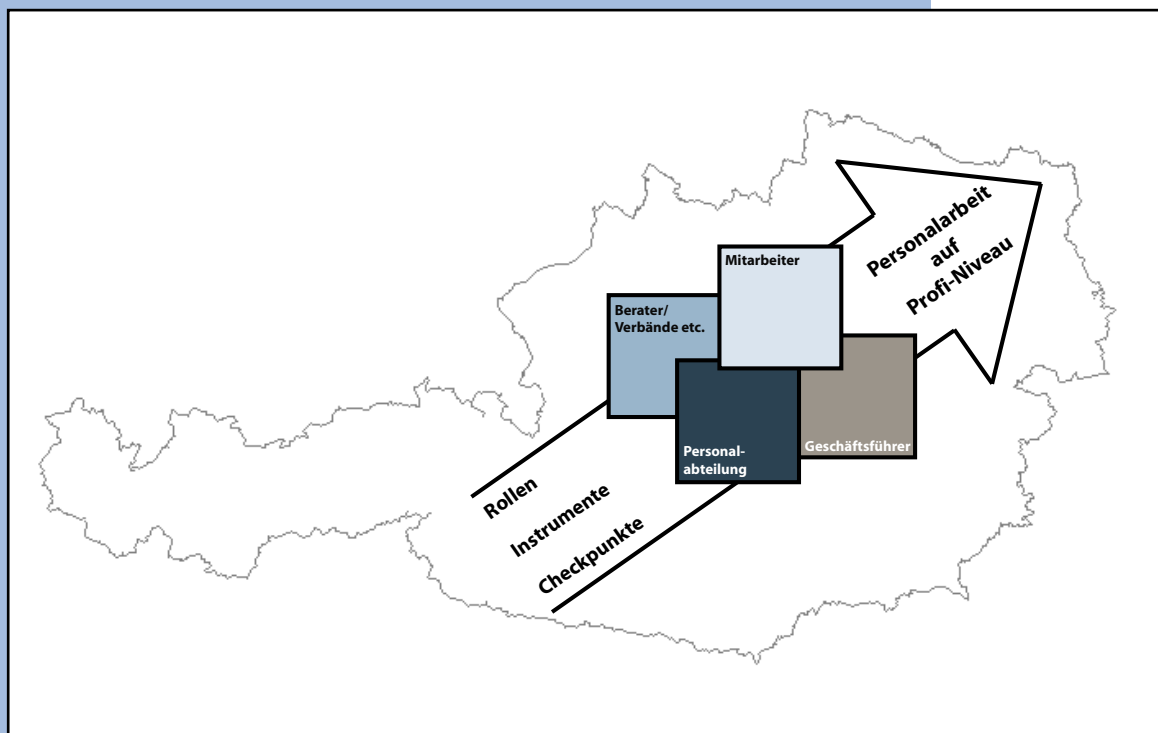


Christian Scholz / Daniela Büch

Kompetenz4HR:

Befähigung, Befugnis und Rollenverständnis für die Personalabteilung in Österreich

Ergebnis einer Studie, erstellt anlässlich des „4. Jahresforums für die Personalwirtschaft Power of People“ in Rust / Wien, April 2007



Institut für Managementkompetenz (imk), Saarbrücken April 2007



DER STANDARD



Geleitwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

die PoP, das Jahresforum für die Personalwirtschaft findet in diesem Jahr zum 4. Mal statt. Gemeinsam mit namhaften Experten aus der Personalwirtschaft ist es gelungen, die wichtigste österreichische Konferenzplattform für PersonalistInnen zu etablieren.

Die PoP bildet die zentrale Plattform, auf der sich HR-ManagerInnen einmal jährlich über gegenwärtige und zukünftige Entwicklungen im Personalbereich austauschen können. Auch heuer geben in 3 Plenum-Veranstaltungen und 17 Parallel-Workshops 34 ReferentInnen ihr Know-how zum Besten und stehen für Diskussionen innerhalb und außerhalb des Jahresforums als Gesprächspartner zur Verfügung.

Als Konferenzveranstalter betrachten wir es als unsere Pflicht, am Puls der Zeit zu sein. Dazu gehört auch die Durchführung von Umfragen und Studien, die dazu beitragen, dass wir unseren TeilnehmerInnen top-aktuelle, praxisrelevante aber auch zukunftsorientierte Seminarthemen anbieten können. Unsere Kunden sind in ihren jeweiligen Spezialgebieten ausgewiesene Experten und Vordenker und aus diesem Grund wichtige Trendsetter und Adressaten für unsere Meinungsabfragen.

Wir freuen uns sehr, dass unsere TeilnehmerInnen und ReferentInnen so zahlreich an der großen „Kompetenz4HR“-Umfrage teilgenommen und so wesentlich zu einem relevanten, aussagekräftigen und für die Zukunftsfragen wichtigen Ergebnis beigetragen haben.

Die Umfrageergebnisse werden auch in die Planung neuer Fachseminare einfließen und so allen Beteiligten zu Gute kommen.

Wien, im April 2007



Romy Faisst
Geschäftsführerin
Business Circle

Vorwort

Personalarbeit wird immer interessanter und die Welt des Personalmanagements nimmt dementsprechend an Faszination zu. Vor diesem Hintergrund haben Personalisten – um diesen umgangssprachlichen Ausdruck aus Österreich aufzugreifen – gegenwärtig mehrere Möglichkeiten, sich in der aktuellen Unternehmenswelt zu positionieren:

- Eine Möglichkeit ist die der reaktiven Feuerwehr: Hier sieht man akute Probleme und löst sie möglichst rasch. Gerade durch das Löschen dieser Feuer (je nach Konjunktur durch Personalabbau, Personalbeschaffung oder Personalentwicklung) bekommen die Personalisten ihre Reputation.
- Eine weitere Möglichkeit besteht darin, sich mit dem Entstehen von Feuer zu beschäftigen: Hier orientiert man sich an Fragen der längerfristigen Personalarbeit. Extrem formuliert: Hier erkennt man Feuer, bevor sie brennen und beschafft sich zumindest ausreichende Feuerlöscher.

Die erstgenannten Personalisten sind in der Überzahl. Dies sieht man an unserer Jahrestagung in Rust 2007, zu der sich in der Voranmeldung deutlich mehr Personen für das Forum „Umgang mit Personalknappheit“ eingetragen haben als für den „Zukunftsworkshop Personal“.

Trotzdem muss und wird uns die Frage interessieren, in welche Richtung sich die Personalfunktion in österreichischen Unternehmen gegenwärtig entwickelt beziehungsweise – und das ist das noch spannendere Thema – sich aus Sicht der relevanten Interessengruppen entwickeln sollte.

Für die Möglichkeit zur und für die Unterstützung bei der Durchführung dieser Studie möchte ich mich bedanken bei Klaudija Cavar und Romy Faisst vom Business Circle Wien, bei Karin Bauer von DER STANDARD, beim Team vom Institut für Managementkompetenz (*imk*) und natürlich bei allen, die sich die Mühe gemacht haben, unseren durchaus nicht kurz gefassten Fragebogen zu beantworten.

Saarbrücken, im April 2007



Prof. Dr. Christian Scholz
Institut für Management-
kompetenz

Summary	4
Personalarbeit als nicht-triviale Chance	5
Neun Rollen der Personalabteilung	10
Kompetenz als Befähigung	16
Kompetenz als Befugnis	22
Schlüsselrollen für Personalisten	26
Konsequenz	31
Kontakt	32
Statistischer Anhang	33

Summary

Die vorliegende Studie untersucht, wie sich die **Personalabteilung** gegenwärtig aufstellt und analysiert mögliche Entwicklungen.

Sie arbeitet dabei mit **vier Perspektiven**, nämlich den Sichtweisen von Geschäftsführern, von Personalisten, von Mitarbeitern/Führungskräften sowie von Externen wie Beratern, Mitgliedern von Verbänden und Seminarleitern.

Im Konzept „Kompetenz4HR“ kommt dem Wort ‚**Kompetenz**‘ eine doppelte Bedeutung zu: Zum einen impliziert es Kompetenz im Sinne von Befähigung „können“, zum anderen Kompetenz im Sinne von Befugnis „dürfen“.

Aus diesen Kompetenzprofilen ergeben sich diverse **Rollen**, die wahrgenommen werden (Ist) beziehungsweise wahrgenommen werden sollen (Soll). Diese Rollen reichen vom „Ansprechpartner für Tarif- und Sozialpartner“ bis hin zum „Wertschöpfungscenter“.

Die **Ergebnisse** der Studie „Kompetenz4HR“ werden im Rahmen des „4. Jahresforums für die Personalwirtschaft Power of People“ präsentiert und dort mit Personalisten diskutiert.

Die Beteiligten wollen eine **aktivere**, strategischere Rolle der Personalisten, mit mehr Entscheidungsgewalt und mehr Methodenkompetenz: Themen sind Unternehmenskultur und Humankapital als Indikatoren für den Wunsch nach Auseinandersetzung mit der „Neuen Arbeitswelt“.

Die Daten basieren auf einem **Onlinefragebogen**, der im Zeitraum vom 24. Februar bis 10. April 2007 von insgesamt 255 Personen ausgefüllt wurde, 184 Datensätze konnten in der Endauswertung berücksichtigt werden.

Die „**Neue Personalarbeit**“, die sich hier zumindest teilweise abzeichnet, verlangt ein Umdenken in Unternehmen, Medien, Forschungseinrichtungen und letztlich auch in Bildungseinrichtungen.

Personalarbeit als nicht-triviale Chance

Der wirtschaftliche Aufschwung, die Erweiterung der Europäischen Union und die immer deutlicher werdenden gesellschaftspolitischen Veränderungen stellen Österreich vor große Herausforderungen. Egal ob man von der Aging Society, von Integration und Diversity, von Fachkräftemangel oder (etwas abstrakter) von der neuen Arbeitswelt spricht – immer bezieht man sich direkt oder indirekt auf die Personalarbeit.

Dabei spielt es keine Rolle, ob man über

- langfristig konzeptionelle Themen oder
- kurzfristig aktuelle Fragestellungen

redet: Für Unternehmen bedeutet alles verstärkten Druck auf die Personalfunktion.

Dies bietet natürlich Chancen: Die Personalisten sind gefragt, denn wir müssen uns den Herausforderungen stellen. Alles dies bringt aber auch eine nicht zu unterschätzende Gefahr mit sich, die sich

Genauso wie die Personalabteilung für andere Unternehmensbereiche über ein optimales Aufstellen für die Zukunft mitdenkt, muss sie auch in eigener Sache aktiv werden!

dann stellt, wenn die Probleme eben nicht ausreichend gelöst werden!

In den USA und anderen Ländern wird verstärkt über Existenzberechtigung und Ausgestaltungsformen der Personalabteilung nachgedacht, die in vielfacher Weise im Rückzug begriffen ist. In Österreich ist dies noch nicht der Fall und genau das ist die aktuelle Chance.

Das von manchen ungeliebte Stichwort lautet „**Professionalisierung**“!

Fragen über Fragen

Die Personalarbeit ist nicht Selbstzweck. Gerade sie soll und kann als zentrale Steuerungsfunktion in Unternehmen nachhaltig zur Verbesserung der Wettbewerbsposition und letztlich zum Unternehmenserfolg beitragen. Dies können jedoch nur eine professionelle Personalabteilung und eine professionelle Personalarbeit leisten.

Die Professionalisierung der Personalabteilung und ihrer Arbeit ist eine Zukunftsaufgabe, die nicht zu vernachlässigen ist: Welche Funktion sonst ist verantwortlich, dass auch bei geringer werdenden Angeboten an Hochqualifizierten das Unternehmen die gewünschten Mitarbeiter bekommt und an sich binden kann? Welche Funktion sonst kümmert sich um eine vernünftige Unternehmenskultur? Welche Funktion sonst gibt systematisch Impulse zur Aufrechterhaltung der Motivation und Leistungsbereitschaft im Unternehmen? Und welche Funktion sonst verantwortet das Wissensmanagement und damit den Produktionsfaktor des 21. Jahrhunderts?

Doch welche Kompetenzen benötigen Personalisten, um wirklich professionell zu sein? Wie muss eine Personalabteilung aufgebaut sein, damit professionelle Arbeit überhaupt möglich ist? In welchem Umfang müssen Personalisten über Personalmanagementmethoden und -instrumente Kenntnis haben? Inwieweit ist eine spezifische Ausbildung Voraussetzung für eine professionelle Personalarbeit? In welchem Maße müssen Personalisten über soziale Fähigkeiten verfügen? Und welche Rechte müssen ihr von Seiten der Unternehmensleitung gewährt werden?

Personalisten denken intensiv über die zukünftigen Anforderungen im Unternehmen nach und bereiten entsprechende Konzepte vor. Nur mit sich selber befassen sie sich allenfalls aktionistisch reaktiv.

Interessant daher vor allem: Wie kann überhaupt das dringende Thema der HR-Professionalisierung auf die Agenda kommen?

Kompetenz4HR als Leitidee

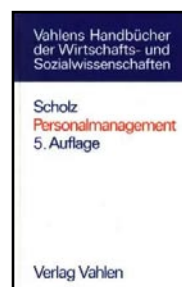
Dem Wort Kompetenz kommt in „Kompetenz for Human Resources“ in diesem Zusammenhang eine doppelte Bedeutung zu:

Zum einen impliziert es Kompetenz im Sinne von **Befähigung**. Hier geht es um ein Lokalisieren von dem, was ein „guter Personalist“ eigentlich können müsste. Dies wirkt vielleicht auf den ersten Blick trivial („Ich tue doch meinen Job und das schon seit 10 Jahren“). Die Beantwortung dieser Frage ist jedoch alles andere als einfach: Denn – auch wenn es nur eine graduelle Bewegung ist – kann man feststellen, dass sich die Personalfunktion ändert, weil sich die gesamte Unternehmenslandschaft und vor allem die Arbeitswelt ändert. Auch wenn man sicherlich nicht immer die Maximalforderung einer Kompetenzliste unterschreiben muss, wie sie in Saarbrücken seit 1986 propagiert und an den Universitäten des Saarlandes sowie Wien (und neuerdings auch Siegen) unterrichtet wird*, so ergeben sich bereits hier Anforderungen, was eine Personalabteilung können muss.

