
STUDIE **HR-IMAGE 2009**

Die Personalabteilung im Spiegel ihrer Zielgruppen
- Studienbericht -

Prof. Dr. Christoph Beck
University of Applied Sciences Koblenz

Andreas Schubert, Dr. Jennifer L. Sparr
YouGovPsychonomics AG

Koblenz, März 2009



Unter Mitarbeit von:

- Silke Friedrich
- Michaela Geis
- Felix Gemeiner
- Anna-Katharina Glahn
- Daniela Maschke
- Stefanie Ott

In Kooperation mit:

Personalmagazin

Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG

Hindenburgstraße 64

D-79102 Freiburg

Alle Rechte vorbehalten.

© Prof. Dr. Christoph Beck, Fachhochschule Koblenz und Andreas Schubert, YouGovPsychonomics AG. Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung der Autoren unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

INHALT

HR-IMAGE 2009

- Die Personalabteilung im Spiegel ihrer Zielgruppen -

01	Das Image der Personalabteilung	04
02	Studiendesign & Empirie	07
03	Die Rolle von HR	10
04	Die starken und schwachen Aufgabenfelder von HR	15
05	Die Kunden- und Serviceorientierung von HR	19
06	Der „Personaler“: Zwischen Typ und Typus – Weiche Image-Faktoren	22
07	Die Transparenz über HR-Aufgaben und -erfolge	25
08	Die Zufriedenheit mit HR und den HR-Mitarbeitern	28
09	Management-Summary & Handlungsbedarf	32
10	Quellen	37
11	Kontakt & Ansprechpartner	39

1 Das Image der Personalabteilung

Länder und Städte haben es, Politiker haben es, Unternehmen haben es, Produktgruppen haben es, Marken haben es, ja sogar das einzelne Individuum hat heutzutage ein IMAGE. Aus Gefühlswerten (Glaube), Informationen (Wissen), Wahrnehmungen (Vorstellungen) und Erfahrungen, d.h. aus einer Vielzahl objektiver und subjektiver Einflüsse bildet sich hinsichtlich eines bestimmten Objektes/Subjektes ein Image heraus. Dabei können sowohl eigene als auch fremde positive wie auch negative Erfahrungen, Ansichten und Meinungen die Imagebildung beeinflussen und prägen. Affektiv entstehen somit Sympathien oder Antipathien hinsichtlich des betreffenden Meinungsobjektes, welche sich langfristig und dauerhaft manifestieren. Das Image übernimmt hierbei im Wesentlichen drei Funktionen. Zum einen die der Orientierung, d.h. die eigene Wahrnehmung und Präferenzbildung wird durch das bestehende Image gesteuert und ermöglicht somit eine leichtere Orientierung. Zum anderen übernimmt das Image eine Zuordnungsfunktion der eigenen und anderer Personen innerhalb eines sozialen Kontextes. Als dritte Funktion kann dem Image dann noch die Entlastungsfunktion zugerechnet werden, da komplexe Sachverhalte vereinfacht und auf ein Modell durch selektive Wahrnehmung reduziert werden.

Betrachtet man die Imagediskurse der letzten Jahre im Zusammenhang mit den Personalabteilungen so zeigt sich, dass diese im Wesentlichen vor dem Hintergrund des Employer Brandings und hier insbesondere im Hinblick auf das Arbeitgeberimage geführt wurden, oder hinsichtlich des Wertschöpfungsbeitrages der Personalabteilung selbst und ihrer strategischen Rolle im Unternehmen. Gerade bei dem letztgenannten Punkt zeigte sich immer wieder eine Diskrepanz zwischen der gefühlten strategischen Bedeutung des HR-Bereichs und der tatsächlichen Bedeutung von HR in der Unternehmensrealität. Dies belegen auch die Studien zum internationalen Vergleich. So sind deutsche Personalleiter nur zu 55,9% in der Geschäftsleitung ihrer Unternehmen vertreten, während ihre Kollegen in Spanien (76,3%), in Schweden (87,9%) und in Frankreich (94,1%) dort deutlich stärker vertreten sind (vgl. Brewster, C./Kabst, R. 2006:93).

Nicht wenige Studien der nahen Vergangenheit untersuchten gerade den Wertschöpfungsbeitrag der Personalabteilung selbst und ihre strategische Rolle im Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung von Effektivitätsgesichtspunkten. Im Ergebnis konnte immer wieder eine Diskrepanz zwischen der gefühlten strategischen Bedeutung und der tatsächlichen Bedeutung von HR in der Unternehmensrealität sowie das Vorurteil der nicht Wert schöpfenden Personalabteilung nachgewiesen bzw. bestätigt werden. Darüber hinaus stellte man zwar eine wachsende Relevanz von HR in der Unternehmenspraxis fest, konstatierte aber


gleichzeitig auch, dass die damit verbundene Rollenveränderung von HR zum Business Partner noch nicht vollzogen ist (siehe Abbildung 01).

Abbildung 01: Ausgewählte HR-Studien im direkten Vergleich

Ausgewählte Studien	Capgemini „HR-Barometer“ 2002 – 2007	Kienbaum „Positionierung des HR-Managements“ 2005	Capgemini „HR als Business Partner“ 2006	Kienbaum „HR-Kurzstudie“ 2007	Droege & Comp. „HR-Kompetenzbarometer“ 2008
Zielgruppe	Große mitteleuropäische Unternehmen im deutschsprachigen Raum	Deutsche Großunternehmen und große mittelständische Unternehmen	Unternehmen mit Note mind. „ausreichend“ als Business Partner im HR-Barometer 2002 und 2004 sowie führende und innovative Unternehmen im HR-Bereich	Führende Unternehmen im deutschsprachigen Raum	Verschiedene Unternehmen
Befragte	Oberste HR-Entscheidungsträger Rücklauf: 132 Fragebögen (Selbstbild)	Personalmanager Rücklauf: ca. 40 Befragte (Selbstbild)	Oberste HR-Entscheidungsträger Rücklauf: 17 Interviews (Selbstbild)	Personalverantwortliche Rücklauf: 122 Fragebögen (Selbstbild)	Personalmanager, Führungskräfte, Mitarbeiter Gesamtbefragte: 700 (Selbst- / Fremdbild)
Studienziel	HR-Funktionsbereiche Strategie, Controlling, Organisation, Entwicklung, HRM, Rolle und Stellenwert von HR	Rolle, Stellenwert, Image des HRM	Realisation des Konzepts HR als Business Partner	Querschnittsbefragung über alle HR-Bereiche	HR-Funktionsbereiche Strategie, Business, Wertschöpfung, Technologie, persönliche Akzeptanz
Zentrale Ergebnisse für die vorliegende Studie	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Das Vorurteil der nicht wertschöpfenden Personalabteilung besteht weiterhin. ▫ HR übernimmt schlimmstenfalls eine reine Querschnittsfunktion 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ 60% haben ein positives Image im Unternehmen ▫ 53% fühlen sich als wertschöpfende Einheit wahrgenommen ▫ 80% der HR-Manager haben einen „modernen Ruf“ 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ 47% sehen sich nicht als Business Partner ▫ 4% schätzen sich stark in der Rolle als Business Partner ein ▫ Dabei liegt keine einheitliche Definition des Business Partners vor 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ 60% bestätigen eine wachsende Relevanz von HR ▫ Rollenveränderung zum Business Partner als eine der wichtigsten Herausforderungen 	Außenrepräsentation durch die Personalabteilung: <ul style="list-style-type: none"> ▫ Management 2,7; ▫ Mitarbeiter 2,7; ▫ Personaler 2,1. (1 beste, 5 schlechteste Note)

Auffällig bei der Analyse der Studien und der Literatur ist die häufige Fokussierung auf die Rolle und den Stellenwert von HR im Unternehmen, aber insbesondere auch die dominierende Fixierung auf das Selbstbild der Personaler (w/m).

In Anbetracht dieser Erkenntnisse sollte jedoch grundsätzlich noch mal die Frage gestellt werden, ob HR tatsächlich immer und überall Business-Partner sein muss und ob dies als Entwicklungslinie und -ziel für HR überhaupt erstrebenswert ist. Unabhängig von der Beantwortung dieser Frage und der Feststellung, dass die Personalabteilung zunächst einmal




bevorzugter Dienstleister für die Mitarbeiter und die einzelnen Organisationseinheiten sowie strategischer Consultant und Umsetzungsberater für die Geschäftsleitung ist, gilt es eine Status quo- bzw. Positionsbestimmung für HR vorzunehmen, und zwar aus Sicht der internen Kunden. Bei den bisherigen Studien wurde immer wieder das Selbstbild der Personaler (w/m) erhoben bzw. deren Selbsteinschätzung über das Fremdbild. Dies ist aber nur die eine Seite der Medaille. Die andere Seite der Medaille ist die des tatsächlichen Fremdbildes und hier im Hinblick auf das tatsächliche Image der Personalabteilung in den Unternehmen. Der Grund hierfür liegt darin, dass jedwede künftige Entwicklung des HR-Bereiches auf dem Status quo von heute aufsetzen muss und das Fremdbild über das HR-Image eine gute Positionsbestimmung bezüglich der tatsächlichen Sympathien, Stärken und Schwächen sowie des generellen Kompetenzzuspruches aus Sicht der internen Kunden erlaubt.

Die hier und da schriftlich oder auch mündlich vorgetragenen Imagebeschreibungen für die Personalabteilung reichen vom „administrativen Autistentum“ über den „unproduktiven und unkreativen Verwaltungsmitarbeiter“ bis hin zum „hervorragenden internen Dienstleister und Manger“. Solche oder ähnliche Aussagen sind das Ergebnis von individuellen oder kollektiven Eindrücken, Erfahrungen und/oder Meinungen. Sie stehen stellvertretend für Sympathien oder Antipathien gegenüber der Personalabteilung.

Um sich dem Image der Personalabteilungen aussagefähig zu nähern, bedarf es einer Erweiterung des Untersuchungsgegenstandes dahingehend, dass neben der Rolle und dem Stellenwert von HR im Unternehmen weitere Einflussfaktoren untersucht und berücksichtigt werden und darüber hinaus das Fremdbild der Personalabteilung ermittelt wird. Gerade das Fremdbild einer Personalabteilung erlaubt dann im konkreten und unternehmensspezifischen Kontext einen wirksamen reflektierten Prozess und die Einleitung von Maßnahmen zur Imagepflege und Imageerhaltung bzw. -verbesserung. An diesem Punkt knüpft die vorgelegte Studie an.

Eine Besonderheit der vorliegenden Studie liegt auch darin, dass das Mitarbeiterengagement – die zentrale Zielgröße für Personalarbeit mit den Aspekten Identifikation mit dem Unternehmen, Leistungsmotivation für das Unternehmen und Bindung an die Unternehmung – erhoben und die Merkmale der Personalabteilung auf Relevanz für das Engagement untersucht wurden. Somit kann die Nachhaltigkeit der Personalarbeit bezogen auf das Mitarbeiterengagement überprüft werden. Die Bedeutung von Personalarbeit auf das Mitarbeiterengagement und letztlich den Unternehmenserfolg konnte bereits in einer früheren Untersuchung der psychonomics AG



bestätigt werden. Hier zeigte sich unter anderem, dass professionelle Personalstrukturen und -prozesse signifikant mit dem Mitarbeiterengagement und dem wirtschaftlichen Unternehmenserfolg im Zusammenhang stehen. 41% dessen, ob Unternehmen wirtschaftlichen Erfolg aufweisen, konnte regressionsanalytisch durch humankapitalfördernde Personalstrukturen und -prozesse aufgeklärt werden¹. Diese Befunde unterstreichen die Bedeutung der Analyse der Relevanz von Personalarbeit für das Mitarbeiterengagement.

2 Studiendesign & Empirie

Um sich dem HR-Image empirisch zu nähern, wurde ein vorläufiges HR-IMAGE-Modell (*siehe Abbildung 02*) aufgestellt, welches grundlegend davon ausgeht, dass zur ganzheitlichen Erfassung des Images der Personalabteilung die Fremd- und Selbstwahrnehmung notwendig ist.

Als wesentliche Einflussfaktoren auf das HR-Image wurden sechs Dimensionen evaluiert, die das Image entweder positiv oder negativ in den Köpfen der Rezipienten beeinflussen.

