

René Seidenglanz, Jörg Ritter, Ronny Fechner, René Sadowski

Personalmanagement als Beruf 2014

Aktuelle Strukturen und Trends im
Berufsfeld Human Resources





HELIOS MEDIA
PUBLISHING HOUSE

Personalmanagement als Beruf 2014

Aktuelle Strukturen und Trends im Berufsfeld Human Resources

Herausgeber: Bundesverband der Personalmanager (BPM)

1. Auflage Dezember 2014

ISBN: 978-3-942263-13-9

© Helios Media GmbH, Berlin 2014

Alle Rechte vorbehalten.

Helios Media GmbH

Werderscher Markt 13

D – 10117 Berlin

Tel + 49 (0)30 / 84 85 90

Fax + 49 (0)30 / 84 85 92 00

info@helios-media.com

www.helios-media.com

Koordination: Sandra Koch

Satz, Layout und Umschlaggestaltung: Leonie Münch

Printed in Germany

René Seidenglanz, Jörg Ritter, Ronny Fechner, René Sadowski

Personalmanagement als Beruf 2014

Aktuelle Strukturen und Trends im
Berufsfeld Human Resources

1. Auflage 2014

Inhalt

| | |
|---|-----------|
| Vorwort | 10 |
| 1. Methodik und Teilnehmer der Studie | 13 |
| 1.1 Anliegen und Konzeption | 13 |
| 1.2 Methodik und Rücklauf | 14 |
| 1.3 Teilnehmerstruktur | 15 |
| 2. HR-Bereiche im Fokus: Strukturen und Strategien | 19 |
| 2.1 Die Organisation als Arbeitsfeld für HR-Praktiker | 19 |
| 2.1.1 Sektoren und Themenfelder | 19 |
| 2.1.2 Organisationsgröße | 21 |
| 2.2 Aufbau und Organisation der HR-Einheit | 22 |
| 2.2.1 Mitarbeiter in den HR-Einheiten | 22 |
| 2.2.2 Hierarchische Einbindung | 23 |
| 2.2.3 Strategische Einbindung | 25 |
| 2.2.4 Operative Einbindung | 27 |
| 2.2.5 Wahrnehmung von Einfluss als Resultat strategischer und operativer Einbindung | 29 |
| 2.3 Erfolgskontrolle von HR-Arbeit | 30 |
| 2.3.1 Einsatz von Personalcontrolling | 30 |
| 2.3.2 Eingesetzte Methoden des Personalcontrollings | 31 |
| 3. Karriere, Position und Selbstverständnis der Personalmanager | 35 |
| 3.1 Ausbildung | 35 |
| 3.1.1 Ausbildungsniveau | 35 |
| 3.1.2 Akademische Ausbildung | 37 |
| 3.1.3 HR-spezifische Aus- und Weiterbildung | 38 |
| 3.1.4 Internationale Erfahrung | 39 |
| 3.2 Karrierewege | 42 |
| 3.2.1 Frühere Tätigkeiten | 42 |
| 3.2.2 Einschlägige Berufserfahrung | 44 |
| 3.2.3 Wechsel des Berufsfeldes | 45 |
| 3.3 Berufsposition | 47 |
| 3.3.1 Beruflicher Status | 47 |
| 3.3.2 Aufgaben und Tätigkeitsfeld | 48 |
| 3.4 Einkommen | 50 |
| 3.4.1 Durchschnittsgehälter von HR-Praktikern in Deutschland | 50 |
| 3.4.2 Gehaltsbenchmark nach Position, Sektoren, Branchen und Tätigkeiten | 52 |
| 3.4.3 Einflussfaktoren | 57 |
| 3.4.4 Durchschnittsgehälter von HR-Berufseinsteigern in Deutschland | 58 |
| 3.4.5 Gehaltsentwicklung seit 2010 | 59 |
| 3.5 Rollen- und Selbstverständnis sowie Zufriedenheit | 61 |
| 3.5.1 Berufliches Rollen- und Selbstverständnis | 61 |
| 3.5.2 Neues Rollen- und Selbstverständnis | 61 |
| 3.5.3 Zufriedenheit im Beruf | 64 |

| | |
|---|------------|
| 4. Chancengleichheit von Männern und Frauen | 69 |
| 4.1 Chancengleichheit: Stand und Probleme | 69 |
| 4.1.1 Stand der Gleichstellung in den HR-Bereichen | 70 |
| 4.1.2 Geschlechterspezifische Unterschiede von Karrierewegen | 73 |
| 4.1.3 Geschlechterspezifische Unterschiede im Einkommen | 76 |
| 4.1.4 Hindernisse beruflicher Gleichstellung | 80 |
| 4.2 Chancengleichheit als organisatorische und gesellschaftliche Aufgabe | 81 |
| 4.2.1 Verbesserung von Chancengleichheit in den Organisationen | 81 |
| 4.2.2 Geschlechterquote in Führungspositionen | 84 |
| 5. Herausforderung Internationalität | 89 |
| 5.1 Internationalität der Organisationen und im HR-Bereich | 89 |
| 5.1.1 Internationale Ausbildung und Praxis von HR-Managern | 89 |
| 5.1.2 Internationale Ausrichtung von Organisationen | 89 |
| 5.1.3 Internationalität der Belegschaft | 90 |
| 5.1.4 Aufgabenfeld Interkulturalität | 94 |
| 5.2 Interkulturalität als Herausforderung und als Chance | 96 |
| 5.2.1 Chancen und Herausforderungen multinationaler Organisationen | 96 |
| 5.2.2 Recruiting multinationaler Belegschaften | 100 |
| 5.2.3 Maßnahmen zur Integration und Förderung | 103 |
| 6. Professionalisierung des Berufsstandes: Ausbildung und Interessenvertretung | 109 |
| 6.1 HR-Ausbildung in Deutschland | 109 |
| 6.1.1 Studium- und Weiterbildungsangebote | 109 |
| 6.1.2 Einschätzung aktueller HR-Ausbildung | 109 |
| 6.1.3 Persönlicher und allgemeiner Weiterbildungsbedarf | 112 |
| 6.2 HR-Ausbildung in den Organisationen | 115 |
| 6.3 Bundesverband der Personalmanager | 119 |
| 6.3.1 Relevanz der Verbandsarbeit | 120 |
| 6.3.2 Zufriedenheit mit der Arbeit des Verbands | 121 |
| 7. Zusammenfassung | 125 |
| 7.1 Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick | 125 |
| 7.1.1 Strukturen und Einfluss der HR-Bereiche | 125 |
| 7.1.2 Persönlichkeitsstrukturen und Selbstverständnis der HR-Manager | 127 |
| 7.1.3 Chancengleichheit | 128 |
| 7.1.4 Gehaltsstrukturen im Berufsfield | 129 |
| 7.1.5 Herausforderung Internationalität in der Personalstruktur | 129 |
| 7.1.6 Professionalisierung des Berufsstandes | 131 |
| 7.2 Fazit und Ausblick | 131 |
| Literatur | 135 |
| Fragebogen | 137 |
| Die Autoren | 127 |
| Bundesverband der Personalmanager (BPM) | 128 |
| Quadriga Hochschule Berlin | 129 |

Vorwort

Kaum ein Funktionsbereich in Organisationen zeichnet sich in den vergangenen Jahren durch eine solche Bedeutungsdynamik aus wie das Personalmanagement. Bis vor einigen Jahren galt das Personalwesen oft als angestaubtes, abgeschlossenes Subsystem mit einem behäbigen Verwaltungshabitus. Doch der scharfe Wind der Veränderung weht längst auch durch die Personalabteilungen selbst. Denn wenn sich die Unternehmenswelt in hoher Geschwindigkeit verändert, müssen Personalmanager mindestens das Tempo halten, wenn nicht gar einen Schritt voraus sein, um erfolgreich agieren zu können. Im Zeitalter eines verschärften Wettbewerbs, global vernetzter Warenströme, umfassender technischer Kommunikation und volatiler Marktdynamiken nimmt HR eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung von organisationalen Entwicklungsprozessen ein. Jede Unternehmensstrategie bleibt ohne die Umsetzung durch die passenden, qualifizierten und motivierten Mitarbeiter letztlich nur Theorie. Hier ist HR als Taktgeber maßgeblich gefordert, die Unternehmensziele mit einem proaktiven und auf die Unternehmensstrategie abgestimmten HR-Management maßgeblich zu unterstützen. Zukunftsorientierte und über den eigenen Bereich hinausschauende Personalmanager verstehen sich auch längst als Business-Partner der Unternehmensführung. Die Aufgabe der Personalabteilung ist es dabei nicht, den Führungskräften die Arbeit abzunehmen, sondern sie sollen diese dazu befähigen, ihre Aufgaben wahrzunehmen. Dabei haben Personalmanager selbst eine Vielzahl von Herausforderungen zu bewältigen. Sie müssen das Unternehmensziel Wachstum auch unter schwierigen Bedingungen im Auge behalten, gleichzeitig haben sie es im Rahmen der Globalisierung mit einer zunehmend vielfältigen und divergenten Belegschaft zu tun. Zudem erfordert die demografische Entwicklung in den Industrieländern neue Ansätze zur Mitarbeiterrekrutierung und -entwicklung. Eine neue anspruchsvolle Generation von Führungskräften und Mitarbeitern hat eigene Vorstellungen von Work-Life-Balance und Karrierechancen, fordert neue Formen der Zusammenarbeit und mehr Flexibilität. Dazu braucht es effektive und effiziente HR-Prozesse.

Die vorliegende Studie hat diese Themen im direkten strategischen und operativen Bezug auf die Strukturen, Arbeitsweise und Wissensausprägung der Personaler adressiert und zeigt unserer Meinung nach viele interessante Ergebnisse in diesem Berufsfeld auf. Im Sinne einer Fortführung und Weiterentwicklung der im Jahr 2010 durchgeführten Studie „Personalmanagement als Beruf“ konnten wir nunmehr auch Veränderungen und Entwicklungen identifizieren, die einerseits ein deutliches Bild der weiteren Professionalisierung des Berufsstands und andererseits notwendige Handlungsfelder zur Realisierung des eigenen Selbstverständnisses aufzeigen. Insgesamt haben sich fast 3.500 Teilnehmer – in unterschiedlichen Verantwortungs- und Führungsfunktionen aus sehr vielen Branchen – mit vollständigen Fragebögen an dieser Studie beteiligt. Bei dieser hohen Teilnehmerzahl erhält der Leser einen präzisen und umfangreichen Einblick in das Berufsfeld Personalmanagement. Zugleich ermöglicht es ihm, im Spiegelbild der eigenen Profession, die individuellen Standpunkte und Einschätzungen zu reflektieren und zu gewichten. Von besonderer Relevanz ist die erstmalige Bewertung der Verbandsarbeit und der politischen Positionierungen des Bundesverbands der Personalmanager (BPM). Die Ergebnisse und Schlussfolgerungen sind für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Verbandarbeit von außerordentlicher Bedeutung und ermöglichen die erfolgreiche Profilierung des BPM als maßgeblicher Akteur der Willensbildung und Interessensvertretung des Berufsstands.

Als Autoren möchten wir an dieser Stelle verschiedenen Institutionen und Personen danken: dem Bundesverband der Personalmanager, insbesondere dem Präsidium um Joachim Sauer, gilt unser besonderer Dank für die vertrauensvolle Zusammenarbeit. Ebenso danken möchten wir dem Verlag Helios Media, der die Online-Studie und die Buchausgabe für sie ermöglicht. Darüber hinaus war die Vorgängerstudie „Personalmanagement als Beruf“ von Thomas Armbrüster und Katharina Schüler

ein wichtiger Bezugspunkt, auch ihnen gilt unser Dank. Nicht zuletzt möchten wir allen Personalmanagern, die sich die Zeit genommen haben, den Online-Fragebogen auszufüllen, sehr herzlich danken. Durch ihre Bereitschaft, sich zu beteiligen und auch sensible Fragen wie nach Gehalt oder Gleichstellungsfragen zu beantworten, haben sie die Studie überhaupt erst möglich gemacht. Wir hoffen, dass die Informationen aus der Studie nicht nur einzelnen Personalmanagern, sondern dem gesamten Berufsfeld von Nutzen sein werden. Unser Anspruch ist es, auch konstruktiv-kritische Impulse zur Diskussion und in deren Konsequenz zur Weiterentwicklung für eine „Board-Akzeptanz“ von HR zu geben. Anregungen und Kritik zur Studie können Sie uns sehr gerne direkt per E-Mail zukommen lassen.

Berlin und Leipzig im Juni 2014

René Seidenglanz

Quadriga Hochschule Berlin

rene.seidenglanz@quadriga.eu

Prof. Dr. Jörg K. Ritter

Quadriga Hochschule Berlin

joerg.ritter@quadriga.eu

Ronny Fechner

Analyse & Transfer UG

ronny.fechner@medi-a-nalysis.com

René Sadowski

Egon Zehnder

rene.sadowski@egonzehnder.com

1. Methodik und Teilnehmer der Studie

1.1 Anliegen und Konzeption

Nach dem Jahr 2010 fokussiert die Studie „Personalmanagement als Beruf“ nunmehr zum zweiten Mal deutschlandweit das Berufsfeld Human Resources (HR). Auch wenn das Berufsfeld HR-Management sich inzwischen vielfältiger Strategien und Instrumente zur Untersuchung und Entwicklung von Organisationsstrukturen und Karrierewegen bedient, so sind umfassende Untersuchungen zur eigenen Berufsgruppe kaum vorhanden.¹

Die Studie „Personalmanagement als Beruf“ verfolgt folgende Ziele:

Sie soll für das Jahr 2014 eine Bestandsaufnahme zum Zustand des Berufsfeldes HR in Deutschland vornehmen und dabei segmentspezifisch nach untersuchungsrelevanten Parametern differenzieren (Querschnittsperspektive). Weiterhin soll sie mit Blick auf die letzten vier Jahre wesentlichen Trends nachspüren und im Zuge dessen ggf. relevante Entwicklungen des Berufsfeldes aufzeigen (Längsschnittsperspektive). Darüber hinaus soll sie ausgewählte, aktuell relevante Fragen in der Branche genauer beleuchten. Die vorliegende zweite Auflage wird dabei in vielfältiger Hinsicht Fragestellungen und Ansätze aus der Vorgängerstudie übernehmen und weiterführen, die 2011 an der Quadriga Hochschule Berlin von Thomas Armbrüster und von Katharina Schüller erarbeitet wurde.

Die vorliegende Studie widmet sich dabei Strukturen im Berufsfeld (Kapitel 2), Berufstätigen im HR-Bereich (Kapitel 3) und setzt thematische Schwerpunkte bei den Themen Chancengleichheit (Kapitel 4), Internationalisierung (Kapitel 5) sowie Professionalisierung des Berufsstandes (Kapitel 6).

| STUDIENDESIGN „PERSONALMANAGEMENT ALS BERUF“ | | | | |
|--|--|---|--|--|
| STRUKTUREN | BERUFSTÄTIGE | FOKUSTHEMEN 2014 | | |
| Aktuelle Zustandsbeschreibungen <ul style="list-style-type: none"> • Größen • Branchen • Hierarchien • Erfolgskontrolle • u.a. | Trends und Entwicklungen <ul style="list-style-type: none"> • Karriere • Position • Einkommen • Selbstverständnis und Zufriedenheit • u.a. | Chancengleichheit <ul style="list-style-type: none"> • Karrierewege, • Berufsposition von Frauen und Männern • Einkommen • Förderung • u.a. | Internationalität <ul style="list-style-type: none"> • Internationales Recruiting • Integration und Förderung | Professionalisierung <ul style="list-style-type: none"> • HR-Ausbildung in Deutschland • Weiterbildungsbedarf • u.a. |
| Einfluss von (unabhängigen) Variablen organisatorisch-strukturelle und persönlich-soziodemografische Merkmale | | | | |

Abbildung 1

¹ Vergleichbar wäre etwa eine Studie der Bundesagentur für Arbeit (damals noch: Bundesanstalt für Arbeit) aus dem Jahr 2003 mit dem Titel „Personalmanagement: Chancen für Akademikerinnen und Akademiker“ in der Reihe „Arbeitsmarkt-Informationen für qualifizierte Fach- und Führungskräfte“ (vgl. Engelmann 2003), die auf eigenen Daten sowie Ergebnissen einer Studie der Haufe Akademie (vgl. Haufe Akademie/HRblue AG 2003) beruht. Später folgende Studien waren etwa die „Studie Personalmanagement 2006“ der Haufe-Akademie (vgl. Haufe Akademie/FH Deggendorf, 2006) oder die Studie „Neue Rollen im Human Resources Management: Karrierewege und Entwicklungsstrategien“ der Personalberatung HRblue sowie „HR 4 HR“ von Kienbaum (2014).

Hinsichtlich der Strukturen des Berufsfeldes richtet sich der Blick zunächst auf grundlegende organisatorische Merkmale (Sektoren, Themenfelder, Organisationsgröße). An diese Darstellungen schließt sich eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Aufbau und der Organisation von HR-Einheiten an. Betrachtet werden die verfügbaren personellen Ressourcen, das organisationsinterne Einflussvermögen (hierarchische, strategische und operative Einbindung) sowie die Erfolgskontrolle.

Die Berufstätigen im Feld wurden nach Ausbildung und beruflicher Entwicklung – das heißt nach ihren Karrierewegen – befragt. So lässt sich der Hintergrund ihrer jeweils aktuellen Berufsposition rekonstruieren. In diesem Kontext werden auch Durchschnittsgehälter von HR-Managern verschiedener Positionen und Branchen sowie von Berufseinsteigern aufgeschlüsselt. Für diejenigen Berufspraktiker oder Einsteiger, bei denen Gehaltsverhandlungen anstehen, kann ein Blick auf die entsprechenden Abschnitte hilfreiche Einordnung eigener Gehaltsvorstellungen und -angebote geben. Zudem wurden Selbstverständnis und Zufriedenheit der Praktiker erfasst.

Die vorliegende Ausgabe des Branchenmonitors fokussiert darüber hinaus einige Themenfelder, die aktuell im Berufsfeld stark diskutiert werden. Mit Blick auf die Berufschancen von Männern und Frauen soll eine vertiefende Bestandsaufnahme in der Betrachtung von Chancengleichheit als organisatorischer und gesellschaftlicher Aufgabe münden. Auch bezugnehmend auf den Themenkomplex Internationalität gilt es zunächst, den Status quo für das Berufsfeld zu ermitteln. Davon ausgehend betrachtete die Befragung Interkulturalität als Herausforderung und als Chance zugleich. Mit dem Schwerpunkt Professionalisierung richtet sich der Blick zunächst auf die Aus- und Weiterbildung im HR-Sektor. Hierbei geht es u.a. darum, wie sich der Bedarf an qualifizierter HR-Ausbildung in Zukunft entwickeln wird, aber gleichermaßen auch um die Weiterbildung von HR-Managern.

Die statistischen Auswertungen wurden unter Berücksichtigung ggf. relevanter Variablen vorgenommen. Dazu gehören neben organisatorischen (Organisationsart und -größe, Branche) vor allem persönliche Merkmale (soziodemografische Eigenschaften der Studienteilnehmer wie etwa ihr Alter und ihre Bildung). Um die Verallgemeinbarkeit entdeckter Unterschiede auf die Grundgesamtheit (Signifikanz) sowie deren Relevanz zu überprüfen, kamen in den Sozialwissenschaften übliche Testverfahren zum Einsatz.²

1.2 Methodik und Rücklauf

Im Zuge dieser Untersuchung wurden deutsche Personalmanager befragt, die in Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen oder in sonstigen Organisationen tätig waren. Aus forschungspragmatischen Gründen und um die Kontinuität zur Vorgängerstudie zu gewährleisten, erfolgte auch die aktuelle Untersuchung als geschlossene Onlinebefragung. Anhand eines 46 Einzelfragen in acht Fragekomplexen umfassenden Fragebogens wurden insgesamt 118 Variablen erhoben. Die Studie befand sich vom 26. März bis 17. April 2014 im Feld. Im Ergebnis nahmen 3.447 HR-Praktiker teil und gaben vollständige Antworten ab.³

Insgesamt richtete sich die Aufforderung zur Teilnahme an der diesjährigen Untersuchung an 53.447 im Berufsfeld tätige Männer und Frauen – darunter 3.456 Vollmitglieder des Bundesverbands der Personalmanager (BPM) sowie 49.631 sonstige HR-Berufstätige. Die Studie geht damit weit über die

2 Mit Hilfe von Signifikanztests wurde geprüft, ob ein in der Stichprobe entdeckter Unterschied nicht durch den Zufall zustande kommt und sich somit auf die Grundgesamtheit aller zur Teilnahme an der Befragung eingeladenen HR-Praktiker übertragen lässt. Wie in den Sozialwissenschaften üblich weisen wir Ergebnisse mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p \leq 0,05$ (bzw. $p \leq 0,01$) als (hoch) signifikant aus. Die Relevanz ermöglicht eine Aussage zur Größe von Unterschieden bzw. zur Stärke von Zusammenhängen und lässt sich von spezifischen statistischen Kennziffern ableiten, welche an Ort und Stelle jeweils erläutern werden.

3 Es flossen nur vollständig (und damit keine teilweise) ausgefüllte Fragebögen in die statistische Auswertung ein.

Verbandsstrukturen des BPM hinaus. Von den BPM-Mitgliedern antworteten 912 vollständig, was einer akzeptablen Rücklaufquote von 26,4 Prozent entspricht. Darüber hinaus zeigte sich bei allen sonstigen eingeladenen HR-Praktikern in Anbetracht einer Rücklaufquote von 5,1 Prozent nur eine geringe Teilnahmebereitschaft. Im Saldo führt das zu einem Rücklauf von 6,5 Prozent.⁴ Die empirische Erhebung verfolgt nur einen eingeschränkten Repräsentativitätsanspruch.⁵ Das liegt vor allem daran, dass der hier vorgenommene Ausschnitt aus der Gesamtheit (die Struktur der Teilnehmer) nur sehr eingeschränkt mit den Strukturen im Feld insgesamt vergleichbar ist, vor allem weil verlässliche Daten zu solchen Gesamtstrukturen (etwa Zahl der insgesamt im HR-Bereich Beschäftigten) nicht verfügbar sind. Das die Stichprobe definierende Adressenmaterial umfasst in erster Linie Mitarbeiter in leitenden Positionen.⁶ HR-Praktiker in nichtleitenden Positionen sind demzufolge sowohl in der Stichprobe als auch im Datensatz unterrepräsentiert. Zumindest für Führungskräfte im Bereich Human-Resource-Management dürften unsere Auswertungen aber durchaus aussagekräftige Ergebnisse liefern. Mit anderen Worten muss man die Ergebnisse der Studie „Personalmanagement als Beruf“ in erster Linie als Untersuchung der HR-Berufselite interpretieren. Aber auch wenn sie Personalreferenten ohne Führungsverantwortung nicht vollständig berücksichtigt, handelt es sich mit fast 3.500 Teilnehmern um die umfassendste Berufsfeldstudie der HR-Branche in Deutschland. Die im Folgenden dargestellten Befunde eröffnen somit nachhaltig tiefgehende Einblicke in die strukturelle Beschaffenheit des Berufsfeldes sowie den Alltag führender Personalmanager inklusive deren Meinungen und Einstellungen zu einem breit gefächerten Spektrum aktueller Themen.

1.3 Teilnehmerstruktur

Ausgehend von der Geschlechterverteilung im Adressenmaterial (65 Prozent weiblich vs. 35 Prozent männlich) sind die Frauen im Berufsfeld im Verhältnis drei zu eins in der Überzahl. Auch weil die Rücklaufquote unter den BPM-Mitgliedern mit einem annähernd paritätischen Verhältnis zwischen Frauen und Männern deutlich höher ausfiel, spiegelt sich die weibliche Dominanz im Datensatz wenig deutlich wider: Insgesamt 1.984 Studienteilnehmer sind Frauen (58 Prozent) und 1.463 Männer (42 Prozent).⁷ Ein durchschnittlicher Teilnehmer der Untersuchung war zum Zeitpunkt der Befragung etwa 43 Jahre alt.⁸ Ein Blick auf die Verteilung und Altersgruppen bei den beiden Geschlechtern (vgl.

4 Mit dieser Ausschöpfung kann man statistisch arbeiten. In Relation zur Vorgängerstudie fällt sie aber deutlich niedriger aus. 2010 hatten 5.200 Personal-Manger den Fragebogen vollständig ausgefüllt und somit für eine Rücklaufquote von mehr als einem Sechstel bzw. 17,3 Prozent gesorgt (62,7 Prozent bei den Mitgliedern und 14,7 Prozent bei den Sonstigen). Auf der einen Seite handelte es sich damals um die erste Studie dieser Art; das Interesse der Berufsbranche war dementsprechend groß. Folgestudien hingegen leiden häufig unter einer nachlassenden Teilnahmebereitschaft ihrer Zielgruppen. Praxiserfahrungen zeigen auch, dass bei Online-Befragungen schon eine Rücklaufquote von 10 Prozent häufig ambitioniert ist, nicht zuletzt, da die Häufigkeit solcher Befragungen kontinuierlich ansteigt und damit die Teilnahmeneigung pro Studie sinkt.

5 Generell ist es schwierig, eine vollständige Repräsentativität – also eine 100-prozentige Deckungsgleichheit zwischen Stichprobe und Grundgesamtheit – zu gewährleisten. Selbst unter beim Einsatz von umfangreichen Ressourcen stellt empirisch-sozialwissenschaftliche Forschung im Normalfall eine Annäherung an die Realität dar.

6 Entsprechend der Mitgliederstruktur des BPM rekrutieren sich die Befragten überwiegend aus Gesamtverantwortlichen für Personalmanagement bzw. Leitern eines Teilbereichs. Gleichzeitig wurden alle darüber hinaus eingeladenen Personen primär nach dem Kriterium Führungsverantwortung ausgewählt. Vertreter von Personalberatungsfirmen und Personaldisponenten in Zeitarbeitsfirmen, freie Trainer und Coaches und andere Praktiker sind grundsätzlich nicht Gegenstand der Untersuchung.