Zum anderen impliziert es Kompetenz im Sinne von **Befugnis**. Hinter dieser Überlegung steckt die problematische Frage, wofür ein Personalist eigentlich zuständig ist beziehungsweise zuständig sein sollte. Hier gibt es ganz unterschiedliche Denkwelten: Manche Personalisten erfreuen sich an der Rolle des unverbindlichen Beraters, der quasi weder auf dem Spielfeld noch an der Außenlinie steht, sondern im Prinzip von der Tribüne her unverbindliche Ratschläge erteilt. Andere wieder sehen sich als Business Partner, der im realen Geschäft mitwirkt. Unabhängig von diesen Rollen sehen sich viele als Dienstleister – wobei an dieser Stelle offen bleiben muss, ob sie diese Rolle tatsächlich wahrnehmen.

Im Spannungsfeld dieser beiden Kompetenzaspekte steht – und wer weiß das besser als die Personalisten – jede Funktion im Unternehmen, also auch die Personalabteilung („HR“) selber.

* Scholz, Christian,
Personalmanagement, München (Vahlen), 5. Auflage 2000.



Die vier Perspektiven als Analysemethode

Die Professionalisierung der Personalarbeit benötigt zwingend die Außenperspektive:

Es reicht nicht, wenn sich die Personalisten selbstverliebt oder selbstbemitleidend eine eigene Weltansicht konstruieren.

Aus diesem Grund werden in diesem Projekt vier Perspektiven erhoben und daraus abgeleitete Unterschiede diskutiert:

- die Geschäftsführung als oberster Auftraggeber,
- die Personalabteilung als zentraler Akteur,
- die Mitarbeiter/Führungskräfte als Kunden und
- die Berater und Mitglieder von Verbänden als externen Impulsgebern.

Jede dieser Anspruchsgruppen hat – ebenso wie die Personalabteilung selbst – eine Vorstellung davon, was sie unter professioneller Personalarbeit versteht.

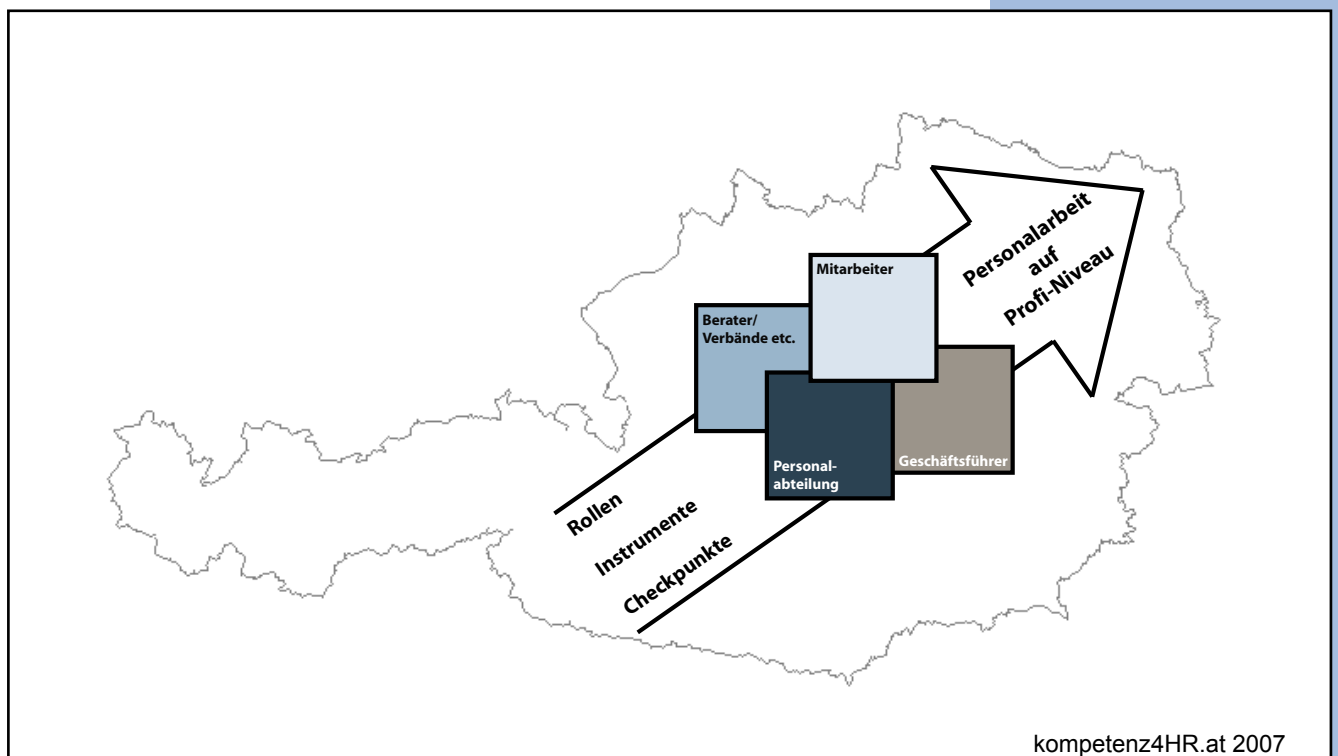


Abbildung 1: Befragungsgruppen

Die Konferenz in Rust als Plattform

Über die Beantwortung von acht Fragen konnten zentrale Ergebnisse zum einen darüber gewonnen werden, wie professionell die Personalabteilungen in Österreich zurzeit arbeiten und welche Kompetenzen vorhanden sind. Zum anderen konnten Aussagen darüber gemacht werden, welche Kompetenzen in der Zukunft benötigt werden und in welchen Bereichen noch Nachholbedarf im Hinblick auf das Ziel professioneller Personalabteilungen und Personalarbeit besteht.

Der zur Studie „Kompetenz4HR“ entwickelte Onlinefragebogen wurde während des Befragungszeitraums vom 24. Februar bis 10. April 2007 von insgesamt 255 Personen ausgefüllt. Davon konnten 184 Datensätze in die Endauswertung aufgenommen werden.

Vor dem beschriebenen Hintergrund will das Projekt „Kompetenz4HR“ gemeinschaftlich mit den an der Personalarbeit Beteiligten oder von ihr Betroffenen diskutieren, was zu einer kompetenten Personalabteilung und professionellen Personalarbeit gehört.

Die Ergebnisse der Studie „Kompetenz4HR“ werden im Rahmen des „4. Jahresforums für die Personalwirtschaft Power of People“ präsentiert und dort mit Personalisten diskutiert. Ziel ist es, Handlungsempfehlungen zu formulieren, damit die österreichische Personalarbeit professioneller wird. Zudem werden sowohl die Ergebnisse der Diskussion als auch die der Studie in DER STANDARD aufgearbeitet.

Neun Rollen der Personalabteilung

In Theorie und Praxis gibt es neun verschiedene – sich aber ergänzende – Rollenverständnisse einer Personalabteilung.

Die Rolle **Ansprechpartner für Tarif- und Sozialpartner** definiert die Personalabteilung ausschließlich als „Ausgleichsinstanz“ zwischen den Interessen von Mitarbeitern, Gewerkschaftern und Arbeitgebern.

Die Rolle **Business Partner** definiert die Personalabteilung als einen gleichwertigen Partner, der bei allen strategischen Entscheidungen auf Unternehmensebene mitredet und -entscheidet.

Die Rolle **Dienstleister** definiert die Personalabteilung als Serviceanbieter, der seine Kunden – die Mitarbeiter, Führungskräfte und Geschäftsleitung – nach deren Wünschen bedient.

Die Rolle **Outsourcing-Kandidat** definiert die Personalabteilung als eine Unternehmenseinheit, deren Aufgaben von Externen günstiger und besser ausgeführt werden können, was langfristig eine Auflösung der Personalabteilung zur Folge hat.

Die Rolle **Profit-Center** definiert die Personalabteilung als eine Unternehmenseinheit, die eigenständig Gewinne erzielen muss und ihre Leistungen den Kunden (Abteilungen) in Rechnung stellt.

Die Rolle **Shared Service** definiert die Personalabteilung als eine zentrale Unternehmenseinheit, die routinemäßige Aufgaben übernimmt und meist physisch außerhalb des Unternehmens platziert wird.

Die Rolle **Spezialist für Unternehmenskultur** definiert die Personalabteilung als Gestalter der Unternehmenskultur, wozu im Sinne eines „soft“ Human Resource Management Wertevermittlung und Konfliktbewältigung zählen.

Die Rolle **Strategischer Denker und Lenker** definiert die Personalabteilung als eine Unternehmenseinheit, die sich ausschließlich mit strategischen Fragestellungen der Personalarbeit beschäftigt.

Die Rolle **Wertschöpfungscenter** definiert die Personalabteilung als eine Unternehmenseinheit, die nicht nur kurzfristigen Profit erzielt, sondern gleichzeitig einen nachweisbaren Nutzen bei ihren Kunden liefert.

Wer nicht weiß, welche Rolle sein Kunde von ihm wünscht, lebt gefährlich, denn er setzt seine Existenz aufs Spiel. Wer nicht weiß, in welcher Rolle sein Kunde ihn aktuell sieht, lügt sich vielleicht in die eigene Tasche. Und wer nicht weiß, welche Rolle er zukünftig spielen sollte, schadet dem Unternehmen. Eine Rollenklarheit ist daher wichtiger Bestandteil der Personalarbeit.

Ist: Personaler sehen sich selbst als Dienstleister

Die Mehrheit der Befragten sieht die Personalabteilung dominierend in der Rolle des „Dienstleisters“: 67% beantworten diese Frage mit „ja und eher ja“. Damit nimmt diese Rolle eine Spitzenposition ein!

Es folgen die Rolle „Ansprechpartner für Tarif- und Sozialpartner“ (51%), „Spezialist für Unternehmenskultur“ (40%) sowie „Business Partner“ (36%).

Als „Outsourcing-Kandidat“ sehen die Personalabteilung hingegen nur 11% der Befragten. Das „Profit-Center“ liegt am Ende der Liste (8%).

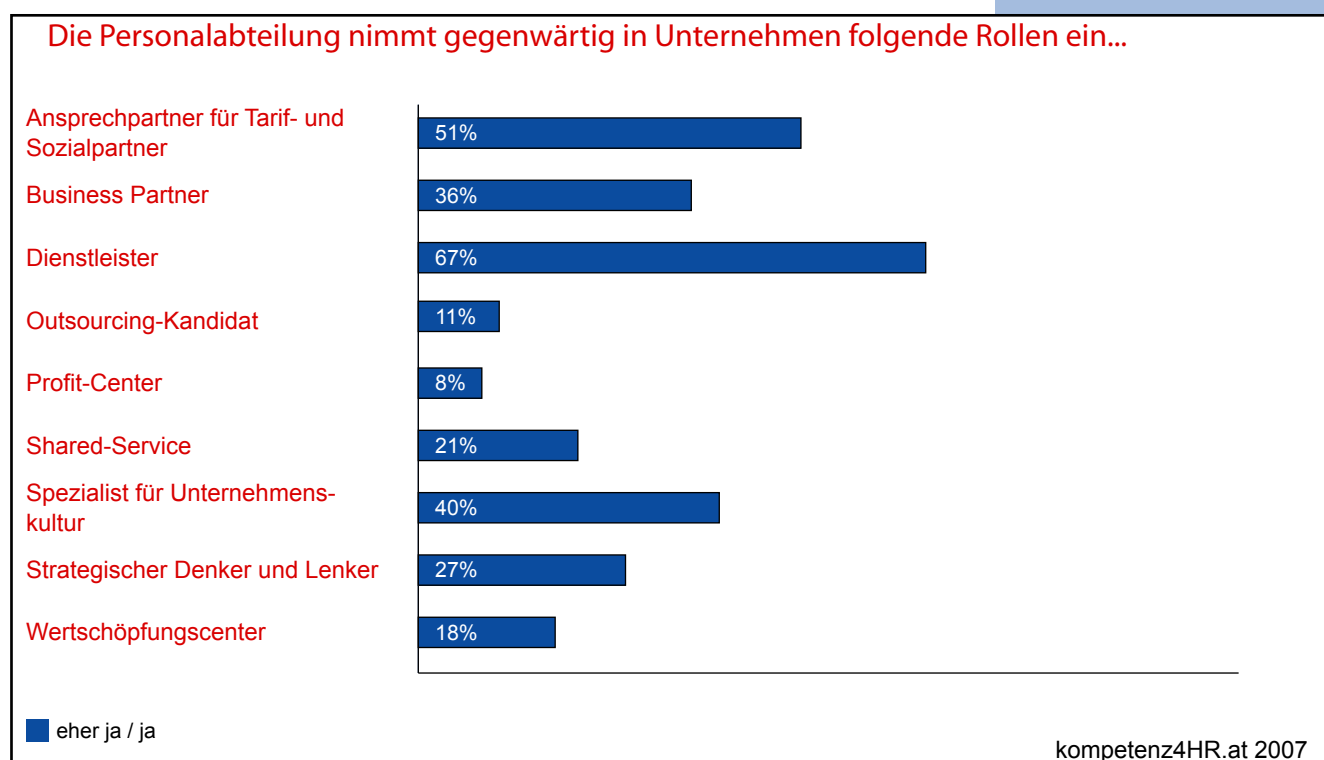


Abbildung 2: Ist-Rollen der Personalabteilung

Kunden sehen die Personalabteilung „differenzierter“

Ein etwas anderes Bild ergibt sich, wenn man die Zustimmungsggrade gruppenspezifisch aufschlüsselt. Hier sehen sich zwar 84% der Personalisten als „Dienstleister“, aber gerade einmal 36% der Mitarbeiter und auch nur 66% der Geschäftsführer sowie 50% der Berater und Mitglieder von Verbänden sehen diese Rolle der Personalabteilung. Wenn man jetzt noch berücksichtigt, dass generell in allen vier Gruppen eher Personen mit einer gewissen (positiven) Nähe zum Personalwesen den Fragebogen beantwortet haben, so zeigt sich hier insgesamt eine deutliche Differenz.

