

Haufe Studien Reihe



# HR-Image 2011

Die Personalabteilung: Fremd- und Eigenbild

Eine Studie von

in Kooperation mit



FACHHOCHSCHULE  
KOBLENZ  
University of Applied Sciences

personalmagazin  
MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

You  
Gov! **Psychonomics**

**Autoren:**

Prof. Dr. Christoph Beck  
Dr. Frauke Bastians

**HAUFE.**

# Inhalt

Vorwort	03
Management Summary	04
Studiendesign und Empirie	06
Rollendefinition	08
Starke und schwache Aufgabenfelder	10
Kunden- und Serviceorientierung	12
Weiche Imagefaktoren	14
Informations- und Kommunikationsleistung	16
Zufriedenheit mit HR und der Ruf von HR	18
Wertschöpfung und Notwendigkeit von HR	20
Exkurs: Mitarbeiter-Engagement	21
Markenkonzeption als Ausweg aus der Imagekrise	24
Quellen	26
Impressum	27

## Vorwort

### Wie wird das Personalwesen von seinen Kunden gesehen? Die Antworten zeigen Handlungsbedarf

Unternehmen richten sich am Kunden aus. Interne Service- und Gewährleistungsfunktionen wie das Personalwesen sollten es auch tun. Ob dies gelingt, kann nur das Urteil der Mitarbeiter mit und ohne Führungsverantwortung zeigen. Deshalb unterstützt das Personalmagazin aus der Haufe Gruppe gerne diese repräsentative Arbeitnehmerbefragung zur Wahrnehmung der Reputation und Leistung des Personalwesens in deutschen Unternehmen. Die Studie erscheint bereits in zweiter Auflage. Christoph Beck, Professor an der University of Applied Sciences Koblenz, gebührt die Ehre, diese Forschungslücke erkannt und geschlossen zu haben. Dr. Frauke Bastians, Director Organizational Consulting beim Markt- und Meinungsforschungsinstitut YouGovPsychonomics, gebührt der Dank, die Erhebung hochprofessionell begleitet zu haben.

Die Ergebnisse, die die Befragung zutage fördert, können all die engagierten und kompetenten Kräfte im Personalwesen nicht zufriedenstellen. Denn sie zeigen zweierlei. Erstens: Die Personalprofis schätzen sich, die eigene Leistung und die Reputation der Abteilung wesentlich besser ein als ihre Kunden. Das birgt die Gefahr, zu wenig oder das Falsche zu tun. Zweitens: Das nicht wirklich zufriedenstellende Urteil der Führungskräfte über das Personalwesen wird noch einmal deutlich unterboten vom Urteil der einfachen Mitarbeiter. Das spielt den Betriebsräten und Gewerkschaften in die Hände. Nun heißt es Schlüsse zu ziehen und die Kluft zwischen Eigen- und Fremdbild sowie zwischen Kundenerwartung und eigenem Angebot zu schließen.

Packen Sie es an, die Studie wird Ihnen dabei helfen.

Randolf Jessl



**Randolf Jessl**  
 Chefredakteur  
 Personalmagazin

# Management Summary

Die HR-Image-Studie 2011 versteht sich als „Pulsmesser“ für die HR-Community und verfolgt das Ziel der Transparenz hinsichtlich der Eigen- und Fremdwahrnehmung von Personalabteilungen und HR-Dienstleistungen. Auf diese Weise sollen Ansatzpunkte ermittelt werden, um das Image des Unternehmensbereichs zu verbessern. Natürlich herrscht unter den HR-Abteilungen in der Praxis eine Heterogenität, zum Beispiel hinsichtlich Größe und Ressourcenausstattung. Wohlwissend, dass somit auch bei der Analyse des HR-Bereichs eines einzelnen Unternehmens andere Ergebnisse erzielt würden, wird in der vorgelegten Studie das allgemeine Stimmungsbild und damit das Image einer ganzen „Zunft“ erfasst. Dafür haben von November bis Dezember 2010 1.056 HR-Kunden und 331 Personaler mittels einer Online-Befragung Ihre Einschätzungen bezüglich sechs Untersuchungsdimensionen abgegeben, die in der Summe imageprägend für den HR-Bereich sind. Im Ergebnis lassen sich vier Trendentwicklungen ablesen.

## Positionierung: Kompetenzen ausbauen

Die seit über zehn Jahren andauernde Diskussion um HR als „Strategic-Business-Partner“ ist in der Praxis der Personalabteilung angekommen. Jedoch nehmen dies die Kunden von HR noch nicht so wahr. So sehen Personaler sich selbst zunehmend in den Rollen des „Employee Champions“, des „Change Agents“ und des „Strategic Partners“ und nur noch zu geringen Teilen in der Rolle des „Administrative Experts“. Die HR-Kunden sehen aber noch zu 68 Prozent die Rolle als „Administrative Expert“ bestätigt. Nur 30 Prozent nehmen ihre Personalabteilung in der Rolle des „Strategic Partners“ und 33 Prozent als „Change Agent“ eindeutig wahr. Dass HR einen schwierigen Stand im Unternehmen hat, zeigen weitere Studienergebnisse: 61 Prozent der Personaler geben zwar an, thematisch im obersten Entscheidungsgremium vertreten zu sein. Aber sie bestätigen gleichzeitig, dass sie nur zu 46 Prozent auf Entscheidungen Einfluss nehmen können. Allerdings stellt sich hier die Frage nach Ursache und Wirkung. Denn bisher sind die nötigen Kompetenzen für einen „Strategic-Business-Partner“ noch nicht deutlich ausgeprägt – das merken die Personaler in der Studie selbstkritisch an. Sie sehen sich selbst zwar bei den Kompetenzattributen „fleißig“ (88 Prozent Zustimmung), „vertrauenswürdig“ (88 Prozent) und „sympathisch“ (78 Prozent) bestätigt.

Die Attribute „aktiv“, „kompetent“, „strategisch“ und „innovativ“ liegen aber bei Topbox-Werten von unter 50 Prozent. In Anbetracht dieser Ergebnisse dürfte es nicht einfach werden, sich als gleichberechtigter Partner im Business zu positionieren, wenn HR nicht auch die Business-Kompetenzen stärker ausbaut. Dies gilt zumindest für all jene HR-Bereiche, die für sich den „Strategic-Business-Partner“ als Zielprojektion definiert haben.

## Marktorientierung: Portfolio überdenken

Die Studie belegt, dass das HR-Produkt- und -Dienstleistungsportfolio nur eine geringe Marktorientierung ausweist. Eher selten decken die angebotenen HR-Produkte und -Dienstleistungen den Kundenbedarf und die Kundenbedürfnisse. So bestätigen nur 34



Prozent der HR-Kunden, dass die Dienstleistungen der jeweiligen Personalabteilungen auch den Bedarf der Abteilungen decken, und lediglich 32 Prozent der HR-Kunden stimmen zu, dass HR die Bedürfnisse der Mitarbeiter wirklich kennt. Natürlich gelten für den internen Markt nicht die gleichen Gesetzmäßigkeiten wie auf den Produktmärkten, da HR auch eine Vielzahl von Aufgabenfeldern aufgrund von zum Beispiel gesetzlichen Auflagen zu erfüllen hat. Die vorgelegten Ergebnisse sollten aber trotzdem Anlass sein, dass HR sein Produkt- und Dienstleistungsportfolio hinsichtlich der Bedarfs- und Bedürfnisdeckung überprüft.

Befragt nach den starken und schwachen Aufgabenfeldern von HR, sehen die Kunden die Stärke von HR „nur“ in der Personalentlohnung und -verwaltung, während der Leistungsgrad der ande-

ren HR-Felder kundenseitig lediglich Zustimmungswerte in Höhe von 26 bis 45 Prozent erreichen. Dementsprechend stimmen auch nur 33 Prozent der HR-Kunden zu, dass ihre Personalabteilungen einen Wertschöpfungsbeitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

### Marketingorientierung: Kommunizieren

Eine andere Ursache für die schlechten Werte in der Fremdwahrnehmung der Marktorientierung könnte auch die fehlende oder fehlerhafte Kommunikation von HR sein. So stimmen lediglich 33 Prozent der HR-Kunden der Aussage zu, dass sie über das Leistungsprogramm ihrer Personalabteilung umfassend informiert sind, und auch nur 35 Prozent bestätigen, dass sie über Projekte, Neuerungen und Änderungen von HR regelmäßig und zeitnah

teilungen einen guten Ruf im Unternehmen bescheinigen. Diese Tatsache kann man kritisieren, man kann sie aber nicht ignorieren. Unter den Führungskräften fällt die Einschätzung dabei positiver aus als unter den Mitarbeitern. Zudem werden die Personalabteilungen bei den Unternehmen mit bis zu 999 Mitarbeitern bei ihren Kunden positiver bewertet als bei den Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern (Ausnahme bei der Informations- und Kommunikationsleistung).

Dennoch können die Ergebnisse in toto keinen Personalern wirklich zufriedenstellen – zu gravierend sind die Unterschiede zwischen der Eigen- und Fremdwahrnehmung von HR. Mit Wahrnehmungsunterschieden im Maximum von 50 Prozentpunkten zwischen dem Eigen- und Fremdbild kann durchaus die Frage gestellt werden,



informiert werden. Nun ist es nicht so, dass HR gar nicht kommuniziert. Immerhin bestätigen 87 Prozent der Personalern, dass sie die Mitarbeiter in persönlichen Gesprächen direkt informieren. 82 Prozent sagen, dass sie Informationsleistungen über das Intranet erbringen und zu 75 Prozent die Führungskräfte-Meetings nutzen. Das Problem besteht aber darin, dass die Botschaften wohl nicht ankommen. Zwar nehmen immerhin 51 Prozent die Informationsleistung von HR via Intranet wahr, aber nur 39 Prozent der Kunden bestätigen, in persönlichen Gesprächen informiert zu werden.

### Image: Klar positionieren

In Anbetracht der bisher beschriebenen Ergebnisse darf man sich nicht wundern, dass nur 43 Prozent der Kunden ihren Personalab-

teilungen und deren Kunden sich nicht doch in völlig unterschiedlichen Welten bewegen. Noch sind zumindest 67 Prozent der Befragten von der Notwendigkeit einer eigenen Personalabteilung überzeugt, was aber auch bedeutet, dass fast ein Drittel der Befragten diesem Umstand nicht uneingeschränkt zustimmen oder diesen sogar negierten.

Wer seine Imagewerte verbessern möchte, muss sich klar positionieren. Ob dies unbedingt der Rolle des „Strategic-Business-Partners“ sein muss, sei dahingestellt. Erst wenn sich der HR-Bereich klar positioniert hat, HR-Produkte und HR-Dienstleistungen anbietet, die die Bedarfe und die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen befriedigen und diese auch professionell vermarktet, können auch die Imagewerte von HR steigen.

# Studiendesign und Empirie

Image bezeichnet im Allgemeinen den Gesamteindruck von einer Institution, einem Produkt oder einer Persönlichkeit. Dabei sind es nicht detaillierte Informationen, die im Gedächtnis haften bleiben, sondern vielmehr ein aus allen Eindrücken gewonnenes Gesamtbild, mit dem der Betrachter sich beziehungsweise einzelne Produkte und Dienstleistungen identifiziert. Die als wesentlich wahrgenommenen Merkmale werden so zu einem Image zusammengefügt, dass das Gesamtbild möglichst hohe Impactwerte erzielt. Dabei ist der Gesamteindruck eine subjektive Kategorie, das heißt, er muss nicht objektiv richtig sein. Dennoch wird hierdurch das Verhalten von Menschen

gesteuert oder beeinflusst, da das Image vor allem affektiv auf der Gefühlsebene entsteht und positive oder negative Assoziationen reflektiert und auslöst. Zusätzliche Informationen, Interaktionen oder Wahrnehmungen können den Gesamteindruck prägen.

