufgabengeschlossenheit:** Verantwortlich für die Bewältigung ganzer Aufgaben von Anfang bis Ende	**Bedeutsamkeit der Arbeit:** Aufgabenerfüllung hat erheblichen Einfluss auf andere	**Autonomie:** Großer Handlungsspielraum für selbständige Entscheidungen	**Rückmeldung:** Ergebnis der Aufgabenausführung feststellbar
Leistungserbringung mit geringem Zeit- und Ressourcenaufwand	-	.10	.08	.24	.19
Es kommt immer wieder zu unnötigen Doppelarbeiten	-	-.10	-	-.20	-.15
Prozesse werden in erforderlicher Geschwindigkeit durchgeführt	-	.12	-	.18	.18
Unsere Organisationseinheit reagiert schnell auf geänderte Anforderungen	.12	.13	.19	.24	.24
Individueller Performance-Index	.19	.15	.30	.39	.34
Organisationale Performance	.13	.16	.17	.30	.27

BPM
BUNDESVERBAND DER
PERSONALMANAGER

Quadriga
Hochschule