Das ausgeprägte Bild des „Dienstleisters“, das die Personalisten von sich selber haben, entspricht nicht ganz dem der anderen Interessengruppen!

Ähnlich sieht es aus für die Rolle des „Business Partners“. Während nur 18% der Mitarbeiter, 32% der Geschäftsführer und 9% der Berater und Mitglieder von Verbänden die Personalabteilung in dieser Rolle sehen, sind es bei den Personalisten 53%.

Die Personalabteilung nimmt gegenwärtig in Unternehmen folgende Rollen ein...

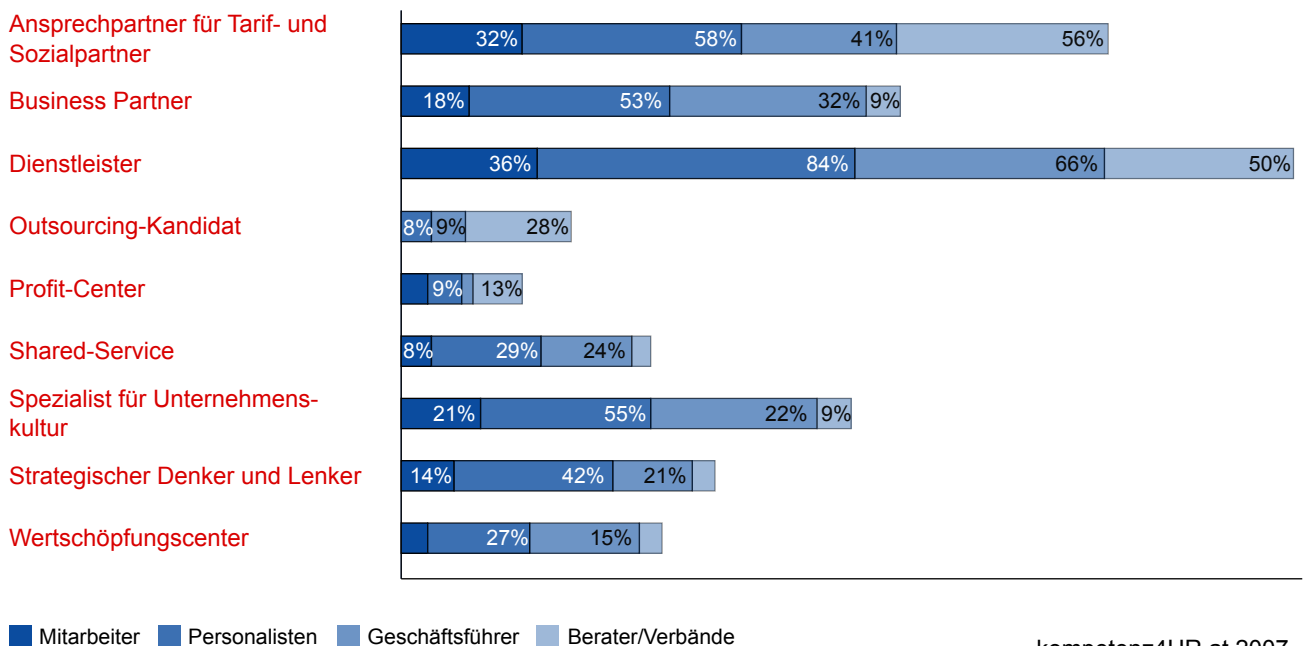


Abbildung 3: Ist-Rollen der Personalabteilung nach Perspektive

Soll: Höhere Ansprüche an die Personalisten

Eine etwas andere Aussage bekommt man in der Rangliste der Rollenverteilung, die sich die Befragten von der Personalabteilung wünschen.

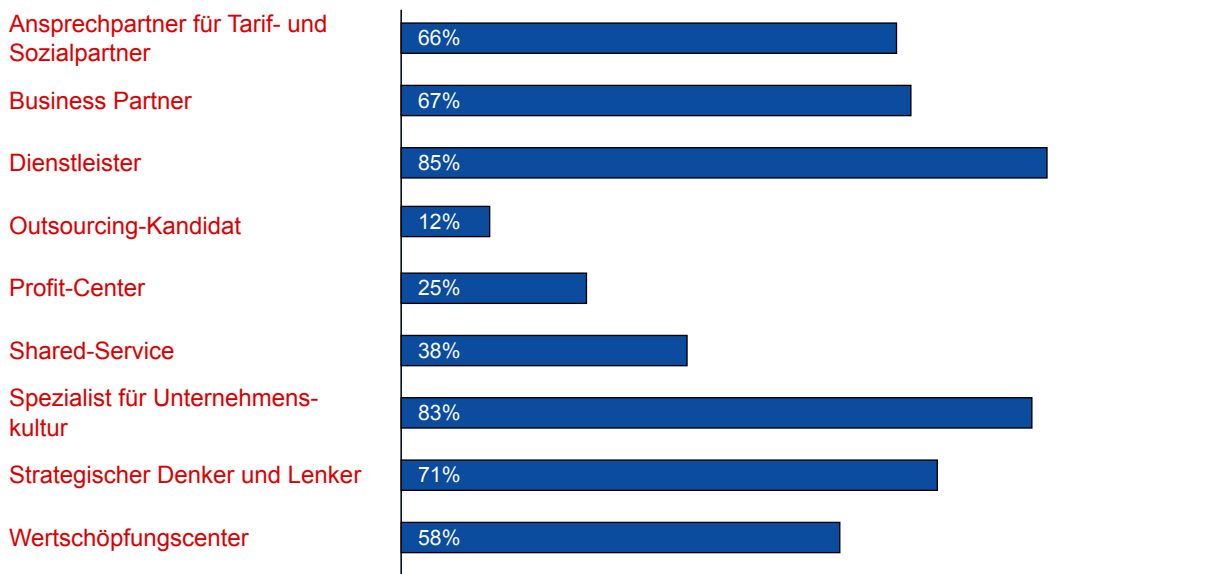
Neben der Rolle als „Dienstleister“ soll sich die Personalabteilung der Zukunft vor allem mit der Unternehmenskultur und der Unternehmensstrategie beschäftigen.

Dass gerade diese beiden zusätzlichen Rollen mit 83% („Spezialist für Unternehmenskultur“) und mit 71% („Strategischer Denker und Lenker“) so stark verlangt werden, dürfte an den tief greifenden Veränderungen der Arbeitswelt und der sich daraus ableitenden Rolle der Personalfunktion liegen.

Hier ist viel zu tun und hier sieht man die Personalisten in der Pflicht.

Dieser Befund ist nicht zwangsläufig: Man hätte sich auch ein Szenario vorstellen können, in dem die Personalabteilung eher auf eine kleinere Rolle im Zusammenhang mit „Dienstleister“ und „Ansprechpartner für Tarif- und Sozialpartner“ reduziert wird.

Die Personalabteilung sollte zukünftig in Unternehmen folgende Rollen einnehmen...



■ eher ja / ja

kompetenz4HR.at 2007

Abbildung 4: Soll-Rollen der Personalabteilung

Differenz: Bedarf zum Umdenken

Die alleinige Betrachtung der Ist- und Sollwerte liefert jedoch noch keine aussagekräftigen Erkenntnisse darüber, in welchen Bereichen der größte Handlungsbedarf für die Personalabteilung besteht. Erst der Vergleich der Ist- und Sollwerte liefert erste Ansatzpunkte, wo die Defizite der Personalabteilungen am größten sind, das heißt wo die Personalabteilung Kompetenzen aufbauen muss.

Der Vergleich zeigt große Differenzen bei den Rollen „Business Partner“, „Spezialist für Unternehmenskultur“, „Strategischer Denker und Lenker“ sowie „Wertschöpfungscenter“.

Die Deutlichkeit der Unterschiede impliziert Handlungsdruck. Vor allem aber reicht es gerade für die Personalisten nicht, sich auf die vielleicht (bekannte) Rolle des „Dienstleisters“ zurückzuziehen. Man erwartet mehr von der Personalabteilung und man traut es ihr offenbar auch zu.

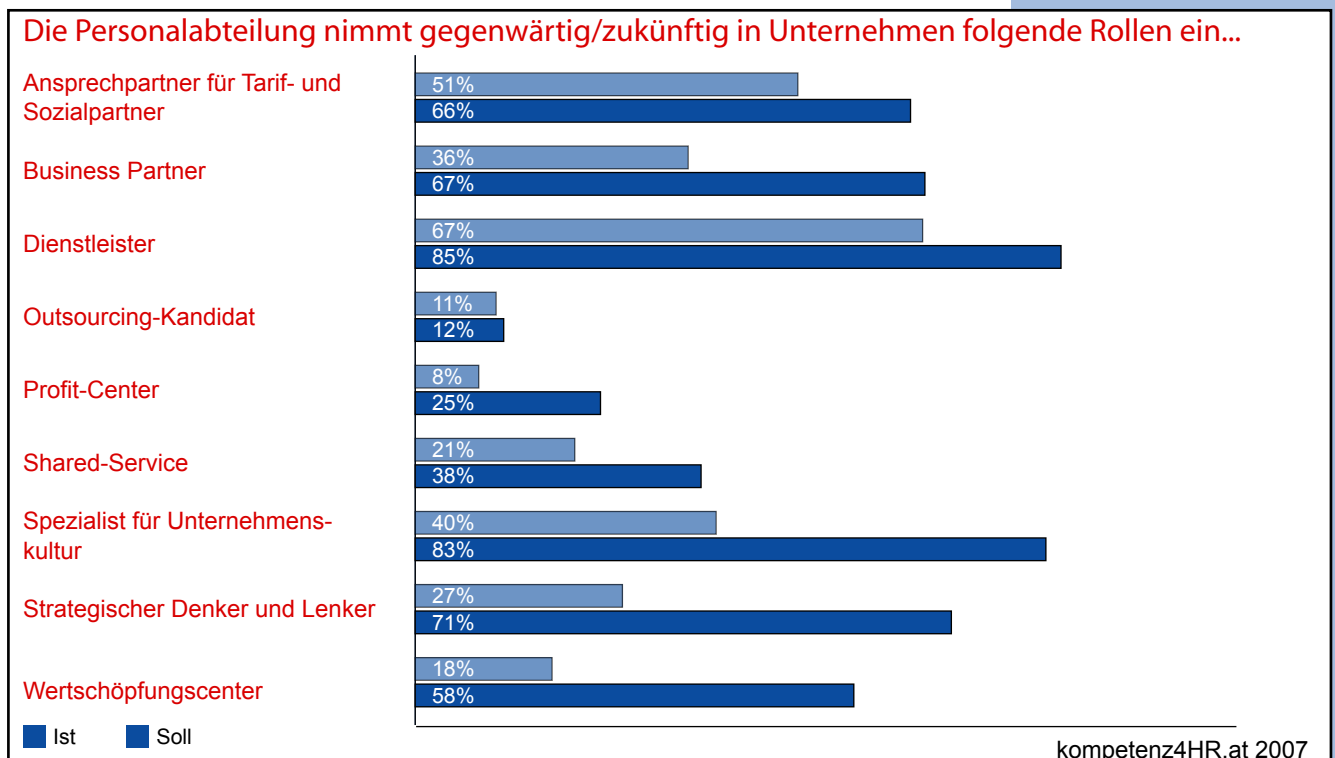


Abbildung 5: Ist-Soll-Vergleich der Rollen der Personalabteilung

Handlungsleitend: Gruppenspezifische Veränderungswünsche

Der besondere Reiz der hier vorliegenden Analyse besteht darin, dass man jetzt nicht nur die Veränderungswünsche sieht, sondern sie auch auf relevante Zielgruppen zuordnen kann. Hier ergibt sich schwerpunktmäßig aus Sicht

- der Mitarbeiter eine Bewegung zum Unternehmenskultur-spezialisten,
- der Personaler eine notwendige Bewegung zum Wertschöpfungscenter,
- der Geschäftsführer eine Bewegung zum Strategischen Denker und Lenker sowie
- der Berater und Mitglieder von Verbänden eine Bewegung zum Business Partner.

Diese Informationen zeigen die Chance und die Notwendigkeit zu einer zielgruppenspezifischen Personalstrategie für die Personalabteilung.

Was dies inhaltlich bedeutet, ergibt sich aus den nächsten beiden Abschnitten, in denen es um die (erforderlichen) Kompetenzen geht.

Die Personalabteilung nimmt gegenwärtig/zukünftig in Unternehmen folgende Rollen ein...