Wie bereits mit der Vorgänger-Studie aus dem Jahr 2009 begonnen, wurde in dieser Studie das Image von HR – einer der wesentlichen Unternehmensbereiche – erfasst. Hintergrund ist die seit über zehn Jahren andauernde Diskussion von HR als Businesspartner auf der einen Seite, aber auch die Entwicklung der Personalaufgaben auf der anderen Seite, die zunehmend vielfältiger und

Abb. 1: Das HR-Imagemodell

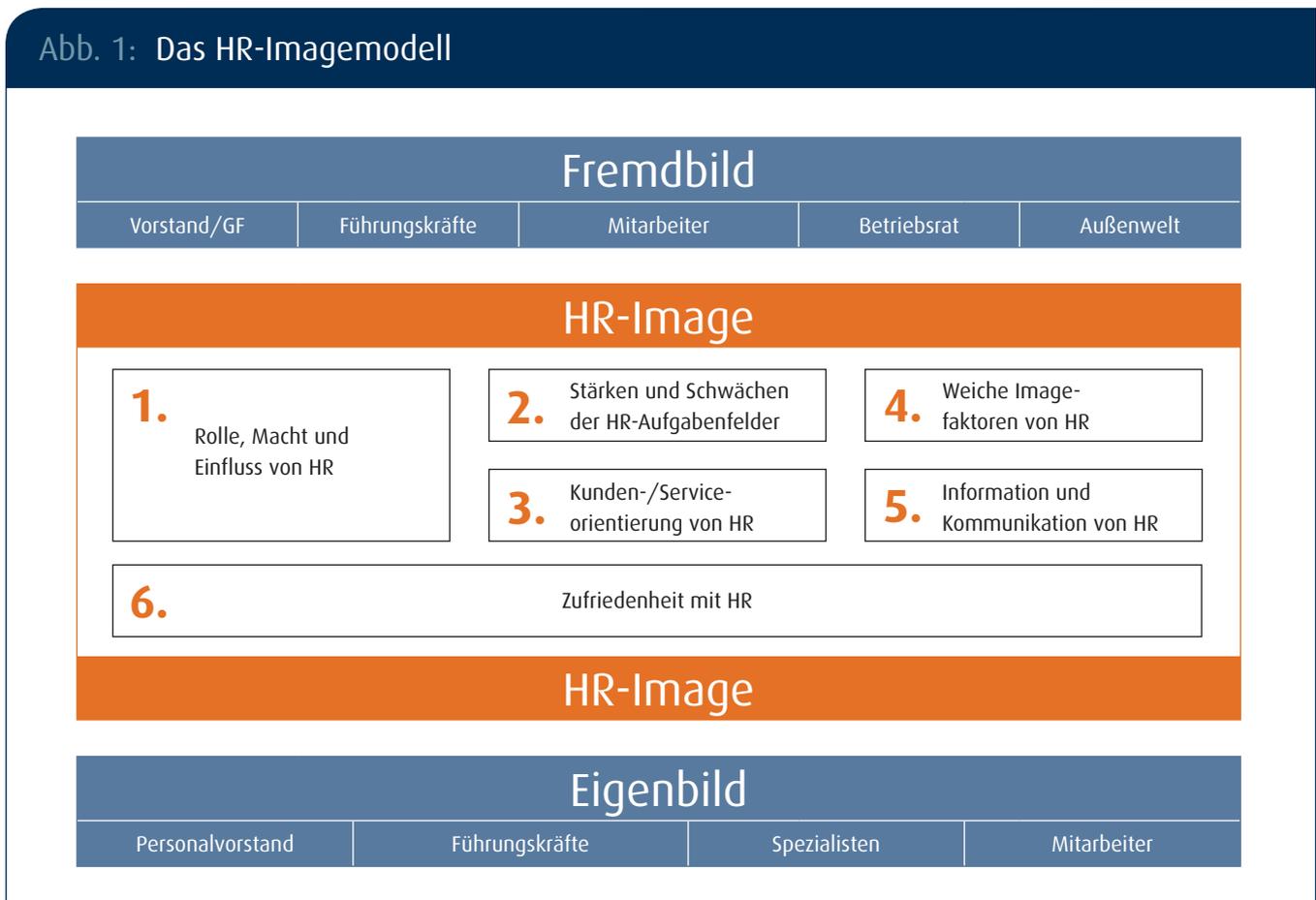
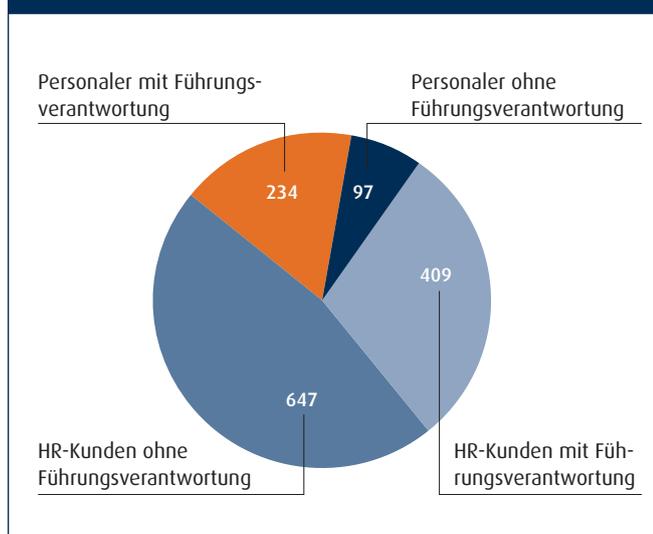


Abb. 2: Zusammensetzung der Studienteilnehmer



komplexer werden. Dabei versteht sich die Studie als Pulsmesser und gibt somit das HR-Image in der Realität wieder. Während bei der HR-Image-Studie 2009 lediglich das Fremdbild erhoben wurde, sind in diesem Jahr auch die Personaler selbst befragt worden. Damit ist es möglich, hinsichtlich ein und derselben Sachverhalte die Eigen- und Fremdwahrnehmung gegenüberzustellen.

Um sich dem HR-Image empirisch zu nähern, wurde ein Modell aufgestellt, das anhand von sechs Untersuchungsfeldern die wesentlichen Einflussfaktoren auf das HR-Image beschreibt (siehe Abbildung 1). Hierbei wird davon ausgegangen, dass das Image der Personalabteilungen im Wesentlichen von folgenden Dimensionen beeinflusst wird:

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

## Der Studienaufbau

Um das übergeordnete Ziel der Transparenz über das Fremd- und Eigenbild von HR zu erreichen, wurden auf Basis des oben skizzierten Modells für die verschiedenen Dimensionen Items ausgearbeitet und in einen Online-Fragebogen umgesetzt. Die Befragung wurde von November bis Dezember 2010 durch die YouGovPsychonomics AG durchgeführt. Insgesamt konnten Befragungsdaten von 1.387 Personen ausgewertet werden. Es haben 1.056 Kunden von HR und 331 Personaler selbst an der Studie teilgenommen. Von den 1.056 Kunden nahmen 409 Führungskräfte und 647 Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung an der Studie teil, während das Eigenbild von HR von 234 Führungskräften und 97 Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung gezeichnet wurde (siehe Abbildung 2).

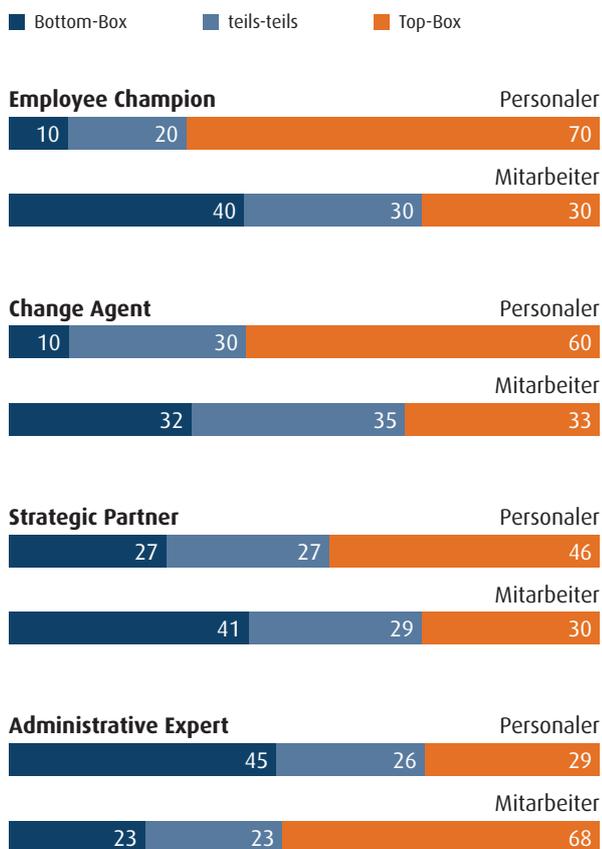
Die Stichprobe umfasste Arbeitnehmer in Voll- und Teilzeit und wurde branchenübergreifend nach „NACE-Branchen“ repräsentativ erhoben. Um Aussagen differenziert nach Unternehmensgrößen vornehmen zu können, wurde zwischen drei Unternehmensklassen unterschieden: 1 bis 249 Mitarbeiter (= 419 befragte Personen), 250 bis 999 Mitarbeiter (= 402 befragte Personen) und mehr als 1.000 Mitarbeiter (= 566 befragte Personen).

Die Befragten konnten ihre Zustimmung überwiegend auf einer Fünfer-Likert-Skala einordnen (1 = trifft nicht zu; 2 = trifft eher nicht zu; 3 = teils-teils; 4 = trifft eher zu; 5 = trifft zu). Im Folgenden wird auch die Darstellung der Häufigkeiten über sogenannte Top- und Bottomboxes gewählt. Während die Topbox-Werte die zustimmenden Aussagen „trifft zu“ und „trifft eher zu“ zusammenfassen, werden bei den Bottombox-Werten die ablehnenden Aussagen „trifft eher nicht zu“ und „trifft nicht zu“ kumuliert.

# Die Rolle von HR

Abb. 3: Welche Rolle hat HR inne?

Die HR-Kunden sehen Personaler vor allem als Verwalter. Im Eigenbild dominiert die Rolle „Employee Champion“. (Angaben in Prozent)



Wie definieren Personaler ihre eigene Rolle? Und in welcher Rolle werden sie im Unternehmen wahrgenommen? Das waren zwei große Leitfragen der Studie. Das Rollenverständnis basiert dabei auf den von Dave Ulrich 1997 entwickelten vier Rollen- und Aufgabenfeldern von HR. In unterschiedlichen Diskussionslinien wurden diese Rollenbilder zwar in den vergangenen zehn Jahren unterschiedlich interpretiert und teilweise neu gefasst (auch seitens Dave Ulrich), aber ihre Verwendung ist dennoch gerechtfertigt, da moderne HR-Bereiche heute dort stehen, wo Ulrich sie vor einem Dutzend von Jahren sehen wollte. Dies stellen auch Claßen und Kern fest (2010). Nach diesem Rollenverständnis nimmt der „Employee Champion“ die Rolle des Mitarbeiter-Coachs und -helfers ein, während der „Change Agent“ für die individuellen und abteilungsübergreifenden Veränderungsprozesse verantwortlich ist. Als „Strategic Partner“ ist HR ein strategischer Geschäftspartner im Unternehmen und als „Administrative Expert“ nimmt HR die Aufgaben der Administration wahr.

## Personaler gelten immer noch als Verwalter

Die Personaler selbst sehen sich vor allem in der Rolle des „Employee Champion“ (70 Prozent). Die Rolle als „Change Agent“ bestätigen 60 Prozent und die Rolle als „Strategic Partner“ noch 46 Prozent. Währenddessen beantworten nur noch 29 Prozent der befragten Personaler die Rollenwahrnehmung als „Administrative Expert“ mit „zutreffend“ beziehungsweise „eher zutreffend“. Somit zeigt sich, dass die Personalabteilungen in der Selbstwahrnehmung ihren Schwerpunkt zunehmend nicht mehr als Administratoren sehen, sondern in der Wahrnehmung der anderen drei Rollenbilder (siehe Abbildung 3).

