

Haufe Studien Reihe



# HR-Image 2013

Die Personalabteilung: Fremd- und Eigenbild

Eine Studie von



in Kooperation mit



**Autoren:**

Prof. Dr. Christoph Beck  
Dr. Frauke Bastians

**HAUFE.**

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>03</b>
<b>Management Summary</b>	<b>04</b>
<b>Studiendesign und Empirie</b>	<b>06</b>
<b>Die Rolle von HR</b>	<b>08</b>
<b>Starke und schwache Aufgabenfelder von HR</b>	<b>10</b>
<b>Zufriedenheit mit HR</b>	<b>11</b>
<b>Kunden- und Serviceorientierung</b>	<b>12</b>
<b>Weiche Imagefaktoren</b>	<b>14</b>
<b>Informations- und Kommunikationsleistung</b>	<b>16</b>
<b>Wertschöpfung und Notwendigkeit von HR</b>	<b>18</b>
<b>Der Ruf von internen Dienstleistern im Vergleich</b>	<b>19</b>
<b>Exkurs: Personalarbeit und Engagement der Mitarbeiter</b>	<b>20</b>
<b>Kein Fazit, sondern Fragen zum kontroversen Nachdenken</b>	<b>24</b>
<b>Quellen</b>	<b>26</b>
<b>Impressum</b>	<b>27</b>

# Vorwort

## Das Erstrebenswerte ins Auge fassen

Seit Dave Ulrich die Debatte um die vier HR-Rollen angestoßen hat, gilt es als erstrebenswert, als HR-Business-Partner dem Management zur Seite zu stehen. Strategisch wie umsetzend soll HR Einfluss auf die Unternehmensgeschicke nehmen. Doch wie so oft ist das, was wünschenswert ist, nicht ohne Weiteres machbar. Wie die vorliegende dritte Befragung zum HR-Image zeigt, scheinen sich die Personaler nun vermehrt dem Machbaren zuzuwenden: Die Zahl der Personaler, die ihre Rolle als „Administrative Expert“ bezeichnen, ist gestiegen. Gleichzeitig sehen die internen Kunden von HR ihre Personaler weiterhin vorwiegend als eben diese ausführenden Verwalter. Damit schließt sich die Lücke zwischen Fremd- und Eigenwahrnehmung in diesem Feld etwas.

In anderen Bereichen klafft sie allerdings weit auseinander: So schätzt HR nach wie vor seinen Ruf im Unternehmen wesentlich positiver ein als die Mitarbeiter. Aber auch beim Ruf anderer interner Dienstleister gibt es ähnlich großes Verbesserungspotenzial: IT, Controlling und der Einkauf kämpfen ebenfalls mit eingeschränkter Anerkennung im Unternehmen. Das belegt die Studie in diesem Jahr erstmals.

Offensichtlich ist es schwierig, interne Kundenwünsche richtig zu bedienen. Mit der HR-Image-Studie wollen die Initiatoren genau hier ansetzen: Die Ergebnisse liefern Hinweise darauf, wo die Personalabteilungen beginnen können, um zuerst ihre Kompetenzen, darauf aufbauend ihren Service und schließlich ihren Ruf zu verbessern. Wer jetzt anpackt und das Erstrebenswerte wieder ins Auge fasst, kann vielleicht in zwei Jahren eine positivere Tendenz in den Studienergebnissen erkennen.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg dabei!

Kristina Enderle da Silva



**Kristina Enderle da Silva**  
 Redakteurin Personalmagazin

# Management Summary

Marken haben ihr „Brand Image“, Firmen ihr „Corporate Image“, Branchen und Produkten hängt ein Branchen- und Produktimage an, selbst ganze Standorte und auch Personen sind mit einem bestimmten Image verbunden. „Arm, aber sexy“ – so sagt man über Berlin, und Mercedes hofft auf „grün“. Das Image ist ein aus kognitiven und emotionalen Bestandteilen zusammengesetztes Bild eines Betrachtungsobjekts. Dieses Bild kommt sowohl durch eigene wie auch durch fremde Informationen, Assoziationen, Wahrnehmungen und Erfahrungen zustande. Auch wer noch nie in Berlin war und bisher keinen Mercedes gefahren hat, hat ein ganz bestimmtes Bild der Stadt und des Automobilkonzerns im Kopf. Dieses prägt Konsumententscheidungen und kann das künftige Ergehen einer Region oder Firma bestimmen.

Warum sollte man sich nun mit dem Image einer einzelnen Organisationseinheit im Unternehmen befassen? Weil HR die wichtigste Ressource des Unternehmens verantwortet: die Mitarbeiter. Wie diese sich wahrgenommen und behandelt fühlen, beeinflusst maßgeblich den Unternehmenserfolg. Aber ist HR, so könnte ein Einwand lauten, nicht einfach nur die Abteilung mit den Personalaktenverwaltern und jenen, die Bewerbern im Vorstellungsgespräch gegenüber sitzen? Da liegt es nahe, auch die Wahrnehmung der Leistungen und Kompetenzen von HR genau zu untersuchen. Denn letztlich geht es nicht nur um HR, sondern um die Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation. Das Image von HR, verstanden auch als Gradmesser des Vertrauens zwischen Personalabteilung und Belegschaft, wirkt in der Organisation meinungs-, verhaltens- und handlungsmittbestimmend.

So versteht sich die vorliegende Studie wie ihre Vorgängerstudien aus den Jahren 2009 und 2011 als Pulsmesser für die HR-Community. Sie ermittelt Ansatzpunkte, wie das Image des Unternehmensbereichs HR zu verbessern ist. Natürlich unterscheiden sich HR-Abteilungen in der Praxis erheblich hinsichtlich Größe, Ausstattung, Aufgaben und Zielen und selbstverständlich könnte die Evaluation der HR-Abteilung eines bestimmten Unternehmens gänzlich andere Ergebnisse liefern als die hier vorgestellten. Aber dennoch zeichnet diese Studie ein allgemeines Stimmungsbild und damit das Image der Zukunft nach. Hierzu wurden von Dezember 2012 bis Januar 2013 per Online-Befragung 1.017 HR-Kunden und 400 Personaler gebeten, ihre Einschätzungen zu verschie-

denen Aspekten abzugeben, die in der Summe das Image des HR-Bereichs prägen. Die Ergebnisse dieser Befragung ergeben die Fremd- und die Eigenwahrnehmung, die sich wie folgt darstellen (siehe zusammenfassend dazu Abbildung 1).

Abb. 1: Fremd- und Eigenbild von HR

Mitarbeiter sehen Personaler vor allem in der Rolle des „Administrative Expert“, während Personaler sich selbst vorwiegend als „Employee Champion“ betrachten.

Aspekt	Mitarbeiter	Personaler
<b>Rolle von HR (Zustimmungsquoten*)</b>		
„Administrative Expert“	69 % ●	47 % ●
„Employee Champion“	25 % ●	64 % ●
„Change Agent“	28 % ●	38 % ●
„Strategic Partner“	27 % ●	27 % ●
<b>Macht und Einfluss von HR</b>		
HR im obersten Entscheidungsgremium vertreten*	54 % ●	54 % ●
Einfluss auf Unternehmensentscheidungen*	30 % ●	33 % ●
<b>Stärkstes Aufgabenfeld</b>		
Entgeltabrechnung*	82 % ●	97 % ●
<b>Top-Kompetenzattribute von HR</b>		
„hilfsbereit“ **	47 % ●	84 % ●
„kompetent“ **	46 % ●	81 % ●
„vertrauenswürdig“ **	46 % ●	89 % ●
„sympathisch“ **	43 % ●	72 % ●
<b>Kunden-/Serviceorientierung</b>	27 – 65 % ●	47 – 95 % ●
<b>Informations- und Kommunikationsleistung von HR*</b>	31 – 36 % ●	49 – 60 % ●
<b>Zufriedenheit mit HR*</b>	58 % ●	67 % ●
<b>Wertschöpfungsbeitrag von HR*</b>	34 % ●	66 % ●
<b>Notwendigkeit von HR*</b>	66 % ●	94 % ●
<b>Guter Ruf von HR*</b>	47 % ●	65 % ●

\* Topbox-Werte „trifft voll zu“ und „trifft eher zu“ der fünfstufigen Skala  
 \*\* Topbox-Werte „1“ und „2“ der siebenstufigen Skala  
 ● ● ● ● ● Positive (grün) bis kritische (rot) Bewertungen im Selbst- und Fremdbild

## Was Mitarbeiter über HR denken

Nach wie vor sehen die Mitarbeiter außerhalb der Personalabteilung HR vorwiegend in der Rolle des „Administrative Expert“, der sich um Aufgaben der Verwaltung und Organisation kümmert. Entsprechend wird von den HR-Tätigkeitsfeldern die Gehaltsabrechnung am stärksten wahrgenommen. Zwar stimmen mehr als die Hälfte der HR-Kunden darin zu, dass sie sich bei Fragen und Anliegen an die Personalabteilung wenden können, bescheinigen HR jedoch gleichzeitig wenig Flexibilität bei der Lösung ihrer Fragen und Anliegen – nur 39 Prozent geben hier ein positives Votum ab. Zudem kennt HR die Bedürfnisse der Mitarbeiter und der Abteilungen, wo diese beschäftigt sind, noch zu wenig: Nur rund ein Drittel der Befragten äußern sich hierzu positiv. Die Rolle als „Strategic Partner“ für HR wird seitens der Mitarbeiter bisher wenig gesehen und rückt somit – zumindest was die HR-Community in toto betrifft – noch in weite Ferne. Daher wundert es auch nicht, dass lediglich ein Drittel der Mitarbeiter denkt, HR leiste einen großen Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Personaler zeichnen sich in den Augen ihrer Zielgruppe wie auch schon in der Vorgängerstudie 2011 insbesondere durch die Attribute „vertrauenswürdig“, „kompetent“, „hilfsbereit“ und „sympathisch“ aus. Weniger stark ausgeprägt sind hingegen nach Meinung der Mitarbeiter die Attribute „innovativ“, „strategisch“ und „modern“. Dennoch sind 58 Prozent der HR-Kunden mit den Leistungen zufrieden – und sogar 64 Prozent mit den Ansprechpartnern von HR. Wenn jedoch weniger als ein Drittel der Mitarbeiter angeben, über das gesamte Leistungsprogramm von HR informiert zu sein, und auch bezüglich der Aufklärung zu zu HR-Projekten, Neuerungen und Änderungen lediglich 36 Prozent der Befragten dem HR-Bereich eine gute Informations- und Kommunikationsleistung bescheinigen, sollte dies doch nachdenklich stimmen.

Beim Ruf von HR in der eigenen Belegschaft gibt es noch Verbesserungspotenzial – aber auch beim Ruf anderer interner Dienstleister. Knapp die Hälfte der Befragten (47 Prozent) beurteilen die Reputation der Personalabteilung positiv, für die IT liegt dieser Wert bei 48 Prozent, der Einkauf erreicht 44 Prozent. Der Ruf der Controllingabteilung wird von 41 Prozent der befragten Mitarbeiter positiv bewertet.

## Was Personaler über HR denken

Der überwiegende Anteil der Personaler sieht sich nach wie vor selbst vor allen Dingen in der Rolle des Mitarbeiterhelfers und Mitarbeitercoachs, also als „Employee Champion“ – und nicht so sehr als „Administrative Expert“, wenig auch als „Change Agent“ und ebenfalls wenig ausgeprägt als „Strategic Partner“. Zwar geben 54 Prozent der Personaler an, als Personalabteilung im höchsten Entscheidungsgremium ihres Unternehmens vertreten zu sein, aber nur ein Drittel denkt, dass HR dort wirklich Einfluss auf Unternehmensentscheidungen hat.

Nach wie vor bleibt die Entgeltabrechnung die Domäne von HR, während Aufgabenfelder wie Gesundheitsförderung, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Förderung älterer Mitarbeiter von HR selbst noch relativ schwach eingestuft werden. Immerhin geben mehr als die Hälfte der Personaler an, mit ihren Dienstleistungen den Bedarf der Abteilungen zu treffen und auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu kennen.

Auch wenn die Selbsteinschätzungen der Personaler gegenüber der Fremdwahrnehmung um teilweise mehr als 40 Prozentpunkte nach oben abweichen, so sind es im Ergebnis ebenfalls die Attribute „vertrauenswürdig“, „hilfsbereit“, „fleißig“ und „kompetent“, die HR im Eigenbild am meisten auszeichnen. Deutlich seltener ordnen sich die HR-Mitarbeiter die Attribute „innovativ“, „strategisch“ und „modern“ zu. Rund die Hälfte der Personaler äußern sich selbstkritisch im Hinblick darauf, wie gut die Mitarbeiter über das gesamte Leistungsspektrum von HR informiert sind, die andere Hälfte sieht die Informationslage als ausreichend an. 60 Prozent sagen, dass sie die Mitarbeiter über HR-Projekte, Neuerungen und Änderungen regelmäßig und zeitnah informieren. Wenig überraschend geben nahezu alle Personaler (94 Prozent) an, dass HR notwendig ist. Befragt nach dem eigenen Ruf in der Belegschaft antworteten 65 Prozent der Personaler, dass dieser recht gut sei.