7 Demzufolge sind bei der Interpretation der Untersuchungsergebnisse geringfügige Verzerrungen des Antwortverhaltens zugunsten des männlichen Geschlechts einzukalkulieren. Durch entsprechende deskriptive und induktive Statistiken werden wir diese Problematik genauer beleuchten. In Relation zur Vorgängerstudie aus dem Jahr 2010 hat sich der Anteil der Frauen von 54 auf 58 Prozent erhöht. Männer (2010: 46 Prozent) sind folglich diesmal um vier Prozentpunkte weniger stark in der Stichprobe vertreten.

8 Allerdings wird das Ergebnis auch dadurch bedingt, dass der verwendete Adressdatensatz Personalmanager in Führungspositionen – also einen Personenkreis, welcher bereits einen gewissen Karriereweg zurückgelegt hat – bevorzugt abbildet.

Tabelle 1) bestätigt den Trend, dass ein schon heute durch Frauen dominiertes Berufsfeld offensichtlich noch femininer wird.

| ALTER UND GESCHLECHT DER STUDIENTEILNEHMER | | | | | | |
|--|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| Alter | männlich | | weiblich | | insgesamt | |
| 29 und jünger | 52 | 4% | 216 | 11% | 268 | 8% |
| 30 bis 39 | 300 | 21% | 726 | 37% | 1.026 | 30% |
| 40 bis 49 | 585 | 40% | 657 | 33% | 1.242 | 36% |
| 50 bis 59 | 459 | 31% | 355 | 18% | 814 | 24% |
| 60 und älter | 67 | 5% | 30 | 2% | 97 | 3% |
| Total | 1.463 | 100% | 1.984 | 100% | 3.447 | 100% |
| <i>Mittelwert</i> | <i>45,8</i> | | <i>40,7</i> | | <i>42,9</i> | |

Tabelle 1

Während nahezu die Hälfte der interviewten Frauen nicht älter als 39 Jahre ist (48 Prozent), gilt das bei den Männern gerade für ein Viertel der Studienteilnehmer (25 Prozent).⁹ Dafür befindet sich mindestens jeder dritte Mann bereits in einem Alter von mindestens 50 Jahren (36 Prozent). Selbiges trifft aber nur für jede fünfte Frau zu (20 Prozent). Das Durchschnittsalter der Männer liegt bei 45,8 Jahren, das Durchschnittsalter der Frauen dagegen nur bei 40,7 Jahren. In dem Maße, in dem jüngere Jahrgänge „weiblicher“ sind, wird also der Anteil weiblicher Berufstätiger im Feld zunehmen.

⁹ Eventuelle Abweichungen in den Spalten einzelner Kreuztabellen vom Gesamtwert von 100 Prozent kommen durch Rundungsdifferenzen zustande.

2. HR-Bereiche im Fokus: Strukturen und Strategien

Kapitel 2 betrachtet die strukturellen Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Befragten ihrer Tätigkeit nachgehen. Als übergeordnete Entitäten sind dies die jeweiligen Organisationen. So liegt es beispielsweise nahe, dass sowohl der Organisationstyp oder die Branche als auch die Organisationsgröße (vgl. dazu die Abschnitte 2.1.1 und 2.1.2) Verantwortungsbereich oder Aufgabenfeld und -umfang maßgeblich mitbestimmt. Im Unterkapitel 2.2 wird die jeweilige HR-Einheit näher untersucht. Strukturelle Möglichkeiten und Restriktionen für professionelles HR-Handeln ergeben sich insbesondere aus personellen Ressourcen (HR-Mitarbeiter; Abschnitt 2.2.1), der hierarchischen (Abschnitt 2.2.2) sowie der strategischen (Abschnitt 2.2.3) Einbindung von HR in die Organisationspolitik. Solche strukturellen Variablen dürften auch zu Unterschieden in den persönlichen Auffassungen und Einschätzungen der Befragten führen, was in späteren Kapiteln untersucht wird. In Abschnitt 2.3 stellt sich abschließend noch die Frage, inwiefern das Handeln der HR-Einheit auf Methoden der Erfolgskontrolle aufbaut bzw. durch solche Methoden systematisch erfolgskontrolliert wird.

2.1 Die Organisation als Arbeitsfeld für HR-Praktiker

2.1.1 Sektoren und Themenfelder

Zur Ausdifferenzierung und Segmentierung des Berufsfeldes setzen wir die bewährte Unterscheidung zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen, öffentlichen bzw. staatlichen Institutionen sowie Vereinen, Verbänden bzw. Organisationen der öffentlichen Willensbildung fort.¹⁰ Zur letztgenannten Gruppe gehören u.a. Wirtschafts- und Branchenverbände, Gewerkschaften, Umwelt- oder Wohlfahrtsorganisationen oder auch politische Parteien. Die mit Abstand meisten der befragten HR-Praktiker sind in der Privatwirtschaft tätig (86 Prozent), zwölf Prozent arbeiten für Institutionen und drei Prozent für Verbände, Vereine etc.

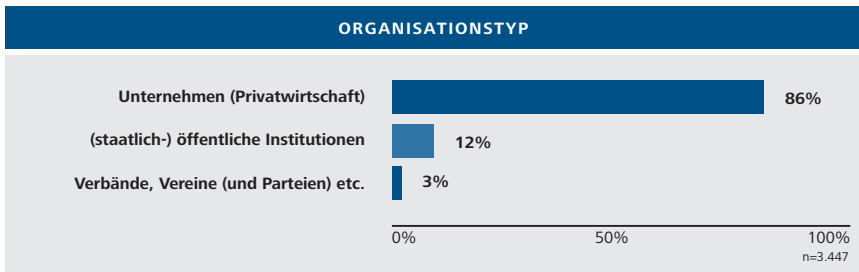


Abbildung 2

Mit Blick auf die Verteilung der weiblichen und männlichen HR-Praktiker(innen) ergeben sich zwischen den Organisationstypen keine signifikanten Unterschiede. Gleichwohl sind die Frauen in den Verbänden, Vereinen, Parteien etc. am deutlichsten (66,3 Prozent vs. Männer: 33,7 Prozent) in der Überzahl. In Anbetracht des beachtlichen Anteils von privatwirtschaftlichen Organisationen bietet sich eine weitere Ausdifferenzierung nach Branchen an. Bei den Befragten in der Privatwirtschaft stammten

¹⁰ Etwa bei Bentele/Großkurth/Seidenglanz 2009.

die meisten aus der IT-Branche (zehn Prozent).¹¹ Neun Prozent kommen aus dem Handel und Gastgewerbe, je acht Prozent entfallen auf die Banken- und Versicherungsbranche (inklusive Finanzdienstleistungen) und die Automobil- sowie die Chemie- und Pharmaindustrie.

Bei einer solch ausgeglichenen Verteilung ist keine Verzerrung der Ergebnisse durch die Überrepräsentation bestimmter Branchen zu befürchten. Teilweise werden wir im Folgenden Quervergleiche zwischen einzelnen Wirtschaftssektoren vornehmen. Im Interesse der Übersichtlichkeit und statistischen Aussagekraft werden sich die Vergleiche aber auf sechs ausgewählte Branchen reduzieren: Informationstechnologie/Telekommunikation (289 gültige Fälle), Handel (271), Banken/Versicherungen (239), Automotive (235), Chemie/Pharma (226), Maschinenbau (206).¹²



Abbildung 3¹³

11 Methodisch war mit Blick auf die Branchenzuordnung darauf zu achten, dass die Vorgabe einiger weniger, allgemein verbreiteter Branchenbezeichnungen die Befragten erfahrungsgemäß zum Ausweichen auf die (zur Gewährleistung der Vollständigkeit des Kategoriensystems notwendige) Restkategorie (etwa „Sonstige“) veranlasst. Gleichzeitig dürfte die Vorgabe einer entsprechend komplexen standardisierten Klassifikation der Branchenbezeichnungen zu einer überproportionalen Antwortverweigerung führen. Wir entschieden uns deshalb für eine praxisnahe Klassifizierung mit 16 vorgegebenen Kategorien und einer Restkategorie. Durch die manuelle Nachbereitung der Freitext-Eintragen konnte der Anteil der sonstigen Branchen noch etwas reduziert werden.

12 Die sonstige Industrie findet keine Berücksichtigung, weil es sich um eine vergleichsweise breite, verschiedene Industrien vereinende Branche handelt.

13 Ohne die Restkategorie „Sonstige“. Am häufigsten machten Firmen aus den Bereichen Logistik, Kommunikation,

2.1.2 Organisationsgröße

Neben dem Organisationstyp stellt die von uns an der Anzahl der Beschäftigten bemessene Organisationsgröße ein weiteres wichtiges Kriterium zur Charakterisierung der Stichprobenstruktur dar.¹⁴ Jeweils mindestens jede(r) zweite Befragte ist für Organisationen mit mindestens (49 Prozent) oder weniger (51 Prozent) als 1.000 Beschäftigten tätig. Folglich berücksichtigt die Studie Personalmanager von kleineren und mittelgroßen Organisationen und ihre für Großunternehmen tätigen Berufskollegen gleichermaßen.

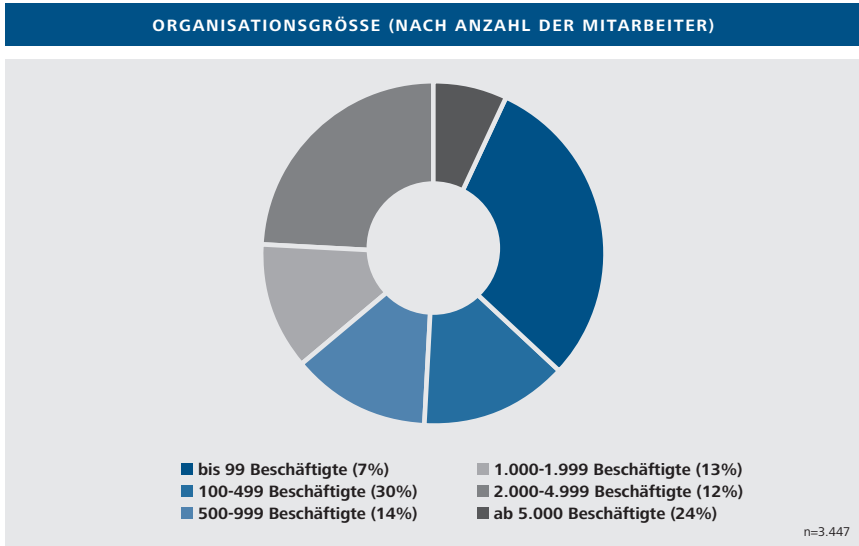


Abbildung 4

Zusammen 37 Prozent der Befragten entstammen eher kleinen und mittleren Organisationen mit bis zu 500 Beschäftigten. Grundsätzlich überrascht es allerdings kaum, dass nur wenige HR-Praktiker aus kleinen Betrieben geantwortet haben, weil explizit ausdifferenzierte HR-Abteilungen in der Regel in größeren Organisationen zu finden sind. Mindestens jeder siebente Studienteilnehmer war zum Zeitpunkt der aktuellen Befragung in einem Unternehmen, einer Institution oder einem Verband mit 500 bis 999 Beschäftigten tätig. Etwa jeder achte interviewte Personalmanager vertritt Organisationen mit 1.000 bis 1.999 Mitarbeitern. Nicht ganz so häufig gab man einen Personalbestand von 2.000 bis 4.999 an. Der Anteil der Organisationen mit mindestens 5.000 Beschäftigten beläuft sich auf ein knappes Viertel.

Werden Organisationstyp und Organisationsgröße sowie Geschlechterverteilung mit der Vorgängerstudie verglichen, ergeben sich geringfügige Unterschiede. So rekrutiert sich z.B. die 2014er

Unternehmensberatung, Handwerk und Landwirtschaft von dieser Möglichkeit Gebrauch.

¹⁴ Naturgemäß unterscheiden sich die Organisationsgrößen in Abhängigkeit vom jeweiligen Organisationstyp. Die meisten großen Organisationen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern im Sample sind Unternehmen. Mit Blick auf die öffentlich-staatlichen Institutionen wird das gesamte Spektrum relevanter Größenordnungen von den Studienteilnehmern in einem vergleichbaren Umfang repräsentiert. Verbände, Vereine und Parteien besitzen erwartungsgemäß vergleichsweise wenige Beschäftigte.

Stichprobe etwas stärker aus HR-Verantwortlichen größerer Organisationen, was beim Interpretieren aller weiteren Längsschnittauswertungen (2010 vs. 2014) berücksichtigt werden sollte. Grundsätzlich scheint ein Vergleich von Ergebnissen beider Untersuchungen im Sinne einer Längsschnittuntersuchung zulässig.

2.2 Aufbau und Organisation der HR-Einheit

2.2.1 Mitarbeiter in den HR-Einheiten

In aktuellen Lehrbüchern wird unternehmerisches Personalmanagement häufig als strategische Führungs- und Gestaltungsaufgabe verstanden. Viele Organisationen verfolgen das, in anderen Fällen bleibt Personalmanagement weiterhin eine untergeordnete Verwaltungsaufgabe. Genau diese Diskrepanz zu erfassen bzw. zu überprüfen, war eine wesentliche Motivation der Studie. Darüber hinaus interessierten die für HR-Aufgaben vorgesehenen personellen Ressourcen.

Zunächst hängt das Leistungsvermögen einer für Human Resources zuständigen Abteilung auch von den verfügbaren personellen Ressourcen ab. Ausgehend von den Angaben der Studienteilnehmer stehen im Durchschnitt 39 Mitarbeiter zur Verfügung. Dieser Wert an sich besitzt nur eine vergleichsweise geringe Aussagekraft, da die Mitarbeiterzahl vom Organisationstyp und von der Organisationsgröße abhängt.¹⁵ Deshalb listet Tabelle 2 die durchschnittlichen Mitarbeiterzahlen gesondert nach Organisationstyp und Organisationsgröße auf. Als statistische Kennziffern sind jeweils der Median und das arithmetische Mittel dargestellt.¹⁶

| ANZAHL DER MIT PERSONALMANAGEMENT BEAUFTRAGTEN MITARBEITER (IN VOLLZEITÄQUIVALENTEN) NACH ORGANISATIONSGRÖSSE UND ORGANISATIONSTYP (MEDIAN / MITTELWERT) | | | | |
|--|------------------|---------------------------|------------------------|------------------|
| Anzahl der Mitarbeiter | Unternehmen | öffentliche Institutionen | Verbände, Vereine etc. | insgesamt |
| bis 99 | 1,4 / 3,5 | 1,0 / 1,4 | 1,5 / 5,5 | 1,2 / 3,6 |
| 100 bis 499 | 3,0 / 5,4 | 4,0 / 4,6 | 4,0 / 9,0 | 3,0 / 5,4 |
| 500 bis 999 | 6,5 / 11,2 | 10,0 / 26,3 | 4,5 / 8,4 | 7,0 / 13,6 |
| 1.000 bis 1.999 | 12,0 / 14,4 | 17,0 / 22,4 | 6,0 / 8,7 | 12,0 / 15,6 |
| 2.000 bis 4.999 | 22,0 / 32,0 | 35,0 / 46,1 | 20,0 / 26,0 | 25,0 / 34,2 |
| ab 5.000 | 54,0 / 122,8 | 72,5 / 129,9 | 19,0 / 21,5 | 55,0 / 122,4 |
| <i>Basis</i> | <i>n = 2.931</i> | <i>n = 398</i> | <i>n = 95</i> | <i>n = 3.424</i> |

Tabelle 2

Die Dimensionen der für das Personalmanagement in der Wirtschaft und im öffentlich-staatlichen Sektor vorgesehenen Vollzeitstellen sind grundsätzlich vergleichbar. Unter dem Strich stehen ab einer Mitarbeiterzahl ≥ 1.000 in Institutionen und anderen öffentlichen Einrichtungen besonders viele personelle Ressourcen zur Verfügung. Unabhängig von ihrer Größe müssen Verbände, Vereine und andere vergleichbare Organisationen ihre Personalverwaltung und -betreuung mit weniger Arbeitskräften bewältigen. Insgesamt korrespondieren die Verteilungen mit den Ergebnissen der Vorgän-

¹⁵ Außerdem stellten wir bei der Auswertung eine relativ hohe Streuweite mit einigen bedingt plausiblen Ausreißern nach oben (Mitarbeiterzahlen im vierstelligen Bereich) fest. Vermutlich kommen sie durch ein besonders breites Verständnis der Studienteilnehmer von HR-Aufgaben zustande. Alle Angaben ≥ 999 wurden von uns als „fehlende Fälle“ definiert und flossen demzufolge nicht in die in Tabelle 2 dargestellten Berechnungen ein.

¹⁶ Der Median teilt gewissermaßen die Antwortverteilung in der Mitte, so das die Hälfte der Antworten unter ihm und die andere Hälfte darüber liegt. Für die gültigen Angaben aller Studienteilnehmer berechnet, ergibt sich ein Median von sieben Mitarbeitern pro HR-Abteilung.

gerstudie, und bereits dort war gefolgert worden, dass mehr Personal im öffentlichen Dienst nicht zwangsläufig eine höhere Wertigkeit von HR-Arbeit bedeute, sondern möglicherweise auch auf Effizienzunterschiede zwischen öffentlichen und privaten Institutionen oder auch auf faktisch bestehende Tätigkeitsvolumina (z.B. bezüglich Altersversorgung) zurückgeführt werden könne (vgl. Armbrüster/Schüller 2011: 40). Im Längsschnittvergleich setzten Organisationen 2014 tendenziell mehr Mitarbeiter für HR-Aufgaben ein als noch 2010. So fallen die Mediane sowohl bei den öffentlichen Institutionen (2014: zwölf vs. 2010: acht) als auch bei den Unternehmen (sieben vs. fünf) und den Vereinen, Verbänden etc. (fünf vs. vier) aktuell höher aus. Dies ist nur zum Teil – aber nicht ausschließlich – stichprobenbedingt, so dass Human Resources in Organisationen in den vergangenen vier Jahren offenbar eine etwas bessere Personalausstattung erreicht hat.

2.2.2 Hierarchische Einbindung

Bereits die Vorgängerstudie aus dem Jahr 2010 lieferte aussagekräftige Zahlen, welche für eine vermehrt realisierte Forderung nach einer ranghohen Verortung des Personalmanagements innerhalb der Organisationsstrukturen sprachen. Die aktuelle Befragung bestätigt diesen Status. In einem Viertel der Fälle (23 Prozent vs. 2010: 20 Prozent) ist die HR-Abteilung auf höchster Leitungsebene angesiedelt. In jeder zweiten Organisation (51 Prozent vs. 2010: 49 Prozent¹⁷) ist sie direkt unterhalb der Leitungsebene verortet und mit einer zentralen Leitungsbefugnis ausgestattet. Demgegenüber ist HR vergleichsweise selten dezentral in den Unternehmensbereichen organisiert (5 Prozent). Gleichrangig neben anderen Abteilungen existiert – ausgehend von der Stichprobe – jede fünfte Personalabteilung (19 Prozent vs. 2010: 28 Prozent). Nur in Ausnahmefällen widmen sich unterschiedliche Fachabteilungen HR-Aufgaben (weniger als 1 Prozent).¹⁸ Ähnlich selten ist in der Praxis die Konstellation eines einer anderen Abteilung unterstellten Personalmanagements (1 Prozent vs. 2010: 1 Prozent). Die beschriebenen Möglichkeiten decken die realisierten Organisationsstrukturen weitgehend ab. Nur selten machte man von der Antwortoption „Sonstiges“ Gebrauch (1 Prozent vs. 2010: 1 Prozent).

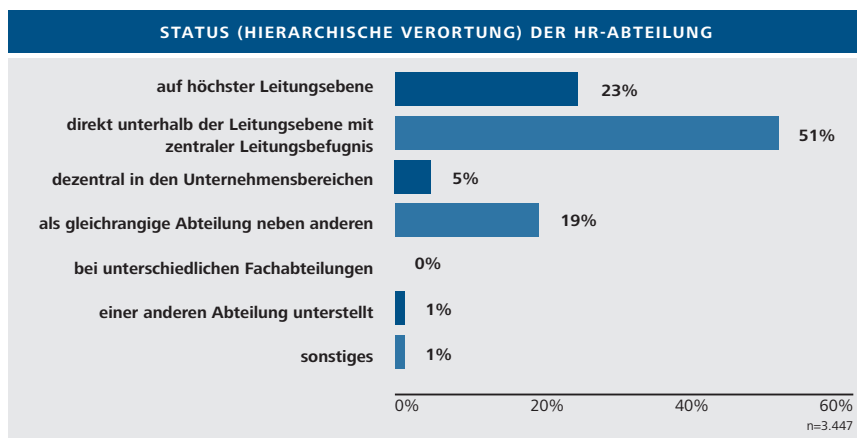


Abbildung 5

17 Die Frage wurde 2014 neu formuliert. Wir weisen an dieser Stelle die Summe der Antwortmöglichkeiten „Stabsstelle auf Leitungsebene“ (23 Prozent) und „Direkt unterhalb der Leitungsebene“ (26 Prozent) aus.

18 Diese mögliche Konstellation wurde 2010 nicht explizit abgefragt.

Um statistisch überprüfbare Quervergleiche zwischen den verschiedenen Organisationstypen und Organisationsgrößen vornehmen zu können, reduzieren wir die Klassifikationsoptionen bzgl. der hierarchischen Verortung der HR-Einheiten nun auf eine ordinalskalierte Variable mit drei Merkmalsausprägungen:

- höchste Leitungsebene
- direkt unterhalb der Leitungsebene mit zentraler Leitungsbefugnis
- ohne zentrale Leitungsbefugnis (alle übrigen Ausprägungen)

| STATUS DER HR-ABTEILUNG NACH ORGANISATIONSTYP | | | |
|---|------------------|---------------------------|------------------------|
| Ebene | Unternehmen | öffentliche Institutionen | Verbände, Vereine etc. |
| höchste Leitungsebene | 24% | 17% | 14% |
| direkt unterhalb der Leitungsebene mit zentraler Leitungsbefugnis | 51% | 54% | 43% |
| ohne zentrale Leitungsbefugnis | 25% | 29% | 43% |
| Total | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| <i>Basis</i> | <i>n = 2.953</i> | <i>n = 399</i> | <i>n = 95</i> |

Tabelle 3

Analog zur Vorgängerstudie offenbart die Detailanalyse, wie die Hierarchiestrukturen innerhalb der jeweiligen Organisationsarten verteilt sind, recht deutliche Unterschiede.¹⁹ Auf höchster Leitungsebene ist sie am häufigsten in den Unternehmen organisiert, hingegen nur in einem Viertel der Fälle ohne zentrale Leitungsbefugnis. Im öffentlichen Dienst ist HR etwas weniger privilegiert, in der Gruppe der Vereine, Verbände etc. haben HR-Einheiten sogar zu 43 Prozent keine zentrale Leitungsbefugnis. Für die Unternehmen werden auch die sechs Vergleichsbranchen ausgewertet, da sich auch hier signifikante Unterschiede ergeben.²⁰

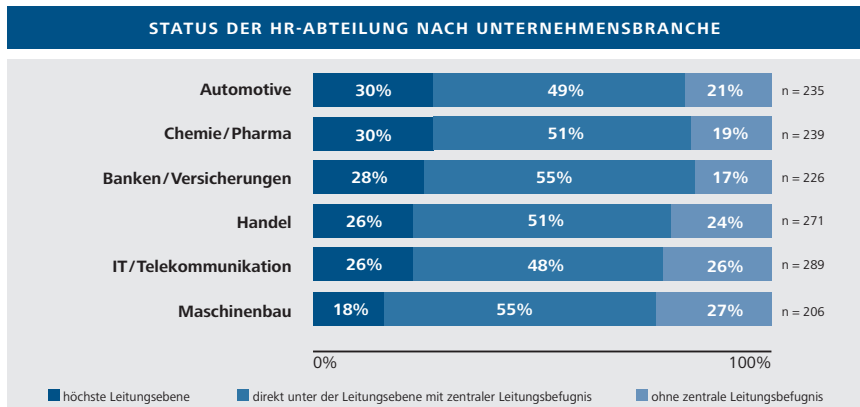


Abbildung 6

19 Deren Signifikanz lässt sich mit einem Chi-Quadrat-Test statistisch belegen ($p \leq 0,01$; Cramérs $V = 0,062$).

20 Nachweisbar mit einem Chi-Quadrat-Test ($p \leq 0,05$; Cramérs $V = 0,080$).

In der Unternehmenshierarchie tendenziell am weitesten oben angesiedelt sind Personalabteilungen der Automobil-, Chemie- bzw. Pharma- und der Finanzbranche. Hier findet man die meisten HR-Einheiten auf höchster (31 bis 28 Prozent) und die wenigsten HR-Einheiten unterhalb der Leitungsebene (21 bis 17 Prozent). Im Handels- und IT/TK-Sektor stellt sich ein (weitgehend) ausgeglichenes Verhältnis zwischen Organisationen mit einer auf Leitungsebene (jeweils 26 Prozent) verorteten und Organisationen mit einer unterhalb der Leitungsebene verorteten HR-Abteilung (24 bzw. 26 Prozent) ein. Den zumindest mit Blick auf die jeweiligen Organigramme niedrigsten Stellenwert besitzen Human Resources in der Maschinenbaubranche. Innerhalb der Wirtschaft korreliert die hierarchische Verortung stark mit der Unternehmensgröße: Je mehr Mitarbeiter ein Unternehmen beschäftigt, umso weiter oben in der Organisationshierarchie ist das Personalmanagement angesiedelt. Dieser Zusammenhang ist hoch signifikant und wird in der nachfolgenden Abbildung verdeutlicht.²¹

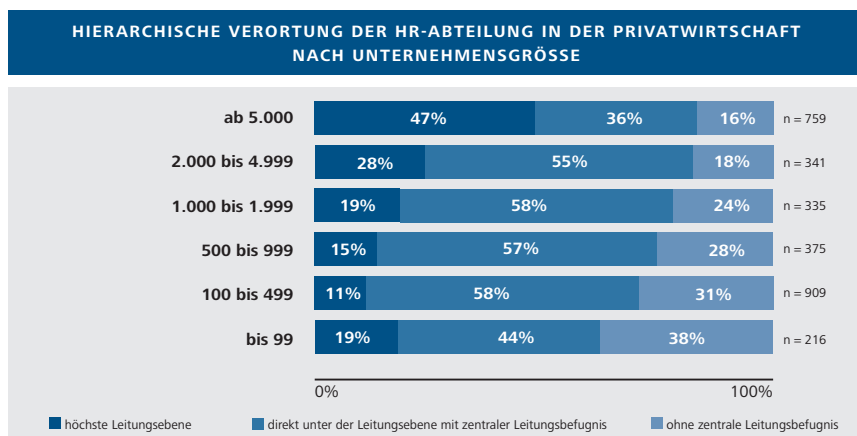


Abbildung 7

Bei den Unternehmen mit mindestens 5.000 Beschäftigten findet man die Personalabteilung in jedem zweiten Fall auf der höchsten Leitungsebene vor (47 Prozent). Mit abnehmender Organisationsgröße sinkt der Anteil der auf höchster Leitungsebene oder direkt darunter und mit einer zentralen Leitungsfunktion ausgestatteten HR-Einheiten. Dass Personalmanagement auch in Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern vergleichsweise häufig direkt auf der Leitungsebene verantwortet wird, liegt hingegen vermutlich an dem geringen Ausdifferenzierungsgrad unternehmerischer Funktionen in kleineren Betrieben.