Die Kunden von HR vertreten diesbezüglich jedoch eine völlig andere Sichtweise. So bestehen bei der Einschätzung hinsichtlich der Rollen des „Administrative Expert“ und des „Employee Champion“ zwischen der Eigen- und Fremdwahrnehmung im Bereich der Topbox-Werte Unterschiede von etwa 40 Prozentpunkten. Auch wenn die Unterschiede bei den Wahrnehmungen der anderen beiden Rollen kleiner ausfallen, so gilt es dennoch festzuhalten, dass die Kunden ihre Zustimmung von HR in der Rolle als „Change Agent“ nur zu 33 Prozent und in der Rolle als „Strategic Part-

ner“ mit nur 30 Prozent bestätigen können (siehe Abbildung 3). Über die Ursachen der erheblichen Wahrnehmungsunterschiede kann man nur mutmaßen. Die erste Möglichkeit ist, dass HR sich bei der Einschätzung mehr von Wünschen leiten lässt als von Realitäten. Die zweite Möglichkeit ist, dass HR sich im Transformationsprozess befindet oder auch (vorerst) abgeschlossen hat, dies aber außerhalb von HR noch nicht oder noch nicht in dem Maße angekommen ist. Die dritte erklärende Möglichkeit ist, dass HR eine Neupositionierung vorgenommen hat, aber sich aus Sicht der Kunden nicht wirklich etwas geändert hat. Damit bleibt festzuhalten, dass die Positionierung von HR eines der größten Handlungsfelder ist und weiterhin sein wird.

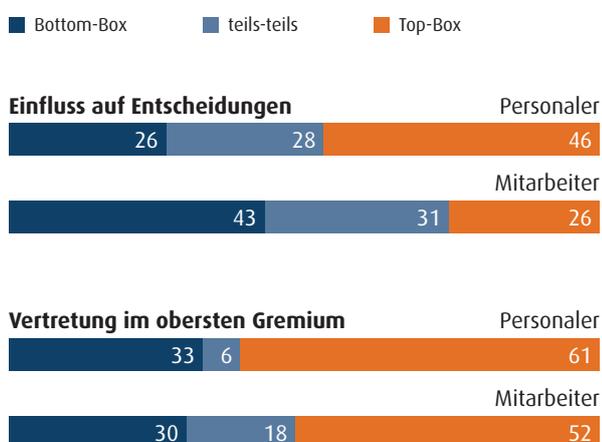
## Wenig Einfluss auf Entscheidungen zugetraut

Jenseits der Rollenwahrnehmung wurden in der vorliegenden Untersuchung auch Einschätzungen zum Thema Macht und Einfluss des Personalmanagements abgefragt. Dabei gilt es zunächst festzuhalten, dass die Positionierung von HR nicht ausschließlich von HR selbst abhängt, sondern zu einem erheblichen Teil davon, ob seitens des Vorstands oder der Geschäftsführung HR beispielsweise als strategischer Partner auch wirklich gewollt ist. Als weitgehend objektives Kriterium kann die Präsenz von HR im obersten Entscheidungsgremium eines Unternehmens gelten. Da die befragten Teilnehmer aus unterschiedlichen Unternehmen kommen, ist hier ein Vergleich zwischen der Fremd- und Eigenwahrnehmung nicht zulässig – wohl aber der Vergleich zwischen den unterschiedlichen Items innerhalb der Eigen- und Fremdwahrnehmung. So stimmen zwar 61 Prozent der Personaler zu, dass HR im obersten Entscheidungsgremium vertreten ist, bestätigen aber gleichzeitig nur zu 46 Prozent, auch Einfluss auf Entscheidungen nehmen zu können. Die Mitarbeiter bestätigen zu 52 Prozent, dass HR in ihren Unternehmen auf oberster Ebene vertreten ist. Aber nur 26 Prozent geben an, dass HR Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen nehmen kann (siehe Abbildung 4). Diese Ergebnisse werfen für die Praxis zwei wesentliche Fragen auf: Warum hat HR dort, wo es im obersten Entscheidungsgremium vertreten ist, trotzdem vergleichsweise wenig erkennbaren Einfluss? Und warum schätzen die Mitarbeiter die Einflussmöglichkeiten von HR so gering ein?

Abb. 4: Wie viel Einfluss hat HR?

Die Darstellung zeigt, dass die Personaler zwar in den oberen Gremien häufig vertreten sind, aber ihnen trotzdem nicht viel Einfluss auf Entscheidungen zugetraut wird.

(Angaben in Prozent)



# Starke und schwache Aufgabenfelder

Bei der vorliegenden Studie wird davon ausgegangen, dass die Wahrnehmung der personalwirtschaftlichen Aufgaben sich unmittelbar auf das Image von HR auswirken. Deswegen wurde abgefragt, wie die Personaler und ihre Kunden die HR-Kompetenzen in den einzelnen Aufgabenfeldern einschätzen. Dabei lassen sich die wesentlichen Aufgabenstellungen der Personalabteilung am besten auf einer eher abstrakten Cluster-Ebene beschreiben. Hierzu zählen die Personal(-bedarfs)-planung, die Personalbeschaffung (inklusive Personalmarketing und -auswahl), der Personaleinsatz, die Personal- und Organisationsentwicklung, die Personalbetreuung, die Entgeltfindung und -abrechnung sowie die Personalverwaltung. Es wurden die gleichen Aussagen wie in der Vorgänger-Studie aus dem Jahr 2009 abgefragt.

## Entgeltabrechnung wird am besten bewertet

Die größte Kompetenz und damit den höchsten Professionalisierungsgrad bei der Wahrnehmung der personalwirtschaftlichen Aufgaben wird der Personalabteilung nach wie vor im Bereich der „Personalentlohnung und -verwaltung“ bescheinigt. Das entspricht den Ergebnissen in der Wahrnehmung der Rolle von HR – die meisten nehmen HR als den „Administrative Expert“ wahr. Dass die Personalabteilung rechtzeitig und fehlerfrei die Entgeltabrechnung erstellt, bestätigten 79 Prozent der befragten HR-Kunden. 2009 waren es 76 Prozent. Unter den Personalern stimmten 97 Prozent dieser Aussage zu (siehe Abbildung 5).

Den zweitgrößten Professionalisierungsgrad besitzt in der Fremdwahrnehmung der Aufgabenfelder von HR der Bereich Personalmarketing und -beschaffung (45 Prozent). Diese Fremdwahrnehmung

ist jedoch weit entfernt von der Einschätzung der Personaler: Sie geben zu 83 Prozent an, dass sie diese Aufgaben professionell umsetzen. Hinsichtlich der übrigen Aufgabenfelder von HR stellen die Mitarbeiter, wie auch schon in der Vorgänger-Studie 2009, den Personalabteilungen ein unterdurchschnittliches Zeugnis aus. Die Personaler selbst schätzen sich wesentlich besser ein.

Besonderer Nachholbedarf für HR besteht vor allem in drei Aufgabenfeldern: Dass attraktive Angebote im Bereich der Gesundheitsförderung und für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf geschaffen werden, bestätigen lediglich jeweils 32 Prozent der HR-Kunden (2009: 28 beziehungsweise 32 Prozent). Auch Maßnahmen zur Förderung älterer Mitarbeiter werden noch nicht als ausreichend angesehen (2010: 26 Prozent; 2009: 24 Prozent).

In toto lässt sich somit auch hinsichtlich der personalwirtschaftlichen Aufgabenfelder festhalten, dass die Eigenwahrnehmung von HR sich gravierend von der Fremdwahrnehmung durch die Kunden, und zwar um bis zu 46 Prozentpunkte bei den Topbox-Werten unterscheidet. In Anbetracht dieser Ergebnisse sollte man schon die Frage stellen, ob HR die richtigen Produkte und Dienstleistungen anbietet. Und wenn das richtige Angebot besteht, bleibt immer noch fraglich, ob dies aus Sicht der Kunden umfassend und professionell genug ausgeführt wird. Außerdem bleibt offen, ob tatsächlich alle Produkte und Dienstleistungen des HR-Bereichs mit dem HR-Bereich als Absender verknüpft werden. Auf der anderen Seite muss aber auch die Frage gestellt werden, ob die Erwartungshaltungen der Kunden in den einzelnen Aufgabenfeldern nicht völlig überzogen sind und HR diese überhaupt nicht erfüllen kann.

## Abb. 5: Bei welchen Aufgaben kann HR punkten?

Die besten Noten bekommt die Personalabteilung in der Entgeltabrechnung. Bei der Förderung älterer Mitarbeiter hingegen herrscht noch Nachholbedarf. Hier trauen ihnen die Mitarbeiter sogar mehr zu, als die Personaler sich selbst.

Die Personalabteilung regelt vorausschauend den Personalbedarf meiner Abteilung.

In meiner Einarbeitungsphase habe ich alle nötigen Hilfestellungen von unserer Personalabteilung erhalten.

Unsere Personalabteilung schafft für mich attraktive Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

Unsere Personalabteilung organisiert die Werbung und Einstellung neuer Mitarbeiter für unsere Abteilung professionell.

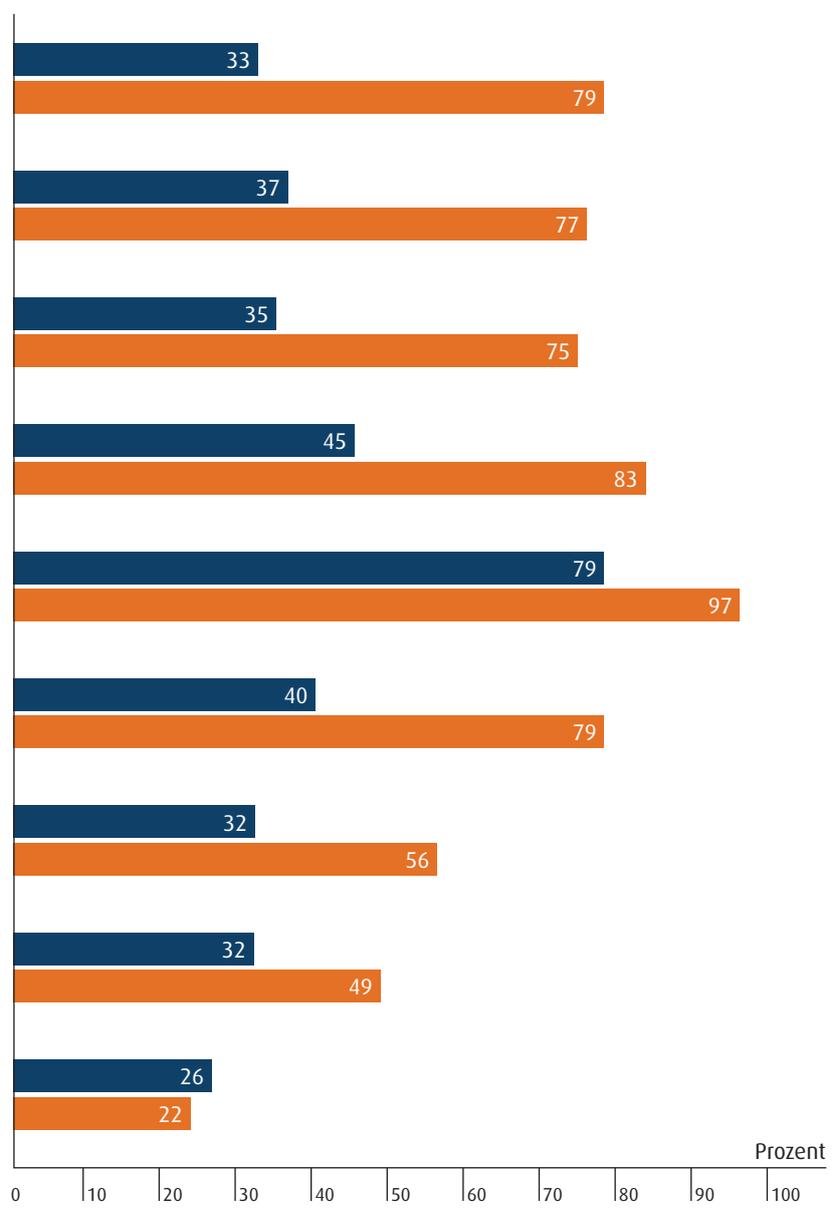
Unsere Personalabteilung wickelt meine Entgeltabrechnungen rechtzeitig und fehlerfrei ab.

In persönlichen, sozialen und finanziellen Problemsituationen bietet mir unsere Personalabteilung gute Beratung und Hilfe an.