# Studiendesign und Empirie

Wie bereits bei den Vorgängerstudien aus den Jahren 2009 und 2011 soll das Image von HR, also eines wesentlichen Unternehmensbereichs, empirisch erfasst werden. Hintergrund war und ist immer noch die anhaltende Rollendiskussion, ob Personaler eher „Business Partner“ (Ulrich, 1997) oder eher „Enabler“ (Rüger & Mitrop, 2013) sind. Dabei versteht sich die Studie nach wie vor als Pulsmesser und spiegelt die Realität der befragten Mitarbeiter und Personaler. Wohl wissend, dass die Einzelergebnisse in den unterschiedlichen Untersuchungsdimensionen – bezogen auf ein konkretes Unternehmen – immer noch sehr viele Interpretations- und noch mehr Relativierungsspielräume lassen, geht es hier um die Frage nach der Wahrnehmung einer ganzen Zunft. Es geht also um

das Image von HR – und dabei zählt der Gesamteindruck. Dieser ist subjektiv und muss nicht einer objektiven Wirklichkeit entsprechen. Während die HR-Image-Studie von 2009 lediglich das Fremdbild erfasste, wird in den HR-Image-Studien von 2011 und 2013 zusätzlich auch das Eigenbild der Personaler untersucht. Das Untersuchungsdesign basiert auch in diesem Jahr auf dem HR-Image-modell (siehe Abbildung 2), welches die sechs wesentlichen Einflussfaktoren auf das Image der Personalabteilung beinhaltet (Beck & Bastians, 2011). Bei der diesjährigen Studie wurde zusätzlich auch nach dem Ruf weiterer interner Dienstleister gefragt, um sich erstmalig einer Vergleichbarkeit anzunähern und die Ergebnisse von HR besser einordnen zu können.

Abb. 2: Das HR-Imagemodell

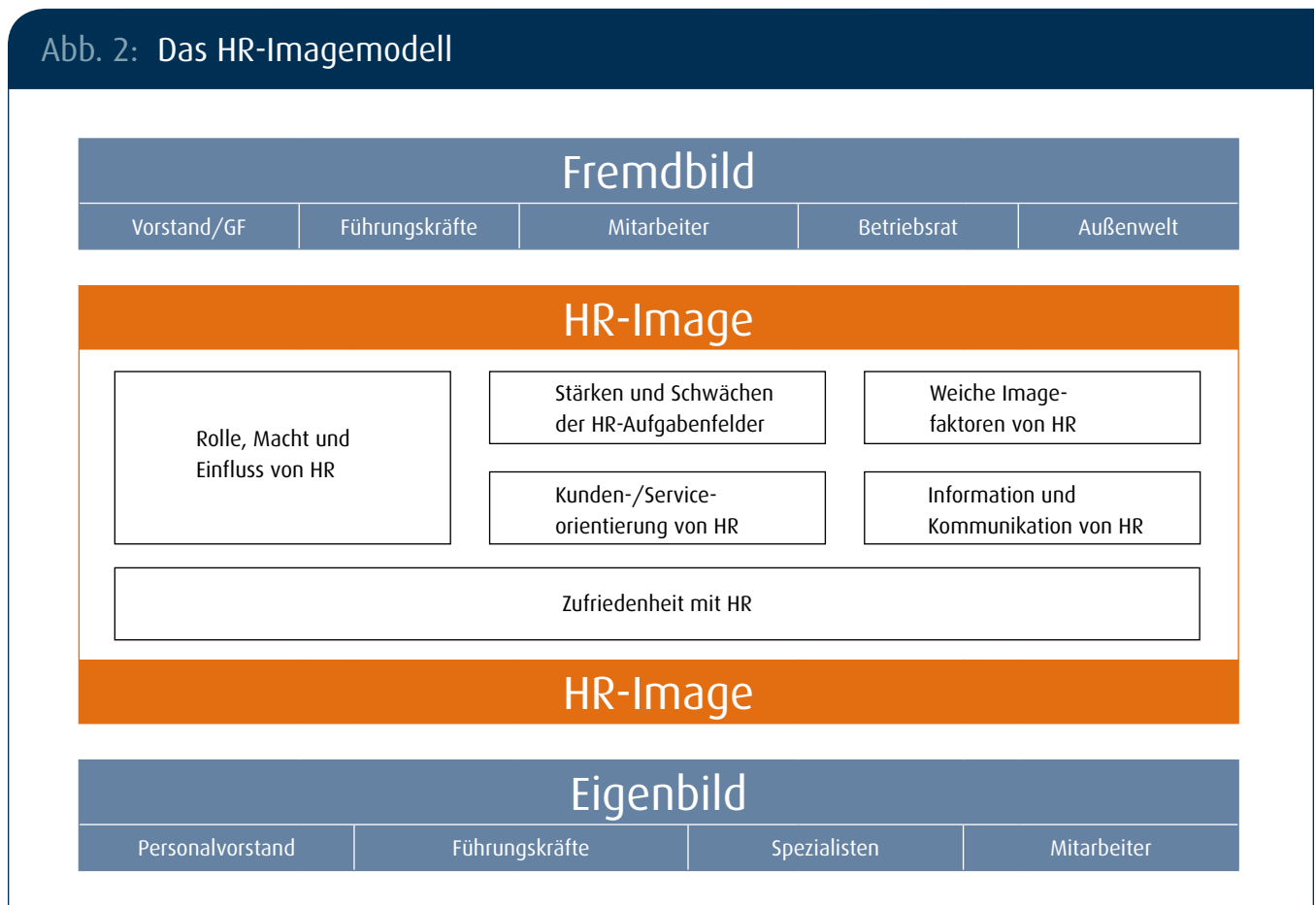
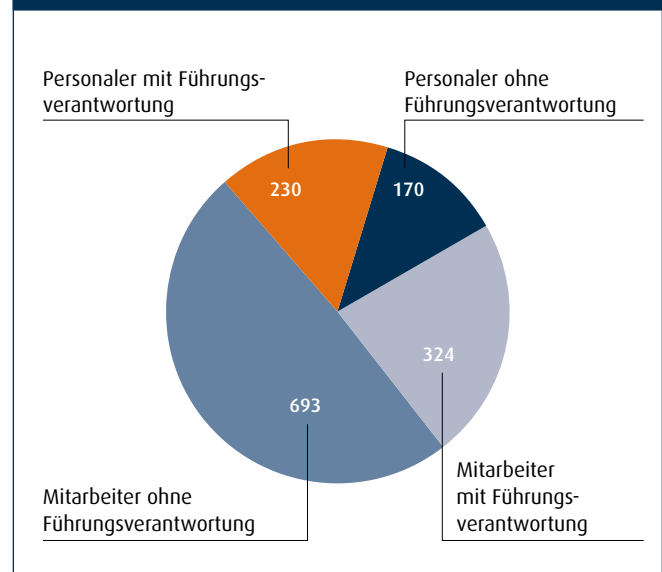


Abb. 3: Zusammensetzung der Studienteilnehmer



## Der Studienaufbau

Die Untersuchung wurde im Zeitraum von Dezember 2012 bis Januar 2013 mittels eines Online-Fragebogens durchgeführt. Die Stichprobe umfasst insgesamt 1.417 Studienteilnehmer. Sie setzt sich zusammen aus 1.017 Kunden von HR, die das Fremdbild von HR beisteuern, sowie aus 400 Mitarbeitern von Personalabteilungen, deren Antworten das Eigenbild ergeben. Von den 1.017 HR-Kunden stehen 324 Teilnehmer in Führungsverantwortung, während von den 400 befragten HR-Mitarbeitern 230 Teilnehmer angaben, Führungsverantwortung zu haben (siehe Abbildung 3). Die Stichprobe umfasst sowohl Mitarbeiter in Vollzeit- als auch Mitarbeiter in Teilzeitbeschäftigung. Die Befragung wurde branchenübergreifend durchgeführt und entsprechend der offiziellen europäischen Klassifikation der Wirtschaftszweige (NACE-Branchen) repräsentativ erhoben. Die vier am häufigsten genannten Branchen waren: Industrie beziehungsweise verarbeitendes Gewerbe, Dienstleistungen, Gesund-

heits- und Sozialwesen sowie öffentlicher Sektor (ohne Beamte). Die Unternehmen wurden in vier Größenklassen unterteilt: Unternehmen mit einem bis 49 Mitarbeitern (197 befragte Personen), Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern (311 befragte Personen), Unternehmen mit 250 bis 4.999 Mitarbeitern (604 befragte Personen) und Unternehmen mit mindestens 5.000 Mitarbeitern (280 befragte Personen). 25 der befragten Personen machten keine Angaben zur Größe ihres Unternehmens. Die Teilnehmer konnten das Ausmaß ihrer Zustimmung dabei überwiegend auf einer Fünfer-Likert-Skala angeben. Sie umfasst die Werte 1 („trifft voll zu“), 2 („trifft eher zu“), 3 („teils, teils“), 4 („trifft eher nicht zu“) und 5 („trifft gar nicht zu“). Die Darstellung der Häufigkeiten erfolgt über Topbox-Werte. Diese fassen die zustimmenden Aussagen „trifft voll zu“ und „trifft eher zu“ zusammen, während die Bottombox-Werte die ablehnenden Aussagen „trifft eher nicht zu“ und „trifft gar nicht zu“ umfassen.

# Die Rolle von HR

Die Diskussion um den HR-Business-Partner, im Jahr 1997 ausgelöst von Dave Ulrich mit seinen Rollenkonzepten vom „Employee Champion“, „Change Agent“, „Strategic Partner“ und „Administrative Expert“, hält bis heute an. HR soll dabei zu einem Partner für das Management und die Unternehmensleitung werden sowie gleichzeitig strategisch wirken und mitgestalten. Auch wenn die Rollenbilder von HR in den vergangenen 15 Jahren unterschiedlich interpretiert und teilweise neu gefasst wurden, auch von Ulrich selbst, kann man zweifelsohne festhalten, dass der Weg zu einem neuen Rollenverständnis steinig ist. So zeigte zum Beispiel eine entsprechende Studie von Capgemini (2011), dass mehr als die Hälfte der befragten Personalverantwortlichen denken, dem Business-Partner-Anspruch noch nicht ausreichend oder noch gar nicht gerecht zu werden. Der Wunsch nach strategischer Mitwirkung ist nachvollziehbar – doch Rollen müssen sauber definiert und ausgehandelt sowie kompetent gelebt werden.

2009 und 2011 wurden HR-Abteilungen von den Mitarbeitern eindeutig in der Rolle des „Administrative Expert“ wahrgenommen. Dies bestätigt sich nun auch bei der aktuellen Befragung. Auch das Selbstbild der Personaler weicht hinsichtlich der administrativen Aufgaben nicht deutlich ab. Die größte Diskrepanz zeigt sich bezüglich der Rolle als „Employee Champion“: Sie erfährt unter Personalern selbst die größte Zustimmung, von den Mitarbeitern selbst allerdings die geringste. Wenn es darum geht, ob die Personalabteilung Veränderungen initiiert und diese vorantreibt, ist die Rolle des „Change Agent“ angesprochen. Hier nähern sich Eigenbild (Mittelwert 2,8) und Fremdbild (Mittelwert 3,2) einander zumindest leicht an. Personaler und Mitarbeiter sind sich einig, wenn es um die Rolle des „Strategic Partner“ geht, also um die Einflussnahme auf die Unternehmensstrategie. Anscheinend sieht HR sich mit einem Mittelwert von 3,2 eher nicht als „Strategic Partner“ und wird auch seitens der Mitarbeiter nicht als solcher wahrgenommen (siehe Abbildung 4).

Im direkten Vergleich mit den Ergebnissen aus den Vorgängerstudien zeigt sich, dass die Fremdwahrnehmung sich über die Jahre kaum verändert hat. Anders hingegen die Eigenwahrnehmung der Personaler. So ist die Eigenwahrnehmung als „Administrative Expert“ im Vergleich zu 2011 um 18 Prozentpunkte gestiegen. Lediglich 27 Prozent der befragten Personaler sehen sich 2013 als „Strategic Partner“, 2011 waren es noch 46 Prozent. Die größte Veränderung in der Eigenwahrnehmung betrifft die Rolle des „Change Agent“, die eine um 22 Prozentpunkte niedrigere Zustimmung als 2011 erhält (siehe Abbildung 5).