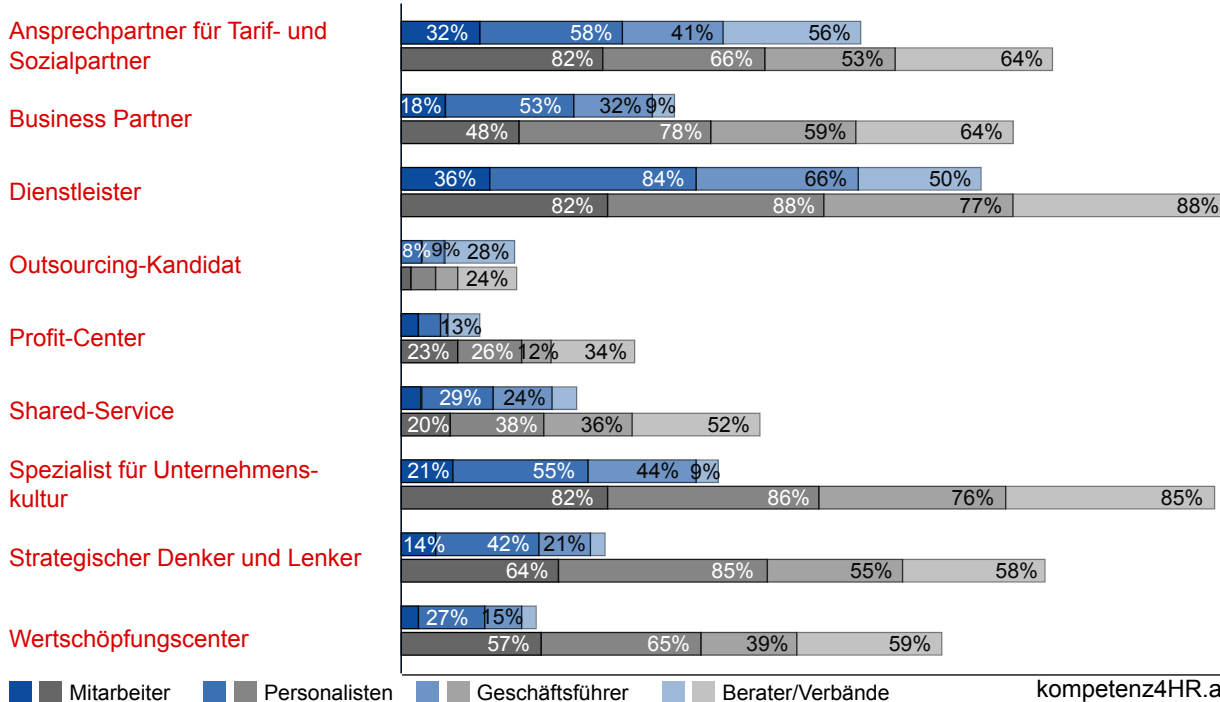


Abbildung 6: Ist-Soll-Vergleich der Rollen der Personalabteilung nach Perspektive

Kompetenz als Befähigung

Die Aufgaben, die Personalabteilungen in Österreich zu bewältigen haben, sind vielfältig: Von der Stellenbedarfsplanung über die Akquise möglicher Mitarbeiter bis hin zur Weiterentwicklung vorhandener Mitarbeiter, müssen Personalisten über Kenntnisse aktueller Instrumente und Modelle verfügen. Auch administrative Tätigkeiten wie beispielsweise Lohn- und Gehaltsverrechnung nehmen einen großen Teil der täglichen Personalarbeit ein.

Kompetenz als Befähigung bezieht sich auf die Methoden- und Sozialkompetenz.

Mitglieder der Personalabteilung müssen über breite Fähigkeiten und Fertigkeiten in ihrem Tätigkeitsfeld verfügen. Die Frage, wo vielleicht zusätzliche Schwerpunkte gelegt werden sollten, soll im Rahmen dieser Studie zumindest teilweise beantwortet werden.

Die Gesamtauswertungen über alle Fragen finden sich im Anhang zu dieser Studie. Die nachfolgende Analyse konzentriert sich auf Teile der Methodenkompetenz.

Ist: Fähigkeit zur Verwaltung

Die aktuellen Kompetenzen der österreichischen Personalabteilungen sind eher im administrativen Bereich vorhanden: 76% der Befragten geben an, dass die Personalisten die meisten Fähigkeiten im Bereich des Arbeits- und Sozialrechts besitzen. Die am zweithäufigsten genannte Kompetenz liegt bei den Lohn- und Gehaltsverrechnungen. Immerhin bestätigen 67% der Teilnehmer, dass die Personalabteilung in diesem Gebiet über viele Fähigkeiten verfügt.

Dass am unteren Ende der Liste unter anderem Szenariotechnik und Prognoseverfahren stehen, überrascht nicht: Hier gibt es weder ein subjektiv wahrgenommenes Problem noch eine ausreichende Methodeneignung.

Interessant ist aber der geringe Wert für die Medienerfolgskontrolle: Denn wie soll ein Unternehmen eine vernünftige Personalbeschaffung durchführen, wenn es nicht einmal weiß, wie erfolgreich die eingesetzten Medien (beispielsweise Print-Anzeigen oder die eigene Homepage) waren?

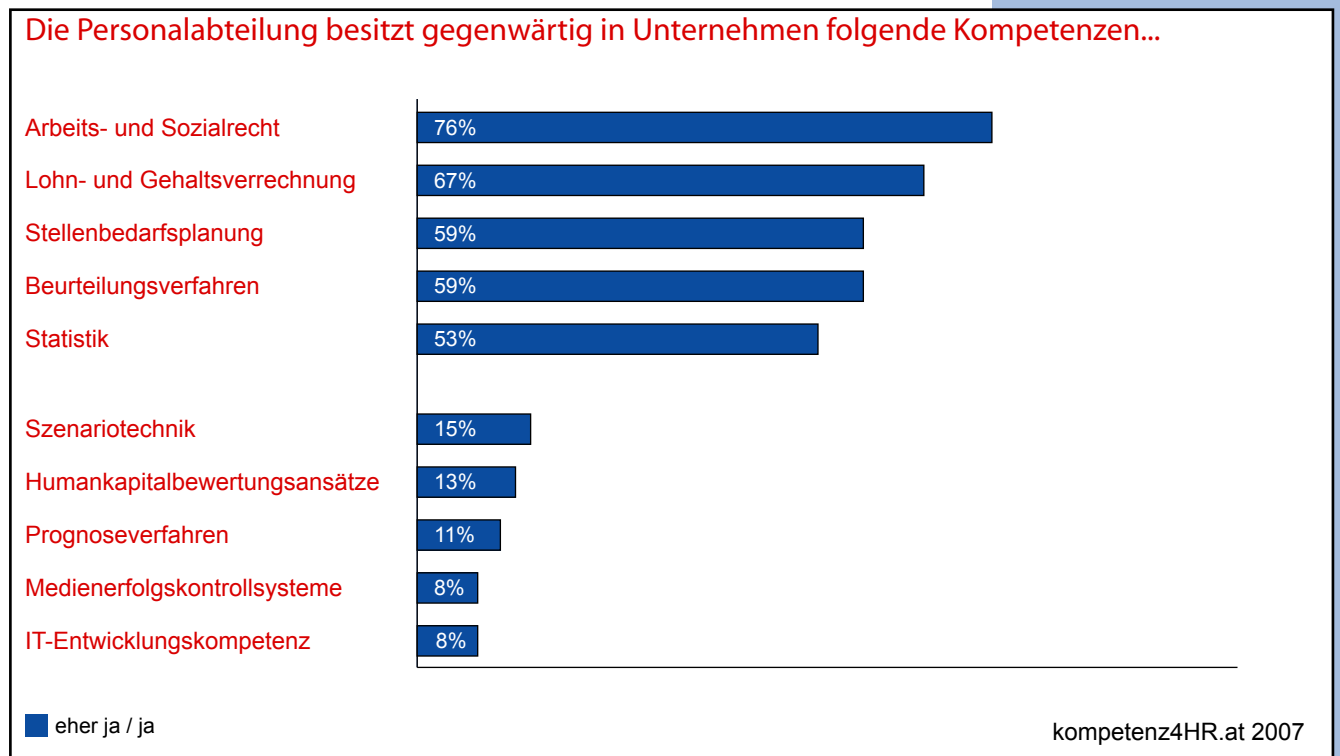


Abbildung 7: Ist-Methodenkompetenzen der Personalabteilung

Soll: Fähigkeit zur Veränderung

In der Zukunft sollte die Personalabteilung nach Meinung der Befragten vor allem Kenntnisse in Bezug auf Personalmarketingansätze besitzen. Für 68% stellen diese die wichtigste zukünftige Kompetenz dar. Ebenfalls von hoher Bedeutung ist das Thema Work-Life-Balance. Laut Angaben der Befragten sollen die Mitglieder der Personalabteilung in diesem Bereich zukünftig mehr Kompetenzen erlangen. Mit 67% nimmt der Bereich Work-Life-Balance damit einen der Spitzenwerte ein.

Am Soll-Wert für die Methodenkompetenz erkennt man eindeutig, dass die Befragten ein „neues“ Bild der Personalarbeit im Kopf haben.

Für diese „neue Personalarbeit“ spielen dann auch Change Management, Personalforschung und Humankapitalbewertung eine wichtige Rolle.

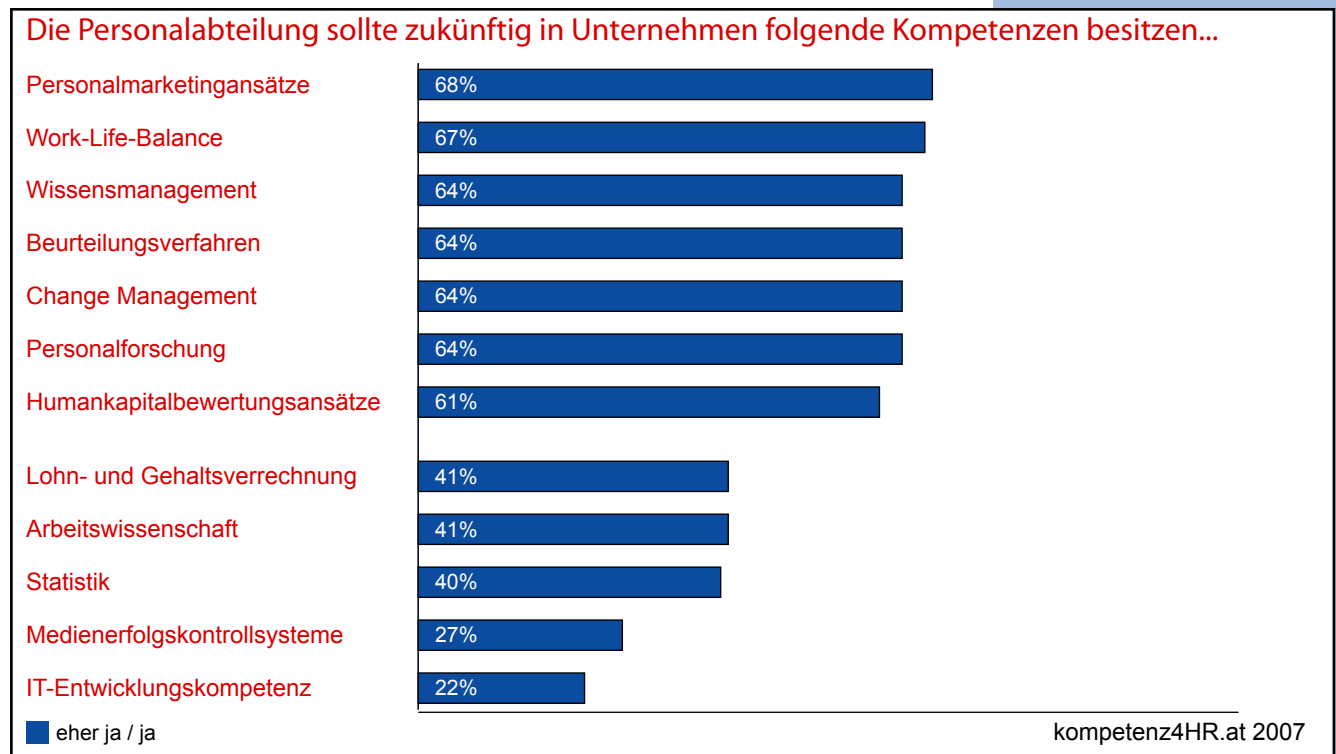


Abbildung 8: Soll-Methodenkompetenzen der Personalabteilung

Handlungsdruck: Strategie

Betrachtet man die Differenzen zwischen heutigen Kompetenzen und in der Zukunft notwendigen Fähigkeiten, so fällt auf, dass nur die Fähigkeiten im Bereich der Beurteilungsverfahren und im Arbeits- und Sozialrecht als wichtige zukünftige Kompetenzen schon heute in den Personalabteilungen vorhanden sind. Hier besteht eindeutiger Handlungsbedarf für die Personalabteilungen, sollen zukünftige Anforderungen rechtzeitig in Angriff genommen werden.

Den größten Unterschied weisen Humankapitalbewertungsansätze auf: Während 61% der Befragten Kenntnisse in diesem Bereich als notwendig ansehen, verfügen die Personalisten laut Aussagen der Befragten nur zu 13% über diese Fähigkeiten.

Bei der Humankapitalbewertung liegt aus Sicht der Betroffenen der größte Handlungsbedarf für die Personalabteilungen in Österreich.

An dieser Stelle ist ergänzend darauf hinzuweisen, dass es für dieses Thema inzwischen durchaus interessante Vorschläge gibt, der Wunsch der Praxis also zumindest aus der Wissenschaft erfüllt werden kann (vgl. [http://www. saarbruecker-formel.net](http://www.saarbruecker-formel.net)).

Die Personalabteilung besitzt gegenwärtig/zukünftig in Unternehmen folgende Kompetenzen...

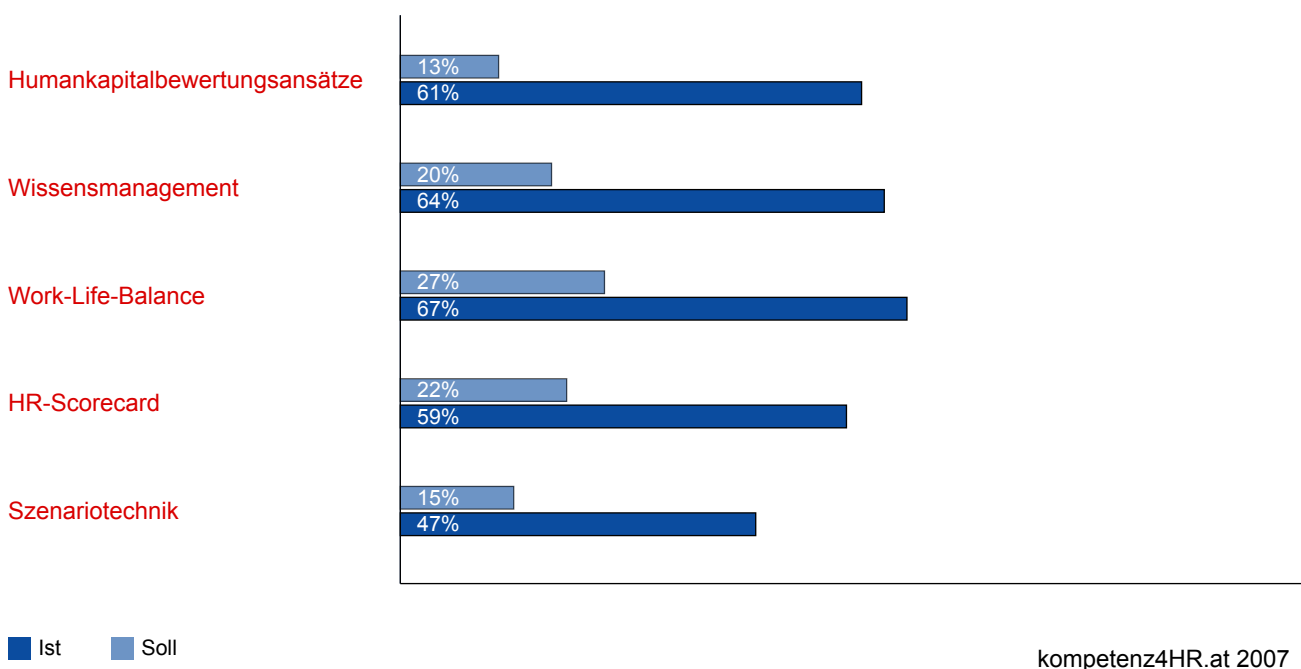


Abbildung 9: Ist-Soll-Vergleich der Methodenkompetenzen der Personalabteilung

Gruppenperspektive

Bei den Kompetenzen als Befähigung gibt es bei der Methodenkompetenz nur zwei signifikante Unterschiede zwischen den Befragungsgruppen: Beim Change Management und bei den Personalmarketingansätzen.