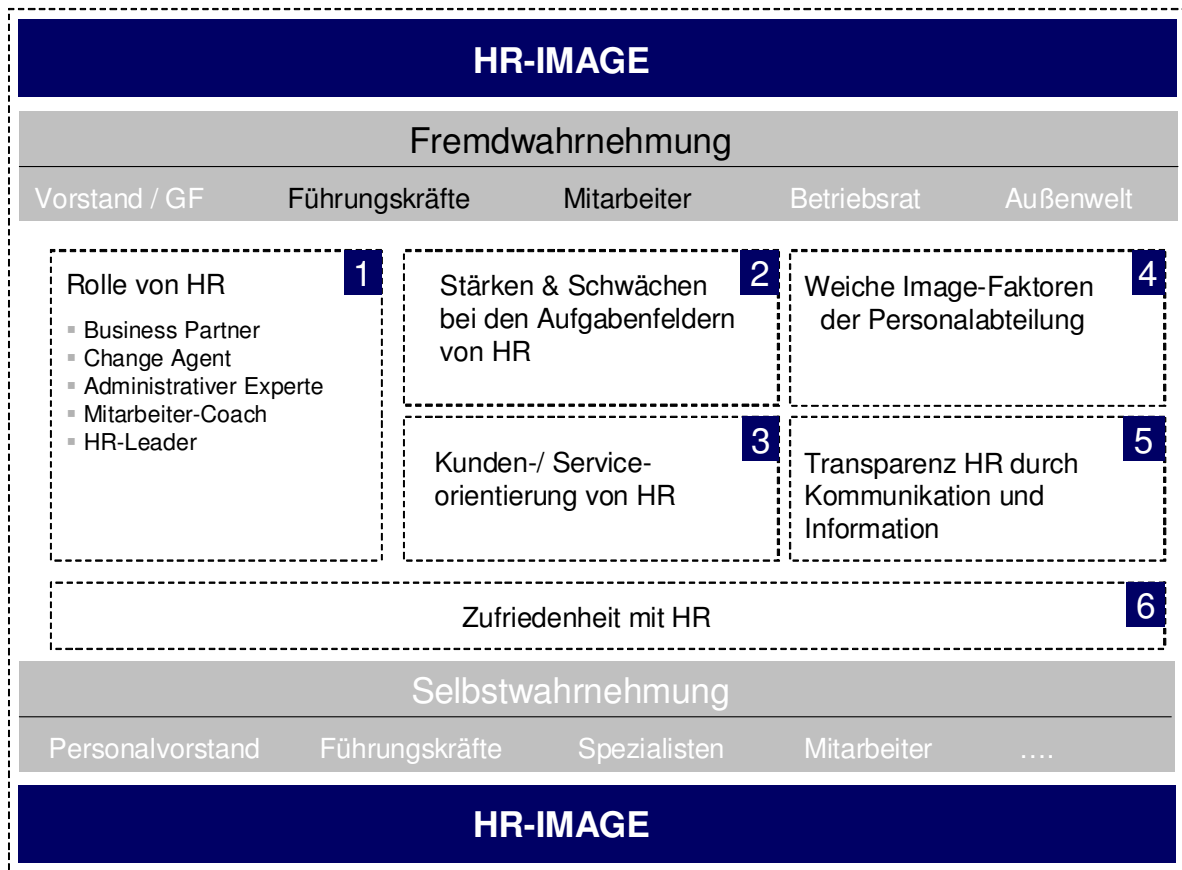
Hierbei handelt sich um:

- Die Rolle von HR im Unternehmen
- Die starken und schwachen Aufgabenfelder von HR
- Die Kunden- und Serviceorientierung von HR
- Die weichen Image-Faktoren der Personalabteilung
- Transparenz über HR-Aufgaben und Erfolge
- Zufriedenheit mit HR und den HR-Mitarbeitern

Zugrunde gelegt wurde die Annahme, dass sich nicht nur die Rolle einer Abteilung im Unternehmen und die Stärken und Schwächen bei den Aufgaben-/Kompetenzfeldern unmittelbar auf das Image auswirken, sondern auch die Art und Weise, wie die Aufgaben aus der Perspektive der Betroffenen erfüllt werden. Hier liegt u.a. auch eine Besonderheit des Images einer Personalabteilung gegenüber allen anderen Abteilungen im Unternehmen vor, da die Leistungen von HR das Individuum unmittelbar betreffen und in seinen Auswirkungen bis in den persönlichen Bereich tangieren (Arbeitszeit / Gehalt / Personalentwicklung / Personalfreisetzung / ..).


¹ Schubert, A., vor der Brüggem, T., & Haferburg, M. (in Druck). Sicherung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch Verbesserung qualitativer humanressourcenorientierter Kriterien. Abschlussbericht zum Forschungsprojekt F 2127, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund.

Abbildung 02: Vorläufiges HR-Image-Modell



Nicht unproblematisch hierbei ist sicherlich der Umstand, dass eine Vielzahl von personalwirtschaftlichen Entscheidungen und Maßnahmen nur bedingt von HR beeinflusst werden können, je nach Bedeutung, Macht und Einfluss von HR im Unternehmen. Dies bedeutet, dass im Worst-Case unpopuläre Maßnahmen von HR umgesetzt werden und die Betroffenen dies unmittelbar auf die Personalabteilung in ihrem Wahrnehmungsbild projizieren. Des Weiteren wird davon ausgegangen, dass das HR-Image von den „weichen Faktoren“ abhängig ist, da das Wahrnehmungsbild bei den Betroffenen im Wesentlichen durch die Interaktion mit einzelnen HR-Mitarbeitern bestimmt wird, d.h. am Point of Contact/Sales. Positive und negative Erfahrungen und Erlebnisse mit einzelnen HR-Vertretern werden somit auf eine ganze Abteilung projiziert, was dazu führt, dass jeder HR-Mitarbeiter somit gleichzeitig immer auch als Imageträger einer ganzen Abteilung fungiert.

Ausgehend davon, dass zum einen die verfügbare Informationsbasis über ein Meinungsobjekt und zum anderen die Art und Weise der Kommunikation Image prägenden Einfluss nimmt, führt dazu, dass die Transparenz über die Aufgaben, Leistungen und Erfolge der Personalabteilung




bezüglich ihres Images einen relativ hohen Stellenwert einnimmt, zumal diese durch HR aktiv gesteuert werden kann. In diesem Zusammenhang sollte dann auch erwähnt werden, dass die Enthaltung von Informationen auch eine Art der Kommunikation ist, die sich Image prägend auswirkt.

Die letzte Dimension des hier zugrunde gelegten (vorläufigen) Modells bildet die Zufriedenheit mit HR, d.h. das Ergebnis eines Matchings zwischen den Erwartungen an die Personalabteilung und den wahrgenommenen und erlebten Leistungen. Die Zufriedenheit mit HR basiert demnach im Wesentlichen auf einer Vielzahl -meist individueller- subjektiver Erfahrungen im Umgang mit einem konkreten Anliegen bzw. bei der Lösung eines konkreten Kundenproblems. Diese wirken sich dann wiederum unmittelbar positiv oder negativ auf das Image der Personalabteilung aus. Zusätzlich zu den Einflussfaktoren auf das HR-Image wurde das Mitarbeiterengagement im Selbstbericht erfasst. Damit ist es in der vorliegenden Studie möglich, die Relevanz der unterschiedlichen Einflussfaktoren auf das Mitarbeiterengagement zu untersuchen und damit wesentliche Handlungsfelder zu identifizieren.

Das Mitarbeiterengagement ist in der vorliegenden Studie konzeptualisiert als Leistungsmotivation (Einsatzbereitschaft für das Unternehmen), Bindung (Weiterempfehlungsbereitschaft) und Identifikation (Hinter dem Unternehmen stehen) mit dem Unternehmen. Damit sind zentrale Zielgrößen von Personalarbeit erfasst.

Empirische Untersuchung: Ziel der vorgelegten Studie ist die Transparenz über das HR-Image im Spiegel ihrer internen Kunden, d.h. die Fremdwahrnehmung von HR durch die Führungskräfte und Mitarbeiter sowie die Ermittlung der Relevanz der Image-Faktoren für das Mitarbeiterengagement. Hierzu wurden auf Basis des oben skizzierten Modells für die verschiedenen Dimensionen Items ausgearbeitet und in einen Online-Fragebogen umgesetzt. Die Befragung wurde im November 2008 durch die YouGovPsychonomics mittels Online-Fragebogen durchgeführt. Die Stichprobe umfasste Arbeitnehmer in Voll- und Teilzeit und wurde nach NACE-Branchen repräsentativ erhoben. Insgesamt konnten Befragungsdaten von 1034 Personen generiert werden. Dabei haben 371 Führungskräfte (35,9%) und 663 Mitarbeiter (64,1%) aus Unternehmen unterschiedlicher Größenklassen (1 bis mehr als 5.000 Mitarbeiter) geantwortet. Mitarbeiter aus Personalabteilungen wurden bei dieser Befragung ausgeschlossen, da nicht das Selbst-, sondern das Fremdbild im Fokus der Untersuchung steht. Im Hinblick auf die Zusammensetzung der Befragten ergab sich ein Anteil von 84,9% Vollzeitbeschäftigten und 15,1% Teilzeitkräften.



Die Befragten konnten ihre Zustimmung überwiegend auf einer Fünfer-Likert-Skala einordnen (1 = trifft nicht zu; 2 = trifft eher nicht zu; 3 = teils-teils; 4 = trifft eher zu; 5 = trifft zu). Im Folgenden wird häufig die Darstellung der Häufigkeiten über so genannte Top- und Bottomboxes gewählt. Die Topbox fasst die zustimmenden Aussagen „trifft zu“ und „trifft eher zu“, die Bottombox die ablehnenden Aussagen „trifft eher nicht zu“ und „trifft nicht zu“ zusammen.

Jedem Kapitel ist eine Handlungsrelevanzanalyse angeschlossen, in der zur Ermittlung der Relevanz der einzelnen Themen für das Mitarbeiterengagement der Zusammenhang (statistisches Maß = Pearson-Korrelationskoeffizient) zwischen dem Topbox-Wert des jeweiligen Merkmales und dem Engagement-Index berechnet wurde. Als vorrangige Handlungsfelder gelten Merkmale, die hoch mit dem Engagement korrelieren, allerdings lediglich geringe Zustimmung erhalten. Als besondere Stärken gelten hingegen Merkmale, die hoch mit dem Engagement korrelieren und eine hohe Zustimmung erhalten. Entsprechend sind nachrangige Stärken und Schwächen diejenigen Merkmale, die einen geringen Zusammenhang mit dem Engagement aufweisen.

3 Die Rolle von HR

Nach Ulrich/Brockbank werden vier zentrale Rollen bei HR-Professionals unterschieden. Die Schwerpunkte liegen in der Rolle des „Strategic Partner“ (hier Business Partner), des „Change Agent“, des „Administrative Expert“ und des „Employee Champion“ (hier Mitarbeiter-Coach). Aus der Summe der vier Rollen bildet sich die Rolle des HR-Leaders (vgl. Ulrich, D./Brockbank, W. 2005:199ff) (*siehe Abbildung 03*).

In letzter Konsequenz sollte nach Ulrich/Brockbank ein HR-Professional alle Rollen beherrschen. Allerdings wird er sie nicht gleich stark ausfüllen. Abhängig ist dies zum einen von dem Aufgabenschwerpunkt mit dem der jeweilige HR-Professional betraut ist und zum anderen von der Akzeptanz durch die Unternehmensleitung und durch die Linie (vgl. Ulrich, D./Brockbank, W. 2005:219). Nicht unberücksichtigt bleiben darf hierbei, dass auch die organisatorische Verankerung der Personalabteilung eine besondere Bedeutung einnimmt, da hiermit ihr Stellenwert (Positionierung) innerhalb der Unternehmensstruktur festgelegt wird und somit auch der angestrebte Erfolgs- und Wertbeitrag von HR, einschließlich des diesbezüglichen Images unmittelbar beeinflusst wird. Das HR-Management steht vor der Herausforderung einerseits, seinen Wertbeitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie zu leisten und andererseits als glaubhafter „*Employee Advocate*“ aufzutreten (vgl. Kobi, J.-M.

2008:123). In der Studie HR-Barometer 2007 von Capgemini Consulting wurde in einer Selbsteinschätzung der Personaler festgestellt, dass die Rolle von HR als Business Partner in 44% der Unternehmen als lediglich ausreichend ausgefüllt wird (vgl. Capgemini Consulting 2007:21). Ebenfalls wurde im Rahmen dieser Studie festgestellt, dass in weniger als der Hälfte der Unternehmen das HR-Management auf oberster Vorstands- oder Geschäftsführungsebene sitzt (vgl. Capgemini Consulting 2007:12).

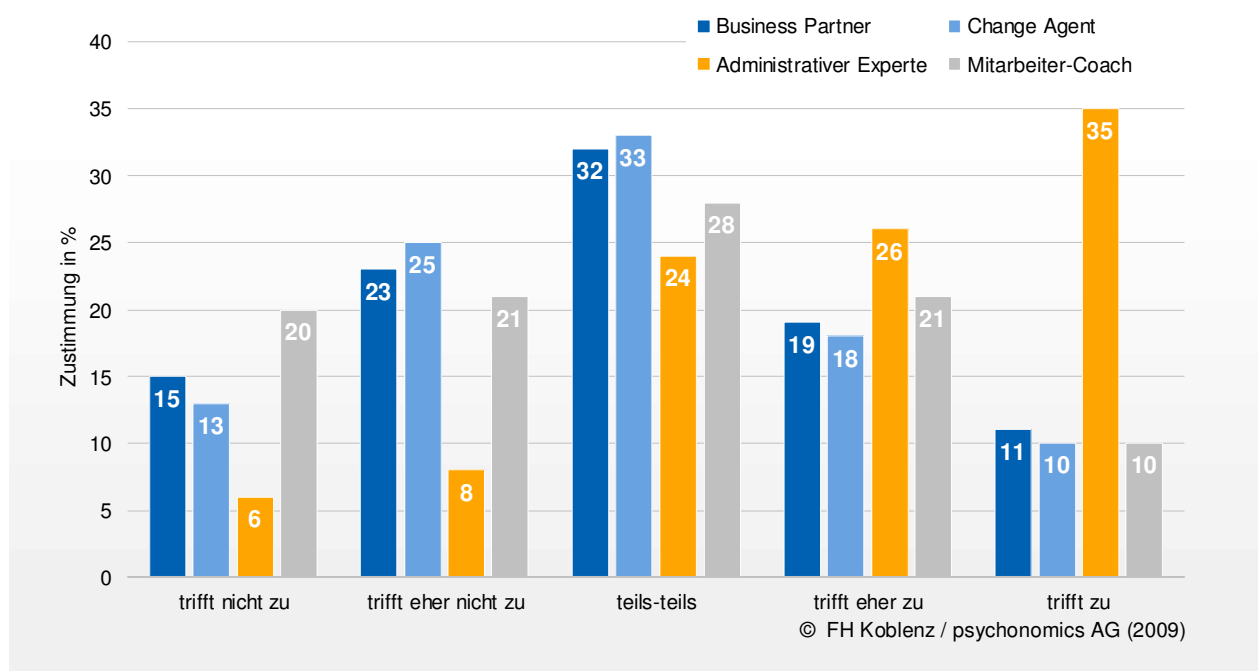
Abbildung 03: Rollen der Personalabteilung