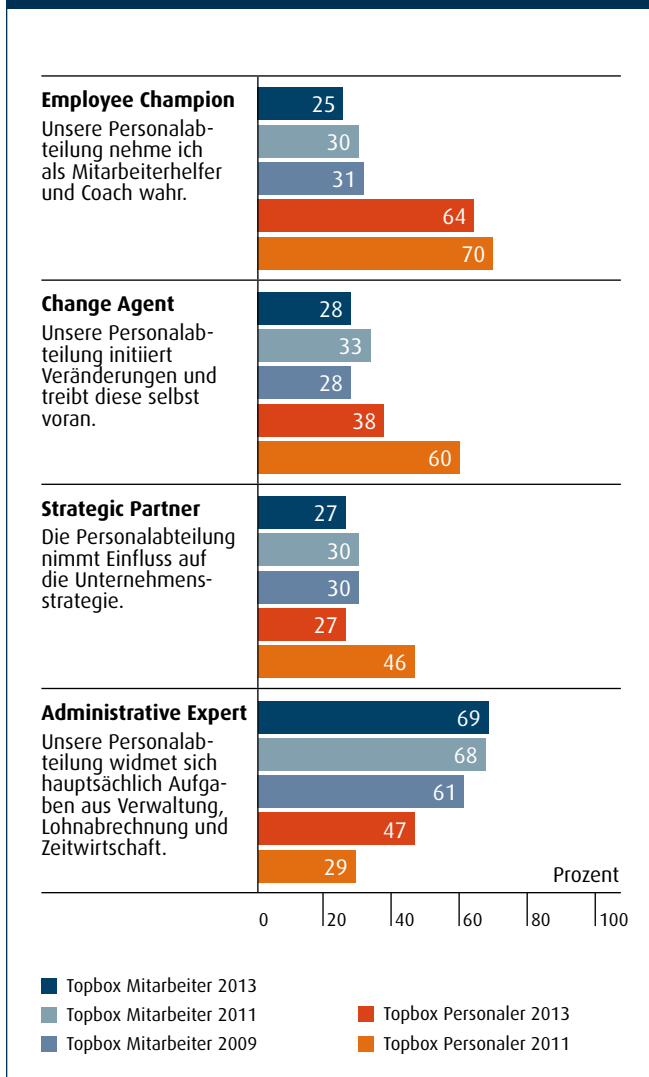
Die Unterschiede zwischen der Fremd- und Eigenwahrnehmung, insbesondere mit Blick auf die Rolle des „Employee Champion“, sind nach wie vor eklatant. Über die Ursachen kann man weiterhin nur mutmaßen: Von zu hohen oder unspezifischen Erwartungshaltungen seitens der Mitarbeiter über mangelnde Kontaktpunkte zwischen Mitarbeitern und HR-Abteilung und ungenügende Kommunikation bis hin zu wenig mitarbeiterorientierten Produkten und Dienstleistungen sind alle Interpretationen möglich. Auch die große Veränderung bei der Eigenwahrnehmung der Personaler über die Jahre hinweg eröffnet Raum für Spekulationen – beginnend damit, dass 2013 andere Personaler als 2011 geantwortet haben, über eine realistischere

Abb. 4: Vergleich zwischen Fremd- und Eigenbild





Abb. 5: Vergleich 2009 bis 2013



Einschätzung der Personaler am Machbaren und nicht am Wünschenswerten bis hin zu einer bewusst klareren Positionierung als „Administrative Expert“. Auch wenn HR-Abteilungen in einzelnen Unternehmen ihre Rollen definiert und umgesetzt haben oder sich im Transformationsprozess befinden, kann für die HR-Community insgesamt festgehalten werden, dass die Positionierung von HR eines der größten Handlungsfelder ist und bleibt.

## Macht und Einfluss von HR

Der Einfluss von HR im Unternehmen hängt wesentlich von der Hierarchieebene ab, auf welcher HR vertreten ist. Während 2011 immerhin 61 Prozent der Befragten angaben, HR sei im höchsten Entscheidungsgremium vertreten, und 46 Prozent HR-Einfluss auf Unternehmensentscheidungen bestätigten, sinken diese Werte in der diesjährigen Studie. Bei 54 Prozent der befragten Personaler ist HR im höchsten Entscheidungsgremium vertreten, aber nur 33 Prozent sehen auch Einfluss von HR auf Unternehmensentscheidungen. Auch wenn die Studie „HR-Barometer 2011“ von Capgemini grundsätzlich zu höheren Präsenzwerten von HR auf Entscheidungsebene kommt, fungiert HR dennoch zu 42 Prozent vorwiegend als Berater bei der Planung strategischer Aktivitäten. Und nur knapp 50 Prozent geben an, bei der Umsetzung wichtiger Aktivitäten mitzuzentscheiden. Somit bestätigen die Ergebnisse 2013, dass HR nach wie vor vergleichsweise wenig Einfluss auf Entscheidungen hat – selbst in den Unternehmen, wo HR im Vorstand oder in der Geschäftsführung positioniert ist (siehe Abbildung 6).

Abb. 6: Wie viel Einfluss hat HR? Vergleich von 2011 und 2013



# Starke und schwache Aufgabenfelder von HR

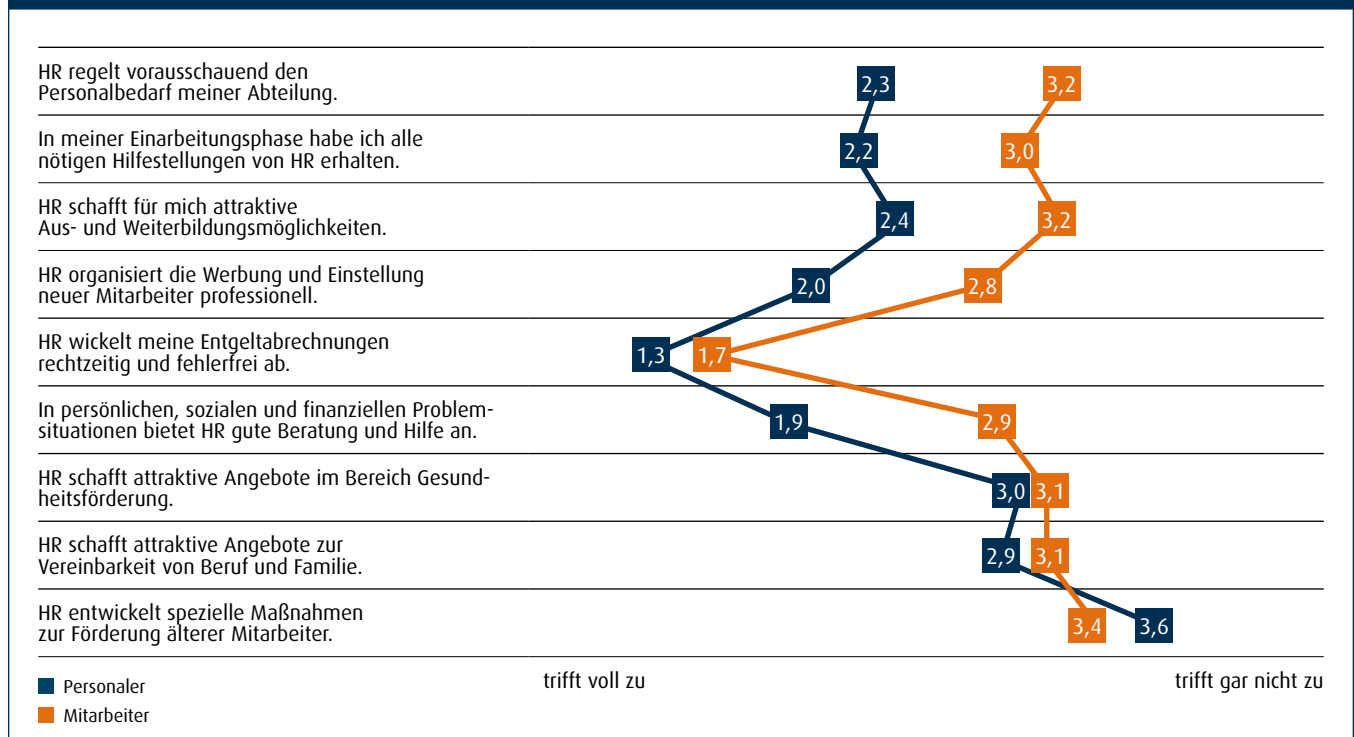
Ob Entgeltsystem, Arbeitszeitmodell oder Gesundheitsförderung – all diese Themen treffen den Mitarbeiter nicht nur in seinem beruflichen Dasein, sondern wirken sich auf sein Privatleben aus. Entsprechend hoch sind daher zum Teil die Erwartungen. Ferner übernimmt der HR-Bereich auch Aufgaben, die der Gesetzgeber vorschreibt oder regelt, ohne dass das Personalmanagement dabei über Handlungsspielräume verfügt. Das Verständnis für und die Einsicht in solche Aufgaben des HR-Bereichs sind mitarbeiterseitig dabei oft nicht sehr stark ausgeprägt. Im Vergleich mit anderen internen Dienstleistungen im Unternehmen führen HR-Aktivitäten daher häufiger zu einer persönlichen Betroffenheit der Kunden. Dementsprechend werden die Leistungen von HR auch vor diesem Hintergrund bewertet.

Wie in den Jahren zuvor wird auch 2013 die Entgeltabrechnung als das stärkste Aufgabenfeld von HR wahrgenommen, sowohl

seitens der Mitarbeiter als auch seitens der Personaler selbst. Bei den übrigen Aufgabenfeldern fallen die Beurteilungen unterschiedlich aus – und die Eigeneinschätzung von HR selbst weicht teils deutlich von der Fremdeinschätzung durch die Kunden ab. Gleichmaßen von HR selbst und seitens der Mitarbeiter werden die Aufgabenfelder Gesundheitsförderung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Förderung älterer Mitarbeiter eindeutig sehr schwach eingestuft (siehe Abbildung 7).

Betrachtet man die Ergebnisse der Teilanalyse nach Unternehmensgröße, so lässt sich feststellen, dass große Unternehmen mit mindestens 5.000 Mitarbeitern in den Augen der Mitarbeiter attraktivere Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie attraktivere Angebote im Bereich der Gesundheitsförderung schaffen. Jedoch bewegen sich die Beurteilungen selbst bei den großen Unternehmen auf einem sehr moderaten Niveau.

Abb. 7: Bei welchen Aufgaben kann HR punkten?



# Zufriedenheit mit HR

Ein weiterer zentraler Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Studie ist die Zufriedenheit mit den Leistungen und mit den Ansprechpartnern der Personalabteilung. Hierbei ist Zufriedenheit als subjektive Wahrnehmung des Einzelnen zu verstehen. Das bedeutet: Die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit ist die emotionale Reaktion der Kunden auf die Leistungen von HR beziehungsweise auf die Interaktion mit HR-Mitarbeitern.

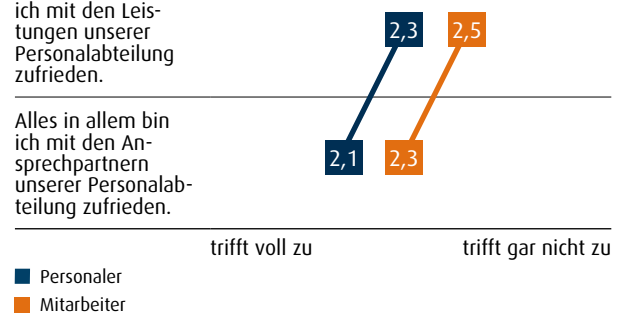
Die höchste Zufriedenheit wird sowohl aus Sicht der Mitarbeiter als auch in der Einschätzung der Personaler bei der Frage nach der Zufriedenheit mit dem Ansprechpartner der Personalabteilung erreicht (siehe Abbildung 8). 58 Prozent der Mitarbeiter sind allgemein mit den Leistungen von HR zufrieden. Der persönliche Ansprechpartner im Personalbereich wird noch etwas positiver bewertet (64 Prozent). Besonders positiv betrachten Führungskräfte HR – von ihnen äußern sich rund zwei Drittel insgesamt zufrieden.



Abb. 8: Wie hoch ist die Zufriedenheit mit HR?

Alles in allem bin ich mit den Leistungen unserer Personalabteilung zufrieden.

Alles in allem bin ich mit den Ansprechpartnern unserer Personalabteilung zufrieden.



Wie emotional reagieren Mitarbeiter, wenn es um die Leistungen und die Ansprechpartner der Personalabteilung geht?

# Kunden- und Serviceorientierung



Die Personalabteilung bietet umfassende Dienstleistungen an, doch die HR-Kunden sehen ihre Bedürfnisse dadurch nicht gedeckt.