Bei den zukünftigen Entwicklungen zur Methodenkompetenz ergeben sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den einzelnen Befragungsgruppen.

Die ausgewiesenen Werte haben allerdings einen unterschiedlichen Hintergrund:

- Der sehr hohe Wert für die Stellenbedarfsplanung deutet auf fehlende Methoden hin.
- Der sehr hohe Wert für die IT-Anwenderkompetenz könnte auf Probleme im Umgang mit IT-Anbietern hindeuten („Ohnmachtsgefühl“).
- Beim Change Management und beim Personalmarketing gibt es ausreichende Konzepte. Hier geht es um ein Umsetzungsproblem.

Die Personalabteilung besitzt gegenwärtig in Unternehmen folgende Kompetenzen...

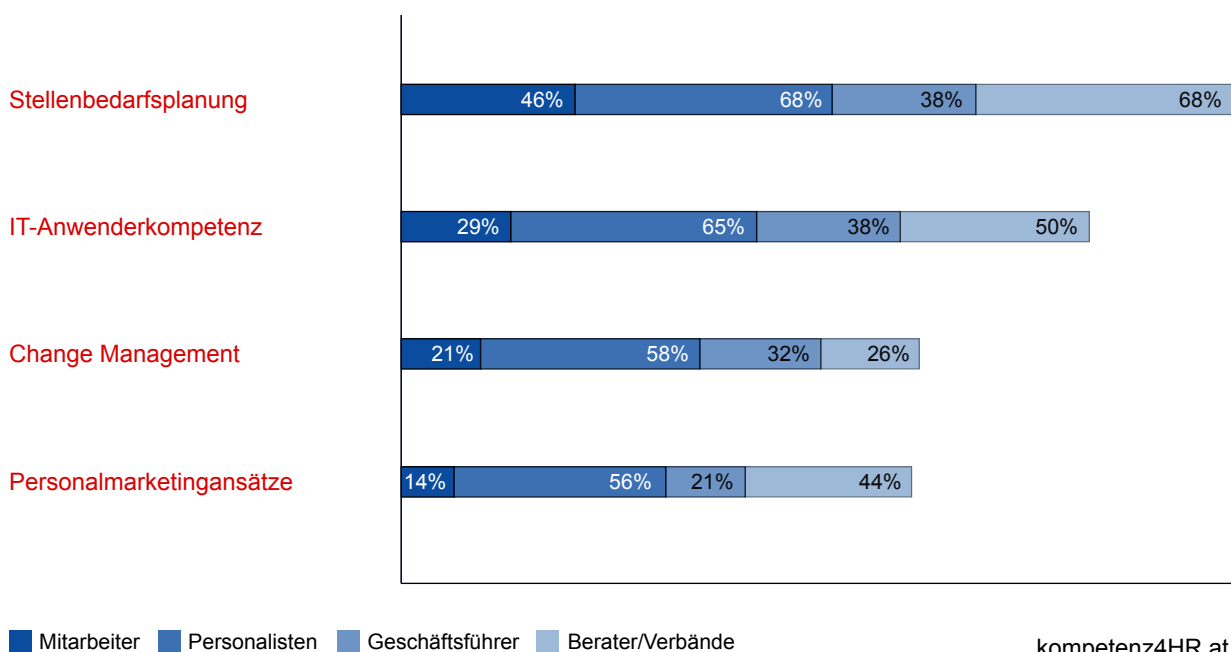


Abbildung 10: Ist-Soll-Vergleich der Methodenkompetenzen der Personalabteilung nach Perspektiven

Wichtig: Persönliche Kompetenzen der Personalisten

Im Rahmen der Studie wurde weiterhin erhoben, welche Bedeutung Kompetenzen in Bezug auf Leistungsbereitschaft sowie in Hinblick auf Sozial- und Kommunikationsaspekte der Mitarbeiter der Personalabteilung einnehmen. Dazu sollten die Befragten unterschiedliche Kompetenzen in eine Reihenfolge bringen und somit deren Wichtigkeit einstufen.

Dabei bedeutete Rang 1 eine sehr hohe, Rang 6 eine sehr geringe Wichtigkeit der jeweiligen Kompetenz. Die Abbildung stellt die Mittelwerte über alle Antworten dar.

Am wichtigsten wird die Kommunikationsfähigkeit eingestuft: Hier liegen die Werte zwischen 1,9 und 2,5. Dies beruht auf der Tatsache, dass sich Personalisten tagtäglich mit Mitarbeitern – als ihren Kunden – austauschen und mit ihnen im ständigen Kontakt stehen sollten.



Abbildung 11: Leistungsbezogene Kompetenzen sowie Sozial- und Kommunikationskompetenzen der Personalisten

Kompetenz als Befugnis

Neben Befähigungen benötigen die Personalabteilungen jedoch auch Befugnisse, damit sie professionelle Personalarbeit leisten können. Diese liegen beispielsweise in den Bereichen Karriereplanung, Nachfolgeplanung, Auslandsentsendungen oder Führungskräfteentwicklung.

Die Studie „Kompetenz4HR“ nähert sich dieser Problematik, indem sie untersucht, ob die Personalabteilung

- Entscheidungsträger berät,
- selbst Entscheidungen trifft,
- für Entscheidungsträger die anstehenden Aufgaben erledigt oder
- Personalarbeit im Sinne der Personalstrategie überwacht.

Somit erhalten österreichische Unternehmen Aufschluss darüber, über welche Befugnisse Personalabteilungen aus Sicht der Befragten bereits verfügen (Ist) und welche sie ihrer Meinung nach haben sollten (Soll).

Ist: Unverbindlicher Berater

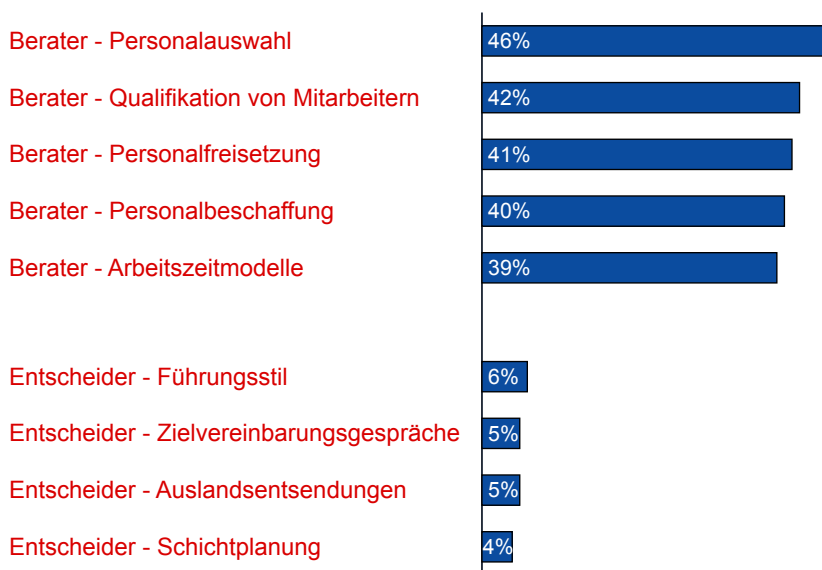
In der Personalarbeit, wie sie in Österreich praktiziert wird, spielen die Personalisten im Wesentlichen die Rolle eines (mehr oder weniger) unverbindlichen Beraters.

„Wirkliche“ Entscheidungen treffen die Personalisten gegenwärtig wenig.

So geben 46% der Befragten an, dass die Personalabteilung die Entscheidungsträger bei der Personalauswahl beraten. 42% stimmen dieser Aussage in Bezug auf die Qualifikation der Mitarbeiter zu. Auch bei der Personalfreisetzung, der Personalbeschaffung, den Arbeitszeitmodellen und der Personalentwicklung sehen die Befragten die Personalabteilung derzeit als Berater.

Dieser Befund alleine sagt nichts darüber aus, ob dies in Zukunft aus Sicht der Personalisten oder ihrer Kunden geändert werden sollte. Er ist aber auch für sich alleine eine interessante Feststellung.

Die Personalabteilung übernimmt gegenwertig folgende Rollen ...



■ eher ja / ja

kompetenz4HR.at 2007

Abbildung 12: Ist-Ausprägungen der Personalabteilung

Soll: Maßgeblicher Entscheider

Betrachtet man die zukünftige Entwicklung, so ändern sich die Bereiche, in denen mehr Kompetenzen notwendig sind. Themen wie Karriereplanung, Anreizsysteme, Nachfolgeplanung und Führungskräfteentwicklung gewinnen an Bedeutung. Doch auch hier sehen die Teilnehmer die Personalisten eindeutig in der Rolle des Beraters.

Gegenwärtig gibt es allenfalls vereinzelte Tendenzen, die Personalisten aus der Rolle des „Nur-Beraters“ zu entlassen.

Funktionen wie Aufgabenerfüller und vor allem Entscheider findet man selten: So vereinzelt bei der Festlegung von Schichtplänen, bei der Entscheidung über Auslandsentsendungen, aber auch bei Entscheidungen über den Führungsstil, Führungsgrundsätze oder das Humankapital.

Kompetenz im Sinne von Befugnis spricht man ihr in Bezug auf das Treffen von Entscheidungen lediglich hinsichtlich des Aufbaus und der Organisation der Personalabteilung zu.

Die Personalabteilung sollte zukünftig folgende Rollen übernehmen...



■ eher ja / ja

kompetenz4HR.at 2007

Abbildung 13: Soll-Ausprägungen der Personalabteilung

Anders als vermutet: Die Personalisten sehen sich in anderer Rolle

Es gibt das Bild des Personalisten, der im Prinzip mit seiner Rolle des „unverbindlichen Beraters“ zufrieden ist. Dies sieht nach den vorliegenden Daten durchaus etwas anders aus:

Personalisten sehen sich in einer aktiveren Rolle – und teilweise tun dies auch ihre Kunden!

So haben Personalisten nach eigenen Angaben Entscheidungskompetenzen beim Talent-Management (40%), bei der Personalwebseite (35%) und bei diversen anderen Feldern. Zudem sehen sie umfangreichere Beratungsbefugnisse in der Personalabteilung.

Vieles davon wird auch so von den Kunden gesehen. Hier konstatieren Berater und Mitglieder von Verbänden eine wesentlich höhere Aufgabenerfüllungskompetenz für die Personalisten in den Feldern Anreizsysteme und Schichtplanung.

Bei der Personalstrategie traut man den Personalisten offenbar wenig zu – wobei an dieser Stelle offen bleiben soll, ob andere Funktionsbereiche (alleine) bessere Personalstrategien formulieren und implementieren können.

Die Personalabteilung übernimmt gegenwärtig folgende Rollen...

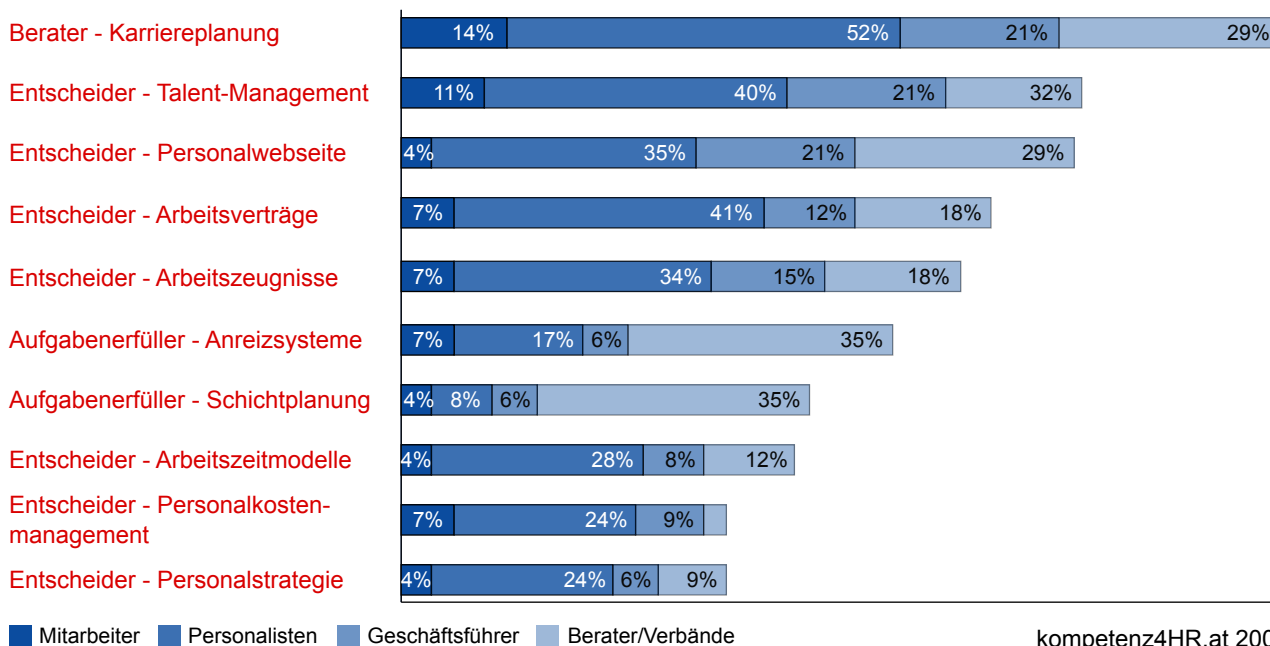


Abbildung 14: Ist-Ausprägungen der Personalabteilung nach Perspektiven

Schlüsselrollen für Personalisten

Zum Abschluss dieses Berichtes sollen die Aussagen der vorangegangenen Abschnitte zusammengeführt werden.