Unsere Personalabteilung schafft attraktive Angebote im Bereich Gesundheitsförderung.

Unsere Personalabteilung schafft attraktive Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Unsere Personalabteilung entwickelt spezielle Maßnahmen zur Förderung älterer Mitarbeiter.

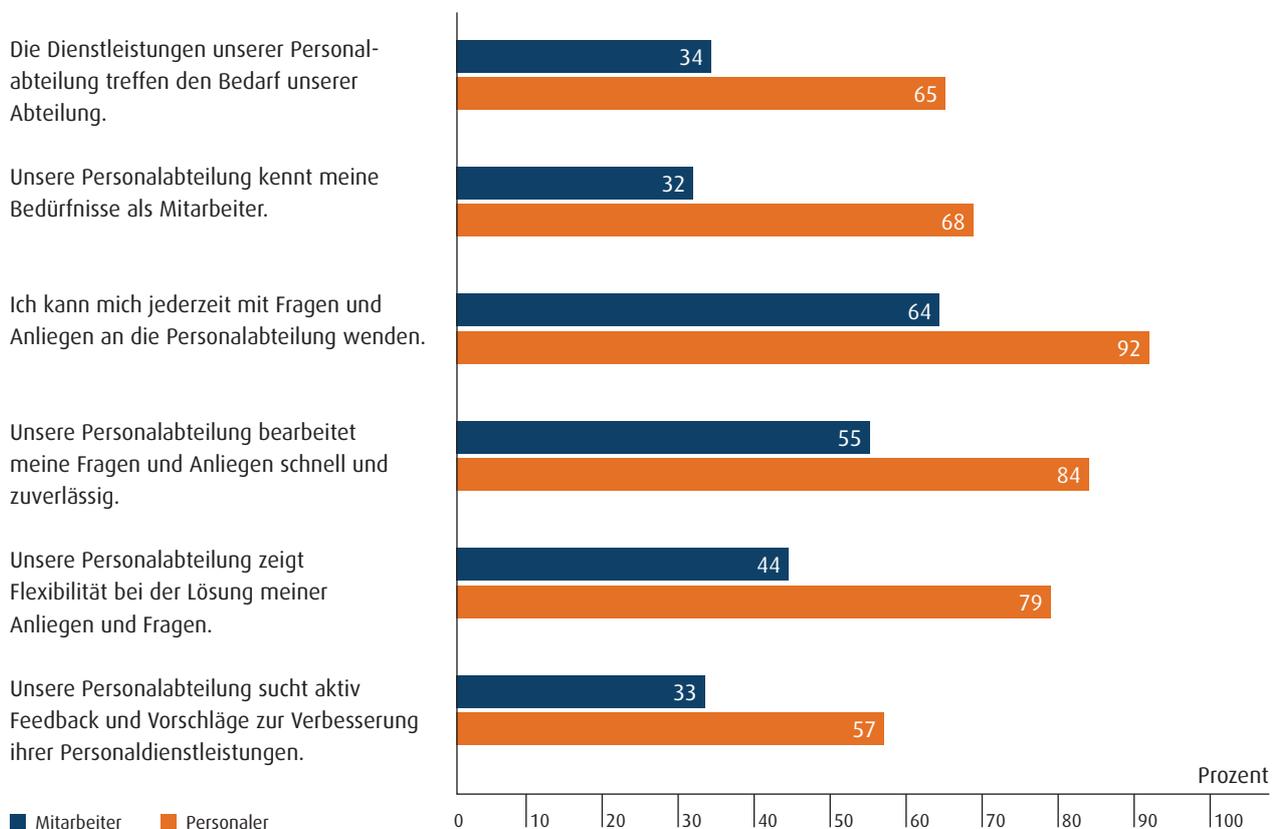


■ Mitarbeiter ■ Personaler

# Kunden- und Serviceorientierung

Abb. 6: Stimmt HR seinen Service auf den Kunden ab?

In der Servicequalität schätzen die Personaler sich selbst besser ein als ihre Kunden dies tun. Am größten fällt der Unterschied bei der Aussage „Unsere Personalabteilung kennt meine Bedürfnisse als Mitarbeiter“ aus.



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

Im Sinn des „Total-Quality-Management-Ansatzes“ müssen Selbstverständnis, Funktionen und Aufgaben einer Organisationseinheit so verändert werden, dass sie den hierarchischen Zentralbereich durch ein internes Service-Center ablösen. Im Vordergrund steht dann der entscheidungsautonome interne Kunde, der kundenfreundliche, serviceorientierte und damit effiziente Prozesse erwartet.

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

### Dienstleistung entspricht nicht dem Bedarf

Doch auch in diesem Themenbereich der Studie weichen die Ergebnisse zwischen dem Eigen- und Fremdbild teilweise mit mehr als 30 Prozentpunkten gravierend voneinander ab (siehe Abbildung 6). So stimmen nur 34 Prozent (2009: 37 Prozent) der Kunden der Aussage zu, dass die Dienstleistungen der Personalabteilung den Bedarf der Abteilung treffen, während dieser Aussage immerhin 65 Prozent der Personaler zustimmen. Ähnlich verhält es sich bei der Einschätzung, ob die Personalabteilung die Mitarbeiterbedürfnisse kennt. So geben 68 Prozent der Personaler an, dass sie diese Bedürfnisse überblicken, während die Zustimmungsquote durch die Kunden gerade einmal 32 Prozent beträgt.



Im Vergleich zur Vorgängerstudie hat sich dieser Wert sogar etwas verschlechtert (2009: 34 Prozent). Setzt die Kundenorientierung die konsequente Ausrichtung der personalwirtschaftlichen Aktivitäten an dem Bedarf und den Bedürfnissen der internen Kunden zunächst voraus, so ist festzuhalten, dass HR in diesem Bereich noch einen relativ hohen Nachholbedarf besitzt, und zwar nicht nur aus der Perspektive ihrer Kunden. Schlussendlich zeigen die Zahlenwerte auch, dass selbst 35 Prozent aller Personaler bestätigen, dass ihre Dienstleistungen den Bedarf der Abteilungen gar nicht oder nur zum Teil treffen beziehungsweise zu 32 Prozent die Bedürfnisse der Mitarbeiter gar nicht oder nur zum Teil kennen. Immerhin 64 Prozent der Mitarbeiter stimmen zu, dass sie sich jederzeit mit Fragen und Anliegen an die Personalabteilung wenden können. Aber nur 55 Prozent aller befragten Kunden von HR bestätigen, dass ihre Fragen und Anliegen schnell und zuverlässig durch HR beantwortet werden. Die Zustimmungsquote der Personaler selbst liegt hier bei 84 Prozent. Auch hinsichtlich der Servicedimension gilt es somit festzuhalten, dass die Personalabteilung in der Fremdwahrnehmung noch Potenzial hat.

# Weiche Imagefaktoren

Als Repräsentant der Personalabteilung wirkt sich jeder einzelne Mitarbeiter (= Imageträger) sowohl durch die persönlichen Charaktereigenschaften als auch durch seine Denk- und Handlungsweisen (Kompetenzen) auf das Image der gesamten Abteilung aus. Das bedeutet, dass die HR-Kunden ihre Erfahrungen mit einem einzelnen Mitarbeiter aus der Personalabteilung und ihr dadurch gewonnenes positives oder negatives Bild auf die ganze Abteilung projizieren.

Welches Bild die HR-Kunden von den Personalern auf Ebene dieser weichen Imagefaktoren haben, zeigte schon die Vorgängerstudie. Da sich solche Imagefaktoren innerhalb von zwei Jahren nicht erheblich verändern können, wurden diese für den Vergleich mit dem 2010 neu erhobenen Eigenbild der Personalern herangezogen. Konkret geben die Ergebnisse eine Antwort darauf, welche einzelnen Kompetenzattribute die Personalern sich selbst zuordnen und welche die internen Kunden mit ihren Personalern verbinden (siehe Abbildung 7).

## Personalern sind vor allem vertrauenswürdig

Bei der HR-Image-Studie 2009 waren aus Sicht der internen Kunden die vier Attribute „kompetent“, „hilfsbereit“, „sympathisch“ und „vertrauenswürdig“ diejenigen, die bei den Topbox-Werten die größte Zustimmung in Höhe von 52 Prozent bis 61 Prozent erhielten und damit den Personalern kennzeichneten. Weniger als die Hälfte der Befragten beschrieb den Personalern eindeutig positiv bei den aktivitätsbezogenen Kompetenzen. So erreichten bei der Befragung die Attribute „aktiv“, „modern“, „schnell“, „lösungsorientiert“, „innovativ“, „wirtschaftlich“, „strategisch“

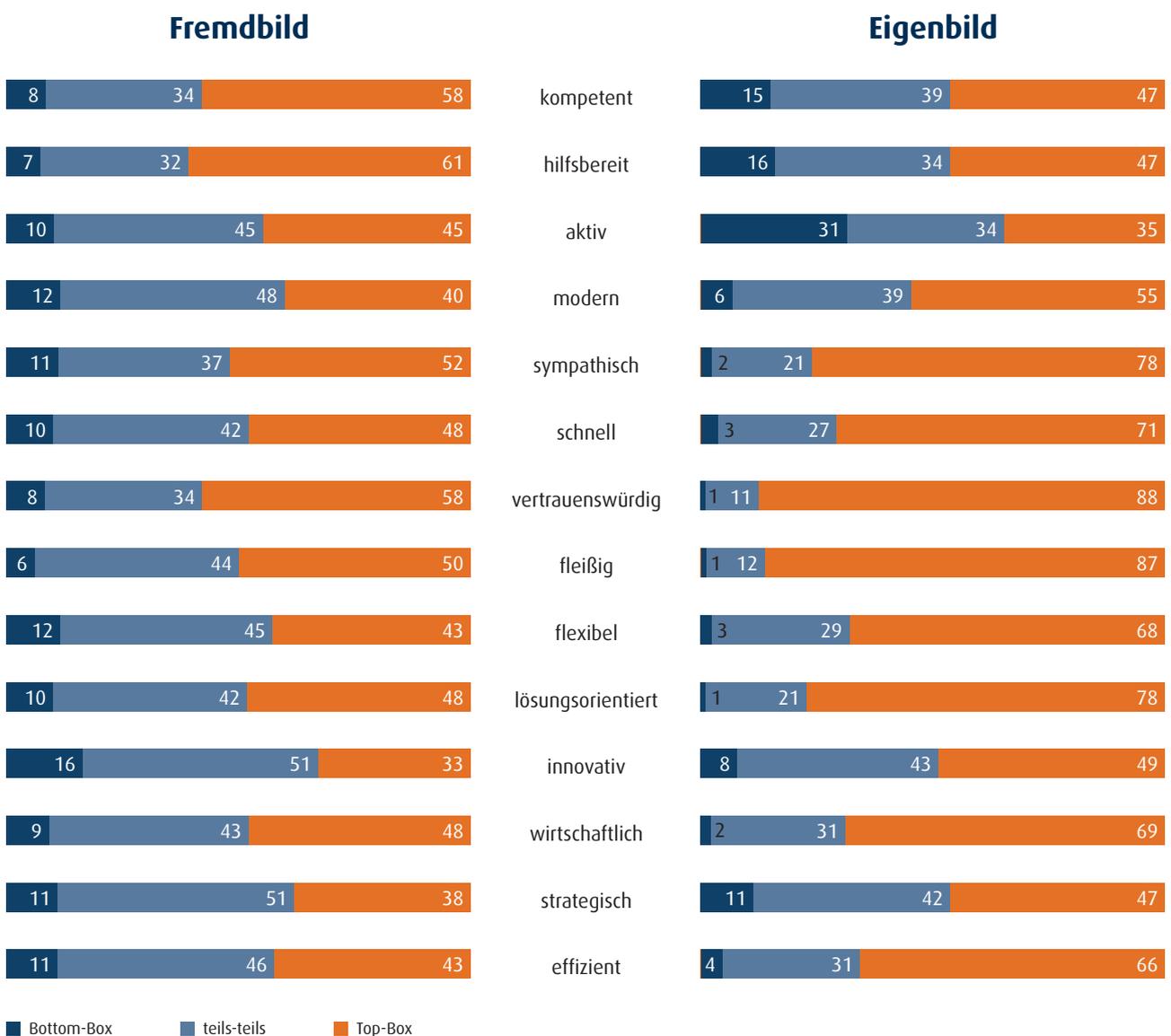
und „effizient“ lediglich Topbox-Werte in Höhe von 33 bis 48 Prozent. Die Personalern selbst sehen ihre Stärken bei den Kompetenzattributen „fleißig“ (88 Prozent), „vertrauenswürdig“ (88 Prozent), „sympathisch“ (78 Prozent) und „lösungsorientiert“ (78 Prozent). Damit sind die Attribute „sympathisch“ und „vertrauenswürdig“ diejenigen, die sowohl im Eigen- als auch im Fremdbild den Typus „Personalern“ am ehesten beschreiben. Hinsichtlich der Lösungsorientierung weichen jedoch Eigen- und Fremdbild erheblich voneinander ab. Während die Personalern sich selbst mit 78 Prozent als lösungsorientiert sehen, stimmen dieser Aussage im Fremdbild lediglich 48 Prozent der Kunden von HR zu.