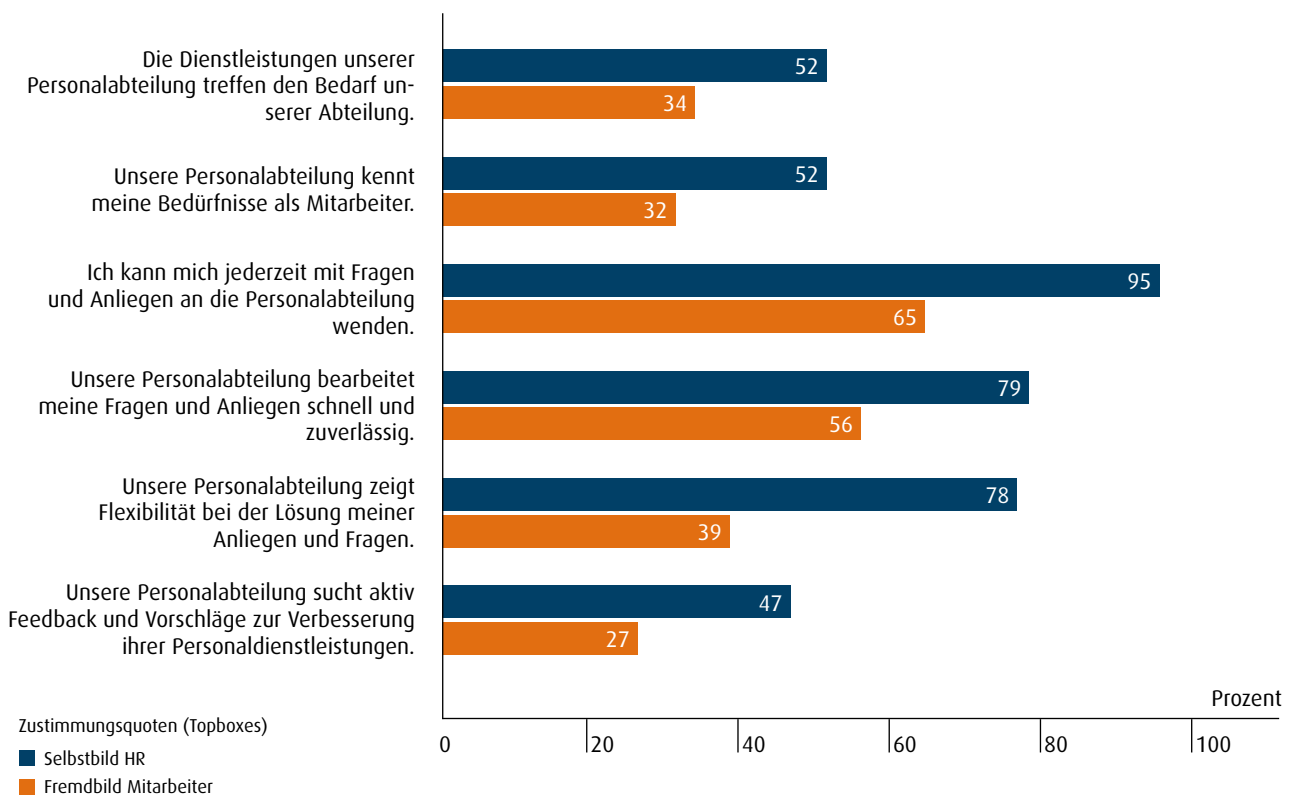
Die Mitarbeiter in den Unternehmen, die HR-Dienstleistungen in Anspruch nehmen, wurden auch danach gefragt, wie sie die Kunden- und Serviceorientierung der Personalabteilung wahrnehmen. Anstelle des Begriffs Kunden wäre der Ausdruck Stakeholder hierbei im Grunde zutreffender, da Personalmanagement vielfach den Interessenausgleich zwischen internen und externen Anspruchsgruppen regelt. Im Sinne eines marktorientierten Personalmanagements kann dennoch von Kunden gesprochen werden – insofern es HR darum geht, sich an den Bedarf und an die Bedürfnisse der Mitarbeiter anzupassen und Mehrwerte zu schaffen.

## Selbstbild deutlich positiver als Fremdbild

Rund zwei Drittel der Mitarbeiter geben an, dass sie sich bei Fragen an die Personalabteilung wenden können und ihre Anliegen dort schnell und zuverlässig bearbeitet werden. Die Flexibilität des HR-Bereichs wird indessen deutlich kritischer eingeschätzt (39 Prozent Zustimmung). Ebenso unbefriedigend empfinden die Mitarbeiter die Kompetenz von HR, wenn es darum geht, Mitarbeiterbedürfnisse zu erkennen: Nur rund ein Drittel der Befragten vergibt hier gute Noten. Hingegen glauben mehr als die Hälfte der Personaler, dass sie den Bedarf der Abteilungen treffen und die Bedürfnisse der Mitarbeiter kennen. Knapp die Hälfte der Personaler stimmt in der Eigeneinschätzung der Aussage zu, dass HR aktiv Feedback und Vorschläge zur Verbesserung seiner Personaldienstleistungen sucht. Im Vergleich zu 2011 hat sich dieser Wert verschlechtert. Eine deutlich geringere Zustimmung erreicht HR bei diesem Thema aus Sicht der Mitarbeiter (27 Prozent Zustimmung). Auch hier ist ein Rückgang im Vergleich zu 2011 zu verzeichnen. Die Frage, ob die Personalabteilung den Bedarf der Abteilung trifft, bejaht wie 2011 nur ein Drittel der Mitarbeiter. Die Personaler bewerten sich selbst wieder deutlich besser als die Mitarbeiter (siehe Abbildung 9).

Führungskräfte bewerten die HR-Dienstleistungen durchschnittlich um rund 10 Prozentpunkte besser als die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Besonders deutlich ist der Wahrnehmungsunterschied beim Thema Flexibilität: 49 Prozent der Führungskräfte geben an, dass ihre Personalabteilung Flexibilität bei Anliegen und Fragen zeigt, doch nur 34 Prozent der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung sehen dies ebenso.

Abb. 9: Kunden- und Serviceorientierung



# Weiche Imagefaktoren

Wenn Mitarbeiter sich ein Bild von einer Abteilung oder einem Unternehmensbereich machen, spielen viele Faktoren eine Rolle – außer dem nahezu objektiven Kundennutzen auch die subjektiv wahrgenommenen weichen Imagefaktoren. Diese entwickeln beim Zustandekommen eines umfassenden Images eine wichtige Hebelwirkung. Dabei können sich die Persönlichkeitsattribute der HR-Mitarbeiter auf vielen Ebenen positiv auswirken. Sie verbessern oftmals die allgemeine Wahrnehmung von HR. In der Vorgängerstudie aus dem Jahr 2011 erreichten die Kompetenzattribute „vertrauenswürdig“, „kompetent“, „hilfsbereit“ und „sympathisch“ aus Sicht der internen Kunden die Spitzenzustimmungswerte. Auch 2013 sind es diese Attribute, die in der Fremdwahrnehmung den typischen Personaler am meisten auszeichnen (siehe Abbildung 10). Dabei landet nun „hilfsbereit“ auf Platz eins, gefolgt von „kompetent“ und „vertrauenswürdig“. Auch wenn hierbei die Zustimmungswerte der Personaler in der Selbsteinschätzung gegenüber der Fremdwahrnehmung teils um gut 40 Prozentpunk-

te nach oben abweichen, so sind es im Ergebnis doch dieselben Attribute, die das Selbstbild der HR-Mitarbeiter prägen. Einigkeit scheint zwischen HR-Kunden und HR-Mitarbeitern darüber zu bestehen, welche Attribute bei HR weniger stark ausgeprägt sind: „innovativ“, „strategisch“ und „modern“ wirkt HR demnach insgesamt eher nicht. Zu denken geben sollte HR-Fachleuten, dass auch Effizienz und Wirtschaftlichkeit in der Eigenwahrnehmung nicht zu den Top-Merkmalen der Personaler gehören.

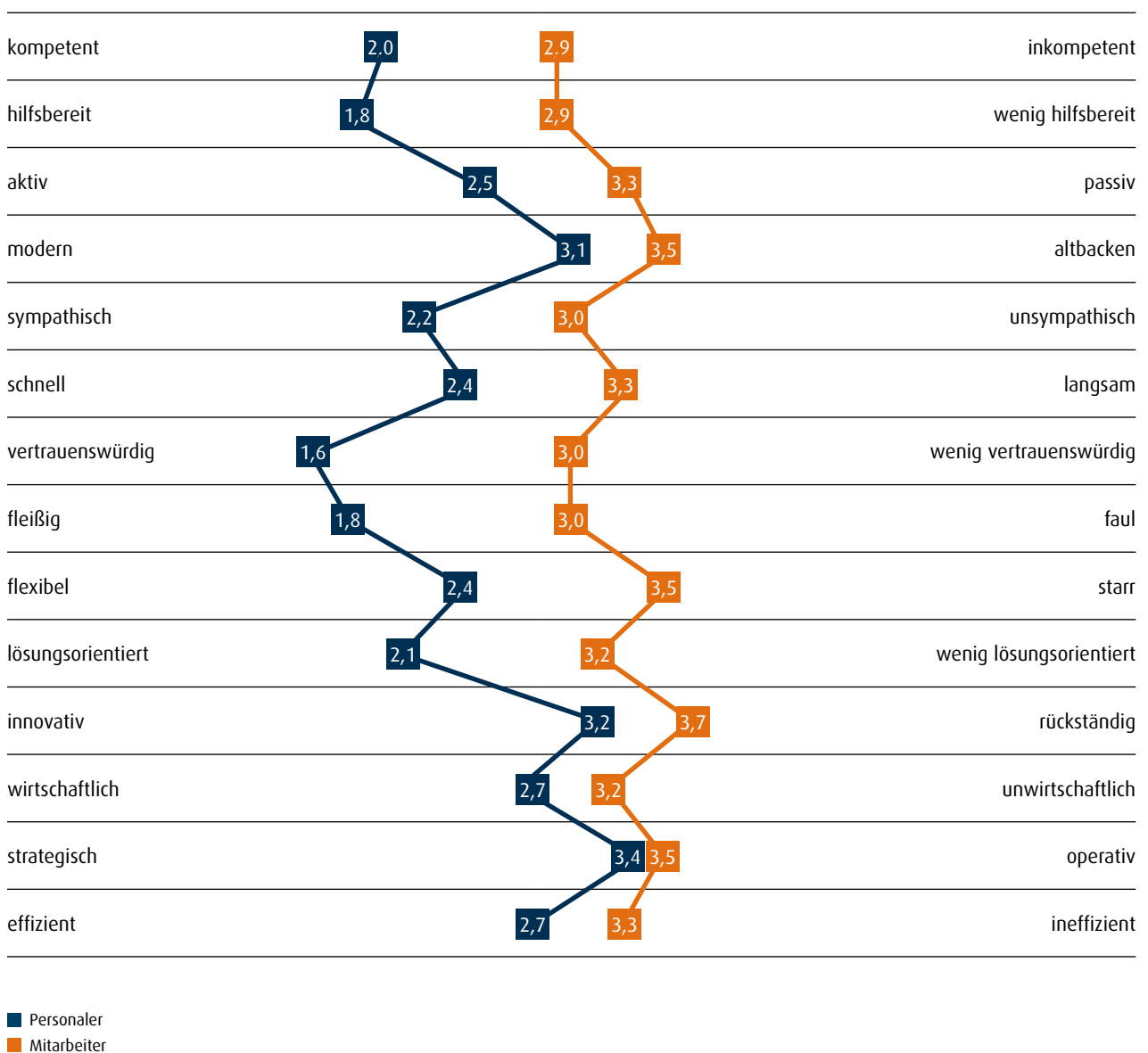
Damit decken sich die vorliegenden Studienergebnisse mit den Grundaussagen der Studie „HR – Strategie und Organisation“ von Kienbaum. Auch dort wird die essenzielle Rolle der Kompetenzen von Personalern besonders betont, insbesondere im Licht der veränderten Anforderungen an HR und der nunmehr erforderlichen neuen Kompetenzen. Danach sind Kreativität, Innovationskraft, Strategiekompetenz und unternehmerisches Denken notwendige Kompetenzen der Personaler, bei denen noch Entwicklungsbedarf besteht (vgl. Jochmann, W. & Kötter, P., 2011).



**Hilfsbereitschaft belegt Platz eins bei den Persönlichkeitsattributen, gefolgt von Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit.**

Abb. 10: Wie stark sind die Kompetenzen der Personaler ausgeprägt?

Als ausgesprochen modern, innovativ und strategisch schätzen weder HR-Kunden die Personaler ein noch diese sich selbst. Beim Attribut „strategisch“ ist dabei die Abweichung von Selbst- und Fremdbild insgesamt am geringsten.