Rollen der Personalabteilung	
Business Partner	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützt die Unternehmensstrategie durch begleitendes Human Resource Management ▪ Legt für die künftige Strategie eine angemessene Organisationsstruktur fest
Change Agent	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stellt die Kapazitäten für die Veränderungen sicher ▪ Treibt die Veränderungen voran und stellt sich zeitgerecht darauf ein
Administrativer Experte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Legt professionelle Methoden der Personalauswahl, -entwicklung, -beurteilung, -entlohnung und -beförderung fest ▪ Sorgt für eine effiziente Infrastruktur und einen effizienten Prozessablauf
Mitarbeiter-Coach	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereitet das bestehende Human Capital auf die künftigen Anforderungen vor ▪ Berücksichtigt dabei die Interessen der Mitarbeiter und trägt dadurch zu einer steigenden Mitarbeitermotivation sowie -zufriedenheit bei ▪ Fungiert als Anwalt der Beschäftigten
HR-Leader	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist für die Leadership der HR-Funktion verantwortlich ▪ Arbeitet mit anderen Bereichen eng zusammen, sichert die Einhaltung der Corporate Governance und überwacht die Personalabteilung

Ergebnisse: Während andere Studien in der Vergangenheit die Personaler selbst (=Selbstbild) hinsichtlich der Rollen von HR befragten, geben die vorliegenden Ergebnisse Aufschluss darüber, wie aus der Perspektive der Mitarbeiter mit und ohne Führungsverantwortung die unterschiedlichen Rollenschwerpunkte von HR wahrgenommen werden (=Fremdbild). Dabei waren nahezu keine nennenswerten Diskrepanzen bei den Antworten zwischen den Voll- und Teilzeit-Beschäftigten und bei den unterschiedlichen Branchen festzustellen.

Eine Bestätigung erhält die Aussage über die originäre Rolle der HR-Professionals als administrativer Experte (siehe Abbildung 04); 61% der befragten Bezugsgruppen geben als zutreffend an, dass die Personalabteilung insbesondere Aufgaben aus Verwaltung und Lohnabrechnung übernimmt (Mittelwert = 3,8).

Abbildung 04: Rolle der Personalabteilung aus Sicht der Bezugsgruppen



Aus Sicht der Bezugsgruppen tendiert der Vergleich der Topbox- mit den Bottombox-Werten für die Wahrnehmung der Rolle des Business Partners und des Change Agents zu eher nicht zutreffend (jeweils 38%). Hierbei zeigt sich auch, dass sich die Topbox-Werte der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung und der Führungskräfte bei der Aussage über die Rolle des Change Agent sogar mit 28% prozentual gleichen.

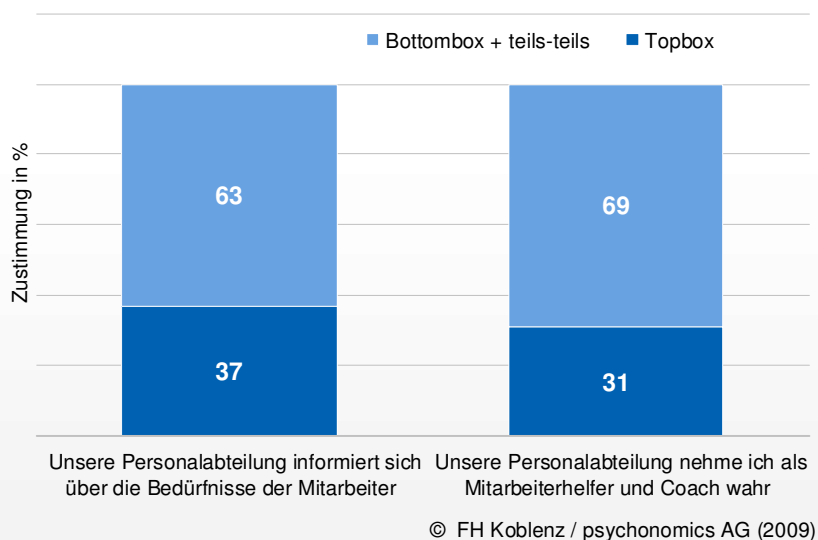
An Unternehmensentscheidungen sind HR-Professionals teilweise bis eher nicht (Mittelwert = 2,8) beteiligt. Außerdem leistet die Personalabteilung nur teilweise den gewünschten wichtigen Beitrag zum Unternehmensimage (Mittelwert 3,1).

Die Mittelwerte der einzelnen Aussagen dieses Studienteils liegen zwischen 2,8 (Tendenz geht Richtung „trifft eher nicht zu“) und 3,8 (Tendenz geht Richtung „trifft eher zu“). Die Angabe „Unsere Personalabteilung nehme ich als Mitarbeiterhelfer und Coach wahr“ erreichte unter anderem den niedrigsten Mittelwert (2,8). Dies bedeutet, dass die Rolle der HR-Professionals

als Mitarbeiter-Coach aus Sicht der befragten Bezugsgruppen eher nicht eingenommen wird. Dies bestätigen 69% der Befragten.

Des Weiteren fällt auf, dass die Personalabteilung sich nur teilweise über die Bedürfnisse der Mitarbeiter informiert (Mittelwert = 3,1). Diese Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter stellt jedoch eine wesentliche Aufgabe des Mitarbeiter-Coachs dar. Die Gewichtung („teils-teils“) entspricht in diesem Fall auch gleichzeitig dem Modalwert. Selbst bei der Betrachtung des Topbox-Wertes, der zwar im Vergleich mit dem Modalwert insgesamt höher ist, und bei 37% liegt, bedeutet dies, dass immer noch 63% der Bezugsgruppen angeben, dass diese Aussage nicht oder nur zum Teil zutrifft (siehe Abbildung 05).

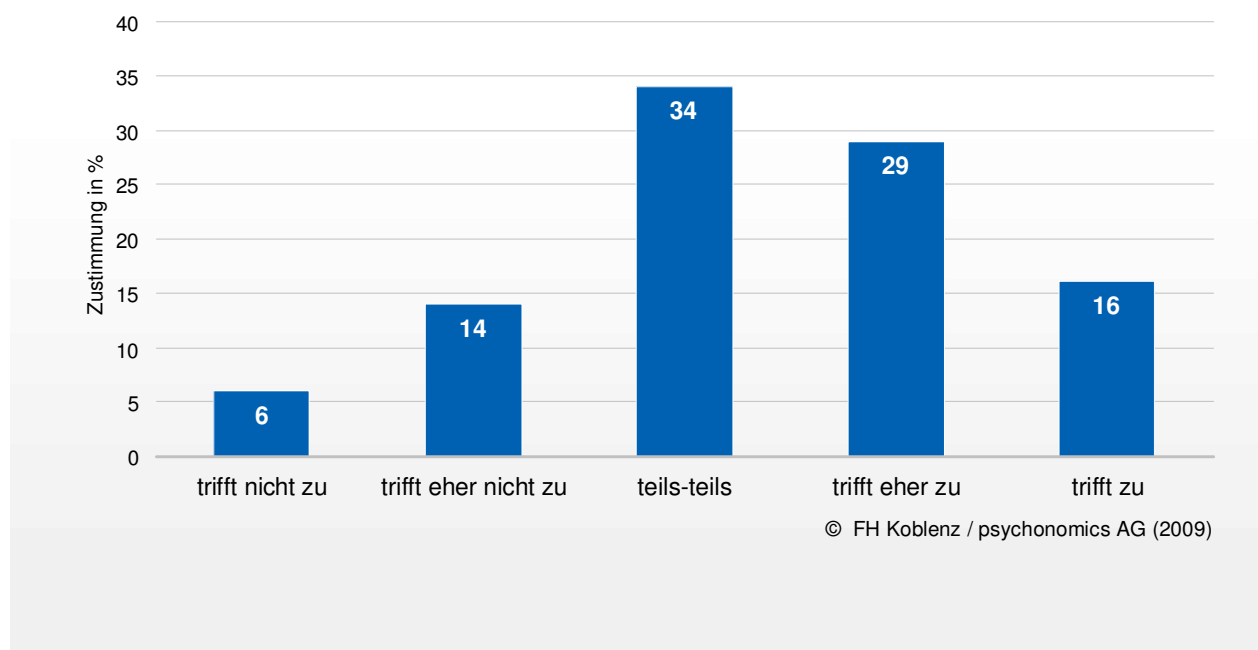
Abbildung 05: Rolle der Personalabteilung als Mitarbeiter-Coach



Insgesamt sehen 37% der Führungskräfte die Rolle des HR-Professionals als Mitarbeiter-Coach leicht positiver (Tendenz zu eher erfüllt) gegenüber den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung (27%).

Die Auswertung liefert zusätzlich Aufschlüsse über die Einschätzung des Experten-Wissens der Personalabteilung. Erkennbar ist, dass nur 45% der Bezugsgruppen eher zustimmen, dass die Personalabteilung über ein hohes Experten-Wissen in allen Personalfragen verfügt (siehe Abbildung 06).

Abbildung 06: Fremdeinschätzung des Experten-Wissens von HR



Der folgende Überblick zeigt zusammenfassend die Stärken und Schwächen im Bereich der Rollen von Personalabteilungen in Deutschland aus Sicht von Mitarbeitern. Die formulierte Relevanz leitet sich aus dem statistischen Zusammenhang jedes einzelnen Aspekts mit dem Mitarbeiterengagement ab (siehe Abschnitt 2). Ein Rollenmerkmal, das positiv beurteilt wird und hoch mit dem Mitarbeiterengagement zusammenhängt, ist eine wichtige Stärke, hängt es nur wenig mit dem Mitarbeiterengagement zusammen, so ist es eine nachgeordnete Stärke. Ein Rollenmerkmal das negativ bewertet wird, aber hoch mit dem Mitarbeiterengagement zusammenhängt, ist eine wichtige Schwäche, hängt es nur wenig mit dem Mitarbeiterengagement zusammen, so ist es eine nachgeordnete Schwäche.

Dies sind die so identifizierten Stärken und Schwächen im Bereich „Rollen der Personalabteilung“:

- HR in der Rolle als administrativer Experte
Wichtige Stärke - sollte weiter ausgebaut werden und gezielt genutzt werden
- HR in der Rolle als Business-Partner
Nachgeordnete Schwäche – sollte sukzessive gezielt verbessert werden
- HR in der Rolle als Change-Agent
Nachgeordnete Schwäche - sollte sukzessive gezielt verbessert werden
- HR in der Rolle als Mitarbeiter-Coach:
Wichtige Schwäche - vorrangiges Handeln ist notwendig

4 Die starken und schwachen Aufgabenfelder von HR

Die wesentlichen Aufgabenstellungen der Personalabteilung lassen sich am besten auf einer eher abstrakten Cluster-Ebene beschreiben, um eine möglichst breite Zustimmung darüber zu erhalten, welche Aufgaben durch HR wahrgenommen werden soll(t)en. Hierzu zählen im Einzelnen die Personal(-bedarfs)-planung, die Personalbeschaffung (inkl. Personalmarketing und -auswahl), der Personaleinsatz, die Personal- und Organisationsentwicklung, die Personalfreisetzung, die Personalführung und -beurteilung, die Entgeltfindung und -abrechnung, die Personalverwaltung und der Personalservice sowie das Personalcontrolling. In welchem Maße diese einzelnen personalwirtschaftlichen Aufgabenstellungen tatsächlich wahrgenommen werden hängt z.B. von der Unternehmensgröße und den verfügbaren Ressourcen im HR-Bereich ab. Bei der vorliegenden Studie wird davon ausgegangen, dass die Wahrnehmung der personalwirtschaftlichen Aufgaben und somit die HR-Kompetenz, sich unmittelbar Image prägend auf den HR-Bereich auswirken. Konkret wurden die Befragten mit den in *Abbildung 07* genannten Aussagen konfrontiert.