Die Attribute „aktiv“, „hilfsbereit“, „kompetent“, „strategisch“ und „innovativ“ erreichen jedoch auch bei den Personalern selbst im Rahmen der Topbox-Werte nicht einmal eine 50-prozentige Zustimmung. Ebenfalls Anlass zum Nachdenken besteht hinsichtlich der Eigenwahrnehmung dahingehend, dass die Personalern selbst die Attribute „kompetent“ (47 Prozent) und „aktiv“ (35 Prozent) so extrem niedrig einschätzen.

Vergleicht man die Antworten und somit die Zustimmungquoten der Befragungsteilnehmer mit oder ohne Führungsverantwortung, so zeigt sich sowohl im Fremd- als auch im Eigenbild, dass nahezu alle Attribute von den Führungsverantwortlichen durchschnittlich positiver eingeschätzt werden, aber in der Tendenz das Gesamtbild widerspiegeln. Damit muss konsequenterweise bei den Unternehmen, die als Zielprojektion den „Strategic Business Partner“ reklamieren, durchaus die Frage gestellt werden, ob dies mit den vorhandenen Kompetenzattributen erreichbar ist.

Abb. 7: Wie stark sind die Kompetenzen der Personaler ausgeprägt?

Die HR-Kunden schätzen Personaler als hilfsbereit, kompetent und vertrauenswürdig ein. Bei den aktivitätsbezogenen Kompetenzen beschreiben weniger als die Hälfte den Personaler eindeutig positiv (Angaben in Prozent).



# Informations- und Kommunikationsleistung

Das Image der Personalabteilung hängt nicht nur von den tatsächlichen Erfolgen ab, sondern auch davon, ob den Mitarbeitern bekannt und bewusst ist, was die Personalabteilung leistet. Das Aufgabenfeld der Personalabteilung ist sehr umfangreich und gerade an den Schnittstellen zu den Linienabteilungen und in der Interaktion mit den einzelnen Führungskräften oder den einzelnen Mitarbeitern teils sehr komplex und vielschichtig.

Es ist anzunehmen, dass mehr Transparenz über die Aufgabenwahrnehmung und die Einzelerfolge sich positiv auf das Image der Personalabteilung auswirkt. Dabei ist das Transparenzerleben jedes einzelnen Organisationsmitglieds sicherlich zum einen von der Diskrepanz zwischen Informationsbedarf und Informationsangebot abhängig (vgl. Winterstein, 1996), aber zum anderen auch von der tatsächlichen Informations- und Kommunikationsleistung der Personalabteilung selbst. Die durchgeführte Befragung sollte demnach mehr Aufschluss darüber geben, wie die tatsächliche Informations- und Kommunikationsleistung von HR aus Sicht der internen Kunden wahrgenommen oder erlebt wird beziehungsweise wie die Einschätzung dieser Leistung im HR-Bereich gesehen wird.

Die Eigen- und Fremdwahrnehmung zeigt bei den ersten beiden Fragen eine deutliche Differenz. Während die Personaler mit 59 Prozent antworten, dass alle Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens umfassend über das Leistungsangebot von HR informiert sind, bestätigen das nur 33 Prozent der Mitarbeiter. Ein ähnliches Bild zeichnet sich bei der Frage bezüglich der Information zu Neuerungen oder Änderungen durch die Personalabteilung ab. Insgesamt 64 Prozent der Personaler sind der Meinung, dass regelmäßig und zeitnah informiert wird, wobei nur 35 Prozent der Mitarbeiter diese Auffassung teilen. Der Aussage „Die Mitarbeiter kennen ihre Ansprechpartner in der Personalabteilung persönlich“, stimmen 83 Prozent der Personaler zu und 67 Prozent der Mitarbeiter. Hier ist die Differenz zwischen Fremd- und Eigenwahrnehmung also geringer (siehe Abbildung 8).

Befragt nach den Kommunikationsinstrumenten, die die Personalabteilung zur Information der Mitarbeiter nutzt, ergibt sich folgendes Bild (siehe Abbildung 9): Die Personaler stimmen mit 87 Prozent zu, dass Information an die Belegschaft durch persönliche Gespräche erfolgt. Dieser Einschätzung schließen sich jedoch nur 39 Prozent der befragten Mitarbeiter an. Noch gravierender

Abb. 8: Wie gut kommuniziert HR?

Den Ansprechpartner in HR kennen die meisten persönlich. Viele HR-Informationen kommen aber nicht an.

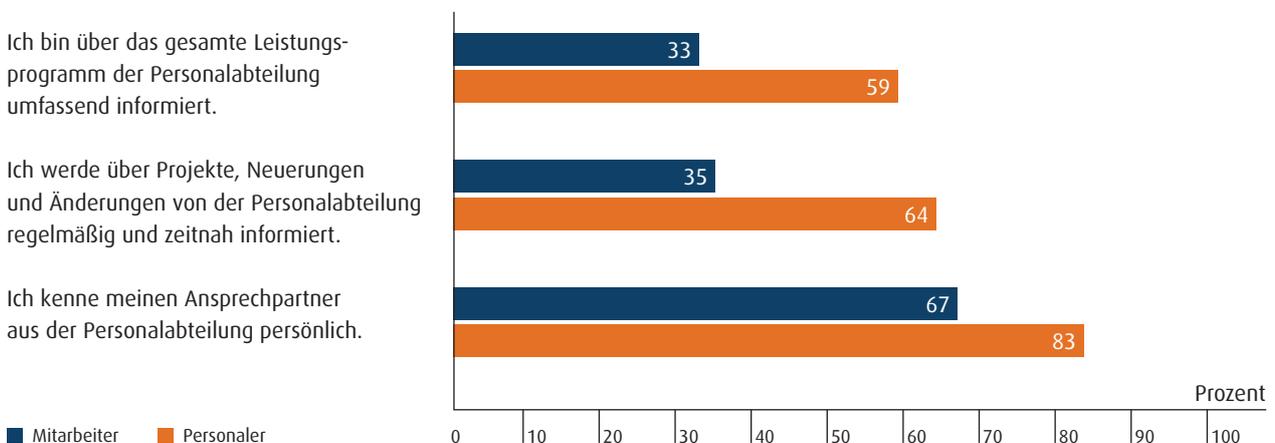
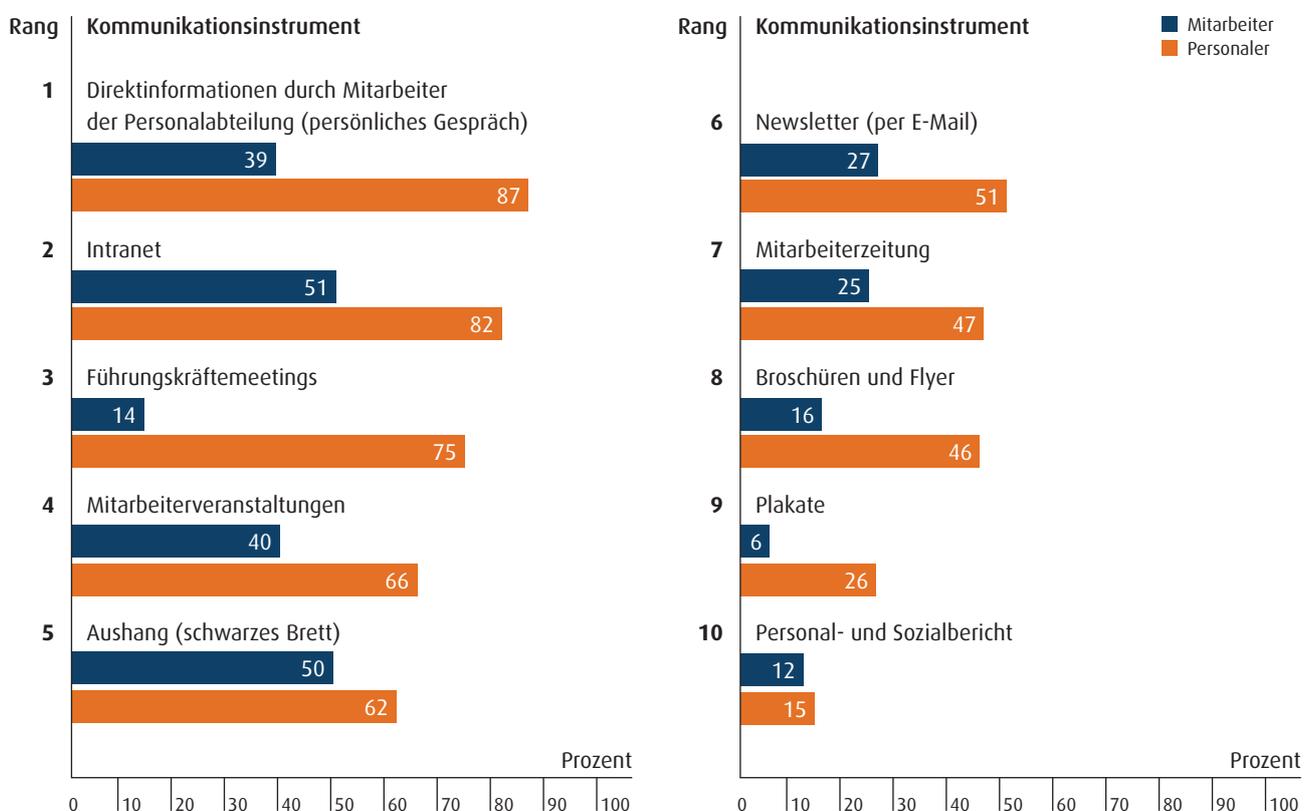


Abb. 9: Welche Kommunikationsinstrumente nutzt HR?

Personaler denken, dass sie vor allem über persönliche Gespräche informieren. Doch gerade hier sind die Mitarbeiter einer anderen Meinung. Sie sehen das Intranet als Kommunikationsinstrument Nummer 1.



scheint die Abweichung zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung bei dem Kommunikationsinstrument „Führungskräfte-Meeting“. Während bei den Topbox-Werten das Führungskräfte-Meeting bei den Personalern selbst eine Zustimmung von 75 Prozent als Kommunikationsinstrument erhält, sind es gerade einmal 14 Prozent der Mitarbeiter, die dieser Form der Kommunikation zur Information der Belegschaft zustimmen. Betrachtet man aber ausschließlich die Zustimmungquote der befragten Führungskräfte, so stimmen diese mit immerhin 60 Prozent der Nutzung

des Führungskräfte-Meetings als Kommunikationsinstrument zu. Damit wird das Kommunikationsinstrument „Führungskräfte-Meeting“ vom Personal und auch seitens der Kunden von HR mit Führungsverantwortung weitgehend bestätigt. Interessant ist bei den Kommunikationsinstrumenten auch, dass der Personal- und Sozialbericht nur eine Zustimmung von 15 Prozent erhält, was den Schluss nahelegt, dass kaum noch Unternehmen in Form eines Personal- und Sozialberichts die Belegschaft über ihre HR-Aktivitäten informieren.