# Informations- und Kommunikationsleistung

Bei der Leistungsentwicklung und -erstellung, beim Stakeholder-Relationship-Management und natürlich auch beim HR-Marketing kommt überall die Informations- und Kommunikationskompetenz von HR zum Tragen. Doch nur der letztgenannte Aspekt der Informations- und Kommunikationsleistung der Personalabteilung ist Gegenstand der vorliegenden Untersuchung: Wie gut „vermarktet“ HR sich selbst? Die Studienautoren sind nämlich der Überzeugung, dass vielerorts in den unterschiedlichsten Personalabteilungen hervorragende Leistungen erbracht werden, diese Leistungen aber nur unzureichend bekannt sind oder erst gar nicht mit dem HR-Bereich in Verbindung gebracht werden.

Lediglich 31 Prozent der Mitarbeiter geben an, sie seien umfassend über das gesamte HR-Leistungsprogramm informiert. Auch bezüglich der Informationen zu HR-Projekten, Neuerungen und

Änderungen sagen nur 36 Prozent der Mitarbeiter, dass sie hierüber regelmäßig und zeitnah informiert werden – während jedoch 60 Prozent der Personaler angeben, die Mitarbeiter entsprechend zu informieren (siehe Abbildung 11).

Immerhin 43 Prozent der Führungskräfte geben an, umfassend über das HR-Leistungsprogramm informiert zu sein. Bei den Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung sind es lediglich 25 Prozent. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Frage, ob die Mitarbeiter über Projekte, Neuerungen und Änderungen regelmäßig und zeitnah informiert werden. 47 Prozent der Mitarbeiter mit Führungsverantwortung stimmen dem zu, während lediglich 31 Prozent der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung dies bestätigen. Wenn es darum geht, ob die Mitarbeiter ihren Ansprechpartner aus der Personalabteilung kennen, bejahen dies zwar mehr als die Hälfte der Befragten – doch zeigt sich auch hier ein Wahrnehmungsunterschied zwischen den Befragten mit und ohne Führungsverantwortung von zwölf Prozentpunkten.

Die Teilanalyse nach Unternehmensgröße ist eindeutig und zeigt, dass sich die Mitarbeiter kleiner Unternehmen besser informiert fühlen als jene großer Unternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigten. Während lediglich 54 Prozent der Mitarbeiter aus großen Unternehmen angeben, ihren Ansprechpartner aus der Personalabteilung persönlich zu kennen, bejahen dies in kleinen Unternehmen 79 Prozent der Mitarbeiter. Kürzere Informationswege, vermehrter persönlicher Umgang sowie die direkte Kommunikation dürften hierfür ursächlich sein (siehe Abbildung 12).

## Wie Personaler kommunizieren

Auf die Frage nach den eingesetzten Kommunikationsinstrumenten zeigen sich ein weiteres Mal deutliche Diskrepanzen zwischen Eigen- und Fremdbild. Zur Information der Mitarbeiter nutzen die Personaler laut eigenen Angaben vor allem (79 Prozent) die Direktinformation in Form eines persönlichen Gesprächs. Mitarbeiter geben hingegen an, zu wenig auf dem Weg des persönlichen Gesprächs informiert zu werden – es wird nur ein Wert von 41 Prozent erreicht. Während das Intranet laut den Personalern selbst sehr häufig (66 Prozent) als Kommunikationsinstrument eingesetzt wird, sehen dies gerade einmal 48 Prozent der Mitarbeiter ebenso (siehe Abbildung 13).

Abb. 11: Vergleich 2011 und 2013

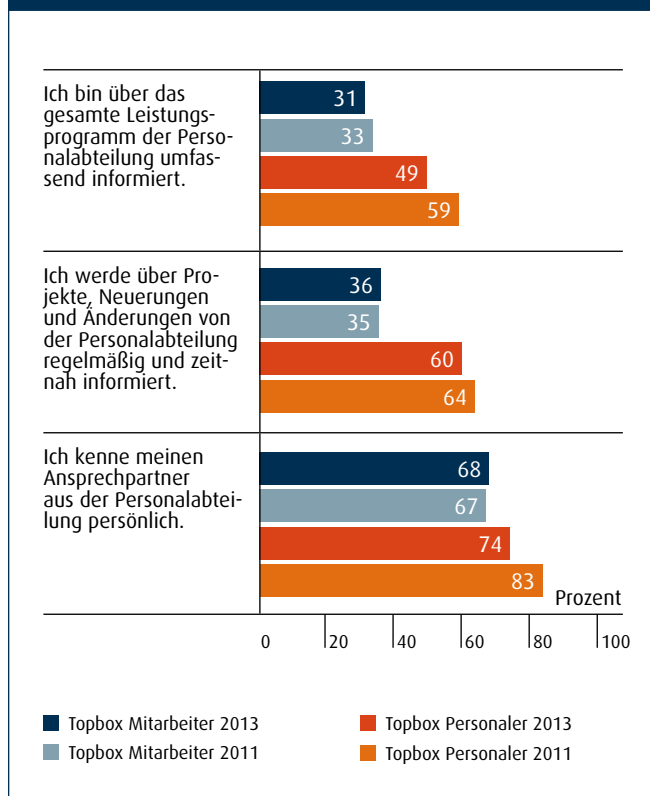




Abb. 12: Vergleich Unternehmensgrößen

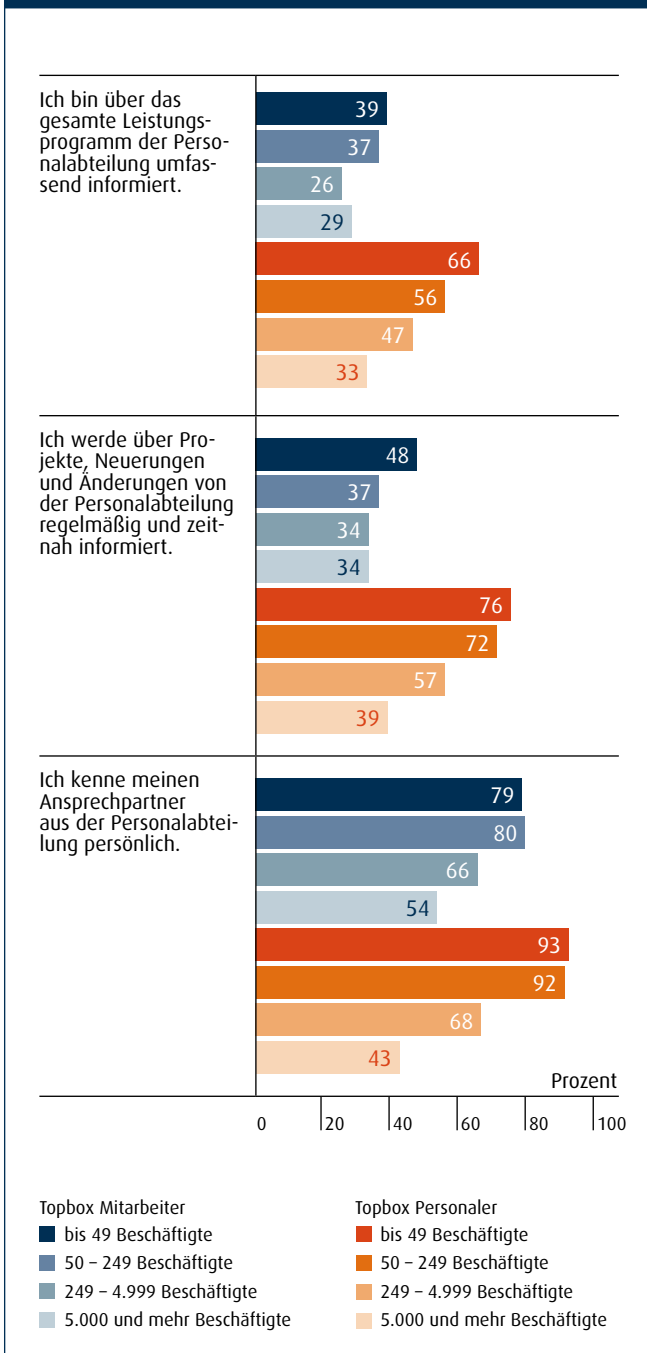
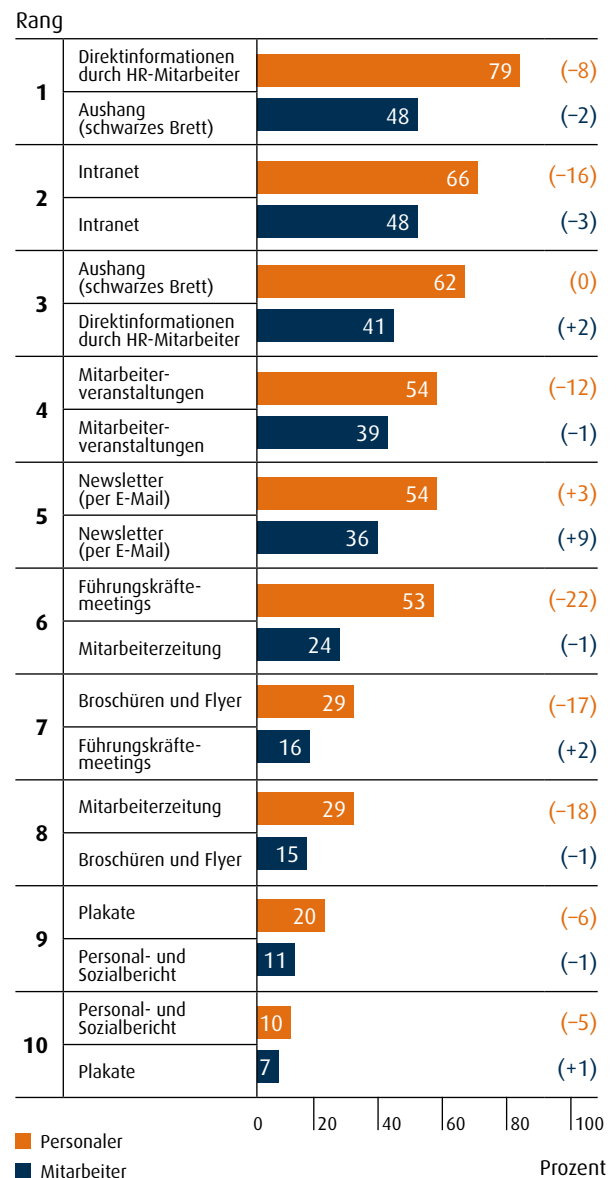


Abb. 13: Kommunikationsinstrumente

Welche Kommunikationsinstrumente nutzt HR?  
(Angaben in Prozent, Werte in Klammern geben die Veränderung zu 2011 in Prozentpunkten wieder)

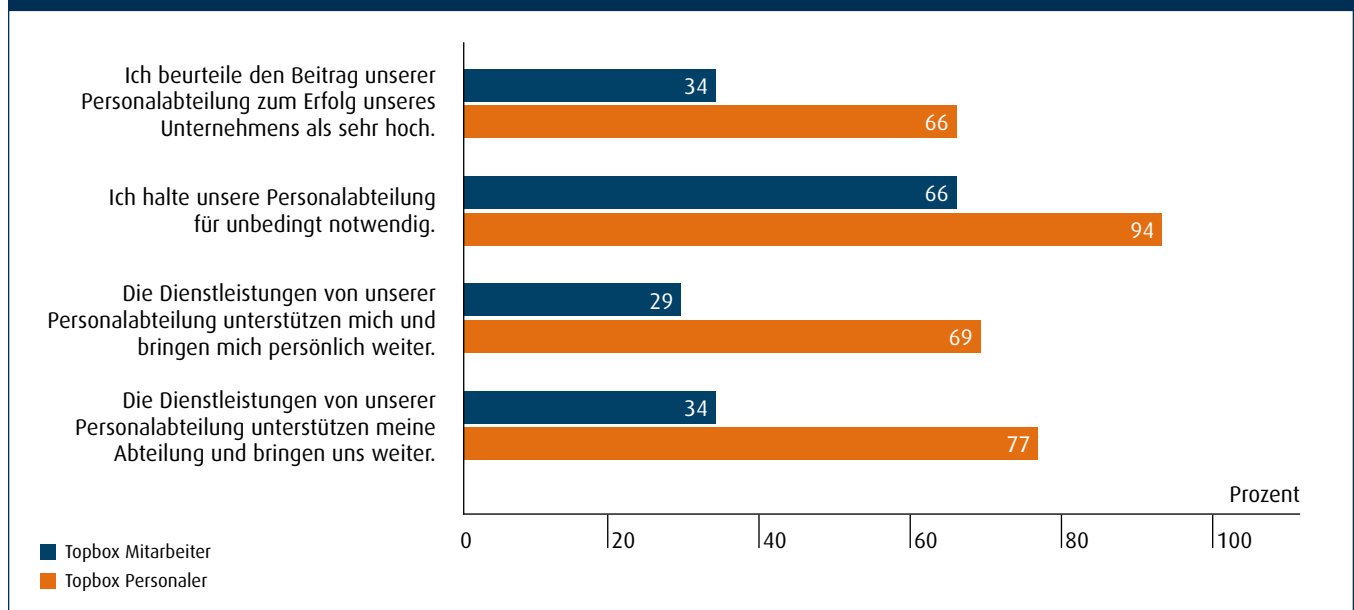


# Wertschöpfung und Notwendigkeit von HR

Die Frage nach der Wertschöpfung von HR ist nach wie vor heikel – und es herrscht Uneinigkeit darüber. Dies spiegelt sich auch in den Ergebnissen von 2013 wider. Vor allem die Mitarbeiter, aber sogar jeder siebte Personaler selbst sieht den Beitrag von HR zum Unternehmenserfolg als gering an. So sprechen lediglich 34 Prozent der Mitarbeiter HR einen hohen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu, während immerhin 66 Prozent der Personaler selbst ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg als hoch einschätzen (siehe Abbildung 14). Mit einer Zustimmungsquote von 94 Prozent sind die Personaler von ihrer eigenen Notwendigkeit weiterhin eindeutig überzeugt. Demgegenüber steht rund ein Drittel der Mitarbeiter, die diesbezüglich Zweifel haben.