2.2.3 Strategische Einbindung

Maßgeblich für das Leistungsvermögen des Personalmanagements ist neben den verfügbaren Ressourcen und der hierarchischen Eingliederung in der Organisationsstruktur die organisationsinterne Akzeptanz und damit u.a. der strategische Einfluss, den Personalmanagement auf die Organisationsführung ausüben kann.

²¹ Zum Nachweis wurde ein geeigneter Rangkorrelationskoeffizient berechnet (Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $b = -0,241$).

Inwiefern die Leitungsebene der jeweiligen Organisationen das Verständnis und die Bereitschaft zeigt, Anforderungen des Personalmanagements strategisch zu integrieren, wurde durch eine Frage nach dem Beitrag des Human-Resources-Managements an der strategischen Ausrichtung und Führung der Organisation eruiert. Die Antworten hierauf konnten mit Hilfe einer Skala mit einem Wertebereich von (1) für „sehr gering“ bis (5) für „sehr hoch“ eingestuft werden.

| STRATEGISCHE INTEGRATION NACH ORGANISATIONSTYP | | | | | | |
|--|-------------|--------------|------------|------------|------------|------------------|
| Organisationstyp / strategischer Einfluss | | gering (1-2) | mittel (3) | hoch (4-5) | Mittelwert | Basis |
| öffentliche Institutionen | 2014 | 15% | 29% | 55% | 3,5 | n = 396 |
| | 2010 | 18% | 32% | 50% | 3,4 | n = 395 |
| Unternehmen | 2014 | 17% | 31% | 53% | 3,5 | n = 2.903 |
| | 2010 | 17% | 41% | 42% | 3,3 | n = 4.656 |
| Verbände, Vereine etc. | 2014 | 22% | 32% | 46% | 3,3 | n = 95 |
| | 2010 | 20% | 34% | 46% | 3,4 | n = 139 |
| insgesamt | 2014 | 17% | 31% | 53% | 3,5 | n = 3.394 |
| | 2010 | 17% | 41% | 42% | 3,4 | n = 5.190 |

Tabelle 4

Mehr als die Hälfte der Befragten stufen den strategischen Einfluss ihrer HR-Einheit auf das gesamtorganisatorische Handeln als hoch (40 Prozent) oder sehr hoch (13 Prozent) ein (zusammen 53 Prozent). Ausgehend von diesem Antwortverhalten haben Human Resources in den letzten vier Jahren (2010: 42 Prozent) auch unter Berücksichtigung von Stichprobeneffekten²² an strategischen Einfluss gewonnen. Nur jeder sechste Studienteilnehmer nimmt einen geringen (14 Prozent) oder sehr geringen (drei Prozent) HR-Beitrag wahr (zusammen 17 Prozent). Dieser Anteil hat sich im Vergleich zur letzten Studie nicht verändert (2010: ebenfalls 17 Prozent). Die übrigen Antworten liegen genau zwischen den beiden Polen unserer Skala (31 Prozent vs. 2010: 41 Prozent).

Mit Blick auf zwei von untersuchten drei Organisationstypen zeichnen sich bessere Voraussetzungen, damit Personalmanagement den eigenen Anspruch auf eine Führungsfunktion gerecht werden kann, ab. Am häufigsten schätzen die Vertreter öffentlicher Institutionen ihren strategischen Einfluss als tendenziell hoch ein (55 Prozent vs. 2010: 50 Prozent). Vor allem in der Wirtschaft scheint er sich erhöht zu haben (53 Prozent vs. 2010: 42 Prozent). Lediglich bei den Verbänden, Vereinen etc. kommt es zu einer Stagnation (jeweils 46 Prozent), welche sich unter Bezugnahme auf die Mittelwerte (2014: 3,3 vs. 2010: 3,4) als geringfügiger Verlust an strategischem Einfluss entpuppt.

Der Gesamtmittelwert von 3,5 verdeutlicht den tendenziell hohen Einfluss, welchen Personalmanager auf die strategische Ausrichtung ihrer Organisation ausüben. Erwartungsgemäß lässt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen der hierarchisch-strukturellen Einbindung und dem strategischen Beitrag nachweisen.²³ Optisch lässt sich dieses Abhängigkeitsverhältnis wie folgt veranschaulichen.

22 Zwar sind die Studienteilnehmer 2014 vermehrt für größere Organisationen tätig. Weil die Anzahl der Mitarbeiter jedoch nicht mit dem strategischen Einfluss korreliert, können Stichprobeneffekte dahingehend ausgeschlossen werden.

23 Dafür wurde eine Rangkorrelation berechnet (Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $b = 0,200$). Im Unterschied zur Vorgängerstudie lässt sich kein Einfluss der Größe einer Organisation nachweisen.

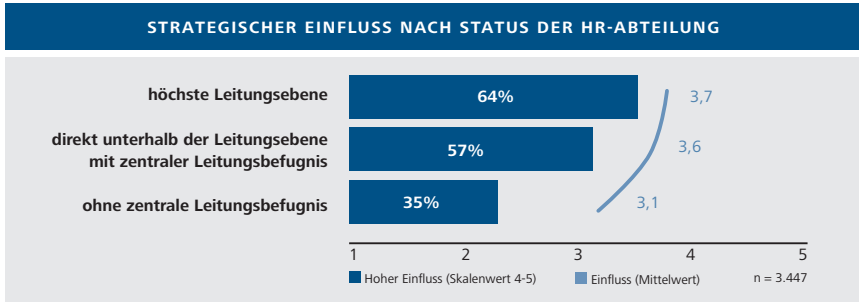


Abbildung 8

Wie man sieht, nimmt der Einfluss einer HR-Einheit auf die gesamtstrategische Ausrichtung einer Organisation zu, je höher sie in der Hierarchie verortet ist: Auf der höchsten Leitungsebene tätige Personalmanager beurteilen ihren Einfluss nahezu in zwei von drei Fällen als hoch (64 Prozent, Mittelwert von 3,7). Ist die HR-Einheit dagegen einer anderen Abteilung unterstellt, verringert sich der Anteil der Befragten, welche selbiges konstatieren, um mehr als die Hälfte (27 Prozent, Mittelwert von 2,9). Die Erklärung dieser Unterschiede ist einfach; schließlich verfügen höher angesiedelte Abteilungen im Normalfall über weiter ausgeprägte Leitungsbefugnisse und direkteren Zugang zur Führungsebene, bzw. sie sind sogar Teil derselben.

2.2.4 Operative Einbindung

Um die strukturellen Treiber eines strategischen Personalmanagements noch klarer identifizieren zu können, soll das Thema HR-Integration noch etwas stärker auf die direkte Beziehungsebene zur Organisationsleitung fokussiert werden: Wie sind HR-Praktiker in ihrem jeweiligen Arbeitsalltag operativ in Entscheidungsprozesse der Organisation eingebunden?

Um diese Frage zu beantworten, wurden den Befragten drei Aussagen vorgestellt, die sie anhand einer Skala von (1) für „stimme gar nicht zu“ bis (5) für „stimme voll und ganz zu“ abstufen konnten. Diese Aussagen bezogen sich darauf,

- inwiefern sich innerhalb der Organisation HR und Vorstand/Geschäftsführung ausreichend abstimmen
- inwieweit die Personalabteilung die Organisationsleitung in personalwirtschaftlichen Fragen berät und dieser Rat angenommen wird
- inwiefern die Organisationsleitung Verständnis für die Arbeit der Personalmanager aufbringt.²⁴

²⁴ Für die Auswertung haben wir diese Aussage zum Fragebogen positiv angelegt, um den Vergleich mit den anderen beiden Items deutlicher zu machen, damit notwendigerweise die Skala gedreht und die Antworten entsprechend umcodiert.

| AUSSAGEN ZUR OPERATIVEN EINBINDUNG VON HUMAN RESOURCES | | | | | | |
|---|------|-----------------------|-------------------|-----------------|-------|-----------|
| operativer Einfluss | | stimme nicht zu (1-2) | unentschieden (3) | stimme zu (4-5) | Total | Basis |
| ausreichende Abstimmung zwischen Personalwesen und Organisationsleitung | 2014 | 13% | 21% | 66% | 100% | n = 3.430 |
| | 2010 | 19% | 28% | 63% | 100% | n = 5.167 |
| Beratungsfunktion durch die Organisationsleitung akzeptiert | 2014 | 16% | 27% | 57% | 100% | n = 3.397 |
| | 2010 | 11% | 33% | 56% | 100% | n = 5.167 |
| vorhandenes Verständnis für Personalmanagement | 2014 | 29% | 23% | 48% | 100% | n = 3.419 |
| | 2010 | 34% | 30% | 36% | 100% | n = 5.167 |

Tabelle 5

Eine ausreichende Abstimmung zwischen dem Personalwesen und der Organisationsleitung sehen zwei Drittel aller Studienteilnehmer gewährleistet (66 Prozent). Im Vergleich zu 2010 (63 Prozent) zeichnet sich hier eine geringfügige Verbesserung ab. Nur ein Achtel vermeldet in dieser Hinsicht heute Defizite (13 Prozent), gut ein Fünftel äußert sich neutral (21 Prozent). Insgesamt und auch für alle drei Organisationstypen ergibt sich ein Mittelwert von 3,8. Wie auch bei den beiden folgenden Items gibt es also mit Blick auf die verschiedenen Organisationstypen keine signifikanten Unterschiede. Dass er oder sie in seiner (bzw. ihrer) Beratungsfunktion von der obersten Führungsetage akzeptiert wird, bestätigte mehr als jeder zweite interviewte HR-Praktiker (57 Prozent). Auch dieser Prozentsatz fällt etwas höher als noch vor vier Jahren (2010: 56 Prozent) aus. Eine mangelnde Akzeptanz beklagt heute nicht ganz jeder sechste Studienteilnehmer (16 Prozent). Ein mittelmäßiges Urteil gibt mindestens jeder Vierte (27 Prozent) ab. Der Mittelwert von 3,5 verdeutlicht, dass sich Personalmanager zwar in der Mehrheit, aber keineswegs in jeder Organisation ihrer Akzeptanz durch die CEOs sicher sein können. Etwa die Hälfte der Studienteilnehmer vertritt die Überzeugung, dass ihre Organisationsleitung im Normalfall Verständnis für die Arbeit der Personalmanager aufbringt (48 Prozent). 2010 fiel dieser Anteil (36 Prozent) noch spürbar niedriger aus. Einen Mangel konstatieren dahingehend aktuell 29 Prozent. In Anbetracht des Mittelwerts von 3,3 ergibt sich trotz offensichtlich vorhandener Defizite an Verständnis auf der Führungsebene dennoch ein eher positives Gesamtbild. Indes kristallisiert sich teilweise heraus, dass viele Personalmanager zwar einerseits die Belange des Personalmanagements akzeptiert sehen, jedoch gleichzeitig bei der Organisationsführung kein großes Verständnis vorfinden. Geprüft werden sollte, inwiefern operative Einbindung von HR mit hierarchischer Verortung zusammenhängen. Schlussfolgernd aus den zuvor gewonnenen Erkenntnissen sollte sich auch hier ein positiver Zusammenhang abbilden.

| EINFLUSS DER ORGANISATORISCHEN STRUKTUREN AUF DIE ABSTIMMUNG, DAS VERSTÄNDNIS UND DIE AKZEPTANZ VON PERSONALMANAGEMENT | | | |
|--|---------------|--------------|--------------|
| Rangkorrelation nach Kendall zwischen... | Aussage zu... | | |
| | Abstimmung | Akzeptanz | Verständnis |
| hierarchische Einbindung | tb = 0,171** | tb = 0,148** | tb = 0,097** |
| Organisationsgröße | tb = 0,061** | tb = 0,108** | tb = 0,040** |
| Basis | n = 3.430 | n = 3.397 | n = 3.419 |

Signifikanz der Unterschiede: p ≤ 0,05* bzw. 0,01**

Tabelle 6

In der Tat können signifikante Zusammenhänge berechnet werden: Je höher eine HR-Einheit in einer Organisation verortet ist, desto häufiger finden Personalmanager seitens der Organisationsleitung Abstimmung, Akzeptanz und Verständnis. Dies allerdings in sehr unterschiedlicher Ausprägung. Am stärksten korreliert die hierarchische Einbindung einer HR-Einheit mit dem Empfinden, dass Human Resources zwischen Organisationsleitung und HR abgestimmt wird ($r_b = 0,171$). Das erklärt sich mit der steigenden Notwendigkeit von Abstimmungsprozessen bei zunehmender Verortung von Human Resources in der Spitze von Organisationsstrukturen. Akzeptanz ($r_b = 0,148$) wird dagegen durch eine entsprechend hohe Ansiedlung einer Abteilung zwar stark begünstigt; notwendigerweise gegeben ist sie allerdings nicht, da sie auch von den jeweiligen Persönlichkeiten, welche Führungs- bzw. HR-Funktionen ausüben, abhängt. Hierin scheint auch der demgegenüber geringere Zusammenhang zwischen hierarchischer Verortung und Verständnis ($r_b = 0,097$) begründet.²⁵

2.2.5 Wahrnehmung von Einfluss als Resultat strategischer und operativer Einbindung

Um eine abschließende Einschätzung geben zu können, in welchem Umfang HR-Abteilungen die Geschicke ihrer Organisationen beeinflussen und somit über die reine Personalverwaltung hinaus eine Führungsfunktion bekleiden, wurde eine neue Variable berechnet, welche die Aussagen zur strategischen (vgl. Abschnitt 2.2.3) und operativen (vgl. Abschnitt 2.2.4) Integration zusammenführt. Genauer wurde Organisationen, welche einen hohen (4) oder sehr hohen (5) strategischen Einfluss besaßen und bei denen die Beurteilungen zur Abstimmung mit der Organisationsführung, deren Akzeptanz von und Verständnis für Personalmanagement im Durchschnitt positiv (4) oder sehr positiv (5) ausfallen,²⁶ ein hoher Einfluss von Human Resources zugewiesen.

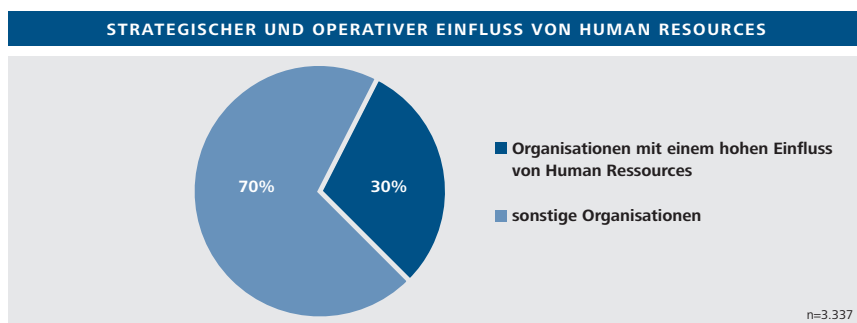


Abbildung 9

Ein knappes Drittel der durch die befragten Praktiker repräsentierten Personalabteilungen besitzt einen großen Einfluss auf die Organisationsführung (30 Prozent). Häufig offenbaren sich allerdings – entweder mit Blick auf die strategische oder die operative Integration – Defizite, wodurch HR-Abteilungen ihrem Anspruch auf eine Führungsfunktion nicht oder zumindest nur eingeschränkt nachkommen können (70 Prozent).

Die Unterschiede zwischen den drei Organisationstypen sind nicht gravierend. Allerdings lassen sich in der Privatwirtschaft Branchen identifizieren, in denen Human Resources ein verhältnismäßig großes Einflussvermögen zukommt. So besitzen in der Pharma- bzw. chemischen Industrie 38 Prozent der

²⁵ Dass auch Organisationsgröße und operative Einbindung in positivem Zusammenhang stehen, lässt sich hingegen vorwiegend dadurch erklären, dass in größeren Organisationen HR auch hierarchisch höher angesiedelt ist.

²⁶ Das arithmetische Mittel der drei die operative Einbindung messenden Variablen musste also $\geq 4,00$ sein.

Personalabteilungen einen hohen Einfluss, im IT/TK-Sektor gilt dies für 32 Prozent. Im Unterschied dazu verfügt nicht einmal jede vierte HR-Einheit der Handelsbranche über die notwendige Autorität, um sich strategisch durchzusetzen und operativ berücksichtigt zu werden (24 Prozent). Entscheidend für den Einfluss – das soll an dieser Stelle noch einmal dezidiert wiederholt werden – ist die hierarchische Verortung einer HR-Abteilung.²⁷ Auf höchster Leitungsebene angesiedelte HR-Abteilungen besitzen zu 39 Prozent einen hohen Einfluss. Direkt darunter und mit einer zentralen Leitungsbefugnis ausgestattet sind es noch 33 Prozent, während sich der HR-Einfluss auf den unteren Hierarchieebenen jeweils um mehr als die Hälfte auf 14 Prozent reduziert.

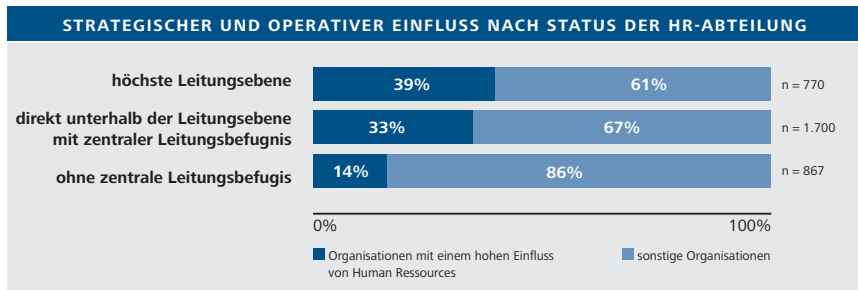


Abbildung 10

2.3 Erfolgskontrolle von HR-Arbeit

2.3.1 Einsatz von Personalcontrolling

Ähnlich wie in anderen Berufsfeldern hat sich durch die angespannte wirtschaftliche Situation der letzten Jahre auch im Bereich Human Resources der Druck, die eigene Arbeit durch Evaluation – also durch das Messen und Bewerten des Erfolgs von Personalmanagement – organisationsintern zu legitimieren, erhöht.²⁸ In diesem Zusammenhang fällt häufig das Schlagwort „Personalcontrolling“. Konkret setzt es sich das Ziel, „das Wirken des Personalmanagements transparent zu machen und gezielt zu steuern, um personalwirtschaftliche Ziele sicher zu erreichen“ (Wickel-Kirsch/Neubauer/Jettkandt 2012: 2).

Zunächst gilt es in diesem Zusammenhang die grundsätzliche Frage, in welchem Umfang die befragten Personalmanager Evaluationsinstrumente einsetzen, zu beantworten. Dahingehend zeichnen sich erneut signifikante Unterschiede zwischen den verschiedenen Organisationstypen ab.²⁹ So setzt mehr als jedes zweite Unternehmen die notwendigen Verfahren ein (57 Prozent). Im öffentlich-staatlichen sowie im Verbands- bzw. Vereinsektor führt dagegen nur etwa jede zweite Organisation eine Erfolgskontrolle ihrer Personalarbeit durch.

²⁷ Der Zusammenhang ist hoch signifikant und lässt sich mit einer Rangkorrelation belegen (Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $\tau_b = 0,181$).

²⁸ Wir übertragen an dieser Stelle das klassische Evaluationsverständnis von Wottawa/Thierau (1990) auf das Berufsfeld Human Resources.

²⁹ Die Unterschiede sind sogar hoch signifikant (Chi-Quadrat-Test; $p \leq 0,01$; Cramers $V = 0,058$).

ERFOLGSKONTROLLE NACH ORGANISATIONSTYP

| Durchführung von Erfolgskontrolle | 2010 | | 2014 | | |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------------------|------------------------|
| | insgesamt | insgesamt | Unternehmen | öffentliche Institutionen | Verbände, Vereine etc. |
| ja | 76% | 57% | 58% | 50% | 49% |
| nein | 24% | 43% | 42% | 50% | 51% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Tabelle 7

Wickel-Kirsch/Neubauer/Jettkandt (2012) weisen in ihrer Studie über die Erfolgskontrolle in überwiegend mittelständischen Unternehmen für die Existenz einer Organisationseinheit „Personalcontrolling“ einen Anteil von 31 Prozent aus. In Anbetracht dessen erscheinen die aktuellen Zahlen durchaus plausibel. Insgesamt – so resümieren die Autoren – sei eine eigenständige Organisationseinheit Personalcontrolling in deutschen Unternehmen „nur selten vorhanden“ und die Anzahl der für das Personalcontrolling beschäftigten Mitarbeiter nach wie vor „stark ausbaufähig“ (ebd.: 4).

Durchaus aufschlussreich ist auch ein Blick auf den Einsatz von Instrumenten zur Erfolgskontrolle des Personalmanagements in den verschiedenen Branchen. Im IT- bzw. Telekommunikationssektor scheint eine systematische Erfolgskontrolle am weitesten verbreitet zu sein (69 Prozent). Aber auch in der chemischen und der Pharmaindustrie (64 Prozent), im Automobilbau (63 Prozent) sowie im Finanzsektor (Banken und Versicherungen: 62 Prozent) werden HR-Tätigkeiten verstärkt evaluiert. Handel (54 Prozent) und Maschinenbau (54 Prozent) fallen dagegen geringfügig ab.³⁰

Nach Wickel-Kirsch/Neubauer/Jettkandt (ebd.: 18) verfügen Unternehmen in der Regel „erst ab etwa 500 Mitarbeitern (meistens aber im Rahmen zwischen 800 und 20.000)“ über eine gesondert für Personalcontrolling zuständige Organisationseinheit. Wir können an dieser Stelle ergänzen, dass auch generell der Einsatz von Instrumenten zur Erfolgskontrolle statistisch signifikant von der Organisationsgröße abhängt.³¹ Je mehr Mitarbeiter eine Organisation beschäftigt, umso stärker fällt offensichtlich die Notwendigkeit eines gezielten Personalcontrollings aus.

Ein noch stärkerer Zusammenhang ergibt sich in Abhängigkeit von der hierarchischen Verortung des Personalmanagements innerhalb der Organisationsstruktur.³² Dass auf höchster Leitungsebene angesiedelte HR-Abteilungen von Unternehmen beispielsweise in zwei von drei Fällen (68 Prozent) ihre Arbeit evaluieren, Erfolgskontrollen unterhalb der Leitungsebene aber nur in jedem fünften Fall realisiert werden (22 Prozent), dürfte sowohl mit der jeweiligen Professionalität der HR-Arbeit als auch mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen zusammenhängen.

2.3.2 Eingesetzte Methoden des Personalcontrollings

Differenzierter als in der Vorgängerstudie wurden diesmal die konkreten Parameter der Erfolgskontrolle untersucht. Mit diesem Vorgehen versuchen wir genauer hinter die mehr oder weniger standardisierten respektive ausdifferenzierten Kennzahlensysteme, welche sich hinter Bezeichnungen wie etwa „HR-Cockpit“, „Key Performance Indicators“, „HR Dashboard“ oder auch „HR Balanced Scorecard“ verbergen, zu blicken.

30 Auch hier lassen sich mit dem Chi-Quadrat-Test (hoch) signifikante Unterschiede nachweisen ($p \leq 0,01$; Cramérs $V = 0,118$).

31 Blickt man ausschließlich auf die Unternehmen fällt der Zusammenhang (Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $t_b = -0,124$) geringfügig stärker aus als bei der Betrachtung aller Organisationen (Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $t_b = -0,120$).

32 Bei der Betrachtung der Unternehmen respektive aller Organisationen ergeben sich jeweils hoch signifikante Korrelationen (Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $t_b = 0,142$ bzw. $0,137$).

In die nachfolgenden Auswertungen gehen nur die Befragten ein, in deren HR-Einheiten eine Erfolgskontrolle durchgeführt wird. Von diesen evaluieren nahezu neun von zehn durch die Studienteilnehmer repräsentierten HR-Einheiten den finanziellen Aufwand des Personalmanagements (87 Prozent) – also beispielsweise die Personalbeschaffungskosten. Auch die Studie von Wickel-Kirsch/Neubauer/Jettkandt (ebd.: 11) identifizierte die Personalkostenplanung bzw. die Budgetkontrolle „als wichtigste Tätigkeit, die sich mit einem Personalcontrolling verfolgen lässt.“

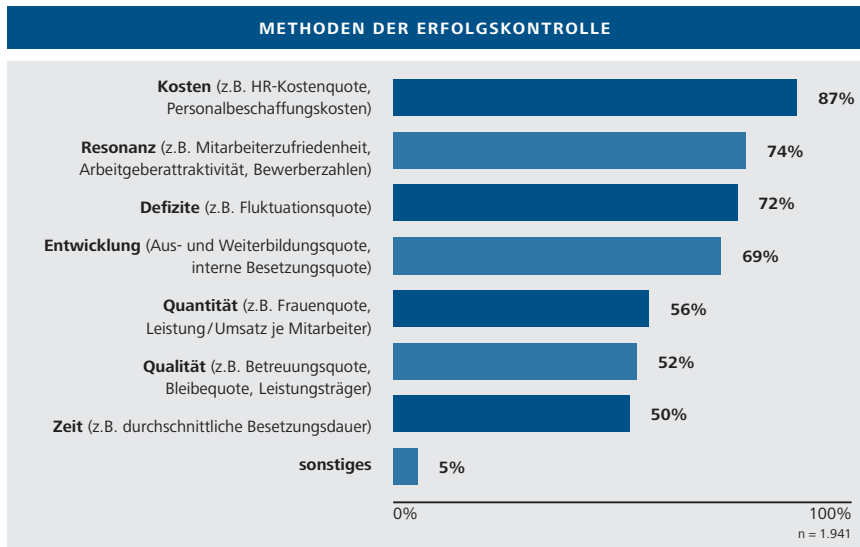


Abbildung 11

Die zweitgrößte Bedeutung wurde den verschiedenen Resonanzparametern zugewiesen (74 Prozent) – wie etwa die Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit. In einem vergleichbaren Umfang richtet sich die Aufmerksamkeit auf Defizite (72 Prozent), wie die Mitarbeiterfluktuation. Ebenfalls in zwei von drei Fällen stehen Entwicklungen – also Aus-, Weiterbildungs- oder auch Besetzungsquoten – im Fokus der HR-Controller (69 Prozent). Quantitäten (Frauenquote, Umsatz pro Mitarbeiter etc.: 56 Prozent) und Qualitäten (Betreuungsquoten, Bleibequoten etc.: 52 Prozent) sind in mehr als jeder zweiten Organisation Gegenstand der Erfolgskontrolle. Zeitwerte (etwa für die durchschnittliche Besetzungsdauer) werden genau in jedem zweiten Fall evaluiert (50 Prozent). Auf weitere in der Praxis relevante Maßnahmen bzw. Parameter wies uns jeder zwanzigste interviewte HR-Praktiker hin (5 Prozent). Mehrere relevante Nennungen entfallen auf die Ermittlung von Krankenquoten und die Auswertung demografischer Aspekte.