# Zufriedenheit mit HR und der Ruf von HR

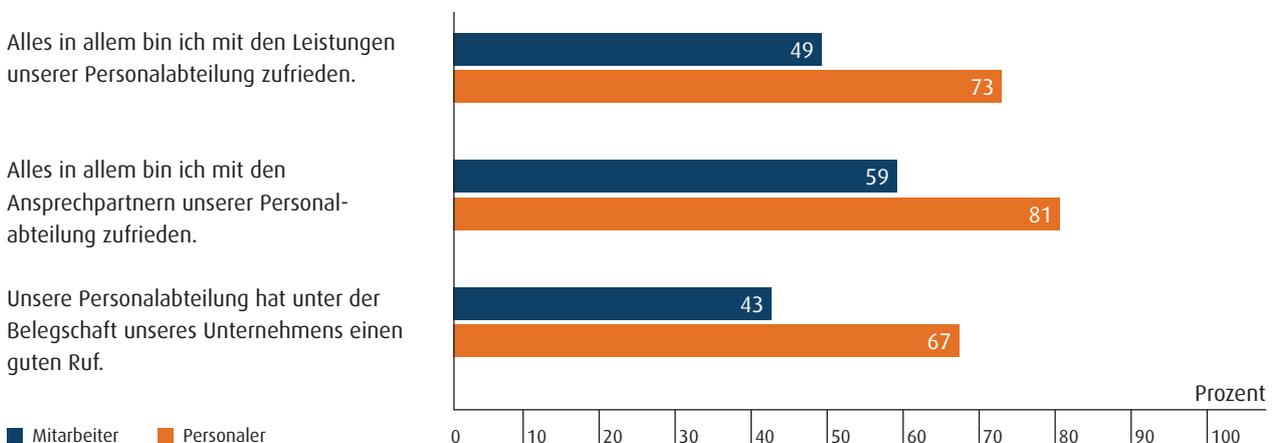


In der Studie wurde auch die Zufriedenheit mit den Leistungen und den Ansprechpartnern der HR-Abteilung sowie deren Ruf in der Belegschaft abgefragt. Allgemein wird die Zufriedenheit bei einem Produktkauf als das Ergebnis der nach dem Erwerb wahrgenommenen Leistung gemessen an den Erwartungen vor dem Kauf beschrieben (vgl. Kotler/Bliemel 2001). Kundenzufriedenheit an sich ist dabei keine direkt messbare Größe, sondern nur über Instrumente wie die Kundenbefragung ermittelbar. Demzufolge ist die vom internen Kunden subjektiv empfundene Qualität einer Dienstleistung umso geringer, je stärker die Differenz zwischen erwarteten und erlebten Aspekten ausgeprägt ist (vgl. Benkenstein 1993). Die Erfüllung der subjektiven Erwartungen des Einzelnen führen somit zu einer Beurteilung der Qualität des internen Dienstleisters, was wiederum im konkreten Fall dann ursächlich für die Existenz von Kundenzufriedenheit oder -unzufriedenheit ist. Diese Auseinandersetzung mit der Zufriedenheit interner

Unter den Führungskräften  
ist der Ruf von HR recht gut.

Abb. 10: Wie groß ist die Zufriedenheit mit HR und welchen Ruf hat HR?

Die Personaler schätzen ihre Leistung und ihren Ruf im Unternehmen wesentlich besser ein als ihre Kunden.



Dienstleister wird vor dem Hintergrund des Outsourcing und dem Auf- oder Ausbau von marktorientierten Wertschöpfungs-Centern künftig eine steigende Bedeutung bekommen.

### Noch ist der Ruf nicht der beste

Die Studienergebnisse zeigen, dass nur etwa die Hälfte der Kunden von HR mit den gezeigten Leistungen ihrer Personalabteilungen und 59 Prozent mit den Ansprechpartnern der Personalabteilung wirklich zufrieden sind (siehe Abbildung 10). In Anbetracht dieser Tatsache ist es dann auch wenig verwunderlich, dass der Ruf der Personalabteilung in der Belegschaft leidet. In der Fremdwahrnehmung bescheinigen nur 43 Prozent der Kunden ihren Personalabteilungen einen guten Ruf im Unternehmen.

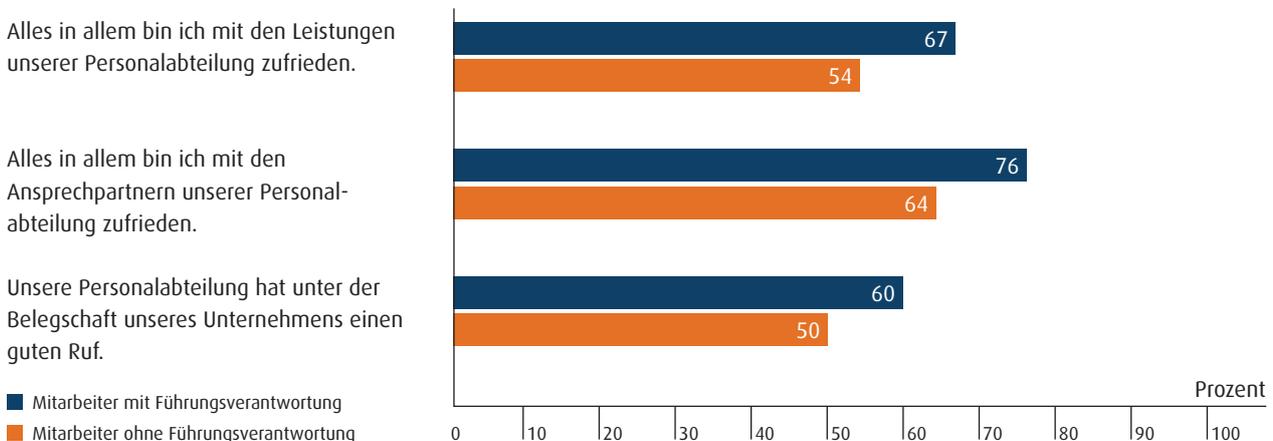
Im Eigenbild werden deutlich höhere Topbox-Werte erreicht. So sind immerhin 73 Prozent der Personaler mit ihren gezeigten Leistungen und 81 Prozent mit sich als Ansprechpartner zufrieden. Aber selbst die Zustimmungquote von 67 Prozent hinsichtlich eines guten Rufs von HR im eigenen Unternehmen zeigt auch im Eigenbild, dass HR seine Ziele noch nicht erreicht hat.

Vergleicht man die Ergebnisse der Führungskräfte mit den Antworten der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung, so zeigt sich, dass die Führungskräfte zufriedener sind als Mitarbeiter ohne Mitarbeiterverantwortung (siehe Abbildung 11). So sind immerhin 67 Prozent der Führungskräfte mit den Leistungen ihrer Personalabteilung und sogar 76 Prozent mit den Ansprechpartnern ihrer Personalabteilung zufrieden. Innerhalb dieser Klientel besitzt HR auch einen wesentlich besseren Ruf, da immerhin bei den Topbox-Werten eine Zustimmungquote von 60 Prozent erreicht wird. 2009 fielen hier die Bewertungen wesentlich schlechter aus. So nahm die Zufriedenheit mit den Leistungen von HR und mit den Ansprechpartnern der Personalabteilungen bei den Führungskräften jeweils um zehn Prozentpunkte zu. Auch die Einschätzung der Kunden hinsichtlich des Rufs von HR im Unternehmen stieg bei den Führungskräften innerhalb der letzten beiden Jahre immerhin um elf Prozentpunkte.

Im Größenklassenvergleich zeigt sich, dass die Unternehmen mit bis zu 999 Mitarbeitern höhere Zustimmungquoten bei der Zufriedenheit erreichen als die mit mehr als 1.000 Mitarbeitern.

Abb. 11: Wie zufrieden sind die Führungskräfte mit HR?

HR-Kunden mit Führungsverantwortung sind zufriedener mit der Personalabteilung und beurteilen den Ruf der Personaler im Unternehmen besser als Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung.

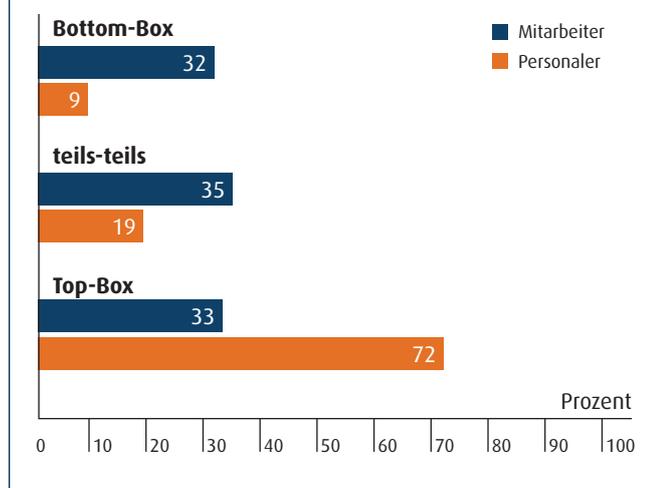


# Wertschöpfung und Notwendigkeit von HR

Den Studienteilnehmern wurde zusätzlich eine sehr existenzielle Frage gestellt. Um die Ergebnisse zu den Themen „Die Rolle von HR im Unternehmen“ und „Die Positionierung von HR“ zu stützen, sollten die Befragten zum Wertschöpfungsbeitrag von HR zum Unternehmenserfolg möglichst eindeutig Stellung beziehen. Die Frage ist besonders heikel, denn genau in diesem Punkt gibt es ständige Diskussionen in der Fachwelt. Die Ergebnisse in Abbildung 12 spiegeln die unterschiedlichen Wahrnehmungen wider. 33 Prozent der Kunden von HR bestätigen den Wertschöpfungsbeitrag der Personalabteilung, während 35 Prozent mit „teils-teils“ antworten und sogar 32 Prozent keinen Wertschöpfungsbeitrag erkennen. Die Personaler selbst stimmen mit 72 Prozent zu, dass ihre Arbeit einen Wertschöpfungsbeitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Allerdings stimmen auch unter ihnen immerhin 19 Prozent nur bedingt zu und neun Prozent bestätigen sogar nahezu keinen Wertschöpfungsbeitrag von HR.

Abb. 12: Wertschöpfungsbeitrag von HR

Die HR-Kunden sehen nur einen geringen Wertschöpfungsbeitrag von HR. Und selbst unter den Personalern gibt es einige, die dies bestätigen.



Bei der differenzierten Auswertung der Ergebnisse nach Mitarbeitern mit und ohne Führungsverantwortung zeigt sich, dass die Führungskräfte den Wertschöpfungsbeitrag von HR mit 61 Prozent wesentlich höher einstufen als die Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung (44 Prozent).

## Notwendigkeit einer HR-Abteilung nur von Führungskräften eindeutig bestätigt

Während die Ergebnisse zum Wertschöpfungsbeitrag noch sehr viel Interpretations- und noch mehr Relativierungsspielräume für die Begründung lassen, ist die Frage nach der Notwendigkeit einer Personalabteilung eindeutig. Und auch diese heikle Frage war Teil der Studie. So konnte jeder befragte Kunde von HR und Personaler die subjektive Einzeleinschätzung dahingehend abgeben, ob er oder sie die Personalabteilung für unbedingt notwendig erachtet.

Das Ergebnis: Die Personaler sind von ihrer eigenen Notwendigkeit mit 96 Prozent Zustimmung eindeutig überzeugt. Die Kunden von HR zeichnen demgegenüber ein differenzierteres Bild. Während gut zwei Drittel (67 Prozent) der Notwendigkeit zustimmen, sind immerhin 24 Prozent nicht unbedingt davon überzeugt, und neun Prozent sehen die Notwendigkeit der Existenz einer Personalabteilung als eher nicht gegeben.

Bei der Auswertung nach Mitarbeitergruppen zeigt sich allerdings, dass die Mitarbeiter mit Führungsverantwortung ein ganz klares Votum für die Notwendigkeit einer Personalabteilung abgeben. So stimmen immerhin 86 Prozent dieser Aussage zu. Dieses Antwortverhalten der Führungskräfte erweist sich als Folge der Ergebnisse der vorangegangenen Auswertung zum Wertschöpfungsbeitrag insofern als logisch, da die Führungskräfte auch den Wertschöpfungsbeitrag von HR deutlich weniger anzweifeln.