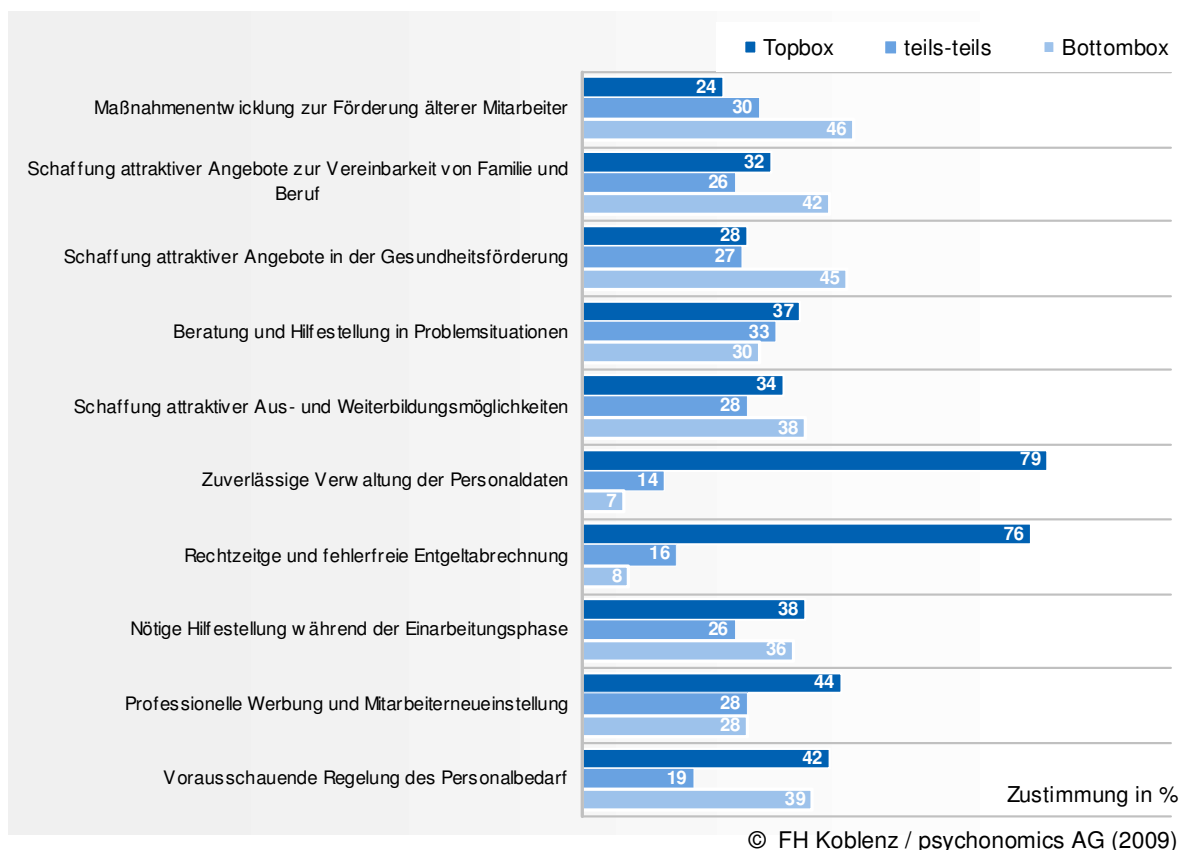
Abbildung 07: Aufgaben der Personalabteilung mit den zu beurteilenden Studienaussagen

Untersuchte Aufgaben der Personalabteilung mit den zu beurteilenden Studienaussagen	
Untersuchte Aufgaben	Aussagen
Personalbeschaffung (inkl. Personalmarketing)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Personalabteilung regelt vorausschauend den Personalbedarf meiner Abteilung. ▪ Unsere Personalabteilung organisiert die Werbung und Einstellung neuer Mitarbeiter für unsere Abteilung professionell.
Personaleinsatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In meiner Einarbeitungsphase habe ich alle nötigen Hilfestellungen von unserer Personalabteilung erhalten.
Personal- und Organisationsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unsere Personalabteilung schafft für mich attraktive Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten. ▪ Unsere Personalabteilung entwickelt spezielle Maßnahmen zur Förderung älterer Mitarbeiter. ▪ Unsere Personalabteilung schafft attraktive Angebote im Bereich Gesundheitsförderung ▪ Unsere Personalabteilung schafft attraktive Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
Personalentlohnung und –verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unsere Personalabteilung wickelt meine Entgeltabrechnung rechtzeitig und fehlerfrei ab. ▪ Unsere Personalabteilung bearbeitet und verwaltet meine Personaldaten zuverlässig.
Personalservice	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In persönlichen, sozialen und finanziellen Problemsituationen bietet mir unsere Personalabteilung gute Beratung und Hilfe.


Ergebnisse: Die Befragungsergebnisse zeigen bei der Teilanalyse über die unterschiedlichen Branchen hinweg und aus der Perspektive der Mitarbeiter mit und ohne Führungsverantwortung ebenso wie bei der Analyse nach Voll- und Teilzeitbeschäftigten keine wesentlichen Abweichungen zur Gesamtauswertung.

Die größte Kompetenz und damit den höchsten Professionalisierungsgrad bei der Wahrnehmung der personalwirtschaftlichen Aufgaben wird der Personalabteilung im Bereich „Personalentlohnung und -verwaltung“ seitens der Befragten bescheinigt. So erreicht die rechtzeitige und fehlerfreie Entgeltabrechnung eine Zustimmungsquote von 76% und die der zuverlässigen Verwaltung der Personaldaten eine Zustimmung von 79%, basierend auf den jeweiligen Topbox-Ergebnissen „trifft zu“ und „trifft eher zu“ (siehe Abbildung 08).

Abbildung 08: Gesamteindruck der personalwirtschaftlichen Aufgabenfelder



Die Fremdwahrnehmung hinsichtlich der durch HR wahrzunehmenden Aufgabenfelder Personalbeschaffung, Personaleinsatz, Personal- und Organisationsentwicklung und



Personalservice weist nahezu ausnahmslos eine eher negative Tendenz auf. Diese Aussage stützen die schwachen gewichteten Mittelwerte, die in einem Bereich von 2,63 (tendenziell „trifft eher nicht zu“) bis 3,25 („teils-teils“) liegen sowie die Modalwerte, die allesamt einen Wert von 3,00 („teils-teils“) ausweisen.

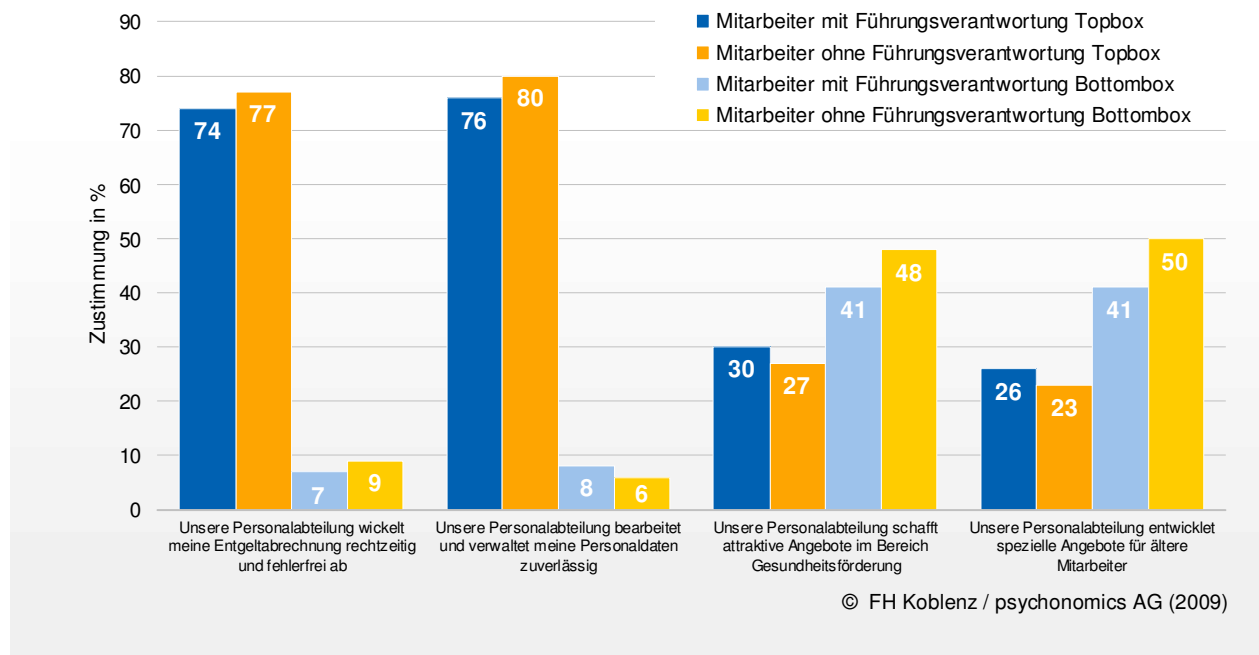
Auch wenn der Bottombox-Wert mit 28% der Personalabteilung im Aufgabenfeld der professionellen Personalbeschaffung eine klare Absage bescheinigt, bewerten aber immerhin 44% aller Befragten diese Leistung positiv (Topbox-Wert). Dem Tatbestand, dass die Personalabteilung den Personalbedarf der Abteilung vorausschauend regelt, stimmen 42% der Befragten zu, während 39% diesen Umstand eindeutig verneinten. Damit nimmt das Aufgabenfeld „Personalbeschaffung“ hinter dem der „Personalentlohnung und -verwaltung“ noch Rangplatz 2 ein, wenn auch mit weitem Abstand.

In der Gesamtauswertung ist besonders auffällig, dass das Aufgabenfeld „Personal- und Organisationsentwicklung“ als eine besondere Schwäche des HR-Bereiches aus der Perspektive der internen Kunden bewertet wird. Dies wird gefolgt von Nachhaltigkeitsthemen wie die Schaffung attraktiver Angebote im Bereich der „Gesundheitsförderung“, der „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ sowie die „Entwicklung von Maßnahmen zur Förderung älterer Mitarbeiter“. Hier werden Bottombox-Werte von 45%, 42% und 46% erreicht. (*Abbildung 09* verdeutlicht die getätigte Aussage anhand einer Gegenüberstellung, der beiden am höchsten und niedrigsten bewerteten Aufgabenfelder.)

In der Betrachtung der Relevanz, die die Erfüllung dieser Aufgabenfelder der Personalarbeit für das Mitarbeiterengagement einnimmt, fällt auf, dass die administrativen Aufgaben der Personalentlohnung und -verwaltung zwar klar positiv bewertet werden, allerdings nur einen geringen Zusammenhang mit dem Mitarbeiterengagement aufweisen. Dies ist dahingehend zu interpretieren, dass diese Kernleistungen als „selbstverständlich“ wahrgenommen werden. Nachhaltige Steigerung des Mitarbeiterengagements kann auch durch optimal aufgestellte administrative Personalprozesse nicht erreicht werden. Ähnliches gilt für die Werbung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Eher kritisch beurteilt, aber ebenso nur von moderater Bedeutung für das Mitarbeiterengagement sind die Punkte Hilfestellung bei der Einarbeitung und Personalbedarfsplanung. Bedeutende Handlungsfelder ergeben sich vielmehr in den Bereichen der Personalentwicklung und der Nachhaltigkeitsthemen. Es ist mit hoher Priorität geboten, für die Mitarbeiter ein attraktives Angebot im Bereich Weiterbildung, Gesundheitsförderung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Förderung von älteren Mitarbeitern sowie Beratung in Problemsituationen zu schaffen. Dies sind die Aufgabenfelder der

Personalabteilung, die sich vorrangig im Engagement der Mitarbeiter niederschlagen und derzeit noch zu schwach ausgeprägt sind.

Abbildung 09: Stärken und Schwächen der Personalabteilung



Zusammenfassend sind die Handlungsrelevanzen folgende:

- Personalbeschaffung (inkl. Personalmarketing)
Wichtige Stärke - sollte weiter ausgebaut werden
- Personalentlohnung und -verwaltung
Nachgeordnete Stärke - sollte gezielt genutzt werden
- Personal- und Organisationsentwicklung
Wichtige Schwäche – vorrangiges Handeln ist notwendig
- Personalbedarfsplanung
Wichtige Schwäche - vorrangiges Handeln ist notwendig
- Personaleinsatz
Wichtige Schwäche - vorrangiges Handeln ist notwendig
- Nachhaltigkeitsthemen (Gesundheit, Work-Life-Balance, Demographie ...)
Wichtige Schwäche - vorrangiges Handeln ist notwendig

5 Die Kunden- und Serviceorientierung von HR

Im Sinne des Total Quality Management Ansatzes müssen Selbstverständnis, Funktionen und Aufgaben einer Organisationseinheit so verändert werden, dass sie vom hierarchischen Zentralbereich zu einem internen Service-Center wird, welches Angebotsorientierung durch Kundenprogramme ablöst. Im Vordergrund steht dabei der entscheidungsautonome, interne Kunde, der kundenfreundliche, serviceorientierte und damit effiziente Prozesse erwartet.

Die internen Kunden der Personalabteilung sind zum einen die Unternehmensleitung und die Linienabteilungen und zum anderen die Führungskräfte und die Mitarbeiter. Erst die konsequente Ausrichtung der personalwirtschaftlichen Aktivitäten an dem Bedarf und den Bedürfnissen dieser internen Kunden, die Sicherstellung einer hohen Qualität und Wirtschaftlichkeit der einzelnen Dienstleistungen und die Gewährleistung des Wertschöpfungsbeitrages machen eine Personalabteilung zu einem kundenorientierten Dienstleister und damit zu einem wirklichen Wertschöpfungs-Center.