Zwischen den verschiedenen Organisationstypen zeigen sich einige markante Unterschiede: Während die Wirtschaft eine vergleichsweise große Aufmerksamkeit auf die Evaluation von Defiziten legt (74 Prozent), stehen im staatlich-öffentlichen Sektor stärker Quantitäten (72 Prozent) und Entwicklungen (71 Prozent) im Fokus des Personalcontrollings. Ersteres hängt vermutlich auch mit den für solche Organisationen vorgeschriebenen Quoten für Frauen und Menschen mit Behinderungen zusammen. Dafür besitzen dort zeitliche Parameter einen untergeordneten Stellenwert (39 Prozent). Für die

Verbände, Vereine, Parteien etc. sind dagegen die Personalkosten von einer geringeren Bedeutung (78 Prozent) als bei anderen Organisationstypen. Stattdessen widmet sich deren Erfolgskontrolle im selben Umfang Resonanzparametern, beispielsweise der Mitarbeiterzufriedenheit (78 Prozent).

3. Karriere, Position und Selbstverständnis der Personalmanager

Nachdem Kapitel 2 umfangreich Strukturen und Rahmenbedingungen von HR-Handeln untersucht hat, widmet sich Kapitel 3 den HR-Managern selbst. Dabei wird zunächst die berufliche Entwicklung der Befragten rekonstruiert. 3.1 befasst sich mit der Ausbildung von Personalern – vom Schulabschluss über das Studium, berufliche Weiterbildung bis hin zu ihren Auslandserfahrungen. Karrierewegen im Beruf geht Kapitel 3.2 nach. Kapitel 3.3 erfasst schließlich die erreichte Berufsposition. Zwei wesentliche berufsständische Indikatoren werden anschließend einer umfassenderen Betrachtung unterzogen. Für unterschiedliche Organisationstypen, -branchen oder Positionen werden in Kapitel 3.4 die durchschnittlichen Einkommen im HR-Sektor aufgeschlüsselt. Abschließend wurden Selbstverständnis und Zufriedenheit im Beruf erfragt (siehe Kapitel 3.5).

3.1 Ausbildung

3.1.1 Ausbildungsniveau

Bereits die Vorgängerstudie ließ die Schlussfolgerung zu, dass die Akademisierung des Berufsfelds Personalmanagement weit fortgeschritten ist: 2010 hatten drei von vier Befragungsteilnehmern studiert (75 Prozent) und konnten teilweise (3 Prozent) zusätzlich einen Dokortitel vorweisen. Auch 2014 liegt der Anteil der Akademiker in der Stichprobe etwa bei vier Fünfteln: 77 Prozent haben studiert, weitere 3 Prozent wurden darüber hinaus promoviert. Nur noch jedem fünften HR-Praktiker gelang der Einstieg ins Berufsfeld ohne Studium mit einem Haupt- oder Realschulabschluss oder durch das Erlangen der Allgemeinen Hochschulreife (ohne anschließendes Studium: elf Prozent gegenüber zwölf Prozent im Jahr 2010).

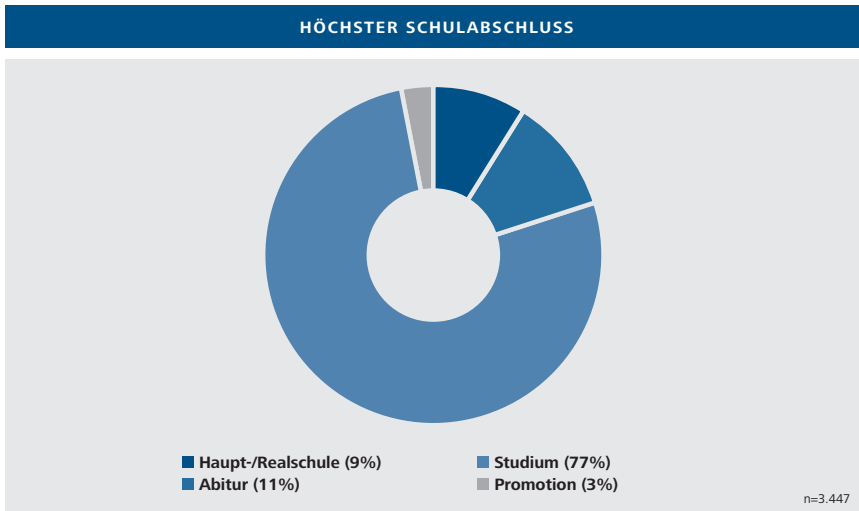


Abbildung 12

In allen drei Sektoren (Unternehmen, öffentliche Institutionen, Verbände/Vereine etc.) stellt sich die Verteilung ähnlich dar und die geringfügigen Unterschiede sind demzufolge auch nicht signifikant. Wohl aber offenbaren sich Differenzen mit Blick auf die Organisationsgröße. Je mehr Mitarbeiter eine Organisation insgesamt beschäftigt, desto häufiger verfügen die verantwortlichen Personalmanager über eine akademische Ausbildung. Diesen signifikanten Zusammenhang verdeutlicht die folgende Tabelle.³³

| HÖCHSTER BILDUNGSABSCHLUSS NACH ORGANISATIONSGRÖSSE | | | | | |
|---|-------------------|--------|---------|-----------|-------|
| Organisationsgröße | Haupt-/Realschule | Abitur | Studium | Promotion | Total |
| bis 99 | 12% | 17% | 70% | 2% | 100% |
| 100 bis 499 | 13% | 16% | 70% | 1% | 100% |
| 500 bis 999 | 11% | 14% | 73% | 2% | 100% |
| 1.000 bis 1.999 | 6% | 10% | 80% | 3% | 100% |
| 2.000 bis 4.999 | 7% | 8% | 82% | 3% | 100% |
| ab 5.000 | 3% | 5% | 86% | 6% | 100% |
| <i>Basis</i> | <i>n = 3.447</i> | | | | |

Tabelle 8

In Zahlen beträgt der Anteil der Akademiker unter den Personalmanagern erst ab einer Organisationsgröße von 1.000 Mitarbeitern immer vier Fünftel oder mehr. Ab 5.000 Beschäftigten sind es sogar mehr als neun Zehntel (92 Prozent, darunter 6 Prozent mit Promotion). Zudem verringern sich die Anteile der Haupt-/Realschulabschlüsse und der Abiturienten stetig. Neben der Organisationsgröße korreliert der höchste Bildungsabschluss eines HR-Praktikers auch mit der hierarchischen Verortung seiner Abteilung.³⁴

| HÖCHSTER BILDUNGSABSCHLUSS NACH ALTER | | | | | |
|---------------------------------------|-------------------|--------|---------|-----------|-------|
| Alter der Studienteilnehmer | Haupt-/Realschule | Abitur | Studium | Promotion | Total |
| 29 und jünger | 4% | 8% | 88% | 0% | 100% |
| 30 bis 39 | 5% | 8% | 84% | 2% | 100% |
| 40 bis 49 | 9% | 13% | 74% | 3% | 100% |
| 50 bis 59 | 12% | 14% | 70% | 4% | 100% |
| 60 und älter | 22% | 8% | 67% | 3% | 100% |
| <i>Basis</i> | <i>n = 3.447</i> | | | | |

Tabelle 9

Außerdem hängt das Ausbildungsniveau eines (bzw. einer) Personalmanager(in) vom Alter ab.³⁵ So handelt es sich bei den HR-Praktikern ohne höheren Bildungsabschluss primär um Vertreter der älteren Generationen: Im Endeffekt verfügt unter den mindestens 60-Jährigen nahezu jeder dritte Studienteilnehmer über keinen Hochschulabschluss (30 Prozent). Selbiges gilt für jeden vierten 50- bis

33 Der Zusammenhang lässt sich durch die Berechnung einer Rangkorrelation nachweisen (Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $\tau_b = 0,191$).

34 Auch dieser statistische Zusammenhang fällt hoch signifikant aus; er besitzt allerdings eine vergleichsweise geringe Relevanz (Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $\tau_b = -0,091$).

35 Korreliert man das Ausbildungsniveau mit dem Alter, ergibt sich ein geringfügiger Zusammenhang (Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $\tau_b = 0,098$).

59-Jährigen (26 Prozent). Umgekehrt beträgt der Anteil der HR-Experten ohne Studium bei maximal 39 Jahre alten Studienteilnehmern lediglich 13 Prozent – ein deutlicher Hinweis auf eine weiter zunehmende Akademisierung der HR-Branche.

3.1.2 Akademische Ausbildung

Nachdem die Bedeutung einer akademischen Ausbildung für eine berufliche Tätigkeit im Bereich Human Resources statistisch belegt wurde, soll ein genauerer Blick auf die fachspezifischen Schwerpunkte der Akademiker geworfen werden. Hier stellte sich die Frage, welche Fächer vorrangig studiert wurden.³⁶

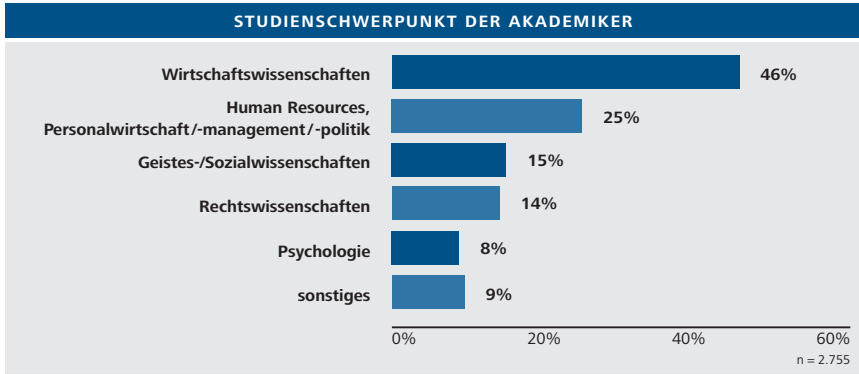


Abbildung 13

Das Ergebnis ist eindeutig: Unverändert blicken die meisten Befragten (nahezu die Hälfte bzw. 46 Prozent) auf ein (abgeschlossenes) wirtschaftswissenschaftliches Studium zurück. Hinzu kommt, dass sich jeder vierte HR-Profi für seinen Beruf über ein explizit auf Personalmanagement ausgerichtetes Studium qualifiziert hat (25 Prozent). Dieser Anteil hat sich seit der Vorgängerstudie deutlich erhöht (2010: 15 Prozent). Jeweils etwa jeder siebente interviewte Personalmanager absolvierte erfolgreich eine Hochschulausbildung im Bereich der Geistes- und Sozialwissenschaften (15 Prozent) respektive der Rechtswissenschaften (14 Prozent). 8 Prozent sind studierte Psychologen. Im Längsschnittvergleich lässt sich einzig ein Trend hin zu vermehrt HR-spezifischen Studienabschlüssen feststellen. Dazu passt, dass Jungpraktikern (38 Prozent) der Berufseinstieg verstärkt über ein direkt fachbezogenes Studium gelingt (vgl. dazu Tabelle 10). In den älteren Teilnehmersegmenten nimmt der Anteil der HR-Absolventen zunehmend ab – sicherlich auch ein Indiz dafür, dass Human Resources erst seit Ende der 90er Jahre vermehrt als Hochschulstudienfach angeboten wird.

³⁶ Die Befragten waren auch nach mehreren Studien oder Studiengängen (etwa bei Masterabschlüssen) grundsätzlich angehalten, sich auf dasjenige Fach festzulegen, mit dem sie sich im Schwerpunkt beschäftigt haben. Bei Bedarf stand es ihnen jedoch frei, mehrere Angaben zu machen.

| STUDIENSCHWERPUNKT DER AKADEMIKER NACH ALTER | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| Studienschwerpunkt | 29 und jünger | 30 bis 39 | 40 bis 49 | 50 bis 59 | 60 und älter |
| Wirtschaftswissenschaft | 58% | 50% | 43% | 42% | 37% |
| HR, Personalwirtschaft | 38% | 29% | 24% | 16% | 16% |
| Geistes-, Sozialwissenschaft | 13% | 16% | 14% | 17% | 18% |
| Rechtswissenschaft | 4% | 12% | 17% | 17% | 18% |
| Psychologie | 9% | 10% | 7% | 7% | 3% |
| Sonstiges | 3% | 5% | 9% | 14% | 25% |
| <i>Basis</i> | <i>n = 236</i> | <i>n = 891</i> | <i>n = 961</i> | <i>n = 599</i> | <i>n = 68</i> |

Tabelle 10

Anhand eines Generationenvergleichs lässt sich entsprechend feststellen, welche Studienfächer in zunehmendem Maße einen Zugang in das Berufsfeld eröffnen und welche Abschlüsse zurückgehen. Neben einer zunehmenden spezifischen Ausbildung in Human Resources lässt sich dies sehr deutlich für die Wirtschaftswissenschaften zeigen. In der jüngsten Generation der unter 30-Jährigen haben bereits 58 Prozent einen wirtschaftswissenschaftlichen Abschluss, bei den über 60-Jährigen sind es hingegen nur 37 Prozent. Die Juristen, aber auch die Geistes- und Sozialwissenschaftler sind vor allem in der Altersgruppe jenseits der 40 zahlreich vertreten. Solche Zugänge gehen demnach zunehmend zurück. Gleiches gilt für sonstige akademische Ausbildungswege, darunter etwa Verwaltungswirt, Informatiker uvm. Hier zeigt sich, dass die akademische Ausbildung in Human Resources einschlägiger wird.

Differenziert nach Organisationstyp bekleiden Absolventen der Wirtschaftswissenschaften erwartungsgemäß häufig in Unternehmen eine HR-Position (48 Prozent). Ein berufsbildspezifischer Studiengang wie Human Resources, Personalwirtschaft oder Personalwesen ist hingegen in allen drei Organisationstypen etwa gleichermaßen häufig vertreten.

| STUDIENSCHWERPUNKT DER AKADEMIKER NACH ORGANISATIONSTYP | | | |
|---|------------------|---------------------------|------------------------|
| Studienschwerpunkt | Unternehmen | öffentliche Institutionen | Verbände, Vereine etc. |
| Wirtschaftswissenschaft | 48% | 36% | 38% |
| HR, Personalwirtschaft | 25% | 23% | 25% |
| Geistes-, Sozialwissenschaft | 15% | 13% | 25% |
| Rechtswissenschaft | 13% | 24% | 12% |
| Psychologie | 9% | 5% | 11% |
| Sonstiges | 8% | 16% | 8% |
| <i>Basis</i> | <i>n = 2.340</i> | <i>n = 330</i> | <i>n = 85</i> |

Tabelle 11

In Verbänden, Vereinen, Parteien und anderen vergleichbaren Organisationen trifft man verhältnismäßig viele Personalmanager an, welche auf ein geisteswissenschaftliches Studium zurückblicken (25 Prozent). Gelernte Juristen sind vermehrt im öffentlichen bzw. staatlichen HR-Sektor aktiv (24 Prozent). Für Psychologieabsolventen mit beruflichen HR-Ambitionen dürften die Chancen dagegen bei Verbänden, Vereinen etc. am besten stehen (11 Prozent).

3.1.3 HR-spezifische Aus- und Weiterbildung

In den vergangenen 10 Jahren ist der Ausbildungsmarkt in Human Resources stark in Bewegung geraten. Heutzutage kann das notwendige Wissen für eine berufliche Tätigkeit im Bereich Human

Resources nicht nur durch eine qualifizierte Ausbildung sondern auch durch ein Hoch- oder Fachschulstudium oder durch berufsbegleitende Zusatzqualifikationen angeeignet werden. Hier sind in der jüngeren Vergangenheit viele neue spezifische Ausbildungsangebote an Hochschulen und Akademien geschaffen worden.

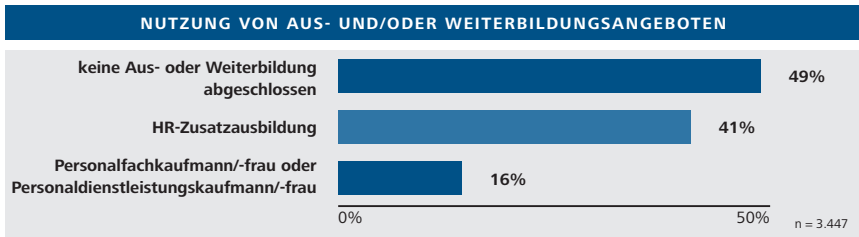


Abbildung 14

Nicht ganz die Hälfte der Studienteilnehmer hat weder eine Aus- noch eine Weiterbildung abgeschlossen (49 Prozent), was in Anbetracht des hohen Anteils der studierten Personalmanager in unserer Stichprobe (80 Prozent, vgl. Abschnitt 3.1.1) allerdings kaum überrascht. Im Umkehrschluss bedeutet das: Mindestens jeder Zweite brachte – ggf. auch zusätzlich zum Studium – eine HR-spezifische Aus- oder Weiterbildung erfolgreich zum Abschluss (51 Prozent).

Für eine Tätigkeit im HR-Bereich besitzen Zusatzqualifikationen – dazu gehören die zahlreich von verschiedenen Trägern angebotenen Weiterbildungsmöglichkeiten wie etwa berufsbegleitende HR-Kurse oder auch HR-spezifische Zusatzdiplome – einen höheren Stellenwert als Ausbildungsprogramme. So nahmen zwei von fünf interviewten Praktikern an einer HR-Zusatzausbildung teil (41 Prozent). Dieser Anteil hat sich im Vergleich zur letzten Studie (2010: 36 Prozent) leicht erhöht. Zum Personalfachkaufmann (bzw. zur Personalfachkauffrau) ließ sich etwa jede(r) Siebente ausbilden (16 Prozent).³⁷ Die Vermutung, dass es eher die älteren Studienteilnehmer, die seltener ein einschlägiges Studium absolviert haben, sind, die vermehrt Angebote zur Weiterqualifizierung nutzen, konnte bestätigt werden. Zum Zeitpunkt der Befragung hat in den Altersklassen bis einschließlich 39 Jahre weniger als die Hälfte der Personalmanager (43 Prozent) ein Angebot zur Aus- bzw. Weiterbildung wahrgenommen. In den Generationen 40+ dreht sich das Verhältnis: Mindestens jeder Zweite (55 Prozent) nutzte diese Möglichkeit zur Aneignung HR-spezifischen Fachwissens. Geschlechterspezifische Differenzen zeichnen sich in dieser Hinsicht nicht ab. Einzig fällt auf, dass in der Wirtschaft (17 Prozent) tendenziell mehr Praktiker mit einer Ausbildung zum (bzw. zur) Personalfachkaufmann (bzw. -frau) arbeiten als in Verbänden, Vereinen etc. (13 Prozent) oder öffentlichen Einrichtungen (10 Prozent). Interessant ist die Beobachtung, dass sich unter den Akademikern in erster Linie diejenigen weiterqualifizieren, die bereits HR respektive Personalwirtschaft studiert haben: Hier wiesen 46 Prozent auf ihre HR-Zusatzausbildung hin. Ein vergleichbares Interesse zeigten lediglich die geistes- bzw. sozialwissenschaftlichen Absolventen (44 Prozent).

3.1.4 Internationale Erfahrung

Die fortschreitenden Globalisierungsprozesse verändern zwangsläufig auch die an Personalmanager gestellten Anforderungen. Neben großen Industrieunternehmen steht insbesondere der familienunter-

³⁷ Zwar blicken zwölf Studienteilnehmer(innen) auf eine Ausbildung zum (bzw. zur) Personaldienstleistungskaufmann (bzw. -frau) zurück; in Relation zur gesamten Stichprobe ist ihr Anteil allerdings so gering, dass wir sie in Abbildung 14 mit der Ausbildung zum Personalfachkaufmann (bzw. zur Personalfachkauffrau) zusammengefasst haben.

nehmensdominierte Mittelstand, das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, mit seiner traditionell starken Exportorientierung im globalen Wettbewerb. Dies inkludiert auch eine zunehmende internationale Ausrichtung und Vernetzung der betrieblichen Produktions- und Logistikketten sowie Vertriebsstrukturen. Auch viele Institutionen sind im Zuge europäischer Einigungs- und Angleichungsprozesse mit transnationalen Fragen befasst. In der Konsequenz müssen auch HR-Praktiker zunehmend international sowie multikulturell denken und arbeiten, um relevante und belastbare Akzente im Kontext der Organisationsentwicklung forcieren zu können.

Die Herausforderung Internationalität wird in Kapitel 5 ausführlicher untersucht. An dieser Stelle interessiert die Frage, ob die Befragten durch einen Auslandsaufenthalt internationale Erfahrungen während ihrer Ausbildung oder ihrer Berufstätigkeit gesammelt haben.

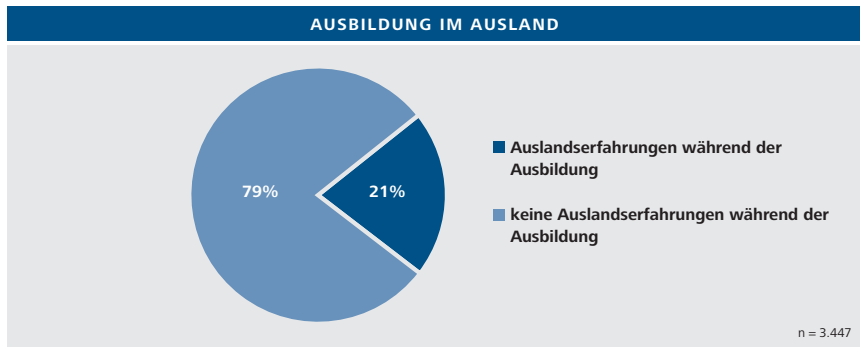


Abbildung 15

Etwa ein Fünftel der Befragten konnten schon während ihrer Ausbildungszeit entweder im Rahmen ihres Studiums, durch ein Praktikum oder eine andere Tätigkeit Erfahrungen im Ausland sammeln. Auslandsstudien oder -praktika sind eher ein jüngeres Phänomen. Erwartungsgemäß nimmt daher der Anteil der HR-Praktiker mit Auslandserfahrungen mit zunehmendem Alter ab.³⁸

| Alter | Auslandserfahrungen während der Ausbildung | | Total | Basis |
|---------------|--|------|--------|-----------|
| | ja | nein | | |
| 29 und jünger | 35% | 65% | 100,0% | n = 268 |
| 30 bis 39 | 30% | 70% | 100,0% | n = 1.026 |
| 40 bis 49 | 18% | 82% | 100,0% | n = 1.242 |
| 50 bis 59 | 12% | 88% | 100,0% | n = 814 |
| 60 und älter | 6% | 94% | 100,0% | n = 97 |

Tabelle 12

Zwar sind auch bei den jüngeren Segmenten der Stichprobe Auslandsaufenthalte während der Ausbildung nicht die Regel; ungefähr jeder Dritte kann sie allerdings vorweisen (35 Prozent bei den unter 29-Jährigen und 30 Prozent bei den 30- bis 39-Jährigen). Vor allem die Generation 50+ beendete ihre

³⁸ Dieser hoch signifikante Unterschied lässt sich statistisch nachweisen (Chi-Quadrat-Test; $p \leq 0,01$; Cramérs $V = 0,204$).

(berufliche oder universitäre) Ausbildung in der Regel, ohne dabei Deutschland zu verlassen. Auch wenn es sich hierbei nicht um eine berufsfeldspezifische Entwicklung handeln dürfte, so ist dennoch ein klarer Trend hin zu einer internationalen Ausbildung erkennbar.

| AUSBILDUNG IM AUSLAND NACH ORGANISATIONSTYP | | | | |
|---|--|------|--------|------------------|
| Organisationstyp | Auslandserfahrungen während der Ausbildung | | Total | Basis |
| | ja | nein | | |
| Unternehmen | 22% | 78% | 100,0% | <i>n</i> = 2.953 |
| öffentliche Institutionen | 16% | 84% | 100,0% | <i>n</i> = 399 |
| Vereine, Verbände, etc. | 20% | 80% | 100,0% | <i>n</i> = 95 |

Tabelle 13

Vor allem in der Wirtschaft und dort vor allem bei großen Konzernen³⁹ dürften sie im Fall einer Bewerbung von Vorteil sein – dort haben bereits 22 Prozent der für Unternehmen tätigen Personalmanager bereits in der Ausbildung erste Auslandserfahrungen gesammelt. Mit 16 Prozent deutlich geringer ist der Anteil bei den öffentlichen bzw. staatlichen Institutionen.⁴⁰ Fragt man nicht nach der Ausbildung, sondern nach den Berufserfahrungen im Ausland, ergibt sich noch eine etwas deutlichere Unterscheidung.⁴¹

| BERUFSTÄTIGKEIT IM AUSLAND NACH ORGANISATIONSTYP | | | | |
|--|--|------------|---------------|-------------------------|
| Organisationstyp | Auslandserfahrungen während der Ausbildung | | Total | Basis |
| | ja | nein | | |
| Unternehmen | 25% | 75% | 100,0% | <i>n</i> = 2.953 |
| öffentliche Institutionen | 14% | 86% | 100,0% | <i>n</i> = 399 |
| Vereine, Verbände, etc. | 17% | 83% | 100,0% | <i>n</i> = 95 |
| Gesamt | 23% | 77% | 100,0% | <i>n</i> = 3.447 |

Tabelle 14

In der Wirtschaft hat – ausgehend von den uns vorliegenden Daten – bereits jeder vierte Personalmanager im Ausland gearbeitet (25 Prozent). Das können längere Auslandsentsendungen wie auch kürzere Aufenthalte oder Projekte sein, wichtig war, für spätere Auswertungen zunächst allgemein internationale Erfahrungen zu sichten. Die internationale Ausrichtung von Unternehmen fällt hier offensichtlich größer aus als bei Verbänden, Vereinen, Parteien oder sonstigen vergleichbaren Organisationsformen (17 Prozent) sowie bei öffentlichen und staatlichen Einrichtungen (14 Prozent). Mit zunehmender – an der Mitarbeiteranzahl bemessenen – Organisationsgröße erhöht sich erwartungsgemäß der Anteil der HR-Verantwortlichen, die schon im Ausland tätig waren.⁴² Insgesamt blickt mehr als jeder fünfte Studienteilnehmer auf eine Tätigkeit außerhalb der Grenzen Deutschlands zurück (23 Prozent).