Wie bereits zuvor festgestellt, gibt es aus Sicht jeder der vier Perspektiven unterschiedlichen Handlungsdruck:

- Mitarbeiter sehen mehr Änderungsbedarf der Personalabteilung in Richtung auf Spezialisten für Unternehmenskultur.
- Geschäftsführer wollen Personalisten gestärkt in der Rolle „Strategischer Denker und Lenker“ sehen.
- Berater und Mitglieder von Verbänden fordern die Personalabteilung auf, sich mehr an die Rolle des „Business Partners“ anzugleichen.
- Die Personalisten selbst sehen den größten Entwicklungsbedarf in der Rolle des „Wertschöpfungscenters“.

Interessant ist es jetzt allerdings, diese Rollen mit entsprechenden Kompetenzen zu verknüpfen.

Hier gibt es Hinweise auf Felder, die

- es zu vertiefen gilt (die also bereits in diesem Zusammenhang praktiziert werden) und
- neu in den Handwerkskasten eines professionellen Personalisten aufzunehmen sind.

Ausgehend von diesen Daten soll auf dem Jahresforum der Personalwirtschaft eine vertiefende Diskussion stattfinden, die ebenfalls im Sinne von Handlungsempfehlungen für die österreichische Wirtschaft publiziert wird.

Mitarbeiter wollen Spezialisten für Unternehmenskultur

Mitarbeiter, die die Personalabteilung als Spezialisten für Unternehmenskultur ansehen, sehen deren Methodenkompetenz in Bezug auf den Umgang mit Szenariotechniken und Personalforschung.

Besonders wichtig: Mitarbeiter, die ihre Personalabteilung als Spezialisten für Unternehmenskultur sehen, messen vor allem deren Einsatzbereitschaft eine hohe Bedeutung zu.

Was man unter aktivem Umgang mit Unternehmenskultur versteht, erkennt man an der Kontrollfunktion für Mitarbeiterbefragungen: Hier könnte der teilweise trivialisierend-populistische Umgang mit Mitarbeiterbefragungen eine Rolle beim Aufstellen dieser Forderung gespielt haben.

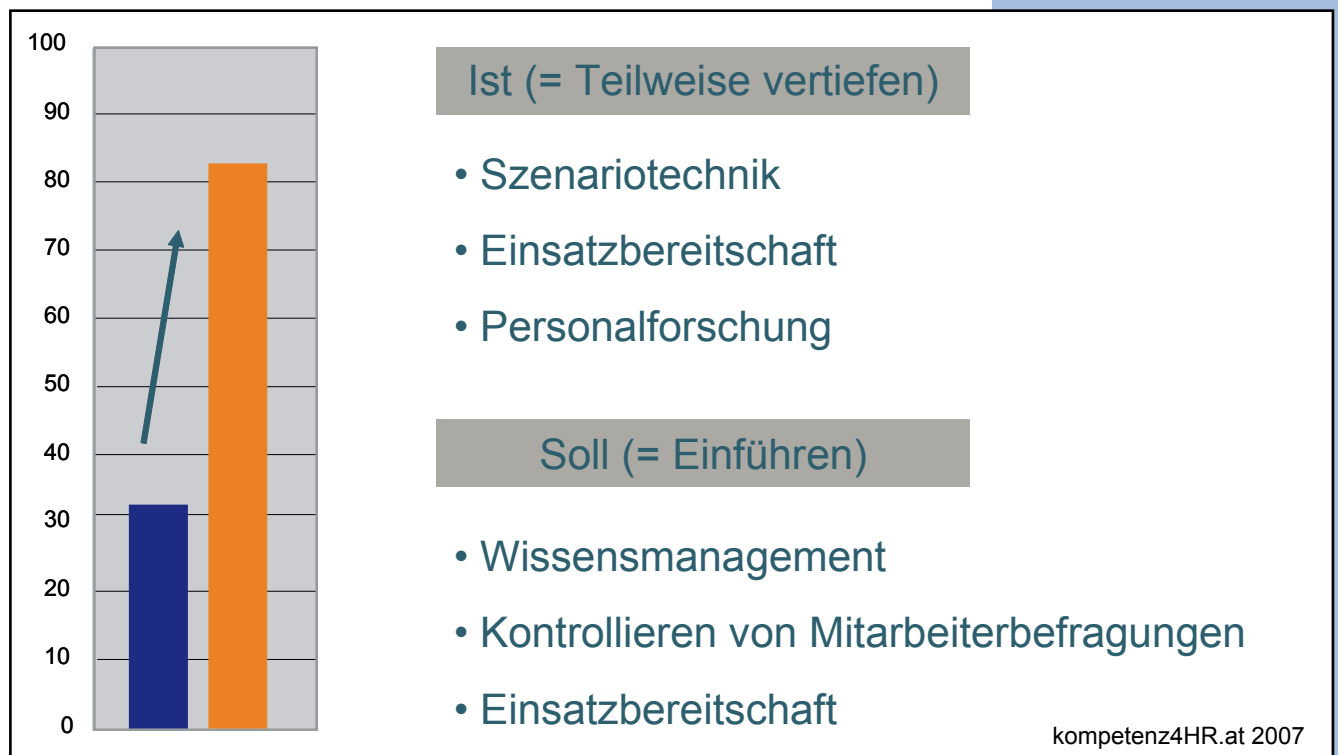


Abbildung 15: Mitarbeiter wollen Spezialisten für Unternehmenskultur

Geschäftsführer wollen Strategen

Für die Mitglieder der Geschäftsführung ist eine Personalabteilung wichtig, die strategisch lenkt und denkt. Hier passt es ins Bild, wenn die Personalisten nicht die Zielvereinbarungsgespräche führen. Dies hat nichts mit Strategie zu tun!

Zu forcieren ist aber unter anderem der offensive Umgang mit der Humankapitalbewertung.

Strategische Aufgaben spielen nach Meinung der Geschäftsführer auch für die Zukunft eine wesentliche Rolle, soll die Personalabteilung zum Denker und Lenker werden. Deshalb sollten vor allem die Kenntnisse in den Bereichen Change Management und Arbeitswissenschaften von den Personalisten ausgebaut werden. Auch Fähigkeiten in Bezug auf die HR Scorecard sind für die Geschäftsführer wichtig, damit die Personalabteilung diese Rolle einnehmen kann.

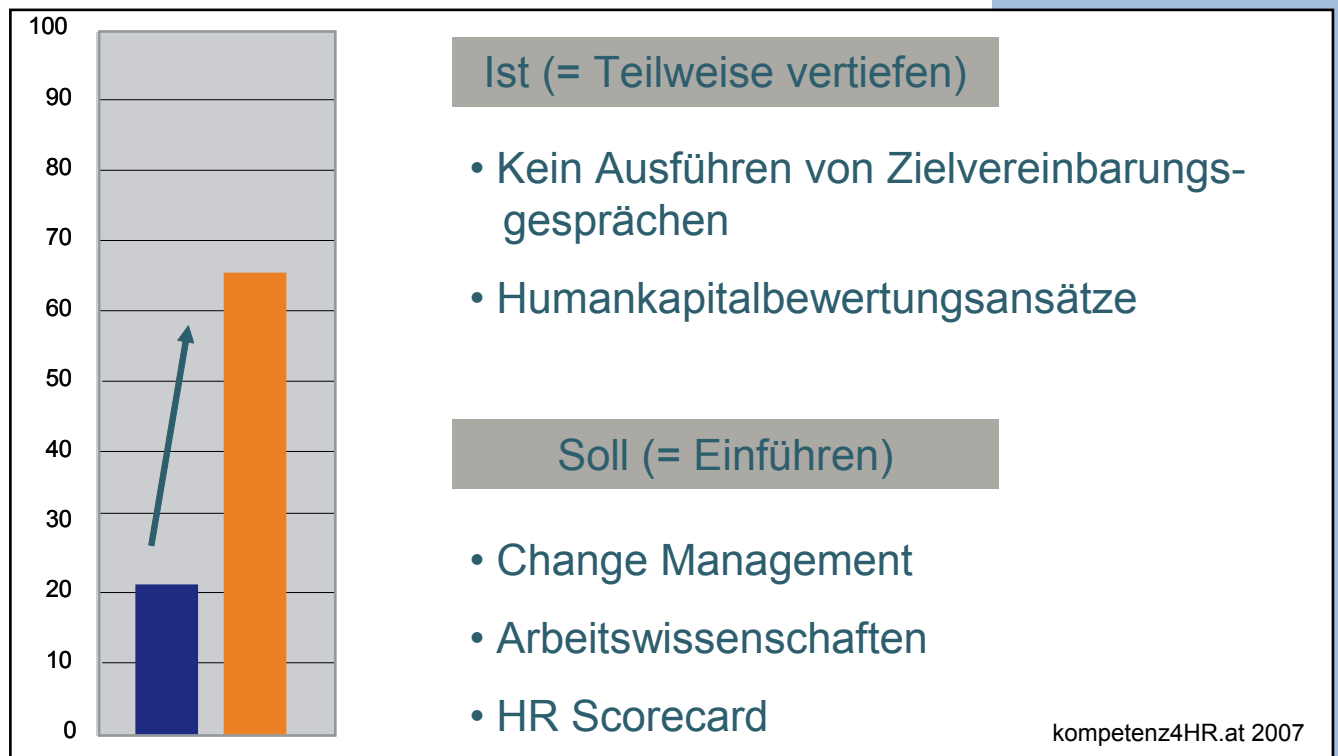


Abbildung 16: Geschäftsführer wollen Strategen

Personalisten wollen Wertschöpfer

Personalisten sehen für sich selber den größten Handlungsbedarf in Richtung auf die Rolle des „Wertschöpfungscenters“.

Für die Personalisten, die die Rolle bereits umgesetzt sehen, stehen zwei Kompetenzen im Vordergrund: Zum einen betonen die Personalisten die Wichtigkeit, dass die Personalabteilung bei der Beratung über die Personalstrategie aktiv beteiligt ist. Zum anderen ist es ihrer Meinung nach wichtig, dass die Personalabteilung mehr Einfluss auf die Gestaltung der Personalwebseite nimmt und über deren Gestaltung entscheidet. Auch Kenntnisse über Beurteilungsverfahren stellen eine wichtige Kompetenz dar, wenn die Personalabteilung zum Wertschöpfungscenter werden möchte.

Interessant: Die Personalabteilung benötigt zukünftig weniger Sozialkompetenzen in Hinblick auf die Teamfähigkeit, wohl aber generelle Kommunikationsfähigkeiten.

Extrem wichtiger Befund: In Zukunft sollen vor dem Hintergrund der Wertschöpfungsdiskussion Personalisten beim Outsourcing eine wichtigere Rolle spielen.

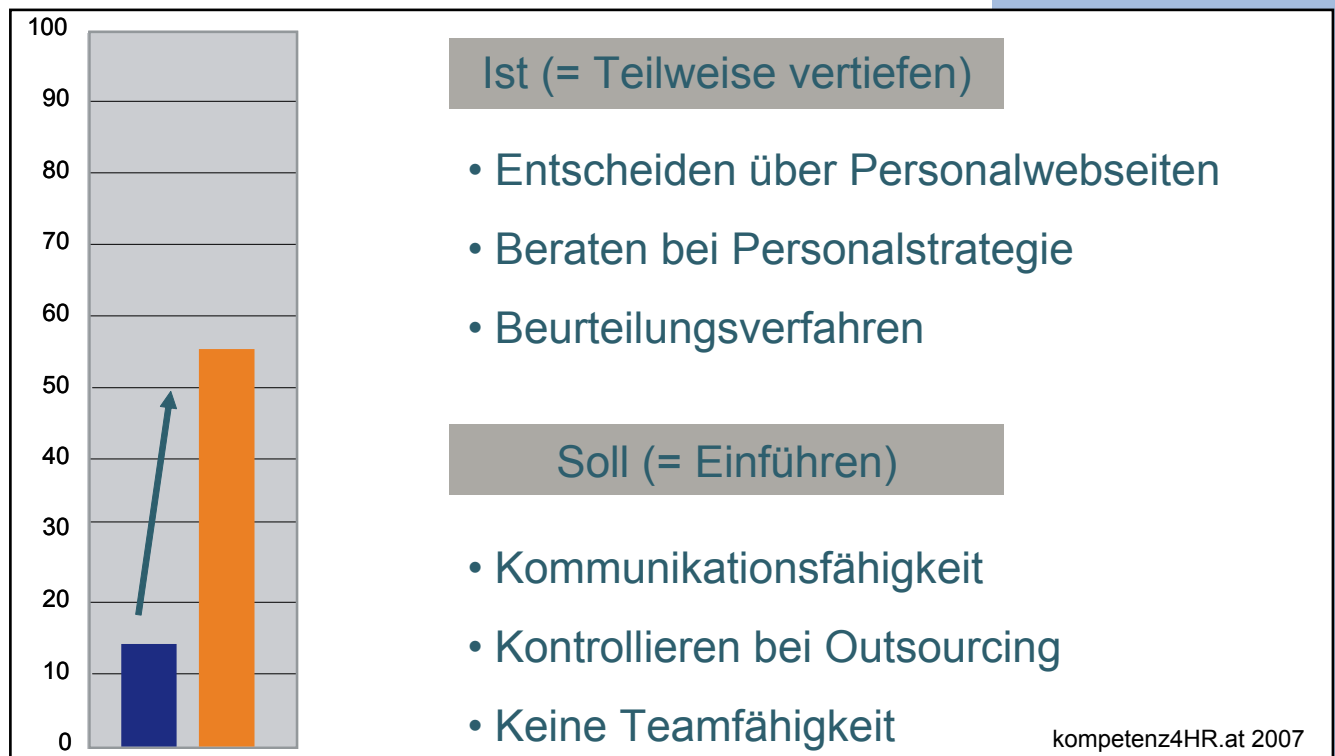


Abbildung 17: Personaler wollen Wertschöpfer

Externe wollen Business Partner

Die Berater und Mitglieder von Verbänden sehen die größte Divergenz der Personalabteilung in der Rolle des Business Partners. Personalabteilungen, sollen sich danach nicht mit Dingen wie Altersversorgungssystemen beschäftigen.