Mit Blick auf den Nutzen der Dienstleistungen von HR für die Abteilungen und den einzelnen Mitarbeiter sind lediglich 34 Prozent der Mitarbeiter der Meinung, dass die Personalabteilung ihre Abteilung unterstützt. Nur 29 Prozent der Mitarbeiter sind der Ansicht, dass die HR-Dienstleistungen sie persönlich weiterbringen. Anders sieht hier wiederum die Einschätzung der Personaler selbst aus: Von ihnen empfinden immerhin 77 Prozent die eigenen Dienstleistungen als Unterstützung für andere Abteilungen. 69 Prozent der Personaler sind der Ansicht, dass ihre Dienstleistung einzelne Mitarbeiter im persönlichen Fortkommen unterstützt.

Abb. 14: Wertschöpfungsbeitrag der Personalabteilung



# Der Ruf von internen Dienstleistern im Vergleich

Während soziologische Definitionen den Ruf oder die Reputation als symbolisches Kapital charakterisieren, sprechen die Wirtschaftswissenschaften bei Unternehmen in diesem Zusammenhang von immateriellem Vermögen, welches unter anderem einen Bestandteil des Firmenwerts darstellt. Der Ruf ist die Summe der individuellen Anforderungen, Einstellungen und vor allen Dingen der Erfahrungen, die man beispielsweise mit einer bestimmten Unternehmensabteilung gemacht hat. Beeinflusst wird der Ruf auch davon, was seitens der Abteilung kommuniziert wird, wie es kommuniziert wird und was man von dritter Seite hört. Ein guter Ruf verbessert die eigene Marktposition im Wettbewerb – als Unternehmen, als Individuum oder als Abteilung.

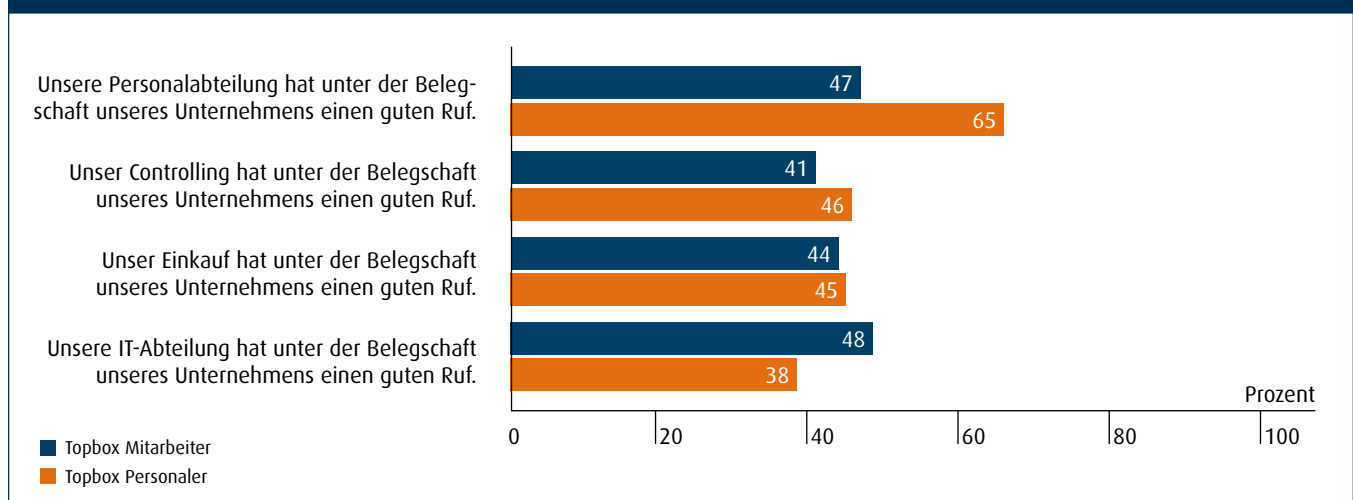
In den Vorgängerstudien von 2009 und 2011 führten die Fragen zum Ruf der Personalabteilung stets zu dem Ergebnis, dass Personalierer ihre Leistungen und ihren Ruf im Unternehmen wesentlich positiver einschätzten als ihre Kunden. Die Interpretation dieses Resultats war nicht unproblematisch, da keinerlei Referenzwerte vorlagen. 2013 wurden nun erstmalig auch Daten zum Ruf anderer interner Dienstleister im Unternehmen erhoben.

Insgesamt kann hinsichtlich der Reputation einzelner Abteilungen festgestellt werden, dass es alle internen Dienstleister schwer haben, einen guten Ruf aufzubauen. So schneiden die

Abteilungen Controlling, Einkauf und IT aus Sicht der Mitarbeiter nicht wesentlich besser ab als der HR-Bereich. Die befragten Mitarbeiter bescheinigen der IT-Abteilung mit 48 Prozent Zustimmung einen guten Ruf in der Belegschaft, gefolgt von dem HR-Bereich mit 47 Prozent, dem Einkauf mit 44 Prozent und dem Controlling mit 41 Prozent (siehe Abbildung 15). Es verwundert nicht wirklich, dass die Personalierer ihren eigenen Ruf in der Belegschaft mit 65 Prozent Zustimmung als gut einschätzen, während sie beim Controlling (46 Prozent), beim Einkauf (45 Prozent) und bei der IT-Abteilung (38 Prozent) deutlich zurückhaltender sind. Mit Ausnahme der Bewertung der eigenen Reputation unterscheiden sich die Urteile der Personalierer und der Mitarbeiter bezogen auf die internen Dienstleister nicht stark. Generell beurteilten die befragten Führungskräfte den Ruf der internen Dienstleister etwas positiver als die Befragten ohne Führungsverantwortung (48 bis 53 Prozent bei Führungskräften, 37 bis 45 Prozent bei Mitarbeitern ohne Führungsaufgaben).

In der Summe ist dies ein ernüchterndes Ergebnis für die internen Dienstleister. Für den HR-Bereich steckt darin jedoch die Chance, sich von anderen Dienstleistern im Unternehmen abzuheben – vorausgesetzt, das Thema Reputationsmanagement wird als Handlungsfeld erkannt und angegangen.

Abb. 15: Der Ruf von HR im Vergleich zu anderen internen Dienstleistern



# Exkurs: Personalarbeit und Engagement der Mitarbeiter

Bereits bei den Vorläuferstudien haben wir uns auch mit der Bedeutung von HR für das Engagement von Mitarbeitern auseinandergesetzt. Dabei konnten wir feststellen, dass die Arbeit der Personalabteilung durchaus einen Beitrag dazu leistet, Motivation, Commitment und die Bindung an die eigene Organisation zu fördern. Es wurde deutlich, dass die persönlichen Dienstleistungen von HR sich am stärksten auf das Mitarbeiterengagement auswirkten und von den Rollen der HR-Abteilung her jene des „Change Agent“ die stärkste engagementbezogene Wirkung entfalten konnte.

Bei der nun vorliegenden Studie wurde der Analyserahmen nochmals erweitert und auch die Frage behandelt, welche Rollen von HR besonders positiv wirksam werden können. Engagement wurde in Übereinstimmung mit dem bisherigen Vorgehen gemäß dem Triple-S-Konzept von Bismarck & Bäumer (2005) definiert und erfasst:

- > Say: Bereitschaft, sich positiv über das Unternehmen in der Öffentlichkeit zu äußern – operationalisiert durch „Freunden und Bekannten berichte ich viel Positives über meinen Arbeitgeber“
- > Stay: Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen – operationalisiert durch „Ich fühle mich meinem Unternehmen verbunden“ und „Ich stehe voll und ganz hinter meinem Unternehmen“
- > Serve: Hohe Einsatzbereitschaft – operationalisiert durch „Ich fühle mich in meinem Unternehmen motiviert, besonderen Einsatz zu bringen“

Für die Stichprobe der Arbeitnehmer ergab sich eine signifikante Korrelation zwischen dem Index aus den Fragen zum Mitarbeiterengagement und der Bewertung der Leistung von HR („Alles in allem bin ich mit den Leistungen der Personalabteilung zufrieden“). Das bedeutet: Engagierte Mitarbeiter bewerten die Leistung von HR positiver als weniger engagierte Kollegen. Auch wenn eine Korrelation noch nichts über Kausalität aussagt, deutet dieses Ergebnis doch darauf hin, dass gerade die wahrgenommene Leistungsfähigkeit von HR eine wichtige Rolle für das Engagement der Belegschaft spielen könnte.

## HR-Rollen und ihre Folgen

Doch über welche Mechanismen kommt der Zusammenhang zwischen HR und Mitarbeiterengagement zustande? Da nicht alle Mitarbeiter im Unternehmen im ständigen Austausch mit der Personalabteilung stehen, geht ein großer Anteil der Bewertung von HR auf Imagefaktoren zurück. Deswegen wurden die bereits vorgestellten Imageanalysen herangezogen, um ihre Bedeutung für die Wirkung der HR-Arbeit auf das Mitarbeiterengagement aus dieser Perspektive zu prüfen. Darüber hinaus wurden vier nicht exklusive Typen von HR-Rollen anhand der Zuschreibungen durch die Befragten definiert: Zur Gruppe der Arbeitnehmer, die HR als „Employee Champion“ wahrnehmen, wurden Teilnehmer gezählt, deren Antworten auf die Frage „Unsere Personalabteilung nehme ich als Mitarbeiterhelfer und Coach wahr“ positiv ausfielen (Top-boxes). Die Gruppe „Change Agent“ sind jene Personen, die der Aussage „Unsere Personalabteilung initiiert Veränderungen und treibt diese selbst voran“ zustimmten. Die Gruppe „Strategic Partner“ sind jene Personen, welche „Die Personalabteilung nimmt Einfluss auf die Unternehmensstrategie“ bejahten. Die Gruppe „Administrative Expert“ sind entsprechend diejenigen, für die „Unsere Personalabteilung widmet sich hauptsächlich Aufgaben aus Verwaltung, Lohnabrechnung und Zeitwirtschaft“ Gültigkeit besitzt (siehe Abbildung 16).