39 Generell wächst der Anteil der Studienteilnehmer mit während der Ausbildung gesammelten Auslandserfahrungen parallel zur zunehmenden Mitarbeiterzahl einer Organisation hoch signifikant an (Chi-Quadrat-Test, $p \leq 0,01$; Cramérs $V = 0,120$).

40 Statistisch betrachtet ist dieser Unterschied signifikant, besitzt allerdings nur eine vergleichbar geringe Relevanz (Chi-Quadrat-Test, $p \leq 0,05$; Cramérs $V = 0,045$).

41 Hier fallen die Differenzen wiederum hoch signifikant aus (Chi-Quadrat-Test, $p \leq 0,01$; Cramérs $V = 0,082$).

42 Naturgemäß agieren – vor allem in der Wirtschaft – größere Organisationen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit international. Folglich erwartet man dort von den HR-Verantwortlichen verstärkt internationale Erfahrungen. Statistisch lässt sich dieser Zusammenhang mit einem Chi-Quadrat-Test nachweisen ($p \leq 0,01$; Cramérs $V = 0,174$).

3.2 Karrierewege

3.2.1 Frühere Tätigkeiten

Nachdem die letzten Abschnitte maßgeblich die vorberufliche Entwicklung der Befragten sowie internationale Erfahrungen beleuchtet haben, betrachtet der folgende Abschnitt ihre weitere berufliche Entwicklung. Etwa die Hälfte der Studienteilnehmer hat schon immer im Berufsfeld Human Resources gearbeitet (46 Prozent). Doch obwohl einschlägige Ausbildungsmöglichkeiten zunehmen, hat der Anteil der beruflichen Direkteinsteiger im Vergleich zur Vorgängerstudie (2010: 50 Prozent) nicht zugenommen. Vielmehr zeichnen sich weiterhin außerordentlich vielfältige Karrierewege ab. So ist es durchaus nicht ungewöhnlich, dass Juristen oder Marketingexperten führende Personalmanagement-Positionen innehaben. Das liegt letztlich an dem offenen Berufszugang, wohingegen sich die standardisierten Ausbildungswegen offensichtlich erst allmählich etablieren.



Abbildung 16

Welcher Tätigkeit sind die beruflichen Quereinsteiger, welche mehr als die Hälfte unserer Stichprobe ausmachen (54 Prozent), vor ihrem Engagement als Personalmanager(in) nachgegangen? Nach wie vor arbeiteten sie am häufigsten im Bereich Marketing (neun Prozent). Ebenfalls vergleichsweise häufig waren sie mit Organisations- bzw. Steuerungsaufgaben oder mit finanziellen Angelegenheiten betraut (jeweils sieben Prozent). Teilweise sind auch Juristen oder (Unternehmens-)Berater auf HR-Positionen gewechselt (jeweils sechs Prozent). Relativ selten entschieden sich Wissenschaftler (zwei Prozent) oder Kommunikationsverantwortliche (ein Prozent) für diesen Schritt. Als Quereinsteiger aus einem anderen Berufsfeld identifizierten wir die restlichen 17 Prozent. Hierzu zählen vermehrt ehemalige (Zeit-)Soldaten der Bundeswehr (23 Fälle) sowie Männer und Frauen, die zuvor im Tourismus (22), im IT-Sektor (20), als Assistent(in) (19), im Projektmanagement (16), im Controlling (12) oder in der Produktion (10) arbeiteten.

Vergleicht man die einzelnen Karrierewege nach Altersgruppen, bestätigt sich, dass es in den jüngeren Segmenten unserer Stichprobe deutlich weniger Quereinsteiger (bei den maximal 29-Jährigen

beispielsweise 24 Prozent) gibt, als in den älteren (bei den mindestens 60-Jährigen 61 Prozent).⁴³ Dies überrascht jedoch kaum, weil mit zunehmendem Alter natürlich Positionswechsel wahrscheinlicher werden. Durchaus interessant ist hingegen der Befund, dass überdurchschnittlich viele ältere HR-Profis zuvor als Berater gearbeitet haben. In der Generation 50+ gilt das für jeden zehnten Studienteilnehmer (10 Prozent). Weiterhin fällt auf, dass man ab einem Alter von 30 Jahren in den verschiedenen Gruppen in einem vergleichbaren Umfang vom Marketing auf eine HR-Position wechselt. In öffentlichen Institutionen sowie in Vereinen, Verbänden, Parteien etc. kamen Berufsfeldwechsler mit HR-Ambitionen (mit einem Anteil von jeweils 64 Prozent) offensichtlich eher zum Zug als in der freien Wirtschaft (wo sich der Anteil der beruflichen Quereinsteiger auf 52 Prozent beläuft). Damit bestätigt sich ein bereits im Zuge der Vorgängerstudie festgestellter Trend.

| VORHERIGE BERUFLICHE TÄTIGKEIT NACH ORGANISATIONSTYP | | | |
|--|------------------|---------------------------|-------------------------|
| zurückliegende Tätigkeit | Unternehmen | öffentliche Institutionen | Vereine, Verbände, etc. |
| schon immer HR | 48% | 36% | 36% |
| Marketing/Vertrieb | 9% | 7% | 2% |
| Organisation/Steuerung | 6% | 11% | 17% |
| Finanzen | 7% | 7% | 7% |
| Recht | 5% | 11% | 4% |
| Beratung | 6% | 5% | 6% |
| Wissenschaft | 2% | 2% | 1% |
| Kommunikation | 1% | 2% | 2% |
| Sonstiges | 16% | 19% | 24% |
| Total | 100% | 100% | 100% |
| <i>Basis</i> | <i>n = 2.953</i> | <i>n = 399</i> | <i>n = 95</i> |

Tabelle 15

In Unternehmen sind häufiger Marketingexperten oder Vertriebsmitarbeiter (neun Prozent) in das Personalmanagement gewechselt als anderswo. Öffentliche oder staatliche Einrichtungen rekrutieren etwas stärker (zu elf Prozent) ehemalige Juristen für Personalaufgaben. Vereine und Verbände präferieren unter den Quereinsteigern diejenigen Frauen und Männer, welche sich zuvor übergreifenden Organisations- sowie Steuerungsaufgaben widmeten (17 Prozent). Mit Blick auf die Quereinsteiger aus den Berufszweigen Finanzen, Beratung, Wissenschaft sowie Kommunikation sind keine nennenswerten Unterschiede zwischen den verschiedenen Organisationstypen ersichtlich. 2010 war festzustellen, dass in einer Organisation umso mehr Quereinsteiger anzutreffen sind, je weniger Mitarbeiter sie beschäftigt. Dieses Fazit stützen die aktuellen Daten allerdings nur teilweise.⁴⁴

⁴³ Die statistische Signifikanz der Unterschiede kann hier allerdings nicht belegt werden.

⁴⁴ Zudem lässt sich für die Unterschiede zwischen den Organisationsgrößen keine statistische Signifikanz nachweisen.

| VORHERIGE BERUFLICHE TÄTIGKEIT NACH ORGANISATIONSGRÖSSE | | | | | | |
|---|----------------|------------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| zurückliegende Tätigkeit | bis 99 | 100 bis 499 | 500 bis 999 | 1.000 bis 1.999 | 2.000 bis 4.999 | ab 5.000 |
| schon immer HR | 34% | 44% | 51% | 44% | 50% | 48% |
| Marketing/Vertrieb | 9% | 9% | 7% | 8% | 9% | 10% |
| Organisation/Steuerung | 11% | 8% | 6% | 8% | 6% | 6% |
| Finanzen | 12% | 9% | 7% | 5% | 6% | 4% |
| Recht | 2% | 5% | 6% | 8% | 7% | 6% |
| Beratung | 5% | 4% | 4% | 7% | 5% | 8% |
| Wissenschaft | 1% | 1% | 1% | 2% | 1% | 3% |
| Kommunikation | 2% | 1% | 1% | 0% | 2% | 1% |
| Sonstiges | 24% | 17% | 18% | 18% | 16% | 14% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| <i>Basis</i> | <i>n = 243</i> | <i>n = 1.047</i> | <i>n = 468</i> | <i>n = 446</i> | <i>n = 413</i> | <i>n = 830</i> |

Tabelle 16

Tatsächlich sind es die kleinsten Organisationen (mit maximal 99 Beschäftigten), die ihre HR-Positionen in zwei von drei Fällen (bzw. zu 66 Prozent) und damit am häufigsten mit Personen besetzten, welche zuvor andere berufliche Tätigkeiten ausgeübt haben. Mit zunehmender Mitarbeiterzahl zeichnet sich kein eindeutiger Trend ab; die Größenordnung der aus anderen Berufen zum Personalmanagement gewechselten Praktiker schwankt zwischen 49 Prozent (Organisationen mit 500 bis 999 Mitarbeitern) und 56 Prozent (100 bis 499 sowie 1.000 bis 1.999 Mitarbeiter).

3.2.2 Einschlägige Berufserfahrung

Wie lange arbeiten die Befragten bereits im HR-Sektor bzw. auf ihrer aktuellen Position? Im Durchschnitt blicken die Studienteilnehmer auf mehr als 13 (exakt: 13,1) Jahre Berufserfahrung als Personalverantwortliche zurück. Auf ihrer aktuellen Stelle waren sie zum Zeitpunkt der Befragung jedoch nur fünf Jahre und sechs Monate (5,5) tätig. In Relation zur Vorgängerstudie (Mittelwerte von 12,0 respektive 5,6) haben die HR-Manager etwa ein Jahr an Berufserfahrung gewonnen. Die durchschnittliche Verweildauer auf den aktuellen Positionen bleibt praktisch unverändert.

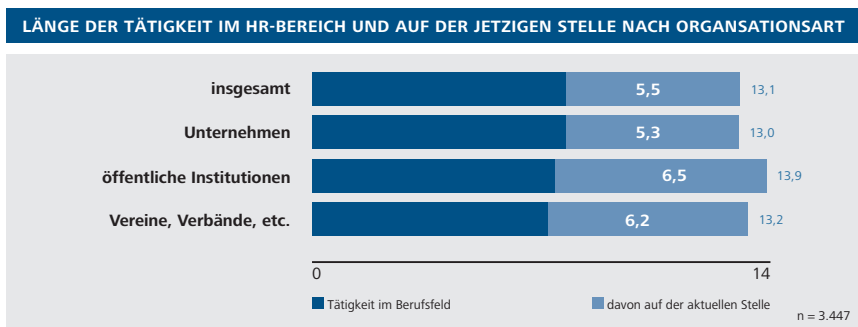


Abbildung 17

Die Berufserfahrung eines HR-Managers variiert nur geringfügig in Abhängigkeit davon, ob er (oder sie) für ein Unternehmen, eine Institution oder eine Organisationen der öffentlichen Willensbildung

tätig ist.⁴⁵ Im Durchschnitt fast 14 Jahre arbeiten die interviewten Praktiker öffentlicher oder staatlicher Institutionen im Berufsfeld. In Unternehmen oder Vereinen/Verbänden ist es im Schnitt etwa ein Jahr weniger. Gleichzeitig verweilt ein Personalmanager aus dem staatlich-öffentlichen Sektor im Durchschnitt 6,5 Jahre auf seinem Posten, in der freien Wirtschaft sind es demgegenüber nur 5,3 Jahre.⁴⁶ Der hoch signifikante Zusammenhang zwischen dem Alter und der Berufserfahrung⁴⁷ dürfte unmittelbar plausibel sein. Ähnlich verhält es sich mit der Verweildauer auf der aktuellen Stelle⁴⁸: Insgesamt sprechen die Ergebnisse auch deshalb für vergleichsweise stabilere Arbeitsverhältnisse im öffentlich-staatlichen Sektor, weil sich dort verhältnismäßig viele ältere Personalmanager an der Befragung beteiligt haben.⁴⁹

Besonders erfahrene Personalmanager trifft man vermehrt in der chemischen bzw. Pharmaindustrie (13,8 Jahre im Berufsfeld), in der Automobilbranche (13,4) sowie im Banken- und Versicherungsgewerbe (13,3) an. Im Unterschied dazu tragen die für Handels- (12,8) und vor allem für IT/TK-Unternehmen (11,2) tätigen Praktiker eine vergleichsweise kurze Zeitspanne HR-Verantwortung. Im IT/TK-Sektor arbeitet man darüber hinaus knapp über vier Jahre (Mittelwert von 4,2) auf der aktuellen Stelle. Als angestellter Personalverantwortliche(r) einer Bank oder einer Versicherung sind es dagegen fast fünfeneinhalb Jahre (5,4).

3.2.3 Wechsel des Berufsfeldes

Wie auch der letzte Abschnitt verdeutlichte, stellen ein Wechsel der Tätigkeit und ein Quereinstieg in eine neue Branche in der heutigen Berufswelt keine Seltenheit mehr dar. Das gilt im Besonderen für Human Resources. Konsequenterweise fragten wir ebenso danach, ob die befragten Personalmanager ggf. eine andere berufliche Herausforderung suchen oder im Berufsfeld verbleiben möchten.

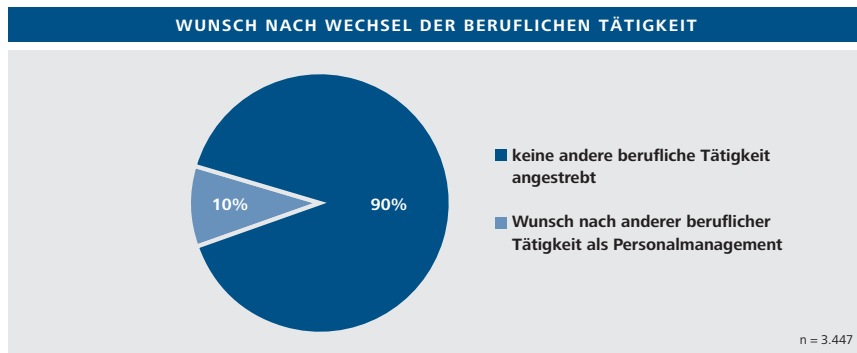


Abbildung 18

45 Demzufolge existieren auch keine signifikanten Zusammenhänge.

46 Die organisationspezifischen Unterschiede hinsichtlich der Verweildauer auf der aktuellen Stelle sind statistisch hoch signifikant (einfaktorielle ANOVA; $p \leq 0,01$).

47 Die Berechnung der Pearson-Korrelation für die beiden Variablen weist auf einen hochsignifikanten Zusammenhang hin ($p \leq 0,01$; $r = 0,707$).

48 Auch hier ergibt sich ein hoch signifikanter Zusammenhang (Pearson-Korrelation; $p \leq 0,01$; $r = 0,473$); allerdings besitzt er eine geringere Relevanz.

49 Das darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass mit Ausnahme einer Altersgruppe (gerade der 50- bis 59-Jährigen) die Verweildauer auf der aktuellen Stelle bei diesem Organisationstyp am größten ausfällt. Falsch ist unsere Interpretation demzufolge keinesfalls.

Im Ergebnis äußerte jeder zehnte interviewte Praktiker die Absicht, zukünftig nicht mehr im Personalmanagement zu arbeiten (10 Prozent). Dass die älteren HR-Verantwortlichen seltener nach Herausforderungen in einem anderen Berufsfeld suchen, ist verständlich, schließlich nehmen mit wachsender Erfahrung die Notwendigkeit und vermutlich auch die Bereitschaft, in dieser Hinsicht flexibel zu sein, tendenziell ab.⁵⁰

| WUNSCH NACH WECHSEL DER BERUFLICHEN TÄTIGKEIT NACH ALTER | | | | | |
|--|----------------|------------------|------------------|----------------|---------------|
| Berufswechselabsichten | 29 und jünger | 30 bis 39 | 40 bis 49 | 50 bis 59 | 60 und älter |
| Wunsch nach anderer Tätigkeit | 15% | 10% | 10% | 8% | 6% |
| keine andere Tätigkeit angestrebt | 85% | 90% | 90% | 92% | 94% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| <i>Basis</i> | <i>n = 268</i> | <i>n = 1.026</i> | <i>n = 1.242</i> | <i>n = 814</i> | <i>n = 97</i> |

Tabelle 17

Während nur wenige 60-Jährige ihren Wunsch nach einer anderen Tätigkeit äußerten (sechs Prozent), sind es in der jüngsten Befragtengruppe immerhin 15 Prozent. Natürlich gilt es genauer zu eruiieren, welches die zugrunde liegenden Beweggründe sind. Andererseits ist perspektivisch ein stärkerer bereichsübergreifender Austausch sowohl für HR, als auch für die weiteren Fach- sowie insbesondere Geschäftsbereiche in Anbetracht der hohen Geschäftsrelevanz von HR-Themen durchaus zielführend. Mit Blick auf die Organisationsgröße sind die Wechselabsichten in den kleinsten Organisationen (bis maximal 99 Mitarbeiter: zwölf Prozent) und den ganz großen Organisationen (ab 2.000 Mitarbeiter: zwölf Prozent) vergleichsweise stark ausgeprägt.⁵¹ Bei den Organisationstypen und der hierarchischen Verortung der jeweiligen HR-Einheit zeichnen sich in dieser Hinsicht keine relevanten Unterschiede ab. In welche Richtung wollen sich die Personalmanager entwickeln, die in ein anderes Berufsfeld wechseln möchten?

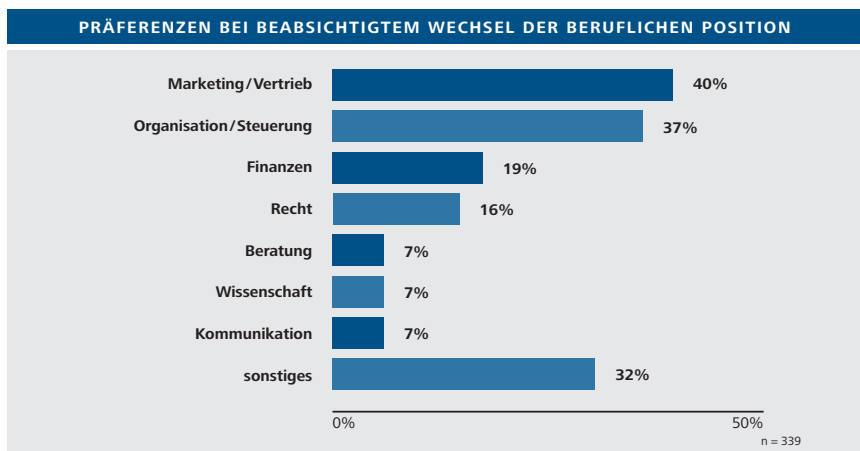


Abbildung 19: Präferenzen bei beabsichtigtem Wechsel der beruflichen Position⁵²

50 Hierbei handelt es sich um einen signifikanten Zusammenhang (Chi-Quadrat-Test, $p \leq 0,05$; Cramérs $V = 0,042$).

51 Auch hier ergibt sich ein signifikanter Zusammenhang (Chi-Quadrat-Test, $p \leq 0,05$; Cramérs $V = 0,065$).

52 Pro Studienteilnehmer waren mehrere Antworten möglich.

Jeweils zu etwa zwei Fünfteln streben die Veränderungswilligen entweder eine Tätigkeit im Bereich Organisation bzw. Steuerung (40 Prozent) oder eine Beratungstätigkeit (37 Prozent) an. 19 Prozent möchten sich in Zukunft Aufgaben der Organisationskommunikation, 16 Prozent dem Marketing/Vertrieb widmen. Die Berufsfelder Recht, Finanzen oder auch die Arbeit als Wissenschaftler erscheinen ungefähr in jedem zwölften Fall attraktiv (jeweils sieben Prozent). Unter den sonstigen beruflichen Herausforderungen wurden am häufigsten die Position des CEOs (15-mal) und die Arbeit im Projektmanagement (6-mal) genannt.

3.3 Berufsposition

3.3.1 Beruflicher Status

Die folgenden beiden Abschnitte beleuchten zunächst die Position und davon ausgehend die Aufgaben und Tätigkeitsfelder der interviewten HR-Verantwortlichen genauer. Hinsichtlich des beruflichen Status unterscheiden wir zwischen Leitern, die alle HR-Aufgaben ihrer Organisation verantworten, Leitern eines Teilbereichs, welche innerhalb einer HR-Einheit eine nachgeordnete Führungsposition für ein spezifisches Aufgabengebiet, Projekt oder Team ausüben, und sonstigen Mitarbeitern, also zum Beispiel Personalreferenten ohne Leitungsaufgaben. Die Leiter stellen mit mehr als zwei Fünfteln die Mehrheit der Stichprobe (45 Prozent). Die Teilbereichsleiter (28 Prozent) kommen genau wie die sonstigen Mitarbeiter (27 Prozent) auf ein gutes Viertel.

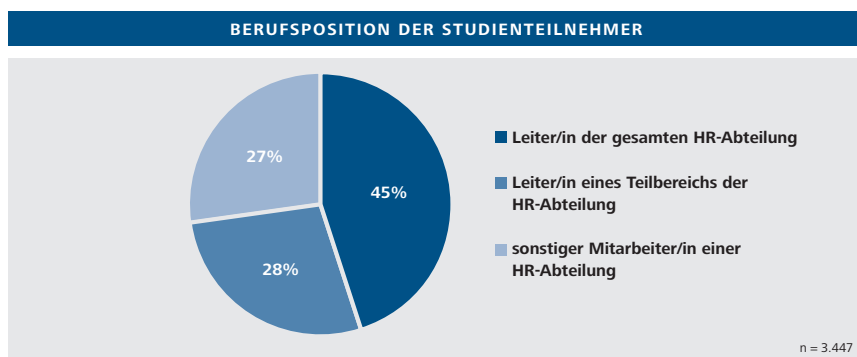


Abbildung 20

Damit repräsentiert die vorliegende Studie zwar primär die „deutsche HR-Elite“; genauso lässt sie aber auch Aussagen über Praktiker auf den unteren Hierarchieebenen zu. In Relation zur Vorgängerstudie, in der die Mehrheit der Teilnehmer als Leiter der gesamten HR-Arbeit fungierte (52 Prozent) und sich die Anteile der Teilbereichsleiter auf 25 Prozent und der sonstigen Mitarbeiter auf 23 Prozent beschränkten, hat der Elitenfokus jedoch nachgelassen.

Gleichzeitig ist in diesem Kontext der Hinweis wichtig, dass die Ergebnisse allein für sich genommen noch keine sonderlich aussagekräftigen Schlüsse auf die Stellung der jeweils Betroffenen zulassen. Denn beispielsweise sowohl der Personalvorstand eines Weltkonzerns als auch der HR-Manager, der in einer kleinen Organisation allein und gar ohne weitere Mitarbeiter für die HR verantwortlich ist, wird als Berufsbezeichnung den „Gesamtleiter Personal“ angeben. Ausgehend von der Anzahl an Mitarbeitern, welche die Organisationen der Gesamtleiter beschäftigten, dürfte es solche Fälle durchaus

geben: Jeweils elf Prozent der Gesamtleiter arbeiten für Organisationen mit maximal 99 respektive für Organisationen mit mindestens 5.000 Mitarbeitern. In einigen Fällen bildet der Gesamtleiter dann alleine die Personalabteilung, teilweise liegt der Personalbestand aber auch im dreistelligen Bereich. Genau wie 2010 fällt der Anteil der Gesamtleiter unter den die Vereine, Verbände etc. repräsentierenden Praktikern vergleichsweise groß aus (56 Prozent vs. Institutionen: 48 Prozent vs. Unternehmen: 44 Prozent). Gleichzeitig trifft man in der Wirtschaft die meisten Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion an (28 Prozent vs. Institutionen: 24 Prozent vs. Verbände, Vereine etc.: 19 Prozent). Das liegt daran, weil Unternehmen tendenziell mehr Mitarbeiter beschäftigen (vgl. Abschnitt 2.1.2) und deren Personalabteilungen deshalb oft ausdifferenziertere Strukturen aufweisen.

Zwischen dem Alter und der beruflichen Führungsebene existiert naturgemäß ein statistisch nachweisbarer (hoch signifikanter) Zusammenhang.⁵³ Mit Blick auf die Stichprobe lässt sich ein recht klarer Schnitt erkennen: Bis zum Alter von 39 Jahren ist nicht ganz jeder vierte Studienteilnehmer Gesamtleiter (24 Prozent); ab einem Alter von 40 Jahren trägt man nahezu in drei von fünf Fällen diese Verantwortung (57 Prozent). Interessanterweise hängt die berufliche Position stärker vom Alter ($r_b = -0,330$) und weniger von der Berufserfahrung ($r_b = -0,279$) ab. Auch das Geschlecht übt einen hoch signifikanten Einfluss aus ($r_b = -0,204$). Die soziodemografischen Variablen dürften sich allerdings teilweise überlagern.⁵⁴

3.3.2 Aufgaben und Tätigkeitsfeld

Zwei weitere Fragen beschäftigten sich mit den beruflichen Aufgaben der Studienteilnehmer und bemühen sich um eine genauere Abgrenzung der individuellen Verantwortungsbereiche. In einem ersten Schritt ging es uns darum, zu erfahren, ob die Studienteilnehmer in ihren Organisationen ausschließlich HR-spezifische oder auch sonstige (zum Beispiel Management-) Tätigkeiten ausüben.