Ansonsten unterscheidet sich dieser vierte Punkt von den vorangegangenen: Während bei den anderen drei Rollen additiv argumentiert wird, gibt es hier klare Befunde, dass das „Ist“ in einigen Punkten zu verändern ist. Denn hier findet man die Negation vom „Ist“ teilweise im „Soll“.

Danach sieht es so aus, als ob sich Business Partner aus dem Geschäft der individuellen Gehaltsbestimmung, das heute prägend ist, ebenso heraushalten wie aus Ausführung/Beratung von Outsourcingaktivitäten.

Dahinter scheint ein hoch interessantes und sehr konkret ausgeprägtes Bild eines „neuen Business Partners“ zu stecken, das es durch weitere Studien und durch die Workshop-Arbeit auf dem Jahreskongress für die Personalwirtschaft in Rust zu vertiefen gilt.

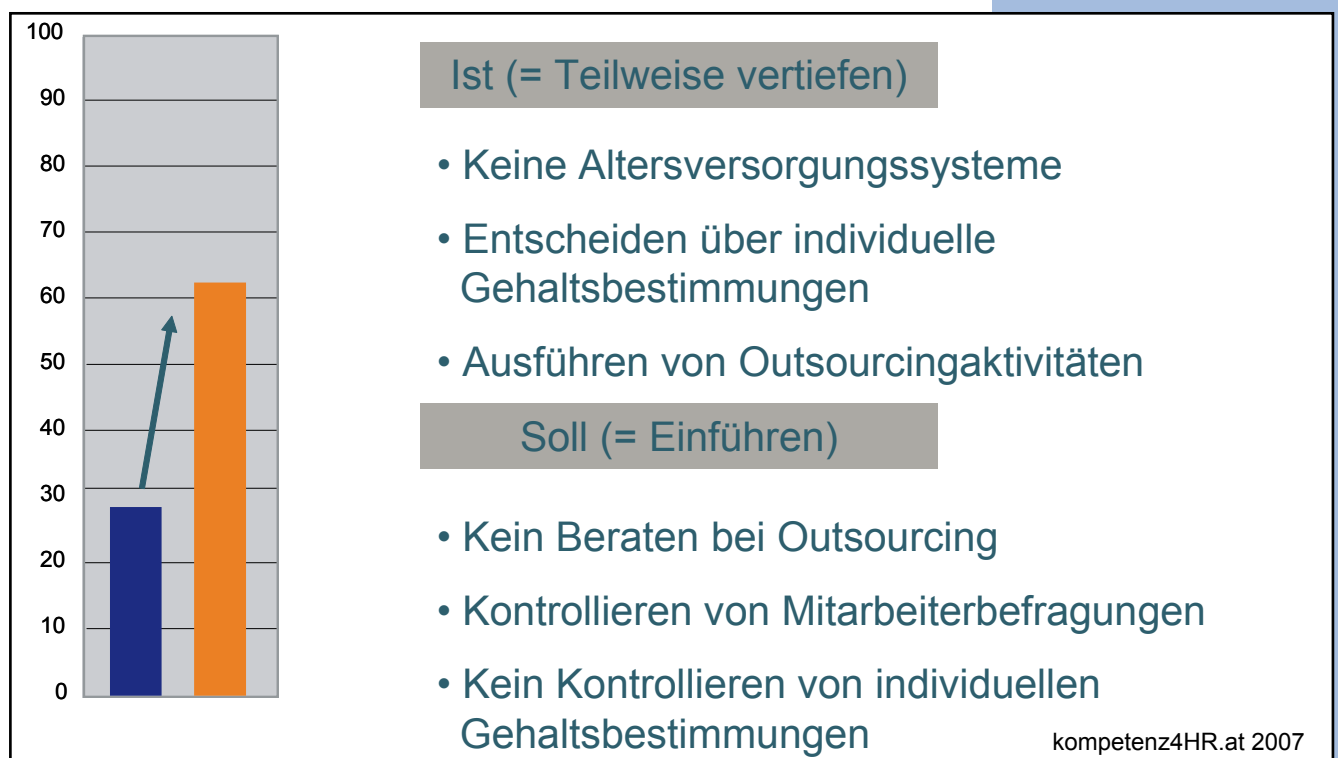


Abbildung 18: Externe wollen Business Partner

Konsequenz

Auch wenn es noch vieles zu hinterfragen und zu vertiefen gilt, so zeichnet die vorliegende Studie ein klares Bild einer in jeglicher Hinsicht interessanten Personalarbeit, die sich offensiv in die Veränderung der österreichischen Personal- und Unternehmenslandschaft einbringt.

Dass es sich dabei nicht nur um ein theoretisches Konstrukt aus einem Lehrbuch, sondern vielmehr um das Meinungsbild von Betroffenen handelt, wurde durch die Methode der vier Perspektiven sichergestellt.

Gleichzeitig zeigte sich die Sinnhaftigkeit der Grundlogik von „Kompetenz4HR“, zu verstehen als bewusster Umgang mit Kompetenzen im Sinne von Befähigungen und (!) von Befugnissen, die dann in entsprechende Rollenmodelle mündet.

Die Ergebnisse verlangen eine veränderte Personalarbeit. Das was einige wenige Unternehmen schon machen und das, was viele andere sich wünschen, muss und kann Realität werden.

Vielleicht ist diese neue Welt der Personalarbeit in Medien nicht mehr so leicht kommunizierbar wie die „Einführung eines Assessment-Centers“. Trotzdem ist aber vielleicht gerade diese „neue Welt“ der Personalarbeit in ihrer Widersprüchlichkeit eine gute „Story“.

Gefordert sind aber nicht nur Unternehmen, Medien (und natürlich Forscher). Auch Bildungseinrichtungen müssen offensiver und professioneller werden. Das krampfhaft reflexartige Verklammern mit teilweise überholten US-amerikanischen Ansätzen bringt uns hier ebenso wenig weiter wie das Abstellen auf operative Details. Österreich braucht Eigenständigkeit, die in das europäische Gesamtbild passt.

Was aber bei allem Diskussionspotenzial stehen bleibt: Es wird ausreichend Stoff für die Diskussion auf dem diesjährigen Jahresforum geben und es gibt schon heute ausreichend Anregungen für das Forum 2008.

Kontakt

... für konzeptionelle Fragen

Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz

Mail: christian.scholz@orga.uni-sb.de, Tel.: 0049 681 302 4120

Web: www.orga.uni-sb.de

... für das Institut für Managementkompetenz (*imk*)

Dipl.-Kff. Daniela Büch

Universität des Saarlandes, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement

Mail: db@orga.uni-sb.de, Tel.: 0049 681 302 4718

Web: www.managementkompetenz.eu

Statistischer Anhang

Teilnehmeranzahl der Studie „Kompetenz4HR“ (gültige Datensätze).

	Mitarbeiter	Personaler	Geschäftsführer	Verbände/ Berater	Insgesamt
Häufigkeiten	28	88	34	34	184
Prozent	15,2%	47,8%	18,5%	18,5%	100%

Tabelle 1: Teilnehmeranzahl insgesamt und nach Perspektive

Frage 1: Welche Rolle nimmt die Personalabteilung gegenwärtig in Ihrem/ in österreichischen Unternehmen ein (Ist)? Welche der genannten Rollen sollte die Personalabteilung Ihrer Meinung nach in Zukunft einnehmen (Soll)?

	Ist				
	nein	eher nein	mittel	eher ja	ja
Ansprechpartner für Tarif- u. Sozialpartner	15,4%	15,9%	18,1%	17,6%	33,0%
Business Partner	13,7%	21,3%	29,0%	23,0%	13,1%
Dienstleister	4,5%	6,1%	22,3%	29,1%	38,0%
Outsourcing-Kandidat	46,4%	30,2%	12,8%	7,3%	3,4%
Profit-Center	48,3%	29,2%	14,0%	6,75%	1,7%
Shared Service	26,1%	16,8%	36,0%	16,1%	5,0%
Spezialist für Unternehmenskultur	12,2%	18,2%	29,8%	26,5%	13,3%
Strategischer Lenker und Denker	19,0%	23,5%	30,2%	19,0%	8,4%
Wertschöpfungscenter	24,9%	23,7%	33,3%	13,0%	5,1%

	Soll				
	nein	eher nein	mittel	eher ja	ja
Ansprechpartner für Tarif- u. Sozialpartner	10,0%	9,4%	15,0%	23,3%	42,2%
Business Partner	8,3%	6,6%	17,7%	33,7%	33,7%
Dienstleister	2,8%	2,8%	9,0%	24,95	60,5%
Outsourcing-Kandidat	42,8%	25,0%	20,6%	6,7%	5,0%
Profit-Center	30,1%	19,9%	25,6%	18,2%	6,3%
Shared Service	13,8%	13,2%	35,3%	24,0%	13,8%
Spezialist für Unternehmenskultur	2,8%	3,9%	9,9%	35,9%	47,5%
Strategischer Lenker und Denker	5,0%	7,3%	16,85	36,3%	34,6%
Wertschöpfungscenter	11,9%	9,1%	21,0%	27,3%	30,7%

Tabelle 2: Aktuelle und zukünftige Rollen der Personalabteilungen in österreichischen Unternehmen

Frage 2: Welche Kompetenzen sind in Bezug auf die Leistungsbereitschaft für Mitglieder der Personalabteilung in Ihrem/ in österreichischen Unternehmen am wichtigsten? Bitte bringen Sie die folgenden Kompetenzen in eine Reihenfolge, indem Sie Ihre Antworten aufsteigend von 1 (höchste Kompetenz) bis 6 (niedrigste Kompetenz) anordnen.

	1	2	3	4	5	6
Belastbarkeit	16,8%	16,2%	16,8%	21,8%	19,6%	8,9%
Einsatzbereitschaft	14,0%	30,2%	23,5%	17,9%	10,6%	3,9%
Entscheidungsvermögen / Entscheidungsfreude	7,8%	25,7%	22,35%	22,3%	16,2%	5,6%
Ergebnis-/Zielorientierung	38,0%	15,1%	13,4%	19,6%	7,3%	6,7%
Selbstmotivation	8,9%	17,9%	17,3%	13,4%	34,65	7,8%
Fremdmotivation	12,8%	2,8%	7,3%	4,5%	8,45	64,2%

Tabelle 3: Relevanz der leistungsbezogenen Kompetenzen der Mitglieder der Personalabteilung

Frage 3: Welche Methodenkompetenz besitzt die Personalabteilung in Ihrem/ in österreichischen Unternehmen gegenwärtig in Bezug auf die folgenden Bereiche (Ist)? Welche genannten Methoden sollte die Personalabteilung Ihrer Meinung nach in Zukunft besitzen (Soll)?

	Ist		Soll	
	nein	ja	nein	ja
Altersversorgungssysteme? (BAV, etc.)	49,5%	50,5%	45,1%	54,9%
Arbeits- und Sozialrecht?	24,5%	75,5%	39,1%	60,9%
Arbeitsmarktanalysen?	75,5%	24,5%	54,9%	45,1%
Arbeitswissenschaft? (Ergonomie, etc.)	69,0%	31,0%	59,2%	40,8%
Beurteilungsverfahren? (Potenzial, Qualifikation, etc.)	40,8%	59,2%	35,9%	64,1%
Change Management?	58,2%	41,8%	36,4%	63,6%
HR Scorecard?	78,3%	21,7%	41,3%	58,7%
Humankapitalbewertungsansätze?	87,0%	13,0%	39,1%	60,9%
IT-Anwenderkompetenz?	48,4%	51,6%	54,3%	45,7%
IT-Entwicklungscompetenz?	88,6%	11,4%	77,7%	22,3%
Kennzahlenplanung?	56,5%	43,5%	46,2%	53,8%
Lohn- und Gehaltsverrechnung?	33,2%	66,8%	58,7%	41,3%
Medienerfolgskontrollsysteme?	91,8%	8,2%	73,4%	26,6%
Motivationstheorien?	66,3%	33,7%	43,5%	56,5%
Personalforschung? (Mitarbeiterbefragungen, etc.)	51,1%	48,9%	36,4%	63,6%
Personalmarketingansätze?	59,25	40,8%	32,1%	67,9%

Fortsetzung Frage 3

Prognoseverfahren?	88,6%	11,4%	52,2%	47,8%
Psychologische Testverfahren?	66,8%	33,2%	56,0%	44,0%
Statistik?	46,7%	53,3%	60,3%	39,7%
Stellenbedarfsplanung?	40,8%	59,2%	41,3%	58,7%
Szenario-Technik?	84,8%	15,2%	53,3%	46,7%
Wissensmanagement?	80,4%	19,6%	35,9%	64,1%
Work-Life-Balance?	72,8%	27,25	33,2%	66,8%

Tabelle 4: Vorhandene und geforderte Methodenkompetenzen der Mitglieder der Personalabteilung

Frage 4: Welche Sozial- und Kommunikationskompetenzen sehen Sie für Mitglieder der Personalabteilung in Ihrem/ in österreichischen Unternehmen am wichtigsten an? Bitte bringen Sie die folgenden Kompetenzen in eine Reihenfolge, indem Sie Ihre Antworten aufsteigend von 1 (höchste Kompetenz) bis 6 (niedrigste Kompetenz) anordnen.