Abb. 16: Häufigkeit der Zuschreibungen der vier Rollen von HR

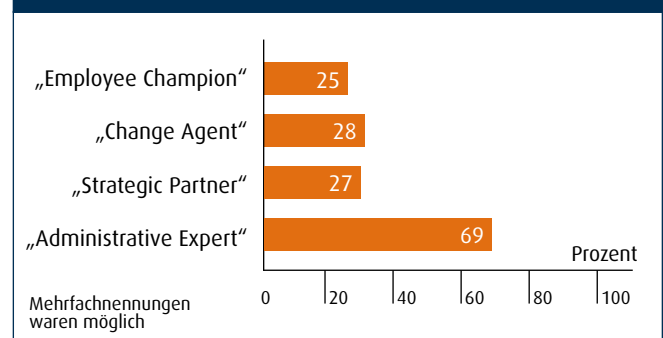


Abb. 17: HR-Rollen und ihre Eigenschaftszuschreibungen

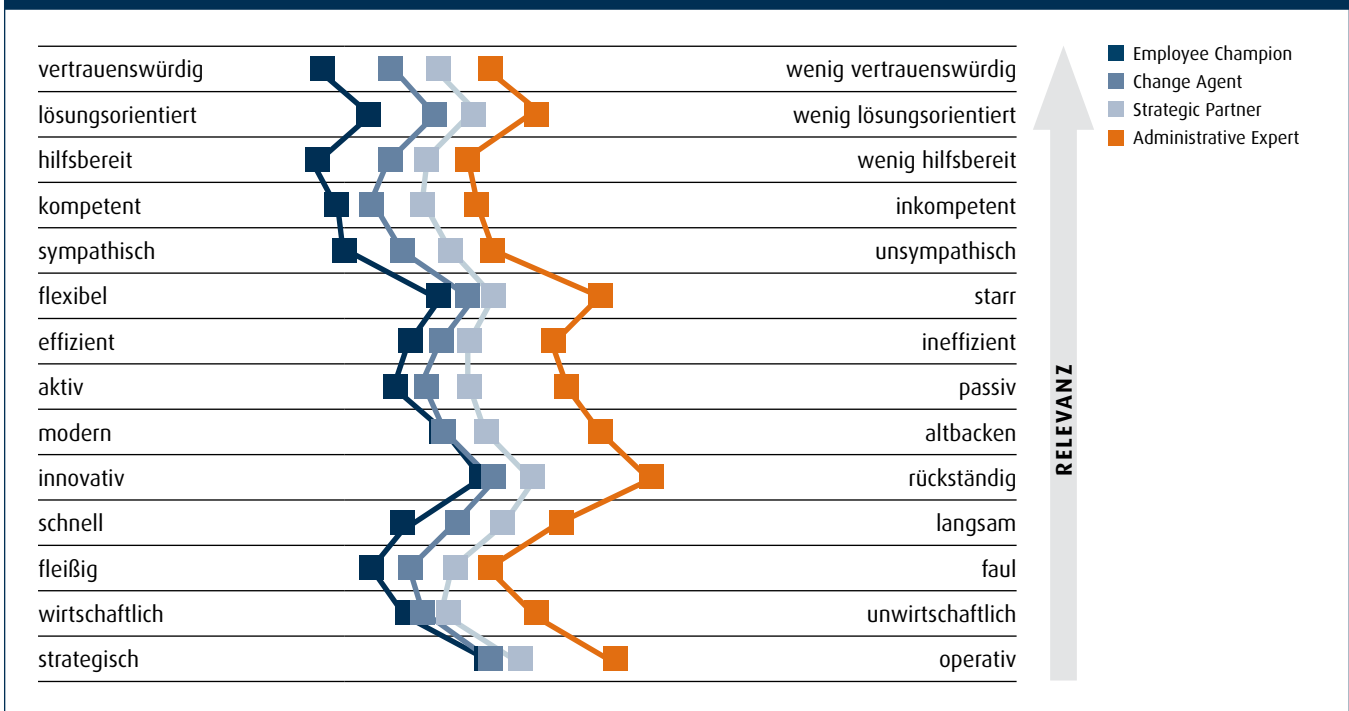


Abbildung 17 stellt die Imagewerte dieser vier Gruppen dar. Es fällt auf, dass Mitarbeiter, die ihre Personalabteilung als „Employee Champion“ wahrnehmen, das Image von HR durchgehend positiver beurteilen als alle anderen Gruppen. Am kritischsten urteilen Beschäftigte, aus deren Sicht HR vornehmlich der „Administrative Expert“ ist. Die Eigenschaften sind dabei nach Bedeutung für das Engagement sortiert: Die stärksten Zusammenhänge mit dem Mitarbeiterengagement weisen die Eigenschaften „vertrauenswürdig“, „lösungsorientiert“, „hilfsbereit“ und „kompetent“ auf. Am schwächsten korrelieren Attribute wie „strategisch“, „wirtschaftlich“, „fleißig“ und „schnell“.

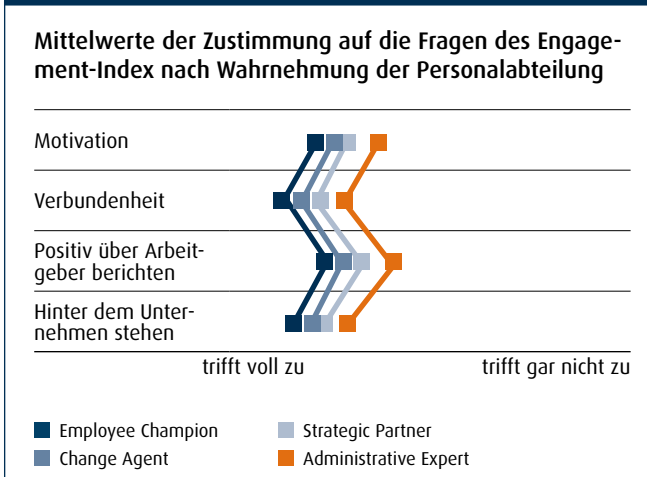
Konkret bedeutet das: Personalabteilungen, die sich als Mitarbeiterhelfer und Coach positionieren können, werden besonders positive Eigenschaften zugeschrieben. Sie gelten in stärkerem Maße als andere als hilfsbereit, kompetent und sympathisch – das ist grundsätzlich ein wenig überraschendes Ergebnis. Hinzu kommt aber, dass Beschäftigte, die auf eine unterstützende Personalabteilung zählen können, engagierter sind als Mitarbeiter in Un-

ternehmen mit weniger mitarbeiterfreundlichen HR-Abteilungen. Ausgehend von der Annahme, dass Unternehmenserfolg mit dem Engagement der Mitarbeiter zusammenhängt, sind Personalabteilungen demnach gut beraten, die Rolle des „Employee Champion“ nicht zu vernachlässigen, sondern sich auch in dieser Hinsicht in der Belegschaft positiv zu profilieren.

Die Fokussierung auf die administrative Abwicklung personalbezogener Aufgaben, wie sie beim „Administrative Expert“ dominiert, korrespondiert hingegen mit kritischen Imagewerten und einer geringen Bedeutung der HR-Arbeit für das Mitarbeiterengagement. Der Abbildung 18 sind die Mittelwertunterschiede in den Engagementvariablen in Abhängigkeit von den vier HR-Rollen zu entnehmen. Während sich die Mittelwerte für die Fragen nach der Motivation, der Verbundenheit, der Arbeitgeberweiterempfehlung und der Bindung zwischen „Employee Champion“, „Change Agent“ und „Strategic Partner“ nicht wesentlich unterscheiden, fällt der „Administrative Expert“ deutlich zurück. HR-Abteilungen können sich also weiterhin über besonders korrekte Gehaltsabrechnungen nicht

# Exkurs: Personalarbeit und Engagement der Mitarbeiter

Abb. 18: Mitarbeiterengagement

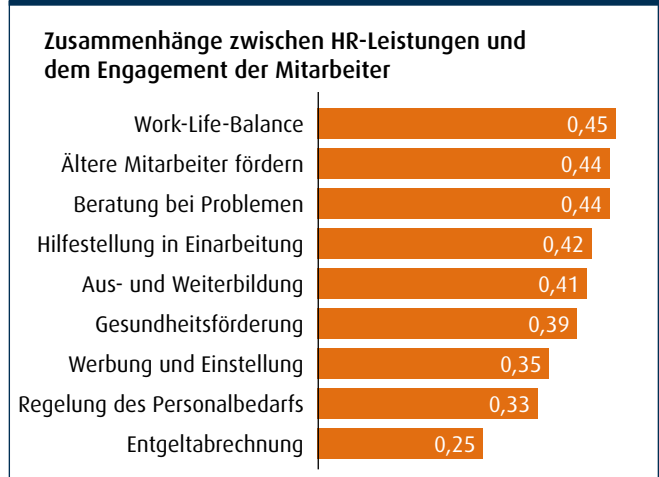


profilieren, sondern sollten mitarbeiternahe Leistungen und Charakteristika zeigen. In der letzten HR-Image-Studie hatte sich noch der „Change Agent“ als stärkstes Korrelat eines hohen Mitarbeiterengagements erwiesen. Dies mag der damaligen Wirtschaftssituation geschuldet gewesen sein – zum Zeitpunkt der Datenerhebung für die Studie (Ende 2010/Anfang 2011) konnte HR sich in vielen Unternehmen als Treiber notwendiger Veränderungen positionieren. Im Jahr 2013 allerdings scheint es – eventuell getrieben durch die stärkere Auseinandersetzung mit psychischen Belastungen und Erkrankungen – ein stärkeres Bedürfnis der Belegschaften nach sozialer Unterstützung durch die Personalabteilungen zu geben.

## Mitarbeiterorientierung

Für diese These, wonach sich Mitarbeiter in deutschen Unternehmen eine starke Mitarbeiterorientierung wünschen und strategische Aspekte von HR eher hintanstellen, spricht auch die Analyse der HR-Leistungen, die besonders positiv auf das Engagement der Beschäftigten wirken. In Abbildung 19 sind die Korrelationskoeffizienten, also die statistischen Zusammenhänge, zwischen den einzelnen HR-Leistungen und dem Engagement-Index aus den vier beschriebenen Variablen abgebildet. Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance der Beschäftigten stehen ebenso wie die Förderung älterer Arbeitnehmer und die Beratung in persönlichen Problemsituationen hoch im Kurs, gefolgt von Ein-

Abb. 19: Engagement der Mitarbeiter



Aus- und Weiterbildung sowie der Gesundheitsförderung. Bereits weniger relevant sind dann eher strategisch-organisatorische Fragen wie jene nach der Organisation von Werbung und Einstellung von Mitarbeitern und der strategischen Steuerung des Personalbedarfs. Das Schlusslicht bildet die korrekte Entgeltabrechnung. Diese wird als Selbstverständlichkeit wahrgenommen und kann daher nicht der Motivationssteigerung dienen.

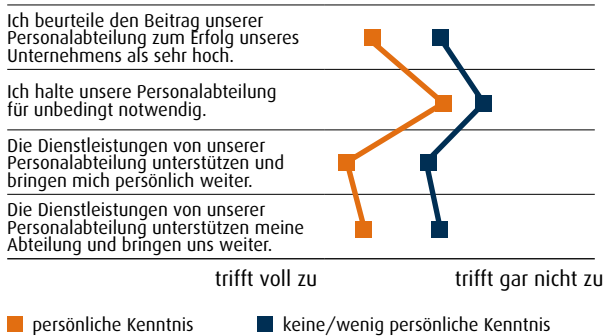
## Persönliche Kontakte zu HR bewirken viel

Nähe schafft Vertrauen – dieser Effekt ist unter dem Namen „Mere Exposure Effect“ bereits in den sechziger Jahren von Robert Zajonc beschrieben worden. In verschiedenen Studien konnte nachgewiesen werden, dass alleine der häufige Kontakt zu bestimmten Personen diese für uns sympathischer wirken lässt (vgl. Berscheid & Reis, 1998). Ähnliches gilt auch für die Zusammenarbeit mit HR: Mitarbeiter, die ihren Ansprechpartner aus der Personalabteilung persönlich kennen, beurteilen die gesamte HR-Abteilung positiver als Mitarbeiter ohne einen direkten Ansprechpartner (siehe Abbildung 20).

Wenn es HR-Abteilungen also gelingt, persönliche Kontakte in die Belegschaft aufzubauen, profitiert die Abteilung von einem besseren Image und das Unternehmen von höherem Engagement der Mitarbeiter. Wie Abbildung 21 zeigt, hängt der persönliche Bezug zu HR eng mit der Unternehmensgröße zusammen. In Un-

Abb. 20: Wirkung persönlicher Kontakte

Mittelwerte der Zustimmung auf die Fragen nach der HR-Wahrnehmung für Mitarbeiter, die ihren HR-Ansprechpartner persönlich kennen/nicht kennen



ternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigten kennt nur rund die Hälfte der Belegschaft einen Mitarbeiter der Personalabteilung persönlich. HR-Abteilungen großer Unternehmen sind also besonders herausgefordert – bisher erfolgt die Kommunikation gegenüber Mitarbeitern primär über unpersönliche Wege (Newsletter, Mitarbeiterzeitung, Broschüren und Flyer; siehe Abbildung 22). Die Distanz zwischen Personalabteilung und Mitarbeitern kann da nicht überraschen. So müssen sich gerade HR-Abteilungen größerer Unternehmen fragen: Wie können wir persönlicher werden?

### Engagement ist nicht alles

Insgesamt ist HR aber natürlich für deutlich mehr verantwortlich als nur für das Commitment der Mitarbeiter. Selbst wenn die administrativen Aufgaben nicht engagementförderlich wirken, müssen sie doch erledigt werden. Und auch wenn die strategischen Fragen für die tägliche Motivation der Belegschaft nicht entscheidend sind, wirken sie vermutlich doch langfristig und nachhaltig auch auf diese Variable. Die obigen Ausführungen sollten daher nicht so verstanden werden, dass eine stärkere Wahrnehmung der Rolle des „Employee Champion“ ein Allheilmittel für HR darstellt. Allerdings sollte die Rolle eben auch nicht vernachlässigt werden. Gerade im Bemühen, strategische und beratende Aufgaben zu betonen, liegt das Risiko einer Entfremdung zwischen HR und Mitarbeitern und damit schwindender Motivation.