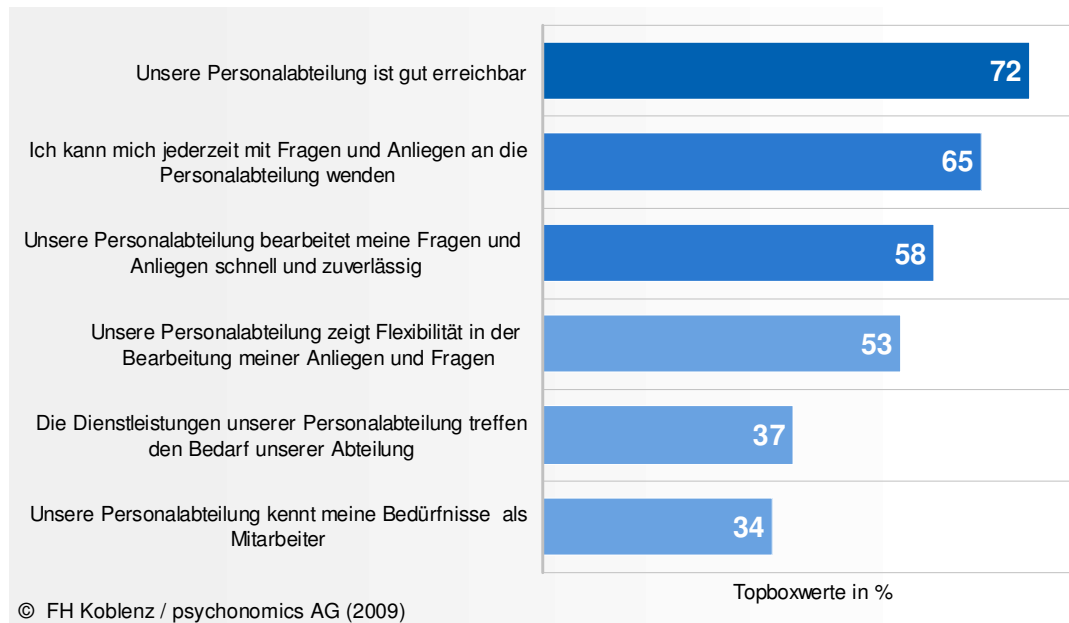
Ergebnisse: Mit Blick auf das Wertschöpfungs-Center und die damit verbundene Kunden- und Serviceorientierung wurden im Rahmen dieser Studie insbesondere die Bedarfs- und Bedürfnisermittlung durch die Personalabteilung sowie deren Flexibilität und Erreichbarkeit aus der Perspektive der internen Kunden untersucht.

Für 72% der Befragten ist die Personalabteilung sehr gut erreichbar und 65% aller Umfrageteilnehmer sind der Meinung, dass sie sich jederzeit mit Fragen und Anliegen an die Personalabteilung wenden können. 58% aller Befragten stimmen zu, dass ihre Fragen und Anliegen schnell und zuverlässig durch HR beantwortet werden und dabei zu 53% eine solide Flexibilität besitzt. Somit zeigen die Ergebnisse in Bezug auf die Service-Dimension, dass die Personalabteilung in der Fremdwahrnehmung über eine sehr gute Erreichbarkeit und Ansprechbarkeit verfügt und weitgehend durch ihre Kunden als problemlösungsorientiert wahrgenommen wird. (Siehe Abbildung 10)

Im Hinblick auf die Kundenorientierung der Personalabteilung ist das Fremdbild weniger positiv. So stimmen gerade einmal 37% aller Befragten zu, dass die Dienstleistungen der Personalabteilung auch den Bedarf der Abteilung treffen und nur 34% stimmen zu, dass HR die Bedürfnisse der Mitarbeiter auch wirklich kennt. Setzt die Kundenorientierung doch die konsequente Ausrichtung der personalwirtschaftlichen Aktivitäten an dem Bedarf und den Bedürfnissen der internen Kunden zunächst voraus, so ist festzuhalten, dass HR in diesem

Bereich noch einen relativ hohen Nachholbedarf besitzt, zumindest aus der Perspektive ihrer Kunden.

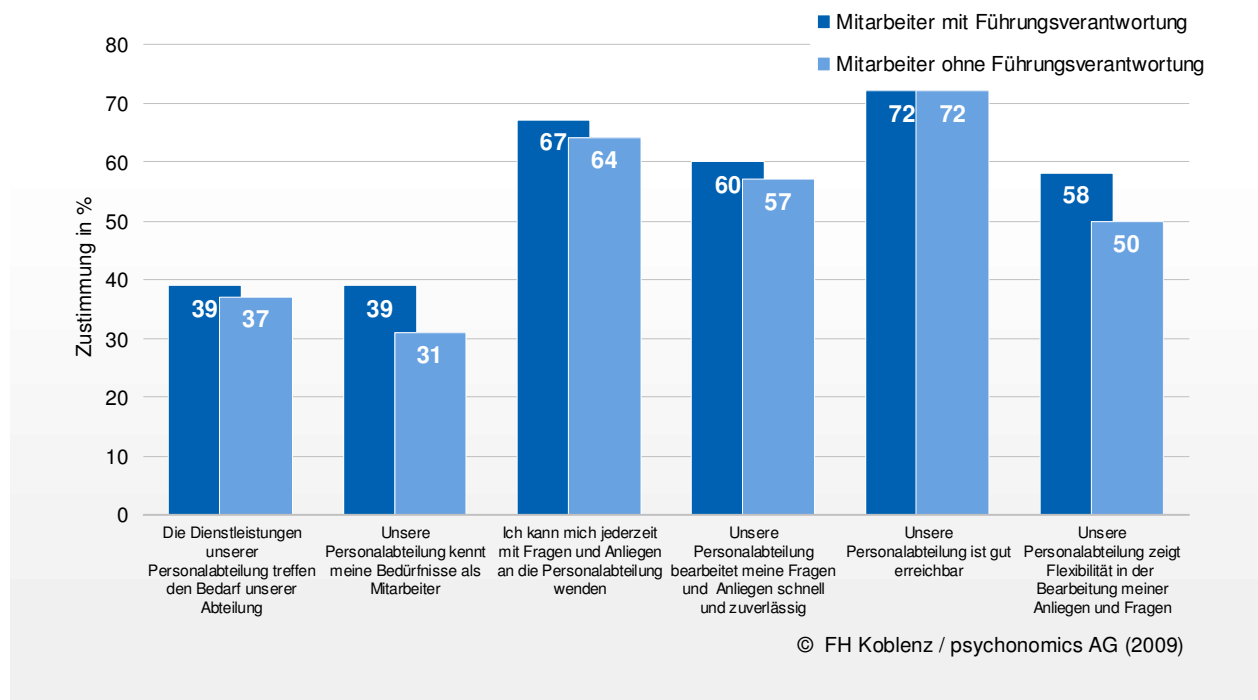
Abbildung 10: Gesamtbeurteilung „Kunden- und Serviceorientierung der HR-Abteilung“



Dieser Nachholbedarf wird unterstützt durch die statistischen Zusammenhangsanalysen dieser Aspekte mit dem Mitarbeiterengagement: Es identifizieren sich als Stärken mit hoher Relevanz eine hohe Ansprechbarkeit sowie eine zuverlässige und rasche Beantwortung von Fragen. Ebenso steht in der Gunst der Mitarbeiter eine hohe Flexibilität der Personalabteilungen. Diese Ergebnisse sprechen dafür, dass diese Service-Aspekte von den Mitarbeitern honoriert werden. Gleichzeitig weisen die identifizierte Unzufriedenheit mit der Kenntnis von Mitarbeiter-Bedürfnissen und deren als nicht zufriedenstellend wahrgenommene Umsetzung einen deutlichen korrelativen Zusammenhang zum Mitarbeiterengagement auf. Mitarbeiter agieren signifikant weniger engagiert, wenn ihre Bedürfnisse durch HR nicht erkannt und aufgegriffen werden.

Die Teilanalysen der Befragungsergebnisse zeigen keine größeren Diskrepanzen, weder über die unterschiedlichen Branchen, noch bei dem Vergleich zwischen Voll- und Teilzeitbeschäftigten und nur graduell leicht positivere Einschätzungen bei den Mitarbeitern mit Führungsverantwortung gegenüber denjenigen ohne Führungsverantwortung (Siehe Abbildung 11).

Abbildung 11: Vergleich der Kunden- und Serviceorientierung nach Kundengruppen



Damit lässt sich feststellen, dass HR im Allgemeinen im Hinblick auf die Kunden- und Serviceorientierung bei Voll- und Teilzeitkräften ähnliche Image-Positionierungen erreichen kann, ebenso bei unterschiedlichen Unternehmensgrößen, und Branchen. D.h. der HR-Bereich kann sowohl in kleinen als auch großen Unternehmen -unabhängig von der Branchenzugehörigkeit- guter oder auch schlechter Dienstleister sein.

Folgende Handlungsfelder lassen sich im Bereich der Kunden- und Service-Orientierung ableiten:

- **Ansprechbarkeit**
Wichtige Stärke - sollte weiter ausgebaut werden
- **Schnelligkeit und Zuverlässigkeit**
Wichtige Stärke - sollte weiter ausgebaut werden
- **Flexibilität**
Wichtige Stärke - sollte weiter ausgebaut werden
- **Erreichbarkeit**
Nachgeordnete Stärke - sollte gezielt genutzt werden

- Kenntnis des Bedarfs (der Linienabteilung)
Wichtige Schwäche - vorrangiges Handeln ist notwendig
- Kenntnis der Bedürfnisse von Mitarbeitern
Wichtige Schwäche - vorrangiges Handeln ist notwendig

6 Der „Personaler“: Zwischen Typ und Typus – Weiche Image-Faktoren

Reflektiert man auf das 7-S-Modell von Waterman/Peters und hier auf die Erkenntnis, dass ein Unternehmen durch insgesamt sieben Elemente, nämlich drei `harte´ Elemente (strategy, structure, systems) und vier `weiche´ Elemente (skills, style, staff und shared values) charakterisiert wird (vgl. Waterman, R. Jr., Peters, T. and Phillips, J.R. 1980:14ff), so kann hinsichtlich des vorliegenden Untersuchungsgegenstandes das Personal des HR-Bereiches als weicher Faktor angesehen werden, der erst infolge einer Interaktion mit den anderen Größen zum unternehmerischen Leistungserfolg führt. Somit kann das Personal selbst als Image prägend angesehen werden. Als Repräsentant der Personalabteilung wirkt sich demzufolge jeder einzelne Mitarbeiter (=Imageträger), sowohl durch die persönlichen Charaktereigenschaften als auch durch seine Denk- und Handlungsweisen (Kompetenzen) auf das Image der gesamten Abteilung aus. Dies bedeutet zum Beispiel, dass die Erfahrungen mit einem einzelnen Mitarbeiter aus der Personalabteilung und das hierdurch gewonnene positive/negative Bild auf eine ganze Abteilung projiziert werden.

In der vorliegenden Untersuchung war das Ziel, mit Blick auf das HR-Image ein Fremdbild des „Personalers“ hinsichtlich einzelner Kompetenzattribute zu zeichnen. Konkret geben die Ergebnisse eine Antwort darauf, welche Kompetenzattribute die internen Kunden mit ihren „Personalern“ verbinden und in welchem Maße (*siehe Abbildung 12*).

Abbildung 12: Kompetenzattribute des „Personaler-Typus“

Kompetenzattribute des „Personaler-Typus“	
Art der Kompetenz ^[1]	Abgefragte Attribute
Personale Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sympathisch
Aktivitätsbezogene Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktiv ▪ Modern ▪ Schnell ▪ Lösungsorientiert ▪ Innovativ ▪ Wirtschaftlich ▪ Strategisch ▪ Effizient
Sozial-kommunikative Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibel ▪ Hilfsbereit ▪ Vertrauenswürdig
Fachlich-methodische Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetent ▪ Fleißig

[1] In Anlehnung an Heyse, V. / Erpenbeck, J. (2004: Kompetenztraining)

Ergebnisse:

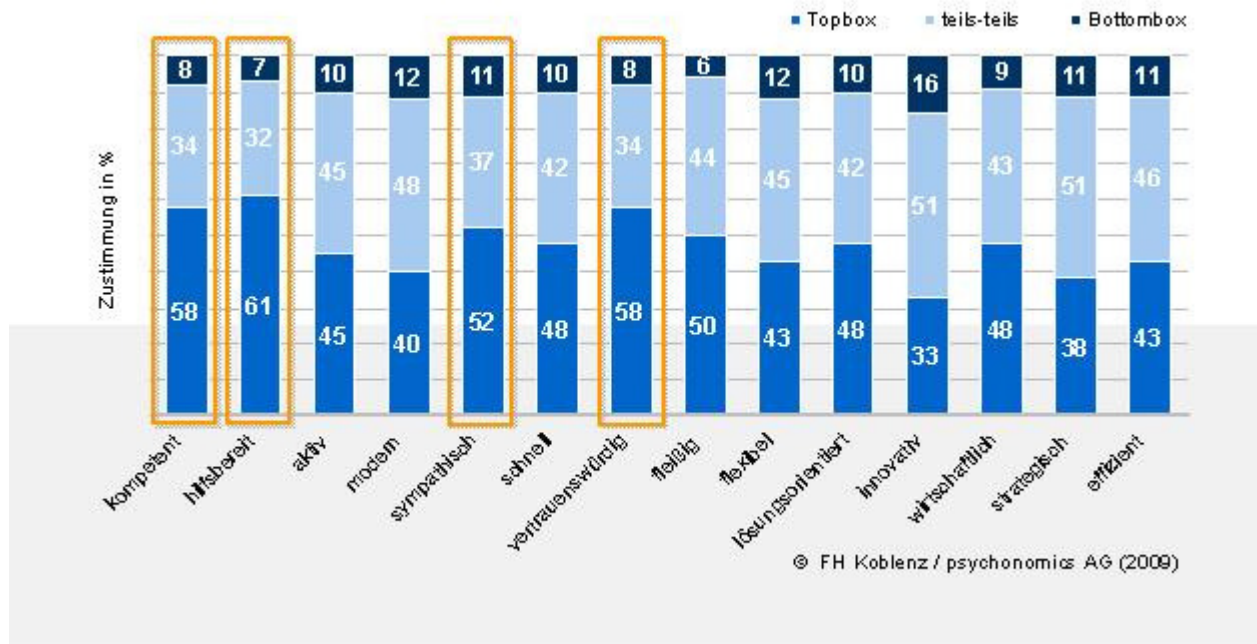
Zusammenfassend ist die Fremdwahrnehmung der „Personaler“ durch die internen Kunden eindeutig positiv im Hinblick auf die vier Attribute `kompetent`, `hilfsbereit`, `sympathisch` und `vertrauenswürdig`. Allesamt erreichen die Topbox-Werte eine Zustimmung in Höhe von 52% bis 61% (siehe Abbildung 13).