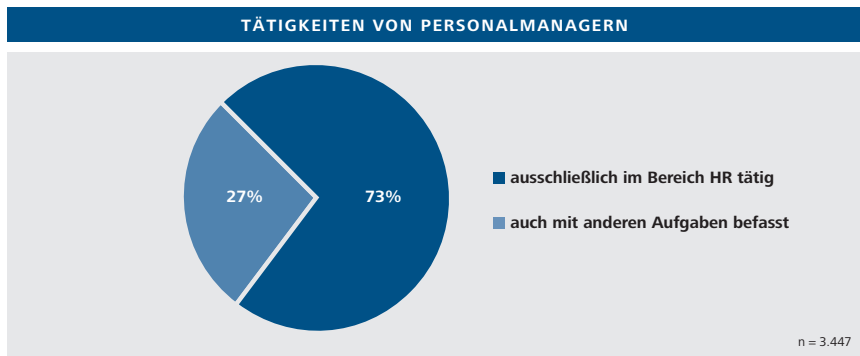


Abbildung 21

Im Endeffekt können sich gut zwei Drittel der Personalmanager vollkommen auf ihre HR-Aufgaben konzentrieren (73 Prozent). Gegenüber der letzten Befragung (2010: 69 Prozent) ist das ein leichtes Plus. Gleichzeitig muss immer noch mindestens jeder Vierte parallel andere Aufgaben übernehmen (27 Prozent vs. 2010: 31 Prozent). Die Existenz solcher Allrounder hängt eindeutig von der Anzahl

⁵³ Wir berechnen hierfür eine Rangkorrelation nach Pearson.

⁵⁴ Abschnitt 4.1.2 wird diese Problematik noch genauer beleuchten.

der Mitarbeiter, die insgesamt für eine Organisation tätig sind, ab.⁵⁵ In Organisationen mit maximal 99 Beschäftigten sind sie sogar (im Verhältnis von 62 zu 38 Prozent) in der Überzahl. Erst ab einer Mitarbeiterzahl von 500 muss weniger als jeder dritte HR-Verantwortliche darüber hinaus beruflich anders gelagerte Dinge übernehmen. Die Ausdifferenzierung exklusiver, berufsspezifischer Organisationsfunktionen – hier der Human Resources – erfordert stets ausreichend vorhandene personelle Ressourcen. Vergleichsweise gering fällt der Allrounder-Anteil in Organisationen mit 2.000 bis 4.999 Mitarbeitern (19 Prozent) und allen noch größeren Organisationen (14 Prozent) aus. Die unterschiedliche Verteilung der ausschließlich für Human Resources und der zusätzlich auch für andere Aufgaben zuständigen Praktiker in den jeweiligen Organisationstypen hängt ebenfalls genau damit zusammen.⁵⁶ So fällt der Anteil der Generalisten, welche sich ebenso nicht HR-spezifischen Aufgaben widmen, bei den Vereinen, Verbänden und Organisationen der öffentlichen Willensbildung mit 40 Prozent am größten aus. Im staatlich-öffentlichen Sektor bzw. in der Wirtschaft beläuft er sich lediglich auf 36 bzw. 25 Prozent. In einem zweiten Schritt wurde dasjenige HR-spezifische Arbeitsgebiet erhoben, in dem die Befragten vorrangig tätig sind.⁵⁷



Abbildung 22

Knapp ein Drittel und damit die meisten Personalmanager agieren primär als HR Business Partner (31 Prozent). Überwiegend mit Personalverwaltung beschäftigen sich 19 Prozent. 16 Prozent gaben an, vorrangig im Bereich Talent Management/Personalentwicklung tätig zu sein. Neun Prozent der interviewten Praktiker widmen sich vor allem Employer Branding bzw. Recruiting, acht Prozent Arbeitsrechtsfragen. HR-Profis mit den Arbeitsschwerpunkten Personalmarketing (zwei Prozent) oder

55 Nachweisbar ist dieser Zusammenhang durch einen Chi-Quadrat-Test ($p \leq 0,01$; Cramérs $V = 0,277$).

56 Auch hier ergibt sich ein hoch signifikanter Zusammenhang (Chi-Quadrat-Test; $p \leq 0,01$; Cramérs $V = 0,093$); die relativ niedrige Relevanz deutet jedoch auf eine Überlagerung des Effekts, dass Unternehmen vergleichsweise viel Personal und Vereine, Verbände etc. vergleichsweise wenig Personal beschäftigen, hin.

57 112 der 3.447 Studienteilnehmer (3 Prozent) konnten sich nicht (allein) auf eines der vorgegebenen Items festlegen und signalisierten stattdessen, dass sie sich entweder allen (83) oder mehreren Tätigkeiten (29) gleichermaßen widmen. In Abbildung 26 wurden diese Antworten der (Rest-) Kategorie „Sonstiges“ zugerechnet.

HR-Kommunikation (ein Prozent) sind in unserer Stichprobe nur wenige vertreten.⁵⁸

| VORRANGIGE HR-TÄTIGKEIT NACH POSITION | | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|---|---|
| Tätigkeitsschwerpunkt / Position | Leiter/in der gesamten HR-Abteilung | Leiter/in eines Teilbereichs der HR-Abteilung | Sonstiger Mitarbeiter/in einer HR-Abteilung |
| HR Business Partner | 39% | 24% | 25% |
| Talent Management/Personalentwicklung | 8% | 26% | 21% |
| Personalverwaltung | 22% | 14% | 18% |
| Employer Branding/Recruiting | 7% | 10% | 12% |
| Arbeitsrecht | 10% | 8% | 5% |
| Personalmarketing | 2% | 3% | 3% |
| HR-Kommunikation | 2% | 0% | 1% |
| Sonstiges | 11% | 15% | 15% |
| Total | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| <i>Basis</i> | <i>n = 1.541</i> | <i>n = 970</i> | <i>n = 936</i> |

Tabelle 18

HR-Verantwortliche der obersten Führungsebene sehen sich maßgeblich in der Rolle des HR Business Partners (39 Prozent). Aber auch die Personalverwaltung stellt öfter (zu 22 Prozent) als bei Praktikern mit einer mittleren (14 Prozent) oder überhaupt keiner Leitungsfunktion (18 Prozent) genau diejenige Tätigkeit dar, der man sich im Schwerpunkt widmet. Des Weiteren legen die in der Übersicht dargestellten Ergebnisse nahe, dass das Arbeitsgebiet Talent Management/Personalentwicklung vermehrt als eigenständiger Teilbereich mit eigenem Leiter organisiert sein dürfte (26 Prozent). Sonstige Mitarbeiter gaben vergleichsweise häufig (zu zwölf Prozent) Employer Branding bzw. Recruiting als ihren Arbeitsschwerpunkt an. Personalmanager, die sich als HR Business Partner betrachten, arbeiten in erster Linie in der Wirtschaft (33 Prozent) und sind in öffentlichen Institutionen oder Verbänden, Vereinen etc. (jeweils 17 Prozent) – zumindest mit Blick auf unsere Stichprobe – unterrepräsentiert. Stattdessen trifft man dort verstärkt (zu 28 bzw. 29 Prozent) primär in Personalverwaltungsaufgaben involvierte Praktiker(innen) an (vs. 17 Prozent bei Unternehmen). Ähnliches gilt für den Schwerpunkt Talent Management/Personalentwicklung (jeweils 21 Prozent gegenüber 16 Prozent in Unternehmen). Employer Branding/Recruiting stellt wiederum eher den Arbeitsschwerpunkt der von Unternehmen beschäftigten Studienteilnehmer dar (zehn Prozent vs. sieben Prozent in staatlich-öffentlichen Einrichtungen vs. sechs Prozent in Organisationen der öffentlichen Willensbildung). Arbeitsrechtsexperten sind (mit einem Anteil von zwölf Prozent) vor allem im öffentlich-staatlichen Bereich verstärkt aktiv (gegenüber acht Prozent im Verbands- bzw. Vereinsektor und sieben Prozent in der Wirtschaft). Diese Auswertung spiegelt letztlich ebenfalls die unterschiedlichen personalstrategischen Ausrichtungen der verschiedenen Organisationstypen wider.

3.4 Einkommen

3.4.1 Durchschnittsgehälter von HR-Praktikern in Deutschland

Ausgehend von den Ergebnissen der Vorgängerstudie (vgl. Armbrüster/Schüller 2011: 101) verdienten

⁵⁸ Beide Tätigkeiten besitzen eine vergleichbare Bedeutung wie die – unter sonstige Arbeitsschwerpunkte genannte – Strategie und/oder Controlling (55 Nennungen, die einem Anteil von zwei Prozent entsprechen) sowie CompensationsBenefits (Lohnbuchhaltung: 32/zwei Prozent).

Personalmanager im Jahr 2010 durchschnittlich 75.637 Euro (brutto). Bei diesem Wert handelt es sich um das arithmetische Mittel; der Median fällt, weil es einige Ausreißer nach oben gab, niedriger aus und beläuft sich auf etwa 65.000 Euro (brutto). Die Höhe des Gehalts differierte generell nach hierarchischer Position, Berufserfahrung, Branche, Größe der Organisation und auch Geschlecht. Im Folgenden präsentieren wir das aktuelle Gehaltsbarometer für das Jahr 2014 und unterscheiden zwischen den Bruttogehältern unserer Studienteilnehmer als in der Regel etablierte HR-Praktiker (vgl. Abschnitt 3.4.1) und Berufseinsteigern (3.4.2). Daran schließt sich der Benchmarkvergleich (3.4.3) an, welcher den Leser befähigen soll, sein Einkommen in Relation zu seiner individuellen Berufssituation entsprechend einzuordnen. Dabei geht es um den Abgleich mit dem Umfeld. Welche Gehaltsforderungen sind für den jeweiligen Sektor, die Organisation, die Position realistisch? Ein weiterer Abschnitt (3.4.4) identifiziert die relevanten Faktoren, welche die Einkommenshöhe signifikant beeinflussen, bevor abschließend (in Abschnitt 3.4.5) die Gehaltsentwicklung im Berufsfeld Human Resources der letzten vier Jahre noch einmal im Detail nachgezeichnet wird. Die Ermittlung der Gehälter orientiert sich jeweils am Bruttojahresverdienst. Angesichts variabler bzw. über das Jahr variierender Gehaltsanteile oder auch eines 13. Monatsgehälts ist die Schätzung eines Jahreseinkommens gegenüber einer Angabe des Monatsgehältes präziser. Der Anteil kleiner Einkommen von weniger als 36.000 Euro (jährliches Brutto) ist mit drei Prozent verschwindend gering. Zwischen 36.000 und unter 50.000 Euro verdient etwa jeder siebente Studienteilnehmer (15 Prozent). Nahezu jeder Dritte erhält ein Einkommen von 50.000 bis 74.999 Euro. Jeweils mindestens jeder Fünfte verortete sich im Bereich von mindestens 75.000, aber weniger als 100.000 Euro (21 Prozent) respektive mindestens 100.000, aber weniger als 175.000 Euro (23 Prozent). Immerhin sechs Prozent der interviewten HR-Praktiker erreichen Bezüge von über 175.000 Euro.

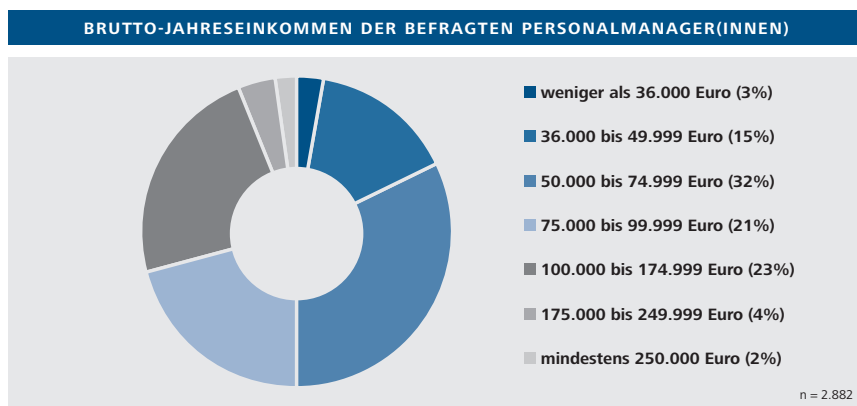


Abbildung 23

Als HR-Professional verdient man im Jahr 2014 (inklusive Boni und Sonderzahlungen) damit im Durchschnitt 87.146 Euro (brutto).⁵⁹ Basierend auf dem Median (als alternative statistische Kenn-

⁵⁹ Insgesamt haben mindestens vier von fünf Studienteilnehmern (84 Prozent) freiwillig – es handelte sich um keine Pflichtfrage – eine Angabe zu ihrem Gehalt gemacht. Das ergibt eine gute Datenbasis von insgesamt 2.882 gültigen Fällen, was vor allem mit Blick auf differenziertere Auswertungen wichtig ist.

ziffer zum arithmetischen Mittel) sind es 73.000 Euro. Der Vorteil des Median ist seine geringere Anfälligkeit für Ausreißer, da er als Rangfolge skalierte Antworten genau in der Mitte teilt.⁶⁰

Die Aussagekraft solcher eindimensional-deskriptiver Statistiken ist in Anbetracht eines diversifizierten und entsprechend vielschichtigen Berufsfelds zwangsläufig begrenzt und kann demzufolge lediglich dazu dienen, einen ersten Überblick zu ermöglichen. Will man sich ernsthaft mit dem Gehaltsthema auseinandersetzen, müssen die Auswertungen vertieft und weiter ausdifferenziert werden.

3.4.2 Gehaltsbenchmark nach Position, Sektoren, Branchen und Tätigkeiten

Wie sieht die generelle Einkommensverteilung innerhalb der deutschen HR-Branche aus, wenn man sie nach verschiedenen Parametern ausdifferenziert? Durch die Beantwortung dieser Frage ergibt sich ein relativ genaues Bild, welche Gehaltserwartungen man im Berufsfeld haben darf.

Offensichtlich ist erstens die Abhängigkeit des Einkommens von der Position der Personalmanager:

| BRUTTO-JAHRESEINKOMMEN NACH POSITION | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|---|---|
| Einkommensklasse / Position | Leiter/in der gesamten HR-Abteilung | Leiter/in eines Teilbereichs der HR-Abteilung | sonstiger Mitarbeiter/in einer HR-Abteilung |
| weniger als 36.000 Euro | 2% | 3% | 7% |
| 36.000 bis 49.999 Euro | 7% | 12% | 31% |
| 50.000 bis 74.999 Euro | 25% | 31% | 45% |
| 75.000 bis 99.999 Euro | 24% | 24% | 13% |
| 100.000 bis 174.999 Euro | 33% | 24% | 3% |
| 175.000 bis 249.999 Euro | 5% | 4% | 0% |
| mindestens 250.000 Euro | 3% | 1% | 1% |
| Total | 100% | 100% | 100% |
| Mittelwert | 101.936 € | 88.970 € | 60.439 € |
| <i>Basis</i> | <i>n = 1.302</i> | <i>n = 804</i> | <i>n = 776</i> |

Tabelle 19

Ein Jahresgehalt in einem Bereich von weniger als 50.000 Euro stellt bei Personalmanagern mit Leitungsfunktion eher eine Ausnahmeerscheinung dar; von der Gruppe der sonstigen Mitarbeiter fallen jedoch knapp zwei Fünftel in die unteren Gehaltsklassen (38 Prozent). Als Leiter eines Teilbereichs (31 Prozent) und als sonstiger Praktiker (45 Prozent) verdient man in der Regel 50.000 bis 74.999 Euro jährlich, wobei die Teilbereichsleiter auch in den Gehaltsklassen 75.000 bis 99.999 Euro und 100.000 bis 174.999 Euro (jeweils 24 Prozent) noch relativ gut vertreten sind. Generell scheint sich Verantwortung sprichwörtlich „auszuzahlen“: HR-Fachleute, welche sämtliche HR-Aufgaben ihrer Organisation verantworten, erhalten in zwei von fünf Fällen ein Salär von mindestens 100.000 Euro (41 Prozent). Der Anteil der Spitzenverdiener in dieser Gruppe beläuft sich auf fünf (175.000 bis 249.999 Euro) bzw. drei Prozent (mindestens 250.000 Euro). Zwar kann man als Personalmanager(in) durchaus auch auf anderen (Leitungs-) Ebenen ähnlich gut verdienen; die Chancen dafür stehen jedoch eindeutig schlechter.

Die nachfolgende Übersichtsdarstellung illustriert die unterschiedlichen Einkommen in den verschiedenen Organisationsarten. Gleichzeitig trägt sie der Tatsache Rechnung, dass es sich bei der Stichprobe um einen Ausschnitt aus der Branche handelt, in dem Personalmanager in etablierten Positionen gegenüber einfachen Angestellten oder auch Berufsanfängern tendenziell überrepräsentiert sind.

⁶⁰ Das gilt für ordinal und – wie im aktuellen Fall – metrisch skalierte Variablen.

BRUTTO-JAHRESEINKOMMEN NACH POSITION (DURCHSCHNITT)

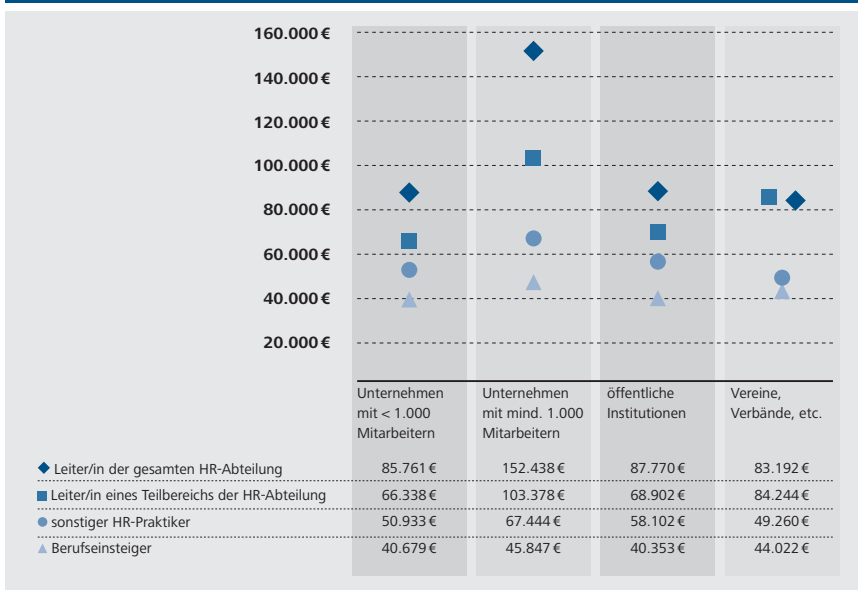


Abbildung 24

Wie in wohl den meisten Berufsfeldern üblich – verdienen HR-Praktiker in der freien Wirtschaft am besten – allerdings erst ab einer bestimmten Position und Unternehmensgröße. Bereits bei den „normalen“ Angestellten (ohne Leitungsfunktion) heben sich die Gehaltszahlungen der größeren Unternehmen (67.000 Euro) gegenüber der öffentlichen Willensbildung (49.000 Euro), den kleineren Unternehmen (51.000 Euro) sowie dem staatlich-öffentlichen Sektor (58.000 Euro) ab. Mit Blick auf die Teilbereichsleiter, die in großen Unternehmen ungefähr 103.000 Euro (brutto jährlich gegenüber 84.000 Euro in Verbänden, Vereinen, Parteien, 69.000 Euro in staatlichen oder öffentlichen Institutionen und 65.000 Euro in kleineren Unternehmen) erhalten, ist die Schere schon relativ deutlich. Gravierend fallen die Gehaltsdifferenzen bei den Leitern gesamter HR-Einheiten aus. Sie gehen, sofern sie die Human Resources eines Konzerns verantworten, im Durchschnitt mit fast doppelt so viel Geld (152.000 Euro) nach Hause wie ihre für staatliche bzw. öffentliche Einrichtungen (88.000 Euro), für kleinere Unternehmen (86.000 Euro) und Organisationen der öffentlichen Willensbildung (83.000 Euro)⁶¹ auf derselben Leitungsebene tätigen Berufskollegen. Mit Blick auf die Saläre der im staatlich-öffentlichen Sektor tätigen Personalmanager ist an dieser Stelle allerdings der Hinweis wichtig, dass der Vergleich die höheren Rentenansprüche bei Beamten nicht berücksichtigt.

61 Die geringen Unterschiede zwischen den Verdiensten auf den beiden obersten Leitungsebenen in Vereinen, Verbänden etc. kommen durch die geringen Fallzahlen zustande.

Die folgende Tabelle differenziert auch den öffentlich-staatlichen Sektor sowie den Bereich der öffentlichen Willensbildung entsprechend der an der Mitarbeiteranzahl bemessenen Organisationsgröße aus. Teilweise war ein detaillierter Vergleich der Gehälter nach verschiedenen Positionen allerdings aufgrund der zu geringen Fallzahlen nicht möglich.⁶²

| BRUTTO-JAHRESGEHALT NACH ORGANISATIONSTYP, ORGANISATIONSGRÖSSE UND POSITION (DURCHSCHNITT) | | | | |
|---|---|-------------|---------------------------|------------------------|
| Anzahl der Mitarbeiter / Position | | Unternehmen | öffentliche Institutionen | Vereine, Verbände etc. |
| ab 5.000 | Leiter/in der gesamten HR-Abteilung | 178.627 € | 112.400 € | |
| | Leiter/in eines Teilbereichs der HR-Abteilung | 115.260 € | 72.250 € | * |
| | Sonstiger Mitarbeiter/in einer HR-Abteilung | 73.902 € | 67.603 € | |
| 2.000 bis 4.999 | Leiter/in der gesamten HR-Abteilung | 159.345 € | 105.733 € | |
| | Leiter/in eines Teilbereichs der HR-Abteilung | 90.779 € | 78.619 € | * |
| | Sonstiger Mitarbeiter/in einer HR-Abteilung | 63.101 € | 62.229 € | |
| 1.000 bis 1.999 | Leiter/in der gesamten HR-Abteilung | 121.105 € | 92.604 € | |
| | Leiter/in eines Teilbereichs der HR-Abteilung | 80.140 € | 68.333 € | 65.392 € |
| | Sonstiger Mitarbeiter/in einer HR-Abteilung | 57.162 € | 53.707 € | |
| 500 bis 999 | Leiter/in der gesamten HR-Abteilung | 103.056 € | 84.744 € | |
| | Leiter/in eines Teilbereichs der HR-Abteilung | 67.090 € | 69.153 € | 108.540 € |
| | Sonstiger Mitarbeiter/in einer HR-Abteilung | 55.768 € | * | |
| 100 bis 499 | Leiter/in der gesamten HR-Abteilung | 81.720 € | 81.919 € | |
| | Leiter/in eines Teilbereichs der HR-Abteilung | 65.823 € | 51.821 € | 77.300 € |
| | Sonstiger Mitarbeiter/in einer HR-Abteilung | 48.609 € | 49.184 € | |
| bis 99 | Leiter/in der gesamten HR-Abteilung | 78.600 € | 50.300 € | |
| | Leiter/in eines Teilbereichs der HR-Abteilung | 57.927 € | | 62.809 € |
| | Sonstiger Mitarbeiter/in einer HR-Abteilung | 51.338 € | | |

* Weniger als 10 gültige Fälle

Tabelle 20

In der Wirtschaft zeichnet sich eine klare Abhängigkeit der Einkommen von der Leitungsverantwortung, die ein Personalmanager trägt, und der Organisationsgröße ab. Im staatlich-öffentlichen Sektor wirkt sich die Organisationsgröße nicht immer eindeutig auf Gehaltszahlungen aus – die Position allerdings schon. Mit Blick auf die Vereine, Verbände, Parteien etc. besitzt dieser Vergleich aufgrund der geringen Fallzahlen nur eine eingeschränkte Aussagekraft. Die Mehrheit der Studienteilnehmer arbeitet in der freien Wirtschaft. Deshalb bietet sich eine detailliertere Auswertung nach Branchen an. Dabei muss wieder nach Betriebsgröße differenziert werden. Eine zusätzliche Unterscheidung nach Berufspositionen verhindern die (zu niedrigen) Fallzahlen, was die Vergleichbarkeit der einzelnen Branchen jedoch nur bedingt einschränkt.