Abb. 21: Persönliche HR-Kontakte

Anteil der Mitarbeiter bei verschiedenen Unternehmensgrößen, die angeben, ihren Ansprechpartner aus der Personalabteilung persönlich zu kennen

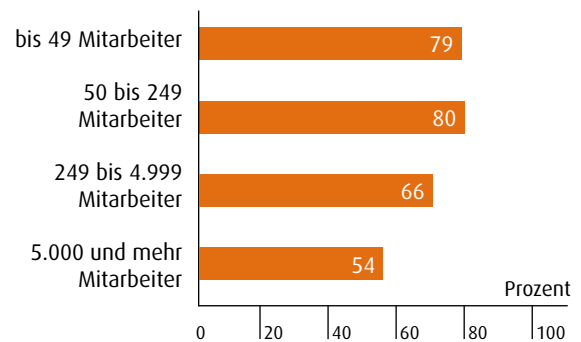
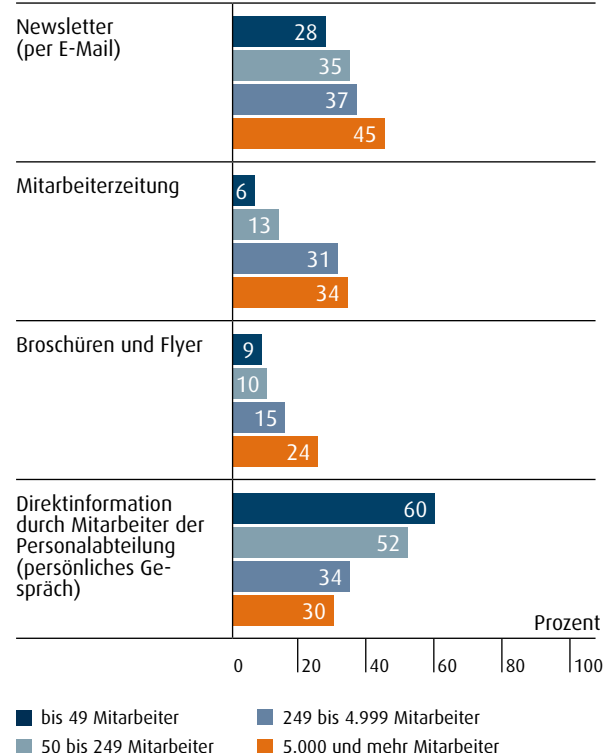


Abb. 22: Informationsvermittlung HR



# Kein Fazit, sondern Fragen zum kontroversen Nachdenken

Angesichts der erheblichen Bedeutung der Mitarbeiter – mit und ohne Führungsverantwortung – für den Erfolg eines Unternehmens steigen auch die Anforderungen und der Anspruch an das Personalmanagement stetig. Inwieweit HR diese Herausforderungen jedoch bewältigen kann, wird auch künftig nicht allein von der Qualität seiner Produkte und Dienstleistungen abhängen, sondern auch davon, welchen Ruf HR bei den unterschiedlichen Stakeholdern genießt, kurzum vom HR-Image.

## HR-Image geht alle an

Jenseits der Tatsache, dass das HR-Image in einem konkreten Unternehmen anders aussehen kann, als es die Ergebnisse dieser bundesweiten Querschnittserhebung dokumentieren, kann festgestellt werden, dass das Image von HR sehr stark durch die Fremdwahrnehmung beeinflusst ist, sich aber auch beeinflussen lässt – und dies nicht nur im eigenen Unternehmen. Wenn die HR-Community ein positiveres Image erzielen möchte, was mit Blick auf die interne und externe Wettbewerbsposition im „Kampf“ um die Ressourcen eindeutig anzustreben ist, sollte man zum Beispiel folgenden Fragen nachgehen:

Welche Menschen streben mit welchen Motiven ins Personalmanagement? Wie gelingt es, wichtige HR-Themen auch außerhalb der HR-Community zu kommunizieren? Welche Personaler haben das Potenzial, mit Leidenschaft als Botschafter für die HR-Community nach außen aufzutreten, und tun es auch?

## Positionierung ist alternativlos

Wer sich nicht positioniert, wird positioniert. Wie aktiv stellt sich das Personalmanagement angesichts dieser Tatsache selbst die wichtigen Fragen: Wofür stehen wir als HR-Bereich? Wofür wollen wir stehen? Was können wir, was wollen wir – und was wollen wir künftig nicht mehr? Haben und brauchen wir wirklich eine HR-Strategie? Wer soll künftig eigentlich Kunde von HR sein – die Mitarbeiter und/oder die Führungskräfte?

## HR-Business-Partner?

Unabhängig von der Organisation und den Rollen von HR bleibt eine Forderung für den HR-Bereich bestehen, an der er direkt und indirekt gemessen wird: Der Kunde, unabhängig von Hierarchieebene und Funktionsbereich, will Antworten auf seine Fragen – und keine Gegenfragen oder Verweise auf andere HR-Organisationseinheiten. Er will Lösungen und keine Problemlandkarte. Er will einen aktiv mitdenkenden und keinen reaktiv handelnden Personaler.

Wenn man davon ausgeht, dass das Thema „Business Partner“ nicht nur deswegen vorangetrieben wird, weil es aus unterschiedlichen Gründen charmant oder chic ist, sondern weil man tatsächlich davon überzeugt ist, sollte man insbesondere folgende Fragen stellen: Ist HR als „Business Partner“ wirklich gewollt – und zwar von den strategisch maßgeblichen Akteuren im Unternehmen? Wollen die Führungskräfte wirklich einen HR-Business-Partner oder doch eher HR als Partner im Business? Welche Kompetenzen braucht der HR-Business-Partner? Haben die vorhandenen HR-Mitarbeiter die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten? Sind die Zuständigkeiten, Schnittstellen sowie die Informations- und Entscheidungswege sauber geklärt?

## HR-Mitarbeiter

Eine Folge des schwachen Images von HR ist der Satz: „Personal kann jeder.“ Doch keine andere Disziplin stellt sogar infrage, ob man etwa beim HR-Business-Partner oder bei anderen Rollen und Positionen im HR-Bereich wirklich einen „Personaler“ braucht. Kein anderer unternehmerischer Funktionsbereich hat an Komplexität und Aufgabenvielfalt in den letzten Jahren so stark gewonnen wie der HR-Bereich. Vom Employer Branding über Talentmanagement, Compensation, Benefits und Arbeitszeitflexibilisierung bis hin zum Gesundheits-, Diversity und Change Management – die Aufgabenvielfalt im Personalmanagement ist groß. Und die Abhängigkeiten zwischen den personalwirtschaftlichen Aufga-



benbereichen sind beträchtlich. Insofern sind folgende Fragen durchaus nicht nur gerechtfertigt, sondern eigentlich zwingend zu beantworten: Über welche Qualifikationen und Kompetenzen sollten die HR-Mitarbeiter verfügen? Inwieweit beherrschen die HR-Führungskräfte ganzheitliches Personalmanagement, kennen also das Wirkungsgefüge personalwirtschaftlicher Aufgaben und Funktionsbereiche? Wie hoch ist die Identifikation der Mitarbeiter mit dem HR-Bereich? Wie hoch ist das Commitment zum eigenen HR-Bereich?

## Marktorientierung

HR-Produkte und HR-Dienstleistungen sollten sich am internen Markt orientieren. Es gilt also, jenseits der Aufgaben, zu denen HR aufgrund von Gesetzen und Verordnungen verpflichtet ist, den Kundenbedarf und die Kundenbedürfnisse zu treffen und zu decken. Ausgehend von der bereits gestellten Frage, wer eigentlich der Kunde von HR ist, gilt es, HR-Produkte und HR-Dienstleistungen hoher Qualität zu entwickeln – und zwar gemeinsam mit den Führungskräften und Mitarbeitern auf Kundenseite – und diese Produkte und Leistungen dem internen Markt zur Verfügung zu stellen. Hiervon hängt nicht nur das HR-Image ab, sondern künftig vielleicht auch die Einsicht in die Notwendigkeit eines eigenen HR-Bereichs. Dabei sind folgende Fragen zu diskutieren: Werden Kunden von HR in den Entwicklungsprozess eingebunden? Finden Workshops und Weiterbildungen insbesondere für Führungskräfte statt, um die Aufgabenteilung und die gegenseitigen Erwartungen im Bezug auf HR zu klären? Wie sieht das Produkt- und Leistungsportfolio von HR aus? Welche HR-Produkte und HR-Leistungen werden in welchem Umfang nachgefragt? Welche Innovationen, Anpassungen und Verbesserungen sind mit Blick auf die HR-Produkte geplant? Welche HR-Produkte haben eine besondere strategische Relevanz? Wie lässt sich das HR-Produktportfolio bereinigen und welche Leistungstiefe will HR künftig erbringen?

## Marketingorientierung

Wohl wissend, dass vielerorts sehr gutes Personalmanagement betrieben wird, kann festgehalten werden, dass die Marketingorientierung im HR-Bereich nur wenig ausgeprägt ist. Insbesondere bei der HR-Kommunikation gibt es viel Verbesserungspotenzial. Ausgehend vom Kundenbedarf und einer darauf abgestimmten Produkt- und Servicepolitik sowie einer professionellen Kontrahierungs- und Distributionspolitik ist der Kommunikationspolitik besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Warum kommen die Botschaften von HR nicht an? Welche Kommunikationskanäle und -instrumente sind für HR effektiv? Verfügt HR über eigene Medien und Plattformen? Besitzt HR einen einheitlichen Außenauftritt mit Wiedererkennungscharakter? Wie kommuniziert HR Inhalte? Sind die gegenwärtigen Adressaten auch die richtigen? Erfolgt ein gezieltes Management der HR-Kommunikation?

Nicht wenige HR-Bereiche fühlen sich überlastet – oder sind es tatsächlich. Auch empirische Studien weisen nach, dass HR zwar gerne verstärkt strategisch arbeiten und moderne Instrumente entwickeln möchte, das operative Geschäft dies jedoch nicht zulässt. Dies mag den einen oder anderen an die Geschichte vom Holzfäller erinnern, der erschöpft und verbissen immer mehr arbeitete, weil er keine Zeit hatte, seine Axt zu schärfen. Das Image von HR ist nicht die Ursache, sondern das Ergebnis bisheriger Denk- und Handlungsmuster. Insofern gilt für all jene Personalabteilungen und deren Akteure, die daran etwas verändern möchten:

**It's time for HR!**

# Quellen

**Beck, C. & Schubert, A. et al. (2009):**

HR-Image – Die Personalabteilung im Spiegel ihrer Zielgruppen, eine empirische Studie, Koblenz.

**Beck, C. & Bastians, F. (2011):**

HR-Image 2011, Die Personalabteilung: Fremd- und Eigenbild, Koblenz.

**Berscheid, E. & Reis, H. T. (1998):**

Attraction and close relationships. In: Gilbert, Fiske & Lindzey (Hrsg.): The handbook of social psychology, S. 193-281. New York: McGraw-Hill.

**Bismarck, W.-B. v. & Bäumer, J. (2005):**

Mitarbeiterbefragung: Visionen und Trends. Personal: Zeitschrift für Human Resource Management, 2, S. 36-40.

**Jochmann, W. & Kötter, P. (2011):**

„HR-Strategie und Organisation“. Kienbaum Studie 2010/2011, S. 15.

**Lohmann, T. & Görtz, E. (2011):**

Personalmanagement im Wandel. Eine Untersuchung zum HR-Businesspartner-Modell, herausgegeben von PricewaterhouseCoopers.

**Moreland, R. & Zajonc, R. (1982):**

Exposure effects in person perception: Familiarity, similarity, and attraction. Journal of Experimental Social Psychology, 18 (5), S. 395-415.

**Kern, D. & Köbele, K. (2011):**

HR-Barometer 2011. Bedeutung, Strategie, Trends in der Personalarbeit. Schwerpunkt: Organisationsdesign und -entwicklung, Capgemini Deutschland GmbH, München.

**Rüger, U. & Mittorp, K. D. (2013):**

Die Zukunft von HR. Die eigene Rolle neu definieren, Hay Group.

**Ulrich, D. (1997):**

Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results. The president and fellows of Harvard College, USA.

**Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005):**

The HR Value Proposition, Harvard Business School Press.

# Impressum

## Verlag

Haufe Lexware GmbH & Co. KG  
Munzinger Straße 9  
79111 Freiburg

## Durchführung der Studie

Prof. Dr. Christoph Beck, Hochschule Koblenz  
Dr. Frauke Bastians, HEUTE UND MORGEN GmbH

## Unter Mitarbeit von

Ramona Kugler, Hochschule Koblenz

## Stand

Koblenz/Köln, März 2013

## Redaktion

Personalmagazin  
Reiner Straub (Herausgeber)  
Kristina Enderle  
redaktion@personalmagazin.de

## Grafik/Layout

Hanjo Tews  
hanjo.tews@haufe-lexware.com

## Druck

FIRMENGRUPPE APPL  
echter druck GmbH

Alle Rechte vorbehalten.

© Prof. Dr. Christoph Beck, Hochschule Koblenz, und Dr. Frauke Bastians, HEUTE UND MORGEN GmbH. 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.

# Haufe Studien Reihe

---