Weniger als die Hälfte der Befragten erlebt bzw. beschreibt den „Personaler“ eindeutig positiv bei den aktivitätsbezogenen Kompetenzen. So erreichen die Attribute `aktiv`, `modern`, `schnell`, `lösungsorientiert`, `innovativ`, `wirtschaftlich`, `strategisch` und `effizient` lediglich Topbox-Werte der positiven Zustimmung in Höhe von 33% bis 48%. Die geringste Zustimmung erhält das Attribut `innovativ` mit gerade einmal einem Topbox-Wert von 33% (=niedrigster Gesamtwert) und umgekehrt dem höchsten Bottombox-Wert mit einem Anteil von immerhin 16% aller Befragten.

Vergleicht man die Antworten und somit die Zustimmungsqoten der Befragungsteilnehmer mit Führungsverantwortung mit den Antworten der Befragungsteilnehmer ohne

Führungsverantwortung so zeigt sich, dass alle Attribute (ohne Ausnahme) von den Führungsverantwortlichen durchschnittlich um 6 Prozentpunkte positiver eingeschätzt werden.

Abbildung 13: Ausprägung der Kompetenzattribute des „Personalers“



Die hohe Antworthäufigkeit (32% bis 51%) in der Kategorie „teils-teils“ über alle Kompetenzattribute hinweg deuten zum einen auf eine nicht so hohe Profilschärfe des HR-Bereiches in Summe hin, unabhängig davon, dass dies bezogen auf die Personalabteilung in einem bestimmten Unternehmen anders aussehen kann. Zum anderen zeigt dieses Ergebnis in toto aber auch auf, dass die internen Kunden im Hinblick auf die Fremdwahrnehmung der Personaler noch weitgehend Unentschlossenheit demonstrieren, was für den HR-Bereich eine große Chance darstellt, wenn man sie denn nutzt. Auch und gerade bezogen auf das Image.

Betrachtet man die Kompetenzattribute nach Ihrer Relevanz für das Mitarbeiterengagement, so ergeben sich die folgenden Stärken und Schwächen:

- Kompetent, hilfsbereit und vertrauenswürdig
Wichtige Stärke - sollte weiter ausgebaut werden
- Sympathisch, fleißig und lösungsorientiert
Wichtige Stärke – sollte weiter ausgebaut werden
- Schnell und wirtschaftlich
Latente Stärke – sukzessiv weiter ausbauen

- Aktiv, flexibel und effizient
Latente Stärke - sukzessiv weiter ausbauen
- Modern und strategisch
Latente Schwäche - Handeln ist notwendig
- Innovativ
Wichtige Schwäche - vorrangiges Handeln ist notwendig

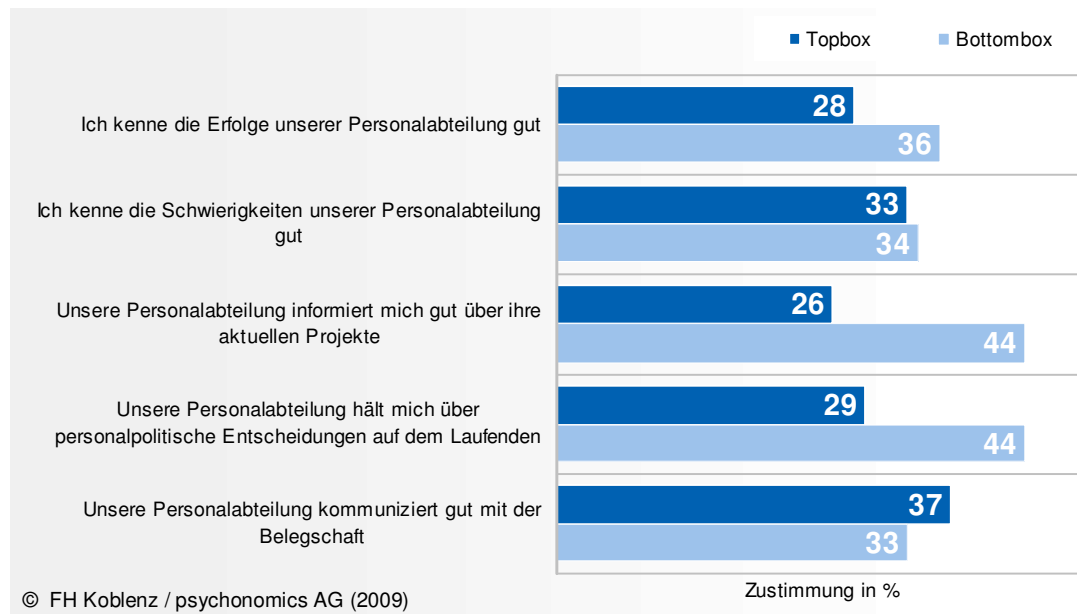
7 Die Transparenz über HR-Aufgaben und -erfolge

Das Aufgabenfeld der Personalabteilung ist nicht nur umfangreich, sondern gerade an den Schnittstellen zu den Linienabteilungen und in der Interaktion mit der einzelnen Führungskraft bzw. dem einzelnen Mitarbeiter teils sehr komplex und vielschichtig. So reichen diese von personalwirtschaftlichen Kollektiv- und Einzelmaßnahmen, über abteilungs- und mitarbeitergruppenübergreifende Maßnahmen und Konzepte, bis hin zur Lösung und Unterstützung bei persönlichen/privaten Aufgaben- und Problemstellungen einzelner Mitarbeiter. Hinsichtlich des HR-Images stellt sich dabei zu recht die Frage, ob und wenn ja, inwieweit den internen Kunden bewusst und transparent ist, welche Aufgaben und auch Erfolge die Personalabteilung im Unternehmen überhaupt wahrnimmt bzw. realisiert. Hierbei liegt die Annahme zugrunde, dass mehr Transparenz über die Aufgabenwahrnehmung und die Einzelerfolge sich positiv auf das Image der Personalabteilung auswirkt. Dabei ist das Transparenzerleben jedes einzelnen Organisationsmitgliedes sicherlich zum einen von der Diskrepanz zwischen den gewünschten (Informationsbedarf und -bedürfnis) und den vorhandenen Informationen (Informationsangebot) abhängig (vgl. Winterstein, H. 1996:108ff), aber zum anderen auch von der tatsächlichen Informations- und Kommunikationsleistung der Personalabteilung selbst. Die durchgeführte Befragung sollte demnach mehr Aufschluss darüber geben, wie die tatsächliche Informations- und Kommunikationsleistung von HR aus Sicht der internen Kunden wahrgenommen bzw. erlebt wird.

Ergebnisse: Während 37% der Befragten dem HR-Bereich eine gute `Kommunikation mit der Belegschaft´ bescheinigen, sind es nur 29% der Studienteilnehmer, die sich von ihren Personalabteilungen gut über die `personalpolitischen Entscheidungen´ informiert fühlen (*siehe Abbildung 14*). Die Eindeutigkeit hinsichtlich der letztgenannten Informations- und Kommunikationsleistung wird dadurch unterstrichen, dass immerhin 44% der Befragten sich durch die Personalabteilung nicht über die laufenden personalpolitischen Entscheidungen und

hinsichtlich aktueller HR Projekte informiert fühlen. Nur 26 % der Studienteilnehmer konnten ihren HR-Bereichen bescheinigen, dass sie gut über die aktuellen Projekte informieren.


Abbildung 14: Die Informations- und Kommunikationsleistung von HR



Die Transparenz über die Schwierigkeiten und die Erfolge der Personalabteilung kann in toto ebenfalls als relativ niedrig eingestuft werden. So stimmen nur 28% der Befragten der Aussage eindeutig zu, dass sie die `Erfolge der Personalabteilung` gut kennen und 33% stimmen der Aussage zu, dass sie die `Schwierigkeiten ihrer Personalabteilung` gut kennen. Die Ablehnungshäufigkeit liegt bei allen Informationsgegenständen höher, teilweise bis zu 8 Prozentpunkten. .

Über alle abgefragten Kriterien hinweg zeigt sich bei dem Antwortverhalten eine Häufung in der Antwortkategorie „teils-teils“. Dies deutet zum einen darauf hin, dass die Informations- und Kommunikationsleistung von HR in den Unternehmen sehr unterschiedlich gehandhabt wird bzw. zum anderen bei den internen Kunden noch eine weitgehend indifferente Wahrnehmung diesbezüglich existiert. Fakt ist aber auch, dass bei einer summativen Betrachtung die Informations- und Kommunikationsleistung von HR nicht eindeutig und nicht mehrheitlich positiv durch die internen Kunden bewertet wird.

Der Vergleich zwischen den Mitarbeitern mit Führungsverantwortung und den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung zeigt, dass die Führungskräfte die Informations- und



Kommunikationsleistungen von HR positiver einstufen. Differenzen in Höhe von 17,2 Prozentpunkten bei den Topbox- und 18 Prozentpunkten bei den Bottombox-Werten untermauern diese Feststellung. Dies ist sicherlich darauf zurückzuführen, dass die Interaktion und damit die Information und Kommunikation zwischen der Personalabteilung und den Führungsverantwortlichen i.d.R. intensiver ist und auch häufiger zustande kommt. Als überdurchschnittlich negativ bewerten die Mitarbeiter die mangelnde Information und Kommunikation in Bezug auf die beiden Aspekte „Unsere Personalabteilung informiert mich gut über aktuelle Projekte“ und „Unsere Personalabteilung hält mich über personalpolitische Entscheidungen auf dem Laufenden“ (Bottom-Boxes in Höhe von 51% bzw. 52%).

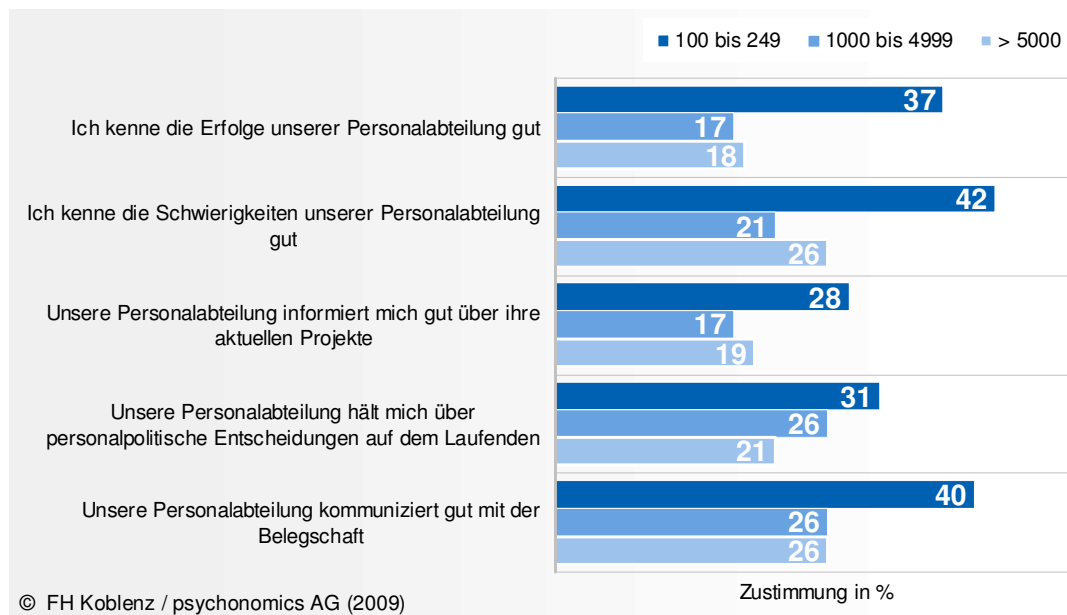
Analysiert man die Ergebnisse der Informations- und Kommunikationsleistung von HR nach Unternehmensgrößenklassen, so zeigt sich ein eindeutiges Bild. Auch wenn die vorwiegend negative Einschätzung nicht aufgehoben, sondern eher bestätigt wird, so ist dennoch festzustellen, dass von den Mitarbeitern in Unternehmen mit 100 bis 249 Mitarbeitern die Informations- und Kommunikationsleistung von HR wesentlich positiver bewertet wird, als von denjenigen, die in Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern beschäftigt sind (*siehe Abbildung 15*). Dies ist sicherlich ein Indiz dafür, dass die Distanz zwischen den Mitarbeitern und der Personalabteilung in kleineren Unternehmen geringer ist und damit auch die Fremdwahrnehmung über die Transparenz positiver ausfällt. Geringere Distanz könnte auch dazu führen, dass ein geringeres Informationsbedürfnis bei den Mitarbeitern existiert, da grundsätzlich jederzeit die Möglichkeit des Dialoges und der Interaktion mit der Personalabteilung besteht und sich die Mitarbeiter i.d.R. persönlich auch kennen. Hinzu kommt, dass in kleineren Unternehmen eine geringere Arbeitsteilung der personalwirtschaftlichen Aufgaben vorzufinden ist, d.h. ein Ansprechpartner für alle personalwirtschaftliche Fragen und Anliegen. Dies ist bei größeren Unternehmen anders.