	1	2	3	4	5	6
Kommunikationsfähigkeit	43,3%	26,1%	11,5%	6,4%	6,4%	6,4%
Kreativität	6,4%	10,2%	12,7%	15,9%	26,1%	28,7%
Teamfähigkeit	3,8%	15,9%	21,0%	30,6%	20,4%	8,3%
Positive Grundhaltung	15,3%	14,6%	22,9%	19,1%	14,0%	14,0%
Selbstsicherheit/Auftreten	8,3%	7,0%	19,1%	12,1%	23,6%	29,9%
Serviceorientierung	26,1%	27,4%	12,1%	14,6%	8,3%	11,5%

Tabelle 5: Relevanz der Sozial- und Kommunikationskompetenzen der Mitglieder der Personalabteilung

Frage 5: Welche der folgenden Aussagen trifft auf die Personalabteilung in Ihrem/ in österreichischen Unternehmen zu?

Als Ansprechpartner für die Führungskräfte der Fachabteilungen ...	
weiß sie weitestgehend über die Zusammenhänge zwischen ihren Aufgaben und denen der Fachabteilungen Bescheid.	31,3%
kann sie sich auf Nachfrage der Fachabteilungen in die Problemlage einarbeiten.	36,1%
kennt sie die Probleme der Fachabteilungen und bietet aktiv Lösungsvorschläge an.	32,7%
Um ein nachhaltiges Bewerbermanagement sicherzustellen ...	
gibt Sie auf Nachfrage Auskunft über den aktuellen Status des Bewerbungsverfahrens.	28,9%
sorgt ein standardisiertes Bewerbungsverfahren dafür, dass das Unternehmen bei den Bewerbern präsent bleibt.	33,6%
sorgt ein aktives Bewerbermanagement dafür, dass der Bewerber ein positives Bild vom Unternehmen hat.	37,6%
Sie kann Recruiting-Events durchführen, da ...	
sie die wichtigen Recruiting-Events kennt.	45,5%
sie die wichtigen Recruiting-Events kennt und weiß, über wen man Events planen und durchführen lassen kann.	22,7%
sie eine klare Vorstellung von dem Ablauf und den Zielen des Recruiting-Events hat und dieses zielgerichtet plant und durchführt.	31,8%

Tabelle 6: Aussagen über österreichische Personalabteilungen in Bezug auf Ansprechpartner für Führungskräfte, Bewerbermanagement und Recruiting Events

Frage 6: Immer mehr Aufgaben werden von den Personalabteilungen auf andere Unternehmensmitglieder oder Externe übertragen. Wo findet Ihrer Meinung nach die Personalarbeit in Ihrem/ in österreichischen Unternehmen statt (grobe Schätzung genügt)?

	Personal- abteilung	Unternehmens- leitung	Mitarbeiter	Externe (Berater)	Sonstige
bis 25%	11,3%	68,9%	85,5%	94,0%	98,7%
ab 25%	20,5%	19,1%	9,9%	4,7%	1,3%
ab 50%	49,8%	10,0%	4,0%	1,3%	0,0%
ab 75 %	18,6%	2,1%	0,7%	0,0%	0,0%
Mittelwert	53,8	21,5	13,0	9,5	2,3

Tabelle 7: Verortung der Personalarbeit

Frage 7: Welche der folgenden Aussagen trifft auf die Personalabteilung in Ihrem/ in österreichischen Unternehmen zu?

Personalentwicklung	
Die Personalabteilung sucht auf Anfrage der Entscheidungsträger nach Weiterbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter.	58,7%
Die Personalabteilung bedenkt vorausschauend den individuellen Trainingsbedarf der Mitarbeiter.	41,3%
Ansprechpartner für Mitarbeiter	
Die Personalabteilung stellt eine individuelle Personalbetreuung zur Verfügung, die von den Mitarbeitern gerne und häufig in Anspruch genommen wird.	53,7%
Die Personalabteilung verlangt von den Mitarbeitern eine aktive Einforderung von Feedback und Beratung und kommuniziert dies offensiv im Unternehmen.	46,3%
Konfliktsituationen	
Die Personalabteilung wartet in Konfliktsituationen ab, bis beide Konfliktparteien um Unterstützung bitten.	45,6%
Die Personalabteilung bietet in Konfliktsituationen beiden Konfliktparteien direkt Hilfe an.	54,4%

Tabelle 8: Aussagen über österreichische Personalabteilungen in Bezug auf Personalentwicklung, Ansprechpartner für Mitarbeiter und Konfliktsituationen

Frage 8: Welche Rolle übernimmt die Personalabteilung in Hinblick auf die folgenden Aktivitäten?

Teil 1: Berater und Entscheider

	Sie berät die Entscheidungsträger und Mitarbeiter				Sie trifft die Entscheidung			
	Ist		Soll		Ist		Soll	
	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja
Anreizsysteme	62,5	37,5	57,6	42,4	87,5	12,5	87,5	12,5
Arbeitsverträge	70,7	29,3	77,2	22,8	73,9	26,1	80,4	19,6
Arbeitszeitmodelle	60,9	39,1	67,4	32,6	83,2	16,8	84,2	15,8
Arbeitszeugnisse	70,7	29,3	79,3	20,7	76,6	23,4	82,1	17,9
Aufbau / Organisation der Personalabteilung	78,3	21,7	79,9	20,1	67,4	32,6	71,7	28,3
Auslandsentsendung	72,3	27,7	71,7	28,3	95,1	4,9	94,6	5,4
Führungsgrundsätze	76,6	23,4	66,3	33,7	92,9	7,1	90,2	9,8
Führungskräfteentwicklung	64,1	35,9	60,9	39,1	87,5	12,5	87,0	13,0
Führungsstil / Führungsinstrumente	72,3	27,7	63,6	36,4	94,0	6,0	90,8	9,2
Humankapital	79,9	20,1	72,3	27,7	92,9	7,1	89,7	10,3
individuelle Gehaltsbestimmung	64,7	35,3	67,4	32,6	89,1	10,9	89,7	10,3
IT-Unterstützung der Personalaufgaben	83,7	16,3	87,5	12,5	77,2	22,8	77,2	22,8
Karriereplanung von Mitarbeitern	63,6	36,4	54,9	45,1	94,0	6,0	89,1	10,9
Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter	62,0	38,0	66,3	33,7	96,2	3,8	94,6	5,4
Lohnpolitik	67,4	32,6	70,1	29,9	81,5	18,5	85,9	14,1
Mitarbeiterbefragungen	74,5	25,5	72,8	27,2	80,4	19,6	79,3	20,7
Mitarbeiterbindung	68,5	31,5	63,0	37,0	91,8	8,2	89,7	10,3
Mitarbeitergespräche	62,0	38,0	66,3	33,7	91,3	8,7	91,8	8,2
Mitarbeiterkommunikation	72,3	27,7	72,8	27,2	88,6	11,4	88,0	12,0
Nachfolgeplanung	69,6	30,4	59,2	40,8	94,0	6,0	92,4	7,6
Outsourcing von Personalaktivitäten	83,2	16,8	79,3	20,7	88,0	12,0	87,0	13,0
Personaladministration	76,1	23,9	83,2	16,8	69,6	30,4	74,5	25,5
Personalakte	79,9	20,1	88,0	12,0	69,6	30,4	79,3	20,7
Personalausstattung	71,7	28,3	73,4	26,6	92,4	7,6	91,3	8,7
Personalauswahl	53,8	46,2	60,9	39,1	85,9	14,1	90,8	9,2
Personalbeschaffung	59,8	40,2	67,4	32,6	85,9	14,1	89,1	10,9
Personaleinsatz	70,7	29,3	73,9	26,1	93,5	6,5	93,5	6,5
Personalentwicklungsmaßnahmen	60,9	39,1	62,0	38,0	85,3	14,7	89,1	10,9
Personalfreisetzung / Entlassung	59,2	40,8	67,9	32,1	88,6	11,4	92,4	7,6

Fortsetzung Teil 1

Personalintegration	68,5	31,5	66,8	33,2	89,7	10,3	90,2	9,8
Personalkostenmanagement (Budgetplanung)	69,6	30,4	75,5	24,5	85,3	14,7	87,0	13,0
Personalstrategie	74,5	25,5	71,2	28,8	85,3	14,7	84,8	15,2
Personalwebseite	85,9	14,1	84,2	15,8	73,4	26,6	75,0	25,0
Qualifikationen von Mitarbeitern	58,2	41,8	68,5	31,5	92,4	7,6	92,9	7,1
Schichtplanung	83,2	16,8	84,2	15,8	96,2	3,8	95,1	4,9
Stellenanzeigen	69,6	30,4	77,2	22,8	68,5	31,5	77,7	22,3
Stellenbeschreibungen	62,0	38,0	71,7	28,3	86,4	13,6	91,3	8,7
Talent-Management	72,3	27,7	63,0	37,0	90,2	9,8	87,5	12,5
Unternehmenskultur	66,8	33,2	62,5	37,5	92,4	7,6	91,3	8,7
Zielvereinbarungsgespräche	63,6	36,4	67,4	32,6	94,6	5,4	93,5	6,5

Tabelle 9: Ausprägung der Personalabteilung in Bezug auf Berater und Entscheider (Angabe in %)

Teil 2: Aufgabenerfüller und Kontrolleur

	Sie erledigt für die Entscheidungsträger die anstehenden Aufgaben				Sie überwacht die Personalarbeit im Sinne der Personalstrategie			
	Ist		Soll		Ist		Soll	
	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja
Anreizsysteme	83,2	16,8	87,5	12,5	77,7	22,3	77,7	22,3
Arbeitsverträge	68,5	31,5	78,8	21,2	82,1	17,9	82,1	17,9
Arbeitszeitmodelle	77,2	22,8	85,9	14,1	82,6	17,4	81,5	18,5
Arbeitszeugnisse	66,3	33,7	82,1	17,9	88,6	11,4	88,6	11,4
Aufbau / Organisation der Personalabteilung	84,8	15,2	90,2	9,8	85,3	14,7	85,3	14,7
Auslandsentsendung	79,9	20,1	82,1	17,9	91,8	8,2	87,5	12,5
Führungsgrundsätze	91,8	8,2	89,7	10,3	85,3	14,7	77,2	22,8
Führungskräfteentwicklung	81,5	18,5	83,7	16,3	78,3	21,7	76,6	23,4
Führungsstil / Führungsinstrumente	94,0	6,0	90,8	9,2	89,1	10,9	81,5	18,5
Humankapital	91,8	8,2	90,8	9,2	90,8	9,2	79,9	20,1
individuelle Gehaltsbestimmung	81,5	18,5	87,0	13,0	79,3	20,7	76,6	23,4
IT-Unterstützung der Personalaufgaben	89,1	10,9	89,7	10,3	88,0	12,0	86,4	13,6
Karriereplanung von Mitarbeitern	84,8	15,2	86,4	13,6	84,2	15,8	76,1	23,9
Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter	86,4	13,6	89,1	10,9	72,8	27,2	75,0	25,0

Fortsetzung Teil 2

Lohnpolitik	78,3	21,7	84,8	15,2	82,1	17,9	79,9	20,1
Mitarbeiterbefragungen	79,9	20,1	82,1	17,9	82,1	17,9	79,3	20,7
Mitarbeiterbindung	87,0	13,0	88,0	12,0	81,5	18,5	74,5	25,5
Mitarbeitergespräche	89,7	10,3	92,9	7,1	70,7	29,3	70,1	29,9
Mitarbeiterkommunikation	87,5	12,5	88,0	12,0	83,2	16,8	76,6	23,4
Nachfolgeplanung	83,7	16,3	87,0	13,0	83,2	16,8	73,9	26,1
Outsourcing von Personalaktivitäten	92,9	7,1	92,4	7,6	90,2	9,8	86,4	13,6
Personaladministration	72,3	27,7	81,5	18,5	83,2	16,8	83,7	16,3
Personalakte	70,1	29,9	78,3	21,7	81,5	18,5	83,2	16,8
Personalausstattung	83,7	16,3	86,4	13,6	81,5	18,5	80,4	19,6
Personalauswahl	70,1	29,9	79,3	20,7	77,2	22,8	76,1	23,9
Personalbeschaffung	67,9	32,1	77,2	22,8	81,0	19,0	78,8	21,2
Personaleinsatz	86,4	13,6	88,0	12,0	79,9	20,1	77,7	22,3
Personalentwicklungsmaßnahmen	78,8	21,2	83,7	16,3	78,3	21,7	74,5	25,5
Personalfreisetzung / Entlassung	70,7	29,3	81,5	18,5	89,1	10,9	90,2	9,8
Personalintegration	86,4	13,6	86,4	13,6	83,7	16,3	81,0	19,0
Personalkostenmanagement (Budgetplanung)	77,2	22,8	82,6	17,4	82,1	17,9	79,9	20,1
Personalstrategie	83,7	16,3	87,5	12,5	81,5	18,5	75,5	24,5
Personalwebseite	88,6	11,4	89,7	10,3	89,1	10,9	88,0	12,0
Qualifikationen von Mitarbeitern	79,3	20,7	84,2	15,8	75,5	24,5	77,2	22,8
Schichtplanung	88,0	12,0	93,5	6,5	90,2	9,8	89,1	10,9
Stellenanzeigen	68,5	31,5	77,7	22,3	83,7	16,3	85,3	14,7
Stellenbeschreibungen	73,9	26,1	82,1	17,9	80,4	19,6	81,5	18,5
Talent-Management	87,5	12,5	87,0	13,0	84,8	15,2	75,5	24,5
Unternehmenskultur	88,6	11,4	90,2	9,8	80,4	19,6	72,3	27,7
Zielvereinbarungsgespräche	86,4	13,6	88,0	12,0	75,0	25,0	76,1	23,9

Tabelle 10: Ausprägung der Personalabteilung in Bezug auf Aufgabenerfüller und Kontrolleur (Angabe in %)