⁶² Bei öffentlichen Institutionen und Organisationen der öffentlichen Willensbildung lieferten unsere Auswertungen aufgrund der geringen Fallzahlen teilweise keine plausiblen Ergebnisse. Dann haben wir in Tabelle 20 auf die Ausdifferenzierung nach Positionen verzichtet.

| BRUTTO-JAHRESGEHALT NACH UNTERNEHMENSBRANCHE UND ORGANISATIONSGRÖSSE (MITTELWERTE) | | | | |
|---|---------------------------------------|--------------------------------------|-----------------|------------------|
| Unternehmensbranche | weniger als 1.000 Mitar- beiter | mindestens 1.000 Mitar- beiter | insgesamt | Basis |
| Maschinenbau | 79.678 € | 127.334 € | 102.925 € | n = 164 |
| sonstige Metallindustrie | 79.417 € | 120.713 € | 100.340 € | n = 150 |
| Chemie/Pharma | 84.821 € | 108.251 € | 98.660 € | n = 193 |
| Banken/Versicherungen | 82.523 € | 116.648 € | 97.986 € | n = 192 |
| Informationstechnologie/Telekommunikation | 72.671 € | 127.868 € | 97.720 € | n = 249 |
| Automotive | 76.339 € | 104.793 € | 93.324 € | n = 196 |
| Konsumgüter/Nahrungsmittel | 75.090 € | 104.513 € | 88.530 € | n = 81 |
| Energie/Versorgung | 82.622 € | 91.429 € | 87.936 € | n = 116 |
| sonstige Industrie | 73.417 € | 94.388 € | 83.988 € | n = 244 |
| Medien | 70.600 € | 109.257 € | 82.680 € | n = 96 |
| Verkehr/Transport | 67.526 € | 90.370 € | 82.565 € | n = 120 |
| Handel | 69.471 € | 90.637 € | 80.481 € | n = 223 |
| Bau/Immobilien | 73.630 € | 81.105 € | 76.581 € | n = 76 |
| Gesundheit/Soziales | 73.974 € | 73.721 € | 73.872 € | n = 94 |
| Gastronomie/Touristik/Freizeit | 64.091 € | 71.914 € | 66.326 € | n = 77 |
| Bildung/Forschung/Kultur | 61.073 € | 52.000 € | 59.057 € | n = 18 |
| Total | 74.952 € | 103.774 € | 89.031 € | n = 2.475 |

Tabelle 21

Mit einem (Brutto-)Jahreslöhrlar im dreistelligen Bereich fallen die Verdienstmöglichkeiten für Personalmanager – anders als bei den Einstiegsgehältern – insgesamt in der Maschinenbau- und der sonstigen Metallindustrie am besten aus. Betrachtet man ausschließlicly die großen Unternehmen (mit mindestens 1.000 Beschäftigten), sind in diesem Kontext darüber hinaus das Banken- und Versicherungswesen sowie der Bereich Informationstechnologie respektive Telekommunikation zu nennen. Die kleineren Unternehmen zahlen dann vergleichsweise gut (durchschnittlich mehr als 80.000 Euro pro Jahr), wenn sie zur chemischen bzw. pharmazeutischen Industrie, zur Energie- bzw. einer anderen Versorgungssparte oder eben zum Banken- bzw. Versicherungsgewerbe gehören. Beschränkt sind die Verdienstmöglichkeiten vor allem für alle im Bereich Gesundheit und Soziales, in der Gastronomie bzw. Touristik- und Freizeitbranche oder im Bildungs-, Forschungs- oder Kultursektor tätigen HR-Praktiker; denn das mittlere Einkommen in diesen Wirtschaftssegmenten beläuft sich auf weniger als 75.000 Euro. Bei der Vorgängerstudie kamen wir teilweise zu etwas anderen Befunden⁶³, was verdeutlicht, dass die Ergebnisse auf dieser Detailebene nicht überinterpretiert werden dürfen.

Durchaus als sinnvoll erscheint es an dieser Stelle, einen gesonderten Blick auf eventuelle Zusammenhänge zwischen dem Einkommen und den Schwerpunkten der beruflichen Tätigkeit zu werfen. Die nachfolgende Tabelle ermöglicht hierzu eine – zusätzlich nach dem Organisationstyp und der Organisationsgröße differenzierte – Aussage.

63 2010 waren die in der Chemie-/Pharmabranche gezahlten HR-Gehälter sowohl mit Blick auf die großen Konzerne als auch auf die kleinen Betriebe am höchsten.

**BRUTTO-JAHRESGEHALT NACH ORGANISATIONSTYP,
ORGANISATIONSGRÖSSE UND TÄTIGKEITSFELD (DURCHSCHNITT)**

| Anzahl der Mitarbeiter / Schwerpunkt der HR-Tätigkeit | | Unternehmen | öffentliche Institutionen | Vereine, Verbände etc. |
|---|---------------------------------|-------------|---------------------------|------------------------|
| weniger als 1.000 Mitarbeiter | HR Business Partner | 85.223 € | 113.262 € | * |
| | Arbeitsrecht | 85.265 € | 67.661 € | * |
| | HR-Kommunikation | 71.466 € | * | * |
| | Personalmarketing | 79.028 € | * | * |
| | Talent Management/Personalentw. | 68.025 € | 69.446 € | 66.575 € |
| | Personalverwaltung | 64.378 € | 59.553 € | 71.306 € |
| mindestens 1.000 Mitarbeiter | Employer Branding/Recruiting | 62.104 € | * | * |
| | HR Business Partner | 113.073 € | 91.196 € | * |
| | HR-Kommunikation | 89.692 € | * | * |
| | Arbeitsrecht | 91.276 € | 94.968 € | * |
| | Talent Management/Personalentw. | 93.014 € | 64.617 € | * |
| | Employer Branding/Recruiting | 88.692 € | 80.571 € | * |
| Personalmarketing | 92.889 € | * | * | |
| Personalverwaltung | 78.122 € | 71.613 € | * | |

* Weniger als 10 gültige Fälle

Tabelle 22

Unabhängig von dem Organisationstyp und der Organisationsgröße verdienen HR Business Partner am besten, was maßgeblich damit zusammenhängt, dass diese Tätigkeit hauptsächlich den Gesamtleitern für Personalwesen zugeordnet ist. Von den Linienfunktionen wird insbesondere der Bereich Arbeitsrecht überdurchschnittlich hoch bezahlt. Vor allem in großen Organisationen (mit mehr als 1.000 Mitarbeitern) wird die Personalverwaltung in Relation zu den anderen Arbeitsschwerpunkten schlecht bezahlt. In den kleinen Organisationen gilt selbiges darüber hinaus für den Bereich Talent Management/Personalentwicklung und Employer Branding/Recruiting. Zuletzt soll geprüft werden, inwiefern die hierarchische Verortung der jeweiligen HR-Abteilung innerhalb der Organisation unterschiedliche Gehaltsniveaus bedingt.

**BRUTTO-JAHRESGEHALT NACH ORGANISATIONSTYP, ORGANISATIONSGRÖSSE UND
HIERARCHISCHER VERORTUNG DER HR-ABTEILUNG (DURCHSCHNITT)**

| Anzahl der Mitarbeiter / hierarchische Verortung der HR-Einheit | | Unternehmen | öffentliche Institutionen | Vereine, Verbände etc. |
|---|--|-------------|---------------------------|------------------------|
| ab 5.000 | höchste Leitungsebene | 116.476 € | 89.023 € | |
| | direkt darunter, zentrale Leitungsbefugnis | 115.387 € | 76.650 € | * |
| | ohne zentrale Leitungsbefugnis | 90.400 € | * | |
| 2.000 bis 4.999 | höchste Leitungsebene | 116.745 € | * | |
| | direkt darunter, zentrale Leitungsbefugnis | 107.700 € | 80.528 € | * |
| | ohne zentrale Leitungsbefugnis | 66.313 € | 65.615 € | |
| 1.000 bis 1.999 | höchste Leitungsebene | 109.877 € | * | |
| | direkt darunter, zentrale Leitungsbefugnis | 90.111 € | 77.924 € | 65.392 € |
| | ohne zentrale Leitungsbefugnis | 65.720 € | 58.353 € | |
| 500 bis 999 | höchste Leitungsebene | 99.284 € | * | |
| | direkt darunter, zentrale Leitungsbefugnis | 86.256 € | 80.076 € | 108.540 € |
| | ohne zentrale Leitungsbefugnis | 68.339 € | 72.367 € | |
| 100 bis 499 | höchste Leitungsebene | 79.002 € | 63.411 € | * |
| | direkt darunter, zentrale Leitungsbefugnis | 76.760 € | 88.222 € | 76.000 € |
| | ohne zentrale Leitungsbefugnis | 61.364 € | 56.200 € | * |

| | | | | |
|--------|--|-----------|----------|----------|
| | höchste Leitungsebene | 111.489 € | * | |
| bis 99 | direkt darunter, zentrale Leitungsbefugnis | 70.582 € | 50.300 € | 62.809 € |
| | ohne zentrale Leitungsbefugnis | 57.691 € | * | |

* Weniger als 10 gültige Fälle

Tabelle 23

In der Privatwirtschaft offenbart sich die Abhängigkeit der Gehälter von der hierarchischen Verortung einer HR-Einheit besonders deutlich. Im staatlich-öffentlichen Sektor und bei Vereinen, Verbänden etc. manifestiert sich dieser Aspekt weniger stark, was aber maßgeblich mit den teilweise niedrigen Fallzahlen zusammenhängt.

Der Status einer HR-Abteilung sagt etwas über den Stellenwert des Personalmanagements innerhalb der Organisation und damit ihren strategischen und operativen Einflusspotenzialen aus, was im Zuge dessen ebenfalls die Höhe der Gehälter beeinflusst. Mit Ausnahme der Organisationen öffentlicher Willensbildung lässt sich der Zusammenhang auf die vereinfachte Formel bringen: Je höher eine HR-Abteilung innerhalb der Organisation angesiedelt ist, desto höher die Zahlungen.

3.4.3 Einflussfaktoren

Aus den bisherigen Ausführungen geht eindeutig hervor, dass im Endeffekt mehrere verschiedene Variablen die Höhe des Gehalts eines HR-Verantwortlichen beeinflussen. Im Folgenden sollen die bislang nur anhand von Durchschnittswerten sichtbaren Tendenzen mit Hilfe statistischer Verfahren präziser berechnet werden, um somit zu zeigen, welche Faktoren sich in welchem Maße auf das Gehalt auswirken.⁶⁴

| ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN DEM EINKOMMEN UND ANDEREN VARIABLEN | | | | | |
|--|--|-----------|--|---|------------|
| | Pearson-Korrelation ($p \leq 0,01$) | | Rangkorrelation nach Kendall1* ($p \leq 0,01$) | | |
| Strukturelle Faktoren | Größe HR-Einheit (HR-Personalstellen; VZÄ) | r = 0,252 | Organisationsgröße (nach Anzahl der Beschäftigten) | tb = 0,209 | |
| | | | Status (hierarchische Verortung) der HR-Einheit | tb = -0,238 | |
| | | | Wahrgenommener strategischer und operativer Einfluss | tb = -0,179 | |
| Persönliche Faktoren | Alter (in Jahren) | r = 0,307 | Position | tb = -0,334 | |
| | | | HR-spezifische Berufserfahrung (in Jahren) | Ausbildungsniveau (höchster Schulabschluss) | tb = 0,121 |
| | | | Verweildauer auf der aktuellen Stelle (in Jahren) | | |

*Ob sich positive oder negative Korrelationskoeffizienten ergeben, hängt von der Skalierung der jeweils relevanten Variablen ab und muss und bei der Interpretation der Zusammenhänge berücksichtigt werden. Mit Blick auf die Stärke eines Zusammenhangs ist es unerheblich, ob eine Korrelation positiv oder negativ ausfällt.

Tabelle 24

64 Beim Gehalt handelt es sich um eine metrisch skalierte Variable. Bei den folgenden – ebenfalls metrisch skalierten – Variablen liegt ein Zusammenhang mit dem Gehaltsumfang nahe: das Alter und die Berufserfahrung der Personalmanager sowie die Anzahl der für HR-Aufgaben vorgesehenen Personalstellen in Vollzeitäquivalenten. Letztere ermöglicht eine Aussage über die Mitarbeiterverantwortung einer Führungskraft. Folglich kann dieser Zusammenhang nur bei Gesamtleitern (unter Ausschluss aller sonstigen Positionen) überprüft werden. Darüber hinaus haben wir eine Reihe ordinal skaliert Variablen erhoben, welche sich ebenfalls nicht unerheblich auf das Gehalt auswirken dürften: das Ausbildungsniveau und die Position der Personalmanager sowie die Organisationsgröße, die hierarchische Verortung der für Human Resources verantwortlichen Abteilung und deren Einfluss auf die Organisationsführung. Die Stärke der jeweiligen Zusammenhänge wurde entweder durch Berechnung des Korrelationskoeffizienten nach Pearson (bei metrisch skalierten Variablen) oder einer Rangkorrelation nach Kendall (bei ordinal skalierten Variablen) überprüft.

Je höher die Korrelationskoeffizienten in der Tabelle sind, desto höher ist auch der Einfluss des jeweiligen Faktors auf das Gehalt.⁶⁵ Sämtliche Korrelationen sind hoch signifikant ($p \leq 0,01$). Nahezu alle der hier untersuchten Variablen beeinflussen das Gehalt von HR-Praktikern in starkem Umfang. Dies sind zum einen die persönlichen Faktoren – der Position, wobei die Aufstiegsmöglichkeiten maßgeblich vom Alter und der Berufserfahrung abhängen. Demgegenüber fallen das Ausbildungsniveau, insbesondere aber die Verweildauer auf der aktuellen Stelle als Einflussfaktoren deutlich zurück. Die strukturellen Faktoren, also die Organisationsgröße, die Größe der HR-Einheit sowie die hierarchische Einbindung der HR-Einheit in die Organisation sind etwa im gleichen Maße stark für die Ausprägung des Einkommens der HR-Praktiker verantwortlich. Der wahrgenommene operative und strategische Einfluss von HR ist auch von der hierarchischen Verortung unmittelbar abhängig, entsprechend variiert auch das Gehalt. Einem weiteren möglichen Faktor – der geschlechtsspezifischen Verteilung von Einkommen wird sich ein gesondertes Kapitel innerhalb des Themenschwerpunktes „Chancengleichheit von Männern und Frauen“ (Kapitel 4.1.3) zuwenden.

3.4.4 Durchschnittsgehälter von HR-Berufseinsteigern in Deutschland

Neben den Gehältern der aktuell befragten HR-Praktiker wurde auch erhoben, wie viel man in den jeweiligen HR-Einheiten als Berufseinsteiger verdient. Im Schnitt über das gesamte Berufsfeld sind dies aktuell 42.968 (arithmetisches Mittel) bzw. 40.000 (Median) Euro und liegt damit rund 20.000 Euro unter dem Einkommen etablierter Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion.⁶⁶ Die genauere Betrachtung zeigt: Etwa jeder siebente Anfänger muss sich mit maximal 30.000 Euro (jährlich) begnügen; etwa jeder neunte erhält aber auch mindestens 50.000 Euro. Diese Differenzen lassen sich – wenngleich nur ansatzweise – durch die unterschiedlichen Organisationstypen und -größen erklären.⁶⁷

| BRUTTO-EINSTIEGSGEHÄLTER NACH ORGANISATIONSTYP UND ORGANISATIONSGRÖSSE (DURCHSCHNITT) | | | | |
|--|------------------|---------------------------|------------------------|------------------|
| Anzahl der Mitarbeiter | Unternehmen | öffentliche Institutionen | Vereine, Verbände etc. | insgesamt |
| bis 99 | 44.017 € | * | * | 43.095 € |
| 100 bis 499 | 38.891 € | 40.543 € | 55.488 € | 39.603 € |
| 500 bis 999 | 43.231 € | 39.060 € | 35.280 € | 42.255 € |
| 1.000 bis 1.999 | 40.989 € | 38.929 € | 36.300 € | 40.496 € |
| 2.000 bis 4.999 | 51.352 € | 42.690 € | * | 49.909 € |
| ab 5.000 | 45.701 € | 43.180 € | * | 45.463 € |
| Total | 43.282 € | 40.353 € | 44.022 € | 42.968 € |
| <i>Basis</i> | <i>n = 2.120</i> | <i>n = 282</i> | <i>n = 68</i> | <i>n = 2.470</i> |

* Weniger als 10 gültige Fälle

Tabelle 25

Zwar zeichnen sich grundsätzlich eher geringfügige Unterschiede ab; ungeachtet dessen dürfen Berufsanfänger ab einer Mitarbeiterzahl von 2.000 wohl dennoch tendenziell höhere Bezüge als in

65 Es geht hier ausschließlich um Tendenzen; der Verdienst wird immer auch das Ergebnis individueller Fachkompetenzen und persönlichen Verhandlungsgeschickes bleiben.

66 Angaben im vierstelligen Bereich fanden bei der Auswertung grundsätzlich keine Berücksichtigung. Vermutlich wurde in diesen Fällen fälschlicherweise das für Praktikanten übliche Gehalt angegeben, Monats- und Jahresgehalt verwechselt oder die Frage anderweitig fehl interpretiert. Insgesamt waren 2.470 gültige Fälle auswertbar, auch weil mehrere Studienteilnehmer auf eine Antwort verzichteten.

67 Bei der Auswertung der Ergebnisse muss sicherlich auch eine mögliche fehlerhafte Fragebeantwortung bei einigen Interviewten berücksichtigt werden, die ggf. fälschlicherweise das Einstiegsgehalt berufserfahrener Praktiker in die Organisation nennen.

kleineren Organisationen erwarten. Das gilt, was ein Blick auf die obigen Zahlen verdeutlicht, sowohl für die Wirtschaft, den staatlich-öffentlichen Sektor als auch den Bereich der öffentlichen Willensbildung. Darüber hinaus deuten unsere Daten darauf hin, dass Unternehmen ihre HR-Anfänger am besten bezahlen.⁶⁸ Die nachfolgende Übersicht schlüsselt Einstiegsgehälter in der Privatwirtschaft nach Branchen getrennt auf.

| BRUTTO-EINSTIEGSGEHÄLTER NACH UNTERNEHMENSBRANCHE UND ORGANISATIONSGRÖSSE (DURCHSCHNITT) | | | | |
|---|--------------------------------------|-------------------------------------|------------------|------------------|
| Unternehmensbranche | weniger als 1.000 Mitarbeiter | mindestens 1.000 Mitarbeiter | insgesamt | Basis |
| Chemie/Pharma | 42.253 € | 52.113 € | 48.402 € | n = 178 |
| Informationstechnologie/Telekommunikation | 43.744 € | 51.075 € | 47.271 € | n = 212 |
| sonstige Industrie | 46.166 € | 47.717 € | 46.938 € | n = 215 |
| Automotive | 45.071 € | 45.635 € | 45.421 € | n = 174 |
| Banken/Versicherungen | 41.284 € | 48.953 € | 44.728 € | n = 167 |
| Maschinenbau | 40.125 € | 46.901 € | 43.513 € | n = 142 |
| sonstige Metallindustrie | 39.534 € | 46.502 € | 43.045 € | n = 129 |
| Energie/Versorgung | 40.733 € | 44.048 € | 42.831 € | n = 98 |
| Konsumgüter/Nahrungsmittel | 38.942 € | 42.746 € | 40.785 € | n = 64 |
| Verkehr/Transport | 36.942 € | 42.321 € | 40.598 € | n = 103 |
| Medien | 39.400 € | 42.411 € | 40.481 € | n = 78 |
| Gastronomie/Touristik/Freizeit | 40.797 € | 37.350 € | 39.827 € | n = 64 |
| Bau/Immobilien | 38.913 € | 38.630 € | 38.808 € | n = 73 |
| Handel | 36.215 € | 40.115 € | 38.264 € | n = 177 |
| Bildung/Forschung/Kultur | 39.917 € | 30.750 € | 37.625 € | n = 16 |
| Gesundheit/Soziales | 35.577 € | 39.081 € | 37.198 € | n = 80 |
| Total* | 40.679 € | 45.847 € | 43.282 € | n = 2.120 |

*In dieser Zeile sind ebenfalls die Angaben aller sonstigen Branchen berücksichtigt.

Tabelle 26

In der chemischen und pharmazeutischen Industrie sowie im IT/TK-Sektor sehen die Verdienstaussichten (im Durchschnitt mehr als 50.000 Euro) für Berufseinsteiger am besten aus – allerdings nur dann, wenn der Arbeitgeber mindestens 1.000 Mitarbeiter beschäftigt. Mit Blick auf die kleineren Organisationen mit weniger als 1.000 Beschäftigten zahlt die sonstige Industrie sowie die Automobilbranche (mehr als 45.000 Euro und damit) am besten. Durch ihre großen Player stehen jedoch die Chemie- und Pharmaindustrie zusammen mit der Informationstechnologie/Telekommunikation im Ranking ganz vorne. Nicht zu große Gehaltserwartungen dürfen Berufseinsteiger in den Branchen Bildung, Forschung und Kultur sowie Gesundheit und Soziales haben.

3.4.5 Gehaltsentwicklung seit 2010

Die Abfrage der Einkommen im Rahmen der Vorgängerstudie (aus dem Jahr 2010) und der aktuellen Erhebung ermöglicht eine Aussage zur Gehaltsentwicklung in den zurückliegenden vier Jahren (2010 bis 2014). Um Vergleichbarkeit herzustellen, wurden die aktuellen Daten den damaligen Einkommensklassen zugeordnet.

⁶⁸ Die für die Verbände, Vereine etc. relevanten Fallzahlen sind einfach zu gering, um dies infrage zu stellen.

ENTWICKLUNG DES BRUTTO-JAHRESEINKOMMENS NACH POSITION

| Einkommensklasse 2010 / 2014 | Leiter/in der gesam- ten HR-Abteilung | Leiter/in eines Teilbereichs der HR-Abteilung | sonstiger Mitarbeiter/ in einer HR-Abteilung | insgesamt |
|---|--|--|---|--------------------------|
| weniger als 50.000 Euro | 13% / 9% | 24% / 15% | 43% / 38% | 23% / 18% |
| 50.000 bis 74.999 Euro | 32% / 25% | 37% / 31% | 45% / 45% | 36% / 32% |
| 75.000 bis 99.999 Euro | 25% / 24% | 24% / 24% | 9% / 13% | 21% / 21% |
| 100.000 bis 249.999 Euro | 29% / 39% | 16% / 28% | 3% / 3% | 20% / 26% |
| mindestens 250.000 Euro | 1% / 3% | 0% / 1% | 0% / 1% | 1% / 2% |
| Total | 100% / 100% | 100% / 100% | 100% / 100% | 100% / 100% |
| <i>Basis</i> | <i>n = 2.112 / 1.302</i> | <i>n = 1.033 / 804</i> | <i>n = 961 / 776</i> | <i>n = 4.106 / 2.882</i> |

Tabelle 27

Die Tabelle stellt das Einkommen entsprechend der jeweiligen Positionen der Studienteilnehmer dar. Um den Vergleich möglichst realistisch beurteilen zu können, müssen wir zunächst die Beschaffenheit der Stichproben beider Erhebungszeitpunkte hinsichtlich aller hier nicht dargestellten Gehaltstreiber vergleichen. Sie wurden in Abschnitt 3.4.4 identifiziert. Dahingehend lässt sich zunächst feststellen, dass die Studienteilnehmer im Jahr 2014 tendenziell (im Durchschnitt um zwei Jahre) älter sind als noch 2010. Auch die Berufserfahrung hat sich (im Durchschnitt um ein Jahr) erhöht. Bezugnehmend auf strukturelle Merkmale der Organisation rekrutiert sich die 2014er Stichprobe zu größeren Teilen aus HR-Verantwortlichen, welche für Unternehmen mit einem vergleichsweise großen Personalbestand tätig sind. Zudem sind mehr HR-Einheiten auf den höheren Leitungsebenen angesiedelt. All dies würde dafür sprechen, dass 2014 mehr Geld verdient wird. Die Gegenüberstellung mit den aktuellen Zahlen bestätigt diese Vermutung. Vor allem bei den Leitern und den Bereichsleitern hat sich der Anteil der niedrigen Gehaltsklassen (unter 75.000 Euro) recht deutlich reduziert. Stattdessen verdienen deutlich mehr Praktiker, welche eine Leitungsfunktion bekleiden, über 100.000 Euro. Bei allen sonstigen Personalmanagern ohne Leitungsfunktion haben sich die Gehaltsverhältnisse nur unwesentlich, aber dennoch verbessert. In der Gesamtschau kann man durchaus konstatieren, dass sich die Verdienstmöglichkeiten im Berufsfeld in den letzten vier Jahren verbessert haben. Dies gilt allerdings weniger für „normale“ Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion; außerdem fällt der Aufwärtstrend bei weitem nicht so deutlich aus, wie die Zahlen auf den ersten Blick suggerieren.

HR-Berufseinsteiger verdienen im Jahr 2010 im Durchschnitt 38.720 Euro (brutto pro Jahr); 2014 sind es 42.968 Euro – also gut 4.000 Euro (ca. 11 Prozent) mehr. Dieser Zuwachs verteilt sich, sofern man von einzelnen Ausnahmen (etwa bei den Unternehmen mit bis zu 99 Mitarbeitern) absieht, weitgehend gleichermaßen auf die verschiedenen Organisationstypen und -größen. Dies führt im Endeffekt zu einer vergleichbaren Schlussfolgerung: Die Einstiegsgehälter sind seit 2010 auch inflationsbereinigt insgesamt angestiegen).

In Bezug zum Abschnitt 1.2 (Methodik und Rücklauf) sei hier erwähnt, dass die zugrunde liegende empirische Datenbasis als Ausschnitt aus der Gesamtrealität nur eingeschränkt mit den Strukturen im Feld insgesamt vergleichbar ist sowie im Vergleich zur Stichprobe 2010 im Rahmen dieser Umfrage vor allem Mitarbeiter in leitenden Positionen teilnahmen. In Konsequenz muss die Aussagekraft der Gehaltsentwicklungen, insbesondere bezogen auf die Berufseinstiegsebene, als eingeschränkt gelten.

3.5 Rollen- und Selbstverständnis sowie Zufriedenheit

3.5.1 Berufliches Rollen- und Selbstverständnis

Die Befragten konnten unter verschiedenen Rollenmodellen auswählen, welches Selbstverständnis auf sie am ehesten zutrifft. Zur Auswahl standen Business Partner/Strategic Partner, Change Agent, Administrativer Experte, Mitarbeiter Coach, Employee Champion und HR-Leader. Mehrfachnennungen waren möglich.

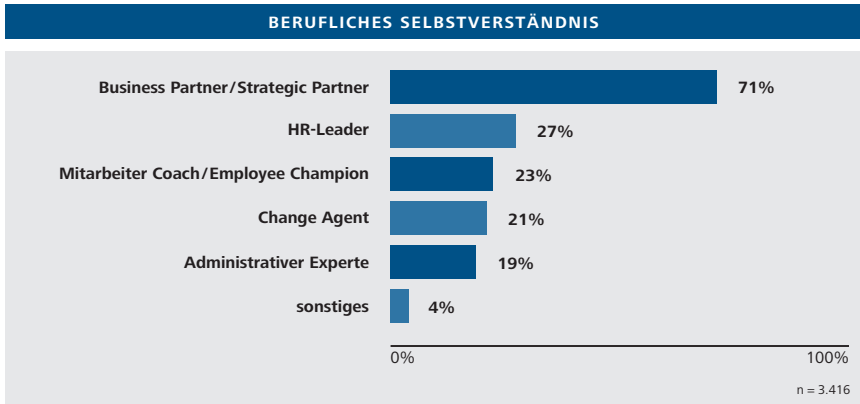


Abbildung 25

Mindestens zwei von drei interviewten Personalmanagern betrachten sich als Business oder Strategic Partner (71 Prozent). Ausgehend von Ulrich (1997) entspricht dies einem führungsnahen, wertschöpfungsorientierten Berufsverständnis: Human Resources agieren demnach als Partner der Organisationsführung und zwar auf gleicher Augenhöhe. Man arbeitet Seite an Seite mit dem oberen Management, hat die Unternehmensstrategie im Blick und stellt durch die eigene Vermittlerrolle die Integration von Human Ressourcen sicher. Business bzw. Strategic Partner stehen dabei für einen beidseitigen Austausch. Auf der einen Seite interessieren sie nicht ausschließlich die Belange der eigenen Abteilung, sondern auch diejenigen der Organisation als Ganzes, welche akzeptiert und in der Personalarbeit berücksichtigt werden. Auf der anderen Seite tragen sie dafür Sorge, dass die Personalstrategie die Geschicke der eigenen Organisation beeinflusst. Gut jeder vierte Studienteilnehmer sieht sich als HR-Leader und damit als Entscheider von Personalfragen (27 Prozent). Organisationsinterne Integration besitzt für diese Gruppe in der Tendenz nur einen untergeordneten Stellenwert. Die Rollen Mitarbeiter Coach/Employee Champion weisen sich 23 Prozent, Change Agent 21 Prozent und Administrativer Experte 19 Prozent zu.