Folgende Handlungsfelder in Sachen Mitarbeiterengagement lassen sich aus dem Bereich Kommunikation ableiten:

- Transparenz über die Schwierigkeiten von HR
Nachgeordnete Schwäche - sollte gezielt verbessert werden
- Transparenz über personalpolitische Entscheidungen
Latente Schwäche - Handeln ist notwendig
- Transparenz über die Erfolge von HR
Latente Schwäche - Handeln ist notwendig


- Kommunikation mit der Belegschaft
Wichtige Schwäche - vorrangiges Handeln ist notwendig
- Transparenz über die aktuellen Projekte von HR
Wichtige Schwäche - vorrangiges Handeln ist notwendig

Abbildung 15: Informations- und Kommunikationsleistung von HR nach Unternehmensgröße



8 Die Zufriedenheit mit HR und den HR-Mitarbeitern

Die Zufriedenheit bei einem Produktkauf ist das Ergebnis der nach dem Erwerb wahrgenommenen Leistung, gemessen an den Erwartungen vor dem Kauf (vgl. Kotler, P. / Bliemel, F. 2001: 61). Kundenzufriedenheit an sich ist dabei keine direkt messbare Größe, sondern nur über Instrumente wie die Kundenbefragung ermittelbar. Wunderer definiert in Anlehnung an Zeithaml/Parasuraman/Berry die Kundenzufriedenheit als „eine Funktion der Differenz (Lücke) zwischen den Erwartungen an Servicenutzen und -qualität und den tatsächlich gemachten Erfahrungen“ (Wunderer, R./von Arx, S. 1999:129). Demzufolge ist die vom internen Kunden subjektiv empfundene Qualität einer Dienstleistung umso geringer, je stärker die Differenz zwischen erwarteten und erlebten Aspekten ausgeprägt ist (vgl. Benkenstein, M. 1993:1101). Die Erfüllung der subjektiven Erwartungen des Einzelnen führen somit zu einer Beurteilung der Qualität des internen Dienstleisters, was wiederum im konkreten Fall dann ursächlich für die Existenz von Kundenzufriedenheit oder -unzufriedenheit ist. Nicht nur, dass

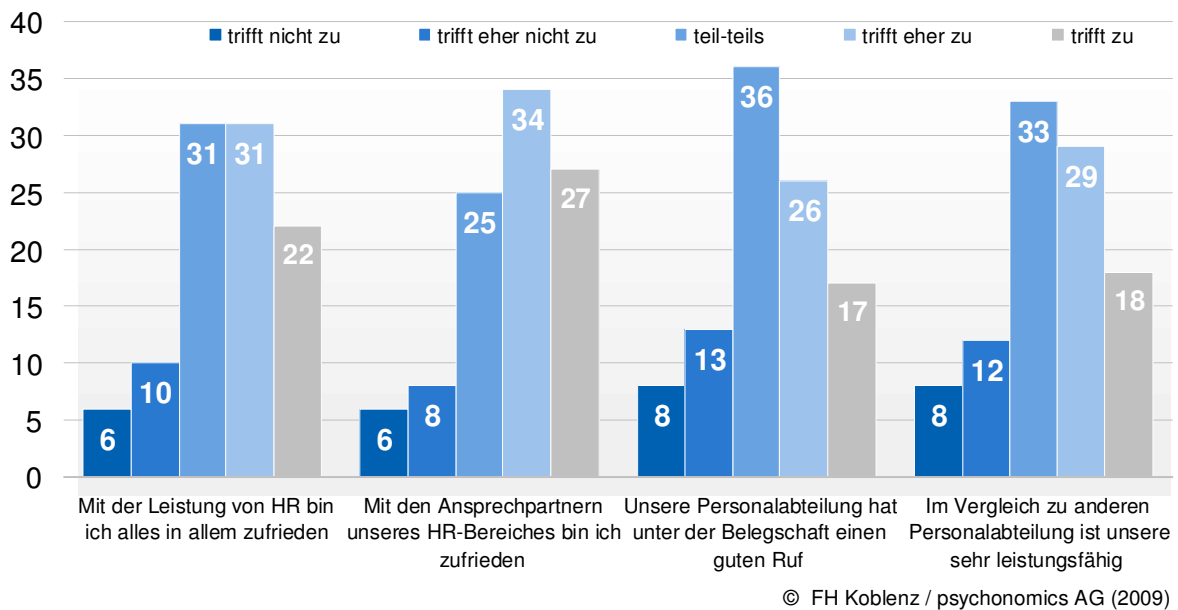


der interne Kunde damit selbst die Indikatoren für die Qualitätsmessung festlegt, geht er bei der Dienstleistungsqualität im Gegensatz zur Produktqualität hin und beurteilt nicht nur das Endergebnis, sondern insbesondere auch das Leistungspotenzial des internen Dienstleisters sowie den Interaktionsprozess (vgl. Benkenstein, M. 1993:1098). Dies bedeutet, dass die Zufriedenheit mit den Dienstleistungen des HR-Bereiches bzw. seiner Mitarbeiter davon abhängig ist, wie bei anderen Dienstleistungen auch, inwieweit der interne Kunde die Qualitätsdimensionen Fähigkeits-, Prozess- und Ergebnisqualität des Anbieters beurteilt (vgl. Wunderer, R. / v. Arx, S. 2002:131ff). Die Auseinandersetzung mit der Zufriedenheit interner Dienstleister, und dies betrifft nicht nur die Personalabteilung im Unternehmen, wird vor dem Hintergrund des Outsourcing und dem Auf- bzw. Ausbau von marktorientierten Wertschöpfungs-Centern künftig eine steigende Bedeutung bekommen.

Ergebnisse: Im Rahmen der vorgelegten Studie war die Fremdwahrnehmung der internen Kunden bezüglich der `Zufriedenheit mit den Leistungen und den Ansprechpartnern der HR-Abteilung`, sowie deren `Ruf unter der Belegschaft und die Einschätzung über die Leistungsfähigkeit im Vergleich zu anderen Unternehmen` von besonderem Interesse.

Nach der Zufriedenheit mit ihrer Personalabteilung befragt, geben 53% (Topbox-Wert) aller Studienteilnehmer an, dass sie mit deren Leistungen und sogar 61% (Topbox-Wert) mit ihren Ansprechpartnern alles in allem zufrieden sind (siehe Abbildung 16). Die Bottombox-Werte bezüglich dieser beiden Aussagen liegen lediglich zwischen 14% und 16%, so dass die Unzufriedenheit der Befragten mit ihren Personalabteilungen bzw. den Ansprechpartnern relativ gering ausfällt.

Abbildung 16: Zufriedenheit mit HR

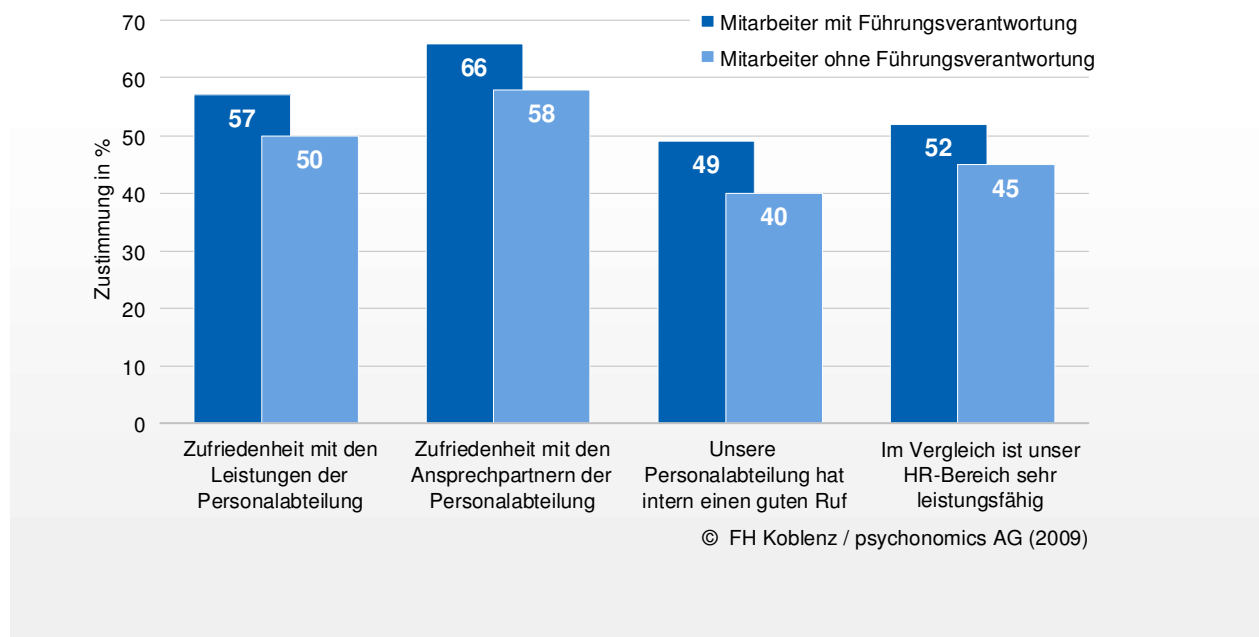


Bezüglich der Aussage, dass die Personalabteilung unter der Belegschaft einen guten Ruf besitzt, fällt die (positive) Zustimmungquote wesentlich geringer aus. So stimmen nur 43% der Befragten dieser Aussage mindestens eher zu, während 21% ein eindeutiges Votum dafür abgeben, dass der Ruf von HR unter der Belegschaft nicht gut ist.

Befragt nach der Leistungsfähigkeit ihrer Personalabteilung im Vergleich zu Personalabteilungen anderer Unternehmen liegt die Zustimmungquote bei 47% bei den Topbox-Werten, während eine Negation von 20% (Bottombox-Werte) der Befragten vorgenommen wurde. Immerhin ein Drittel (33%) konnte sich weder für die Negation noch zu einem eindeutig positiven Votum durchringen und kreuzte die Antwortkategorie „teils-teils“ an.

Differenziert nach Mitarbeitern mit und ohne Führungsverantwortung zeigt sich, dass die Führungskräfte sowohl die allgemeine Zufriedenheit mit HR und den HR-Mitarbeitern (=Ansprechpartner), als auch den Ruf von HR und die Leistungsfähigkeit (im Vergleich) der eigenen Personalabteilung in der Tendenz zwischen 7% und 9% positiver beurteilen als die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung (siehe Abbildung 17).

Abbildung 17: Zufriedenheit mit HR nach Mitarbeiterverantwortung



Bei den Unternehmensgrößenklassen zeigt sich, dass die Unzufriedenheit mit der Personalabteilung bei Unternehmen mit 50 - 99 Mitarbeitern sowie bei Unternehmen mit 500 - 999 Mitarbeitern signifikant höher war, als bei den übrigen Unternehmensgrößenklassen, da hier alle Ergebnisse unterhalb des Mittelwertes lagen. Der Grund hierfür könnte sein, dass bei diesen Unternehmensgrößen eine „Schwellengröße“ vorliegt und die HR-Abteilung nahezu nicht vorhanden ist oder der Leistungsumfang der Personalabteilung der Unternehmensgröße noch nicht angepasst wurde.

Aus der Handlungsrelevanzanalyse der Zufriedenheitsaspekte für das Mitarbeiterengagement ergeben sich folgende Stärken und Schwächen:


- Zufriedenheit mit den Ansprechpartnern von HR
Wichtige Stärke - sollte weiter ausgebaut werden
- Zufriedenheit mit den Leistungen von HR
Wichtige Stärke - sollte weiter ausgebaut werden
- Leistungsfähigkeit im Vergleich mit HR-Bereichen anderer Unternehmen
Latente Stärke - sukzessiv weiter ausbauen
- Der Ruf von HR unter der Belegschaft
Latente Stärke - sukzessiv weiter ausbauen

9 Management Summary & Handlungsbedarf

Ziel der vorgelegten Studie ist es, mehr Transparenz über das HR-Image im Spiegel ihrer internen Kunden, d.h. die Fremdwahrnehmung von HR durch die Führungskräfte und Mitarbeiter herzustellen. Hierzu wurde ein vorläufiges Modell aufgestellt, welches sechs Image prägende Dimensionen berücksichtigt. Im Einzelnen handelt es sich hierbei um die Rollenwahrnehmung der Personalabteilung, um die Stärken und Schwächen bei der Aufgabenerfüllung, die Kunden- und Serviceorientierung, die weichen Imagefaktoren sowie um die Informations- und Kommunikationsleistung und die allgemeine Zufriedenheit mit HR. Hierzu wurden im November 2008 Führungskräfte und Mitarbeiter (N = 1034) unterschiedlicher Unternehmensgrößenklassen und Branchen per branchenrepräsentativer Onlineerhebung im YouGov Panel Deutschland befragt. (Mitarbeiter aus Personalabteilungen wurden bei dieser Befragung ausgeschlossen.)