# Exkurs: Mitarbeiterengagement im Zusammenhang mit dem Wirkungsgrad

In diesem Jahr wurde die Studie um eine weitere Forschungsfrage erweitert. Es wurde abgefragt, wie hoch das sogenannte „Engagement“ der befragten HR-Kunden ist. Dies wurde wiederum über Korrelationsrechnungen in den Zusammenhang mit der Leistung und dem Image der Personalabteilung gestellt, um festzustellen, ob eine gute Leistung der Personalabteilung mit einem hohen Engagement der Mitarbeiter einhergeht.

## Das Engagementkonzept

Eine lange Tradition der Motivationsforschung betrachtete die Unterscheidung zwischen Primärmotivation (intrinsisch) und Sekundärmotivation (extrinsisch; vgl. Gagné & Deci, 2005). Schwächen dieses Ansatzes stehen aber in der Diskussion, da sie emotionale Faktoren des Mitarbeiter-Commitments nicht hinreichend abdecken, also die Bereitschaft zu Identifikation und Bindung an ein Unternehmen.

Das Engagementkonzept greift diese Diskussion auf. Postuliert wird die Notwendigkeit, auch über Verbundenheit und Verantwortungsgefühl von Beschäftigten ihren Unternehmen gegenüber Aussagen zu treffen. In diesem Konzept gewinnt die emotionale Bindungskomponente einen großen Stellenwert. Conrad (2004) beschreibt das Gefühl der Verbundenheit und Verpflichtung gegenüber der eigenen Organisation als wichtige Voraussetzung für die individuelle Leistungsbereitschaft und vor allem für die Bereitschaft, dem Unternehmen treu zu bleiben. Der Organizational-Citizenship-Behavior-Ansatz (OCB) geht davon aus, dass der Unternehmenserfolg zu einem wesentlichen Teil davon abhängt, ob sich Mitarbeiter aufgrund ihrer emotionalen Bindung über das rein vertraglich Geregeltere hinaus für das Wohl des Unternehmens einsetzen.

Der Studie wurde das Engagementkonzept von Bismarck und Bäumler (2005) zugrunde gelegt. Dieses operationalisiert das Mitarbeiterengagement in drei wesentlichen Komponenten und fügt damit Konzepte der Motivations- und der Engagementforschung zusammen. Die drei Komponenten (auch „Triple-S“ genannt) umfassen:

- > **Say:** Bereitschaft, sich positiv über das Unternehmen in der Öffentlichkeit zu äußern
- > **Stay:** Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen
- > **Serve:** Hohe Einsatzbereitschaft über das normale Maß hinaus

Das Engagementkonzept integriert relevante Teilaspekte des Erlebens und Verhaltens. Es beschreibt die Identifikation über die Verhaltensresultate, die aktive Empfehlung. Und es bezieht das emotionale Commitment mit ein über die Bindung sowie die Leistungsbereitschaft beziehungsweise die Motivation über die Einsatzbereitschaft.

Das Triple-S-Konzept konnte sich in einer breiten Zahl an Studien als trennscharf bestätigen (siehe Hauser, Schubert, Aicher 2007). Die Autoren konnten pfadanalytisch in einer sehr umfassenden Untersuchung mit über 37.000 Beschäftigten aus über 300 Unternehmen belegen, dass ein wesentlicher Anteil der Unterschiede im wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen durch das Mitarbeiterengagement prognostizierbar ist (Korrelation  $r=0,32$ ).

Fortsetzung auf Seite 22 >>

### Abb. 13: Hängt das Engagement mit HR-Dienstleistungen zusammen?

Die Tabelle zeigt die korrelativen Zusammenhänge zwischen dem Engagement-Index und den drei zentralen Fragen zur Leistungsbewertung der Personalabteilung aus Sicht der befragten Arbeitnehmer.

Ich beurteile den Beitrag der Personalabteilung zum Erfolg unseres Unternehmens als sehr hoch.	0,6**
Die Dienstleistungen unserer Personalabteilung unterstützen und bringen mich persönlich weiter.	0,59**
Die Dienstleistungen unserer Personalabteilung unterstützen meine Abteilung und bringen uns weiter.	0,59**

\* signifikante Korrelation mit Engagement-Index (alpha < 0.1; n= 1.024)

## Exkurs: Mitarbeiterengagement und Wirkungsgrad

Um auch in dieser Untersuchung den empirischen Zusammenhang zwischen Mitarbeiterengagement und Imageaspekten von HR beziehungsweise konkreten Leistungserfahrungen zu ermitteln, wurde das Mitarbeiterengagement anhand folgender Fragen operationalisiert:

- > Ich fühle mich in meinem Unternehmen motiviert, besonderen Einsatz zu bringen.
- > Freunden und Bekannten berichte ich viel Positives über meinen Arbeitgeber.
- > Ich stehe voll und ganz hinter meinem Unternehmen.
- > Ich fühle mich meinem Unternehmen verbunden.

Über die Aggregation der Antworten zu diesen Items wurde der Grad des Engagements pro Befragtem bestimmt und in Zusammenhang zu den Antworten auf die HR-Imagefragen gesetzt.

### Engagierte Mitarbeiter bewerten HR positiv

Die Korrelationsergebnisse (siehe Abbildung 13) bestätigen einen sehr hohen und signifikanten Zusammenhang zwischen Leistungsbeurteilung und Mitarbeiterengagement. Der Schluss liegt nahe, dass erfolgreiche und als nutzbringend wahrgenommene Personalabteilungen das Engagement von Beschäftigten im Unternehmen fördern. Allerdings sind Korrelationen bekanntermaßen nicht einseitig zu interpretieren: Neben der Möglichkeit eines anders gerichteten Zusammenhangs ist ebenfalls denkbar, dass eine dritte Variable beide Aspekte (Engagement und HR-Image) beeinflusst oder eine andere Variable als Vermittler wirkt.

Dennoch wird aus diesen Daten deutlich, dass engagierte Mitarbeiter die Leistungsfähigkeit ihrer Personalabteilung positiv bewerten. Dieser Zusammenhang zeigt sich auch in entgegengesetzter Richtung. Eine als wenig wertschöpfend wahrgenommene, schwach positionierte Personalabteilung hat vermutlich weniger Möglichkeiten, das Engagement fördernde Instrumente zu etablieren und das Commitment positiv zu beeinflussen. Entsprechend finden sich im Zusammenhang mit kritischen HR-Abteilungen stärkere Effekte weniger engagierten Mitarbeiterverhaltens.

### „Change Agents“ haben mehr Wirkung

Doch welche konkreten Rollenerfahrungen und wahrgenommenen Leistungen gehen mit einem hohen Mitarbeiterengagement einher? Die Ergebnisse zeigen, dass hier große Unterschiede bestehen: Am deutlichsten ist die Rollenwahrnehmung von HR als „Change Agent“ mit einem hohen Mitarbeiterengagement gekoppelt (Korrelation  $r=0,37$ ). Mitarbeiter mit hohem Engagement bewerten ihre Personalabteilung als starke Initiatoren und Treiber von Veränderungen. Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass in kritischen Ereignissen wie unternehmerischen Veränderungsprozessen die Wirksamkeit von HR am signifikantesten wahrnehmbar ist.

Gefolgt wird die Relevanz der Change-Kompetenz von der aktiven Rolle als Coach oder „Mitarbeiterhelfer“ (Korrelation  $r=0,33$ ). Mitarbeiter erwarten, dass HR sich aktiv um ihre Belange bemüht. In der verbreiteten Diskussion um die strategische Sparringspartnerschaft („Strategic Business Partner“) rückt diese „Caring-Rolle“ gerne in den Hintergrund – wie bedeutsam sie aber für das Engagement der Beschäftigten ist, wird gelegentlich übersehen.

In mittlerer korrelativer Stärke agiert die Einflussnahme von HR auf Unternehmensstrategie und unternehmerischen Entscheidungen. Die strategische Sparringspartnerschaft zählt also eher mittelbar in das Mitarbeiterengagement ein. Eine starke Kommunikation der strategischen Partnerschaftsrolle dürfte auf Ebene der Mitarbeiter keine starke Entfaltung ihres Engagements zur Folge haben.

Auffallend ist die ausgesprochen geringe Korrelation zwischen dem Mitarbeiterengagement und der Frage zur administrativen Tätigkeit. Tatsächlich zählt offenbar die administrative Leistung der Personalabteilung nur sehr schwach auf das Mitarbeiterengagement ein. Administrative Leistungen wie Gehalts- und Zeitmanagement werden als Selbstverständlichkeit wahrgenommen. In diesen Leistungen kann sich HR nur diskreditieren, wenn sie schlecht erbracht werden, jedoch nicht profilieren, wenn sie auf hohem Niveau erfolgen.

## Abb. 14: Wie hängt das Mitarbeiterengagement mit den spezifischen HR-Leistungen zusammen?

Eine einwandfreie Entgeltabrechnung scheint eher als selbstverständlich von den Mitarbeitern wahrgenommen zu werden. Diese HR-Leistung zahlt nicht auf das Engagement ein.

In persönlichen, sozialen und finanziellen Problemsituationen bietet mir unsere Personalabteilung gute Beratung und Hilfe an.

0,52\*

Unsere Personalabteilung entwickelt spezielle Maßnahmen zur Förderung älterer Mitarbeiter.

0,51\*

Unsere Personalabteilung schafft für mich attraktive Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

0,45\*

Unsere Personalabteilung schafft attraktive Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

0,45\*

Unsere Personalabteilung organisiert die Werbung und Einstellung neuer MA für unsere Abteilung professionell.

0,44\*

Unsere Personalabteilung schafft attraktive Angebote im Bereich Gesundheitsförderung.

0,44\*

In meiner Einarbeitungsphase habe ich alle nötigen Hilfestellungen von unserer Personalabteilung erhalten.

0,43\*

Die Personalabteilung regelt vorausschauend den Personalbedarf meiner Abteilung.

0,34\*

Unsere Personalabteilung wickelt meine Entgeltabrechnungen rechtzeitig und fehlerfrei ab.

0,23\*

\* signifikante Korrelation mit Engagement-Index (alpha < 0,1; n= 1.024)

## Persönliche Dienstleistungen zahlen am ehesten auf das Mitarbeiterengagement ein

Auch der statistische Zusammenhang zwischen konkreten Leistungsbestandteilen des Personalmanagements und dem Mitarbeiterengagement wurde berechnet (siehe Abbildung 14). Die Ergebnisse bestätigen die zuletzt formulierte Aussage der geringen Wirksamkeit von administrativen Leistungen: Der geringste korrelative Zusammenhang zwischen Engagement und einzelnen Leistungsbereichen ist bei der Entgeltabrechnung zu finden ( $r=0,23$ ). Die Wahrscheinlichkeit, durch eine gute Leistung in diesem Feld ein hohes Mitarbeiterengagement zu erreichen, ist weit aus geringer als durch die Förderung sozialer Belange ( $r=0,52$ ) oder durch die Förderung älterer Mitarbeiter ( $r=0,51$ ) wie auch attraktive Aus- und Weiterbildungsangebote oder Maßnahmen zur Förderung von Beruf und Familie ( $r=0,45$ ).

Erwähnenswert ist an der Rangfolge der Leistungsbereiche bezüglich ihres korrelativen Zusammenhangs die Dominanz von Nachhaltigkeitsthemen. Es ist immer stärker zu beobachten, dass Aspekte wie soziale Verantwortung, Maßnahmen zur Demografie oder Vereinbarkeit von Familie und Beruf in das Zentrum der Mitarbeiterwahrnehmung rücken. Diese Handlungsfelder haben den „Nice-to-Have“-Charakter verlassen und sind aus Mitarbeitersicht zentrale Profilierungsbereiche eines wirksamen Personalmanagements – neben den Anforderungen einer gut abgestimmten Personalentwicklung und eines wirksamen Change Managements, gefolgt von Personalplanung und Recruiting.