In den Augen der internen Kunden nimmt die Personalabteilung eindeutig die Rolle des administrativen Experten wahr. Hier wird von der Mehrheit der Befragten die momentane Stärke der Personalabteilung gesehen. Dieses Fremdbild wird noch dadurch bestätigt, dass dem HR-Bereich die größte Kompetenz und der höchste Professionalisierungsgrad im Aufgabenfeld `Personalentlohnung und -verwaltung` mit Zustimmungswerten von 76% und 79% bescheinigt wird. Eine weitere wichtige Stärke des HR-Bereiches sehen die internen Kunden im Untersuchungsfeld `Kunden- und Serviceorientierung`. Hier wird der Personalabteilung eine relativ gute Ansprechbarkeit und Flexibilität bescheinigt, sowie eine ordentliche Schnelligkeit und Zuverlässigkeit bei der Aufgabenabwicklung. Im Hinblick auf die beschreibenden Attribute der Mitarbeiter in den Personalabteilungen ist die Fremdwahrnehmung eindeutig. Der `Personaler` an sich ist kompetent, hilfsbereit und vertrauenswürdig sowie weitestgehend sympathisch, fleißig und lösungsorientiert. Ebenfalls als Stärke von HR bewerten die internen Kunden die Ansprechbarkeit sowie die Leistungen der Personalabteilung.

Als wirkliche und damit wichtigste Schwäche der heutigen Personalabteilungen, die auch unmittelbares Handeln erforderlich macht, wird von den internen Kunden die unzureichende Ausübung und Wahrnehmung der Rolle eines Mitarbeiter-Coachs gesehen. Nur 31 % der Befragten konnten dem Umstand zustimmen, dass sie ihre Personalabteilung in der Rolle des Mitarbeiter-Coachs wahrnehmen und erleben. Insbesondere die suboptimalen Ergebnisse im Aufgabenfeld `Personal- und Organisationsentwicklung` untermauern diesen Eindruck. Das Leistungsangebot der Personalabteilung konnte ebenfalls als eindeutige Schwäche ausgemacht werden. So erhielten bei der Überprüfung der Kunden- und Serviceorientierung die beiden Merkmale bedarfs- und bedürfnisgerechte Dienstleistungen die niedrigsten Zustimmungswerte.




Lediglich 37% der Befragten stimmten der Aussage zu, dass die Dienstleistungen der Personalabteilung den Bedarf der eigenen Abteilung treffen und nur 34% stimmten dem Umstand zu, dass die Personalabteilung die Bedürfnisse der Mitarbeiter kennt.

Wenn ein beschreibendes Attribut in Summe nicht auf die „Personaler“ zutrifft, dann ist es die Innovationsfähigkeit. So konnten nur 33% der Studienteilnehmer (niedrigster Topbox-Wert) ihrer Personalabteilung bescheinigen, dass sie `innovativ´ ist. Insgesamt, wenn auch nicht als unmittelbare, so denn doch als latente Schwäche, wurden die Eigenschaften `modern und strategisch´ bestätigt.

Große Defizite sind hinsichtlich der Transparenz über den HR-Bereich festzustellen und hier insbesondere bezüglich der Informations- und Kommunikationsleistung der Personalabteilung. Während noch 37% der Befragten dem HR-Bereich eine ´gute Kommunikation mit der Belegschaft´ im Rahmen der Topbox-Werte bescheinigen, sind es nur 29% der Studienteilnehmer, die sich gut über die `personalpolitischen Entscheidungen´ informiert fühlen.

Im Hinblick auf das HR-Image lässt sich nach Auswertung der Ergebnisse feststellen, dass weder das Image des „angestaubten, unproduktiven und unkreativen Verwaltungsmitarbeiters“, noch das des „First-Movers oder Managers“ bestätigt werden kann. So ist die Profilschärfe zu gering, um sich auf das eine oder andere festzulegen. Dies betrifft aber nicht nur die Studienergebnisse, sondern insbesondere auch das Antwortverhalten der internen Kunden. Zu häufig wurde die Antwortkategorie „teils-teils“ angekreuzt, was als Indiz dafür gelten kann, dass auch die internen Kunden noch kein eindeutiges Fremdbild über den HR-Bereich besitzen. Dies ist eine große Chance für die Personalabteilungen, wenn sie diese denn auch nutzen. Der Schlüssel liegt sicherlich bei den bedarfs- und bedürfnisgerechteren Dienstleistungen und in der Informations- und Kommunikationsleistung von HR.

Das grundsätzliche Dilemma, eine ausbalancierte Position zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeiter einzunehmen und damit immer auch „Diener zweier Herren“ zu sein, lässt sich ebenso wenig auflösen wie der Tatbestand, dass die Ressourcenausstattung der HR-Bereiche sehr unterschiedlich ist, die organisatorische Einbindung in die Unternehmenshierarchie sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheidet, der Spezialisierungsgrad der unterschiedlichen Personalabteilungen verschieden ist und es auch nicht den einen Typ „Personaler“ gibt. Jede Personalabteilung hat seine Stärken und Schwächen und diese werden insbesondere durch das HR-Image aus der Perspektive der internen Kunden deutlich. Es ist die reale „Spiegelung“ aller Denk- und Handlungsmuster des HR-Bereiches und damit gleichzeitig die Status-quo-Bestimmung und der Ausgangspunkt für jegliche Entwicklung. Ob diese jedoch



immer zum HR-Business-Partner führen muss oder sollte, gilt es im konkreten Einzelfall sicherlich noch mal in Frage zu stellen. Der HR-Bereich jedes einzelnen Unternehmens hat es somit selbst in der Hand, vorausgesetzt, man lässt ihn. Jeder einzelne Mitarbeiter der Personalabteilung ist Image prägend und Imageträger gleichzeitig. Heute bereits – und zukünftig noch stärker - wird das auf Leistung, Verhalten und Ergebnis beruhende Image der Personalabteilung auch darüber entscheiden, ob bestimmte (oder alle) personalwirtschaftlichen Dienstleistungen fremd vergeben werden, ob sich engagierte Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen binden lassen oder qualifizierte Mitarbeiter akquiriert werden können.


Fasst man die Einzelergebnisse der verschiedenen Image-Aspekte in einem Stärken- und Schwächen-Portfolio zusammen, wobei die Aspekte jeweils mit dem Mitarbeiterengagement in ihrem statistischen Zusammenhang berücksichtigt werden (siehe Abschnitt 2), so ergibt sich daraus der Handlungsbedarf (siehe Abbildung 18).

Wichtige Stärken (in starkem statistischen Zusammenhang mit dem Mitarbeiterengagement stehend):

- Die wahrgenommene Expertise in Personalfragen
- Gute Ansprechbarkeit für zuverlässige und rasche Beantwortung von Fragen und dies mit einer hohen Flexibilität
- Getragen von weichen Image-Aspekten wie „vertrauenswürdig“, „hilfsbereit“, „kompetent“, „sympathisch“ und „fleißig“
- Resultierend in einer allgemein hohen Bewertung der Leistungsfähigkeit der Personalabteilung

Nachgeordnete Stärken (in moderaten bis schwachen statistischen Zusammenhang mit dem Mitarbeiterengagement stehend):

- Leistungsfähigkeit bei administrativen Aufgaben der Personalentlohnung und –verwaltung
- Die Leistungen bei Werbung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- gute Erreichbarkeit
- „aktiv“, „schnell“, „lösungsorientiert“



Wichtige Schwächen (in starkem statistischen Zusammenhang mit dem Mitarbeiterengagement stehend):

- Schwache Positionierung im Bereich „innovativ“, „strategisch“, „modern“, „effizient“
- Zu passive Rolle als Mitarbeiter-Coach, der sich über die Bedürfnisse der Mitarbeiter informiert, und unzureichende Kenntnis der Bedürfnisse von Mitarbeitern und der Bedarfe der Abteilung
- Zu schwaches Angebot im Kern-Bereich Personalentwicklung
- Zu schwache Aufstellung im Bereich der Nachhaltigkeitsthemen Gesundheitsförderung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Demographie
- Ungenügende Information über die aktuellen Projekte der Personalabteilung, Kommunikation mit der Belegschaft, auf dem Laufenden halten über personalpolitische Entscheidungen

Nachgeordnete Schwächen (in schwachem statistischen Zusammenhang mit dem Mitarbeiterengagement stehend)

- Wahrnehmung der Rollen als Business-Partner (Einfluss auf Unternehmensentscheidungen und -strategie, Beitrag zum Unternehmenserfolg) und Change-Agent (Initiierung und Umsetzung von Veränderungen) ist aus Mitarbeitersicht zwar kritisch zu sehen, aber nicht sehr bedeutsam für das Mitarbeiterengagement.
- Hilfestellung bei der Einarbeitung und Personalbedarfsplanung
- Kenntnis der Erfolge und Schwierigkeiten der Personalabteilung

Abbildung 18: Zusammenfassendes Stärken- & Schwächenportfolio von HR



© FH Koblenz / psychonomics AG (2009)

Abschließend lassen sich folgende übergreifende Handlungsimpulse ableiten: Aus Sicht der internen Kunden zeigt sich die Personalabteilung zwar bemüht, ihren Rollen und Aufgaben für ihre internen Kunden gerecht zu werden, dennoch zeigt HR aber eine zu geringe Sensibilität für die Belange der Mitarbeiter und fungiert häufig als „abgekapselte“ Einheit im Unternehmen. Ihre Impulse werden als wenig innovativ wahrgenommen. Während die strategische Orientierung der Personalabteilung aus Mitarbeitersicht zwar kritisch gesehen wird, steht dieser Aspekt nur im moderaten statistischen Wirkungs-Zusammenhang mit dem Mitarbeiterengagement. Die Herausforderung für HR besteht darin, noch stärker in aktive Interaktion mit den Mitarbeitern zu treten, deutlich zu machen, dass Bedarfe erfasst und darauf aufbauend ein bedarfsgerechtes und gleichzeitig innovatives Angebot (insbesondere im Hinblick auf Nachhaltigkeits-Themen) geschaffen wird. Hierdurch kann HR zum einen nachhaltig Einfluss auf das Mitarbeiterengagement nehmen und zum anderen das Image der eigenen Abteilung sukzessive positiv aufladen.

10 Quellen

Benkenstein, M. (1993):

Dienstleistungsqualität. Ansätze zur Messung und Implikationen für die Steuerung, in: ZfB. 63. Jg., Heft 11, S. 1095-1116.

Brewster, C./Kabst, R. (2006):

Deutsche Personalchefs erobern zunehmend die Geschäftsleitung, in: Personalmagazin, Nr. 10, 2006, S. 93

Capgemini Consulting (2004):

HR-Barometer 2004/2006 - Bedeutung, Strategien, Trends in der Personalarbeit, Berlin

Capgemini Consulting (2006):

Studie HR Business Partner - Theorie und Praxis – Sichtweisen und Perspektiven, Berlin

Capgemini Consulting (2007):

HR-Barometer 2007 - Bedeutung, Strategien, Trends in der Personalarbeit, Offenbach am Main

Droege & Comp. (Hrsg.) (2008):

HR-Kompetenzbarometer 2008: Personalmanagement 360° - Feedback & Herausforderungen, Düsseldorf

Heyse, V. / Erpenbeck, J.(2004):

Kompetenztraining, 64 Informations- und Trainingsprogramme, Stuttgart

Kienbaum Management Consultants GmbH (Hrsg.) (2005):

Positionierung des HR-Managements in Unternehmen, Gummersbach

Kienbaum Consultants International GmbH (2007)

HR-Kurzstudie 2007 „Human Resource Management“, Gummersbach

Kobi, J.-M. (2008):

Die Balance im Management - Werte, Sinn und Effizienz in ein Gleichgewicht bringen, Gabler Verlag, Wiesbaden

Kotler, P./Bliemel, F. (2001):

Marketing-Management, Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Evanston (Illinois, USA)/Kaiserslautern

Kotler, P./Keller, K. L./Bliemel, F. (2007):

Marketing-Management, Strategien für wertschaffendes Handeln, 12. Auflage, Pearson Studium, München

Schubert, A./ vor der Brüggem, T./ Haferburg, M. (in Druck):

Sicherung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch Verbesserung qualitativer humanressourcenorientierter Kriterien. Abschlussbericht zum Forschungsprojekt F 2127, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund.

Ulrich, D./Brockbank, W. (2005):

The HR Value Proposition, Harvard Business School Press, Boston

Waterman, R. Jr., Peters, T. and Phillips, J.R. (1980):

“Structure Is Not Organisation” in Business Horizons, 23 , 3. June 1980. 14-26.

Winterstein, H. (1996):

Mitarbeiterinformation, Informationsmaßnahmen und erlebte Transparenz in Organisationen, München / Mehring

Wunderer, R./von Arx, S. (1999 / 2002):

Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center, Unternehmerische Organisationskonzepte für interne Dienstleister, 2. und 3. Auflage, Wiesbaden

Wunderer, R./Dick, P. (2007):

Personalmanagement - Quo Vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends, 5. Auflage, Luchterhand Verlag, St. Gallen/Köln

Zeithaml, V. / Parasuraman, A. / Berry, L. (1992):

Qualitätsservice: Was Ihre Kunden erwarten – Was Sie leisten müssten, Frankfurt a.M. et.al.

11 Kontakt & Ansprechpartner

Professor Dr. Christoph Beck
Fachhochschule Koblenz
Fachbereich Betriebswirtschaft
Rheinau 3-4
56075 Koblenz

Tel.: 0261/9528-151
Fax: 0261/9528-150
E-Mail: beck@fh-koblenz.de

Andreas Schubert, Vorstand
YouGovPsychonomics AG
Berrenratherstr. 154-156
50937 Köln

Tel.: 0221/42061-222
Fax: 0221/42061-100
E-Mail: andreas.schubert@psychonomics.de

Dr. Jennifer L. Sparr, Projektmanagerin
YouGovPsychonomics AG
Berrenratherstr. 154-156
50937 Köln

Tel.: 0221/42061-471
Fax: 0221/42061-100
E-Mail: jennifer.sparr@psychonomics.de