# Der Ansatz der Markenkonzption als Ausweg aus der Imagekrise

Welche Konsequenzen sollte man nun aus den Studienergebnissen ziehen? Zunächst einmal vorab: Das Image ist nicht die Ursache, sondern die Wirkung. Die Herausforderung besteht nun auf der einen Seite darin, die HR-Dienstleistungen bedarfs- und bedürfnisgerecht bereitzustellen. Das heißt, in der Personalabteilung muss eine stärkere Marktorientierung vorherrschen – auch mit der Konsequenz, dass gegebenenfalls nicht nachgefragte HR-Dienstleistungen aus dem Angebotsportfolio herausgenommen werden. Auf der anderen Seite ist sicherzustellen, dass die kontinuierlich zunehmenden „People-Themen“ (Diversity, Gesundheitsmanagement und andere) auch mit dem Personalbereich verknüpft werden. Die zahlreichen Serviceaufgaben, die mittlerweile von den internen Kunden als Selbstverständlichkeiten empfunden werden, müssen als Leistung der Personalabteilung herausgestellt werden. Kurzum: Eine stärkere Marketingorientierung im Personalmanagement ist nötig. Hierbei reicht es nicht, Gutes zu tun und darüber zu sprechen, sondern auf Basis eines eigenen Markenverständnisses den Personalbereich selbst und die HR-Dienstleistungen aufzubauen, zu entwickeln, zu positionieren, zu kommunizieren und zu führen. Es wäre diesbezüglich konsequent und hilfreich, Erkenntnisse aus der Markenkonzption und dem Markenmanagement auf den HR-Bereich und seine Produkte und Dienstleistungen zu übertragen.

## Markenmanagement im HR-Bereich

Den größten Mehrwert verspricht die Umsetzung eines identitätsorientierten Markenverständnisses. Eine so ausgerichtete HR-Marke fußt auf einer nach innen gerichteten Perspektive und somit auf der Erkenntnis, dass die ausgewählten Markierungsobjekte (HR-Bereich und/oder HR-Produkte beziehungsweise HR-Dienstleistungen) dann erfolgreich sind, wenn sie eine Markenidentität und für die Adressaten wahrnehmbare, identitätsreflektierende Eigenschaften besitzen. Auf diese Weise kann ein möglichst positives Image entstehen. Darüber hinaus bietet dieser Ansatz den Vorteil, dass die Interaktion der HR-Mitarbeiter mit ihren relevanten Zielgruppen als Erfolgsdeterminante formuliert wird und damit ein kontinuierlicher Abgleich zwischen dem Selbst- und Fremdbild der Markierungsobjekte (HR-Bereich oder HR-Produkte/Dienstleistungen) erfolgt.

## Umsetzung eines Markenkonzpts

Basis für ein strategisches HR-Markenmanagement ist eine Situationsanalyse, das heißt, eine Analyse der Kundenwahrnehmung der HR-Marke (Ist-Image), des Leistungsportfolios, der Kundenbedürfnisse, der Positionierung, der Stärken und Schwächen, des Ist-Selbstbilds der Markenidentität sowie der HR-Strukturen und HR-Prozesse. Im nächsten Schritt ist das Markenidentitätskonzept aufzubauen. Hierbei gilt es folgende Fragen zu beantworten: Wer bin ich, und wofür stehe ich als HR-Bereich? Was können wir, und wie treten wir auf? Was bieten wir, und wo wollen wir hin? Ein auf diese Weise formuliertes wertorientiertes Selbstkonzept schafft Klarheit und Verbindlichkeit im HR-Bereich selbst und in der Kundenbeziehung.

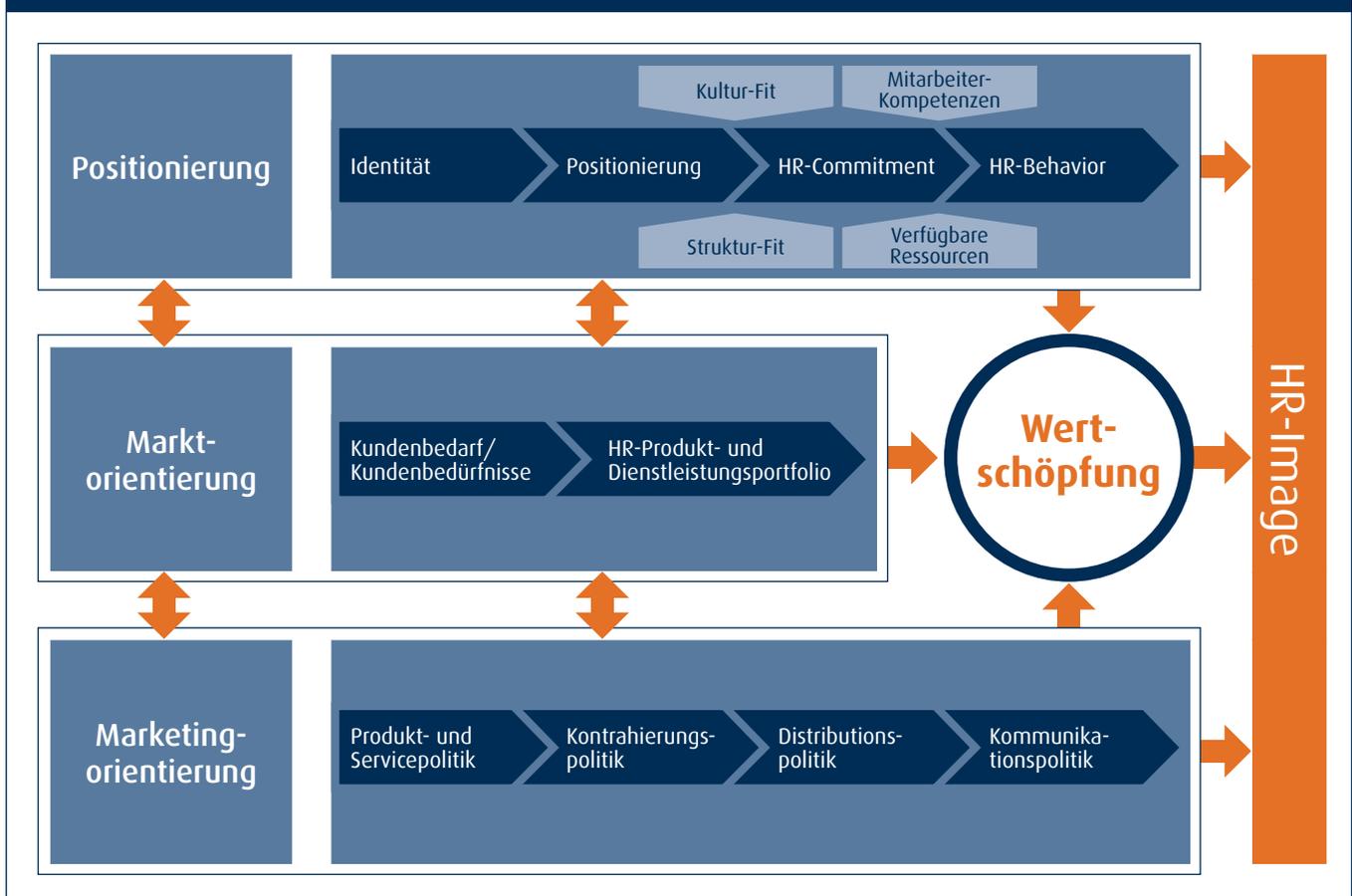
Anschließend wird die Markenarchitektur über alle HR-(Sub-)Marken hinweg geplant. Folgt man dabei der Dachmarkenstrategie, werden alle Produkte und Dienstleistungen sowie alle HR-Bereiche unter einer Marke „HR“ geführt. Im Fokus stehen somit das Profilierungsbemühen und die Kompetenz beziehungsweise Sympathie von HR sowie der Aufbau von Vertrauen gegenüber internen und externen Kunden. Auch denkbar wäre eine Einzelmarkenstrategie, bei der für einzelne HR-Produkte und -Dienstleistungen oder HR-Bereiche jeweils eine eigene (Sub-)Marke geschaffen und durchgesetzt wird, das heißt, eine Marke = ein/e Produkt/Dienstleistung = ein Versprechen. Als weitere Alternative wäre noch die Familienmarkenstrategie zu nennen, bei der ein hierarchisch übergeordneter Markenname als Familienname dient und die untergeordneten Submarken als Vornamen fungieren. Als Beispiel könnten hier die HR-Services (Entgelt, Zeitwirtschaft et cetera) oder auch das HR-Development, das HR-Talentmanagement oder die -Dienstleistungen betriebliches Gesundheitsmanagement „by HR“ oder Ideenmanagement „by HR“ genannt werden.

Im operativen HR-Markenmanagement werden dann auf der Basis der Markenidentität die Marketinginstrumente, insbesondere die Leistungsgestaltung und die Kommunikation, geplant und durchgeführt. Eine besondere Bedeutung kommt dem nach innen gerichteten HR-Markenmanagement zu, da davon ausgegangen wird, dass ein starkes „Brand Commitment“ (Markenbegeisterung) der HR-Mitarbeiter zu einer verbesserten „Brand Citizenship Behavior“

(markenkonformes Verhalten) führt und sich dies wiederum stark auf die Markenbeziehungsqualität auswirkt. Um das zu erreichen, sollte das Wertesystem der HR-Mitarbeiter mit dem der HR-Markenidentität deckungsgleich sein. Je höher die Kongruenz zwischen der persönlichen Identität und der HR-Markenidentität, desto stärker das „Brand Commitment“ und umso besser das „Brand Citizenship Behavior“ und die Markenbeziehungsqualität. Die HR-Markenidentität muss für die Kunden stets erlebbar sein. Das heißt, alle Erfahrungen mit den HR-Produkten und HR-Dienstleistungen sowie mit den HR-Mitarbeitern müssen die Markenidentität unterstützen. Nur wenn die Erfahrungen entlang der

„Kunden-Marken-Touchpoints“ kohärent zum Markenversprechen sind, kann Vertrauen und damit Loyalität zur HR-Marke entstehen. Die Forderung nach einer HR-Marke steht somit nicht für die inflationäre Verwendung des Markenbegriffs, sondern für die konsequente Anwendung der Markenkonzeption auf den HR-Bereich beziehungsweise seine Produkte und Dienstleistungen. Es geht um das strategische und operative Personalmanagement auf der Basis eines wertorientierten Selbstkonzepts, die Interaktion der HR-Mitarbeiter mit ihren relevanten Zielgruppen und den kontinuierlichen Abgleich zwischen dem Selbst- und Fremdbild, das heißt, um eine klare (Neu-) Positionierung (siehe Abbildung 15).

Abb. 15: Strategische Handlungsfelder von HR



# Quellen

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

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

**Benkenstein, M. (1993):**

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

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

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

**Claßen, M. / Kern, D. (2006):**

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

**Claßen, M. / Kern, D. (2010):**

HR-Business-Partner, Die Spielmacher des Personalmanagements, Luchterhand – eine Marke der Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln

**Conrad, P. (2004):**

Organizational Citizenship Behaviour, in G. Schreyögg & A. v. Werder (Hrsg.) Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, S. 1101-1108, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

**Gagné, M., / Deci, E.L. (2005):**

Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, 26, 331-362

**Hauser, F. / Schubert A. / Aicher, M. (2007):**

Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin

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

Marketingmanagement, Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Evanston (Illinois, USA)/Kaiserslautern

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

Human Resource Champions, Harvard Business School Press

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

The HR Value Proposition, Harvard Business School Press

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

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

**Winterstein, H. (1996):**

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

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

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

# Impressum

## Verlag

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

## Durchführung der Studie

Prof. Dr. Christoph Beck, University of Applied Sciences Koblenz  
Dr. Frauke Bastians, YouGovPsychonomics AG

## Unter Mitarbeit von

Nadia Henritzi, University of Applied Sciences Koblenz  
Katharina Wegera, YouGovPsychonomics AG  
Stand: Koblenz/Köln, März 2011

## Redaktion

Personalmagazin  
Randolf Jessl (verantw. Chefredakteur)  
Kristina Enderle  
redaktion@personalmagazin.de

## Grafik/Layout

Hanjo Tews  
hanjo.tews@haufe-lexware.com

## Druck

Echter Druck Center Würzburg

Alle Rechte vorbehalten.

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