3.5.2 Neues Rollen- und Selbstverständnis

Die Vorgängerstudie äußert sich sehr ausführlich zu den verschiedenen Rollenprofilen (Armbrüser/Schüller 2011: 109ff.), Nachfolgend soll an dieser Stelle das von Dave Ulrich und seinem Team 2012 erarbeitete HR-Modell mit den sechs, teilweise neuen, HR-Kompetenzen dargestellt werden.

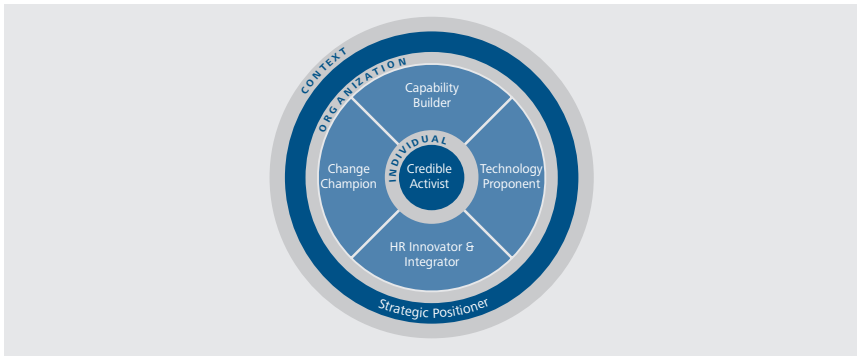


Abbildung 26

Credible activist:

HR-Experten in Unternehmen mit einer Hochleistungskultur fungieren als glaubwürdige Aktivisten. Sie halten, was sie versprechen, und werden aufgrund ihres ergebnisbasierten, integren Verhaltens als vertrauenswürdige und damit auch als beruflich glaubwürdige Personen wahrgenommen. Sie verfügen über soziale Kompetenz und setzen diese effektiv ein, verfolgen einen flexiblen Ansatz, um gute Beziehungen zu den wichtigen Stakeholdern zu entwickeln, und nutzen diese Beziehungen, um Einfluss im Sinne des Unternehmens auszuüben. Sie positionieren sich in Bezug auf geschäftliche Themen eindeutig und stützen sich dabei auf fundierte Daten und durchdachte Meinungen.

Strategic positioner:

Leistungsstarke HR-Experten zeichnen sich durch Verständnis für den globalen Geschäftskontext aus – die sozialen, politischen, wirtschaftlichen, umweltbezogenen, technologischen und demografischen Trends, die sich auf ihr Geschäft auswirken – und sind in der Lage, einzuordnen, was diese Trends für ihr Geschäft bedeuten. Sie sind sich über die Struktur und Logik ihrer eigenen Branche sowie über die Wettbewerbsdynamik im Klaren, die auf den Märkten herrscht, die sie bedienen, einschließlich Trends der Kunden, Wettbewerber und Lieferanten. Sie lassen dieses Wissen in die Entwicklung einer persönlichen Vision für die Zukunft ihres Unternehmens einfließen und wirken an der Ausarbeitung kundenorientierter Geschäftsstrategien sowie jährlicher Geschäftspläne und -ziele mit, die sich an der Geschäftsstrategie orientieren.

Capability builder:

Auf organisatorischer Ebene tragen effektive HR-Experten durch ihre Mitwirkung an der Definition und am Aufbau der Unternehmenskompetenzen dazu bei, ein effektives, starkes Unternehmen zu schaffen und seine Prozesse zu prüfen und zu koordinieren. Als Kompetenzen werden die Fähigkeiten bezeichnet, durch die sich das Unternehmen auszeichnet und für die es bekannt ist. Das Verhalten und die Leistung eines einzelnen Managers oder eines einzelnen Systems wirken sich nicht auf diese Fähigkeiten aus, die sich z. B. auf Innovation, Geschwindigkeit, Kundenorientierung, Effizienz und die Schaffung sinnstiftender und lohnender Tätigkeiten beziehen. Bei Letzterem können HR-Experten Linienmanager unterstützen, sodass sich die für die Mitarbeiter wichtigen Werte im Kompetenzspektrum des Unternehmens widerspiegeln.

Change champion:

Effektive HR-Experten entwickeln die Veränderungskompetenz ihres Unternehmens stetig weiter und leiten effektive Veränderungsprozesse und -strukturen aus ihr ab. Sie gewährleisten eine reibungslose Einbindung von Veränderungsprozessen, die mit einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verbunden ist, legen klar dar, warum die Markt- und Geschäftsrealitäten einen Wandel erforderlich machen, und überwinden Widerstände gegen Wandel, indem sie wichtige Stakeholder an wichtigen Entscheidungen beteiligen und sich ihre Unterstützung in Bezug auf den gesamten Veränderungsprozess sichern. Sie stellen sicher, dass die notwendigen Ressourcen verfügbar sind (einschließlich Zeit, Personal, Kapital und Informationen), fassen zusammen, was aus Erfolgen und Misserfolgen gelernt werden kann, und treiben so Veränderungen voran.

Human resource innovator and integrator:

Auf organisatorischer Ebene besteht eine der Hauptkompetenzen effektiver HR-Experten in der Fähigkeit zur Innovation und Integration von HR-Praktiken hinsichtlich einiger wesentlicher Unternehmensbelange. Die Herausforderung: Der HR-Bereich als Ganzes muss effektiver sein als die Summe seiner Teile. Leistungsstarke HR-Experten gewährleisten, dass die angestrebten Geschäftsergebnisse klar und präzise priorisiert werden, die erforderlichen Unternehmenskompetenzen definiert und erfolgreich eingesetzt werden und angemessene HR-Praktiken, -Prozesse, -Strukturen und -Verfahren auf die identifizierten Unternehmenskompetenzen abgestimmt werden. Wird diszipliniert und konsistent vorgegangen, können durch die Gesamtheit der HR-Praktiken spürbare Auswirkungen auf die Geschäftsergebnisse erzielt werden. Die Innovation und Integration von HR-Praktiken, -Prozessen und -Strukturen trägt maßgeblich dazu bei, dieses Ziel zu erreichen.

Technology proponent:

HR-Experten setzen in Bezug auf grundlegende HR-Tätigkeiten bereits seit vielen Jahren auf Technologie. So erhöhen HR-Informationssysteme die Effizienz von HR-Prozessen wie der Verwaltung von Arbeitgeberleistungen, der Lohnbuchhaltung, der Abführung von Krankenkassenbeiträgen usw., der Buchführung und anderen Verwaltungsaktivitäten. Diese HR-Kompetenzumfrage hat jedoch tief greifende Veränderungen hinsichtlich des Technologieeinsatzes von HR-Experten ergeben. Auf organisatorischer Ebene sind für HR-Experten, von denen Höchstleistungen erwartet werden, heute zwei zusätzliche Technologiefelder relevant. Zum einen nutzen HR-Experten Social-Networking-Technologie, um die Vernetzung zwischen verschiedenen Akteuren zu fördern. Dabei ist es ihre Rolle, effektive Beziehungen zwischen den Mitarbeitern des Unternehmens und zwischen Mitarbeitern und externen Stakeholdern (insbesondere Kunden) sicherzustellen. Zum anderen bringen sich HR-Experten in Unternehmen mit einer Hochleistungskultur zunehmend in das Informationsmanagement ein. Sie identifizieren die Informationen, auf die ein besonderes Augenmerk gelegt werden sollte, bündeln diese Informationen zu nutzbarem Wissen, lassen dieses Wissen in Entscheidungsfindungsprozesse einfließen und sorgen dafür, dass getroffene Entscheidungen klar kommuniziert und umgesetzt werden. Diese Kompetenzzunahme in Bezug auf die betriebliche Effizienz bedeutet einen erheblichen Mehrwert für das Unternehmen.

Die sechs HR-Kompetenzen fokussieren sich noch mehr als bisher auf die Betrachtungsweise, HR „from the outside in“, die zu einer ganzheitlichen Kompetenzentwicklung und zu einem realistischen Selbstverständnis von HR führen soll. Die folgende Case Study zeigt, wie dieses neue Rollenverständnis für notwendige Transformationsprozesse in Unternehmen eingesetzt werden kann. Eine der wichtigsten Voraussetzungen dabei ist, die „Board-Akzeptanz von HR“ im jeweiligen Unternehmen zu etablieren. Das setzt die erforderliche und teilweise neue Qualität von HR-Führungskräften voraus, die vor allem in großen mittelständischen und familienkontrollierten bzw. -geführten Unternehmen breitere Verantwortungsbereiche übernehmen. Darin sind nicht nur die üblichen Funktionen eines

HR-Bereichs anzusiedeln, sondern darüber hinaus Funktionen wie Organisationsentwicklung, Recht und Compliance, Kommunikation, ggfs. IT/Social Media, u.ä.

3.5.3 Zufriedenheit im Beruf

Abschließend zum persönlichen Meinungsbild der HR-Praktiker wurde die Zufriedenheit im Beruf erfasst. Weiter oben war bereits festgestellt worden, dass die Bereitschaft, das Berufsfeld zu wechseln, sehr gering ist, was als erster Indikator für eine tendenziell hohe Zufriedenheit gelten kann. In der vorliegenden Studie konnten die Befragten – analog zur vorhergehenden Untersuchung – auf einer Fünferskala von „gar nicht zufrieden“ bis „sehr zufrieden“ einschätzen.

Offensichtlich herrschen in großen Teilen des Berufsfelds Human Resources aktuell optimale Arbeitsbedingungen. Denn vier Fünftel (insgesamt 81 Prozent) und damit die überwiegende Mehrheit der Befragten äußert sich sehr zufrieden (36 Prozent) oder zumindest zufrieden (45 Prozent) über ihre berufliche Situation. Ambivalente Gefühle brachte in dieser Hinsicht etwa jede(r) Siebente zum Ausdruck (14 Prozent). Nur Wenige taten ihren Unmut kund (6 Prozent), wobei sich der Anteil der „ganz und gar nicht“ Zufriedenen auf ein Prozent reduzierte. Weitere 5 Prozent sind tendenziell unzufrieden. Errechnet man für die auf Grundlage einer (idealisierten Intervall-) Skala im Wertungsbereich von (1) für „gar nicht zufrieden“ bis (5) für „sehr zufrieden“ gemachten Angaben das arithmetische Mittel, ergibt sich ein Wert von 4,1 – identisch wie 2010.

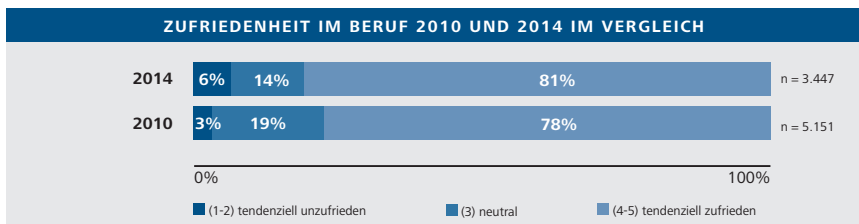


Abbildung 30

Die Einschätzungen zum Zeitpunkt unserer beiden Studien unterscheiden sich lediglich dahingehend, dass 2010 vermehrt ein neutraler (19 Prozent) und seltener ein kritischer (drei Prozent) bzw. positiver Standpunkt (78 Prozent) vertreten wurde.

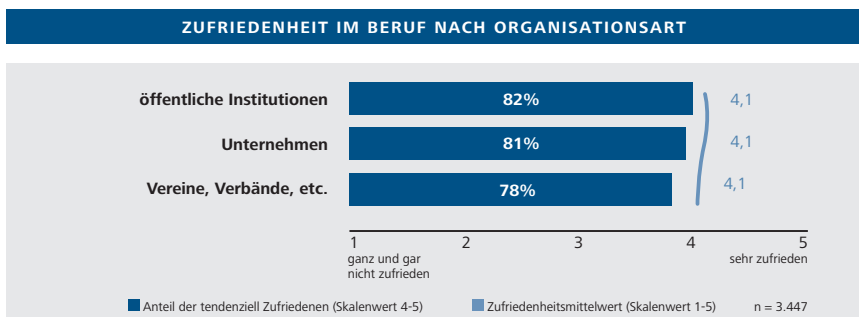


Abbildung 31

Zwar fällt die Zufriedenheit (mit einem Anteil von 82 Prozent) in öffentlichen Einrichtungen tendenziell am größten aus; berücksichtigt man aber gleichzeitig den Anteil der negativen und ambivalenten Aussagen (jeweils Mittelwerte von 4,1) fallen die Unterschiede zwischen den drei Organisationstypen kaum ins Gewicht.

Auch mit Blick auf die Größe der Organisationen sind es statistisch nur bedingt darstellbare Nuancen, in denen sich die Zufriedenheit unterscheidet. Demzufolge mangelt es den Ergebnissen an statistischer Signifikanz. Bei der Zufriedenheit handelt es sich somit um eine weder vom Organisationstyp noch von der Organisationsgröße abhängige Eigenschaft.

Welche anderen strukturellen Merkmale kommen als mögliche Einflussfaktoren infrage? Bereits 2010 wiesen die Ergebnisse auf einen Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit eines Studienteilnehmers und der hierarchischen Verortung seiner HR-Einheit hin.⁶⁹

| ZUFRIEDENHEIT IM BERUF NACH STATUS DER HR-ABTEILUNG | | | |
|---|--|---|-----------|
| hierarchische Verortung der HR-Einheit | Anteil der zufriedenen Praktiker (Skalenwerte 4-5) | durchschnittliche Zufriedenheit (Skalenwerte 1-5) | Basis |
| auf höchster Leitungsebene | 83% | 4,2 | n = 800 |
| direkt unterhalb der Leitungsebene mit zentraler Leitungsbefugnis | 83% | 4,2 | n = 1.756 |
| ohne zentrale Leitungsbefugnis | 74% | 3,9 | n = 891 |

Tabelle 28

Mit einer auf der höchsten Leitungsebene oder direkt darunter angesiedelten und mit einer zentralen Leitungsfunktion ausgestatteten HR-Einheit im Rücken sind Personalmanager überdurchschnittlich zufrieden. Das äußert sich in einer Zufriedenheitsquote von 83 Prozent und einem Mittelwert von 4,2. Sind die HR-Aufgaben dagegen dezentral oder bei unterschiedlichen Fachabteilungen organisiert oder gleichrangig auf verschiedene Abteilungen verteilt, sinkt der Anteil der Zufriedenen deutlich. Dies dürfte unterschiedliche Gründe haben, angefangen von nicht ausgenutzten Potenzialen über eine mangelnde organisationsinterne Akzeptanz bis hin zu strukturellen Ursachen. Ist die für Human Resources zuständige Abteilung einer anderen Abteilung unterstellt, äußert sich zwar immer noch die überwiegende Mehrheit (von zwei Dritteln: 68 Prozent) positiv – jedoch mit größeren Abstrichen (Mittelwert 3,8). Ähnliches gilt für alle weiteren Konstellationen (66 Prozent bzw. 3,8). Ein niedriger Status kann leicht, muss aber nicht unbedingt zwingend zu einem Defizit an Einfluss und Akzeptanz führen.

Deshalb handelt es sich eben nicht bei der hierarchischen Verortung, sondern bei dem (strategischen und operativen) Einfluss um den entscheidenden Zufriedenheitstreiber. In Kapitel 2.2.5 wurden verschiedene Aussagen zur Wahrnehmung von strategischem und operativem Einfluss zu einer Kategorie „Einfluss“ zusammengeführt, die letztlich Auskunft darüber gibt, wie stark die HR-Einheit in organisationsinterne Entscheidungsprozesse integriert ist und welchen Einfluss sie auf die Organisationspolitik ausübt. Dies steht in Zusammenhang mit der hierarchischen Verortung dieser Einheit – wird aber natürlich nicht ausschließlich durch diese erklärt.

⁶⁹ Aktuell ergibt sich zwar eine hoch signifikante, aber – mit Blick auf den obersten Hierarchieebenen – nur bedingt relevante Korrelation (Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $T_b = -0,097$).

ZUFRIEDENHEIT IM BERUF NACH STRATEGISCHEN UND OPERATIVEN EINFLUSS

| Wahrgenommener strategischer und operativer Einfluss | tendenziell unzufrieden (Skala 1-2) | neutral (Skala 3) | tendenziell zufrieden (Skala 4-5) | Mittelwert | Basis |
|--|-------------------------------------|-------------------|-----------------------------------|------------|-------------|
| Organisationen mit einflussreicher HR-Einheit | 1% | 4% | 95% | 4,5 | $n = 993$ |
| sonstige Organisationen | 8% | 18% | 75% | 3,9 | $n = 2.344$ |
| insgesamt | 5% | 14% | 81% | 4,1 | $n = 3.337$ |

Tabelle 29

Besitzen Human Resources innerhalb einer Organisation einen hohen Einfluss, sind die interviewten Praktiker fast ausnahmslos (zu 95 Prozent) zufrieden. Der Anteil an neutralen oder negativen Aussagen bleibt verschwindend gering. Bezugnehmend auf die Organisationen mit einem weniger einflussreichen Personalmanagement reduziert sich der Anteil der Zufriedenen auf drei Viertel. 18 Prozent antworteten ambivalent, 8 Prozent zeigten sich unzufrieden im Beruf. Dadurch reduziert sich letztlich der Mittelwert auf 3,9.

STRUKTURELLE EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE ZUFRIEDENHEIT

| Parameter | Testverfahren | Signifikanz | Relevanz |
|--|------------------------------|---------------|----------------|
| Wahrgenommener strategischer und operativer Einfluss | Rangkorrelation nach Kendall | $p \leq 0,01$ | $t_b = -0,294$ |
| Status (hierarchische Verortung) der HR-Abteilung | Rangkorrelation nach Kendall | $p \leq 0,01$ | $t_b = -0,092$ |
| Organisationstyp | Chi-Quadrat-Test | $p > 0,05$ | - |
| Organisationsgröße | Chi-Quadrat-Test | $p > 0,05$ | - |
| HR-Personalstellen (in Vollzeitäquivalenten) | Pearson-Korrelation | $p > 0,05$ | - |

Tabelle 30

Dieser Zusammenhang ist sowohl hoch signifikant als auch im größeren Umfang statistisch relevant. Die Übersicht zeigt deutlich, dass sich der wahrgenommene Einfluss klar (und dabei deutlich stärker als die hierarchische Verortung) auf die Zufriedenheit auswirkt, wie der hohe Koeffizient von -0,294 beweist.⁷⁰ Die Vermutung, dass die Zufriedenheit in Abhängigkeit von den – in Vollzeitäquivalenten abgefragten HR-Personalstellen – wächst, bestätigte sich jedoch nicht. Lassen sich stattdessen ggf. persönliche Faktoren identifizieren, welche die Zufriedenheit beeinflussen?

PERSÖNLICHE EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE ZUFRIEDENHEIT

| Parameter | Testverfahren | Signifikanz | Relevanz* |
|--------------------------------|------------------------------|---------------|----------------|
| Position | Rangkorrelation nach Kendall | $p \leq 0,01$ | $T_b = -0,092$ |
| Alter (in Gruppen) | Rangkorrelation nach Kendall | $p \leq 0,01$ | $T_b = 0,052$ |
| Einkommen | Pearson-Korrelation | $p \geq 0,01$ | $r = 0,071$ |
| HR-spezifische Berufserfahrung | Pearson-Korrelation | $p \geq 0,01$ | $r = 0,069$ |

*Der Vergleich der Höhe verschiedener Korrelationskoeffizienten ist nicht zulässig.

Tabelle 31

⁷⁰ Dass sich ein negativer Korrelationskoeffizient ergibt, liegt an der Skalierung der Variable „Wahrgenommener strategischer und operativer Einfluss“.

Tatsächlich variiert die Zufriedenheit in Abhängigkeit von einer ganzen Reihe persönlicher Faktoren – darunter die Position, das finanzielle Einkommen, die Berufserfahrung und das Alter. Allerdings sind die Zusammenhänge allesamt geringer ausgeprägt, als dies bei den strukturellen Faktoren sichtbar wurde. Dennoch sind beispielsweise Gesamtleiter (Zufriedenheitsmittelwert von 4,2) zufriedener als Leiter eines HR-Teilbereichs (4,1) oder sonstige Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion (4,0). Weiterhin herrscht in den hohen Gehaltsklassen (ab einem Jahresgehalt von mindestens 100.000 Euro: 4,2) tendenziell mehr Zufriedenheit (bei einem Jahresgehalt von weniger als 100.000 Euro: 4,0). Eine überdurchschnittliche Zufriedenheit brachten allein die mindestens 60-Jährigen zum Ausdruck (4,2). Zudem existieren zwischen diesen Variablen nachweisbare Wechselbeziehungen. Mit zunehmendem Alter verfügt man in der Regel über mehr Berufserfahrung, trägt mehr Führungsverantwortung und verdient mehr Geld.

4. Chancengleichheit von Männern und Frauen

Die Frage nach gleichen Chancen zwischen Männern und Frauen ist ein gesamtgesellschaftliches Problem und wird entsprechend für viele gesellschaftliche Bereiche und Sektoren intensiv diskutiert. In der öffentlichen Diskussion hatte sich dies zuletzt sehr stark auf die Einführung von Geschlechterquoten bei der Besetzung bestimmter Führungsfunktionen fokussiert. Gerade Personalverantwortliche sind mit der Umsetzung von Chancengleichheit in Organisationen befasst und für viele von ihnen ist dies immanenter Teil ihres Aufgabengebietes. Insofern legt die vorliegende Studie einen Themenschwerpunkt auf dieses Themenfeld, das aus zwei Blickrichtungen betrachtet werden soll: Wie beurteilen HR-Manager ihr persönliches berufliches Umfeld vor dem Hintergrund der Chancengleichheit der Geschlechter und welche strukturellen Unterschiede existieren etwa in der Verteilung von Führungs- und Verantwortungspositionen oder der Einkommen? Kapitel 4.1 widmet sich somit der Frage nach der Chancengleichheit unter deutschen Personalmanagern.

Kapitel 4.2 untersucht geschlechterspezifische Chancengleichheit als organisatorische Herausforderung. In welchem Maße wird die Förderung von Frauen in deutschen Unternehmen, Institutionen oder Vereinigungen als Aufgabe verstanden? Inwiefern werden Maßnahmen umgesetzt oder sind geplant? Zum zweiten wird hier ganz konkret untersucht, welche Zustimmung, welche Einführung gesetzlicher Geschlechterquoten unter Personalmanagern findet. Insgesamt sollen ausgehend vom Antwortverhalten in der Stichprobe typische geschlechterspezifische Unterschiede herausgearbeitet werden.

4.1 Chancengleichheit: Stand und Probleme

Personalwesen ist seit langem eines der Berufsfelder mit einem besonders hohen Anteil an weiblichen Beschäftigten. Die zahlenmäßige Dominanz der Frauen im Berufsfeld wurde bereits in der Vorgängerstudie eindeutig abgebildet (vgl. Armbrüster/Schüller 2011: 163). An der aktuellen Befragung nahmen zu 58 Prozent Frauen und zu 42 Prozent Männer teil – ein Verhältnis von 7 zu 5. In Organisationen der öffentlichen Willensbildung trifft man verstärkt Frauen an, die HR-Funktionen bekleiden (66 Prozent vs. 34 Prozent männliche Praktiker). Im staatlich-öffentlichen Sektor ist das Geschlechterverhältnis am ehesten ausgeglichen (55 Prozent Frauen vs. 45 Prozent Männer).⁷¹

Gleichzeitig wird deutlich, dass sich das Geschlechterverhältnis im Berufsfeld weiter stark zugunsten der Frauen verändern wird. Dieser Trend hin zu einer fortschreitenden Feminisierung zeigt sich, wenn man die Anteile beider Geschlechter in den verschiedenen Altersgruppen vergleicht. So dominieren die Frauen zahlenmäßig in den Altersgruppen bis 29 Jahre (81 vs. 19 Prozent) und 30 bis 39 Jahre (71 vs. 29 Prozent). Bis zu einem Alter von mindestens 30 und maximal 39 Jahren sind sie noch in der Überzahl (53 vs. 47 Prozent). In den älteren Segmenten der Stichprobe kehren sich die Geschlechterverhältnisse um. Sowohl in den Generationen, die 50 bis 59 Jahre (44 Prozent vs. 56 Prozent) oder 60 Jahre und älter (31 vs. 69 Prozent) sind, antworteten weniger Frauen als Männer. Allerdings gibt die aktuelle Stichprobe die reale Geschlechterverteilung nur bedingt wieder. Das liegt in erster Linie daran, weil sich Mitglieder des Bundesverbands der Personalmanager mit einer höheren Wahrscheinlichkeit an der Befragung beteiligten und die weiblichen (52 Prozent) und männlichen Anteile (48 Prozent) in der Mitgliederstruktur vergleichbar ausfallen. Im gesamten Datenpool, welcher als Basis für die Datenerhebung diente, weisen die Personalmanagerinnen jedoch einen Anteil von fast zwei Dritteln (65 Prozent) auf.

⁷¹ Die Unterschiede der Geschlechterverteilung in den jeweiligen Organisationstypen sind allerdings statistisch nicht signifikant.

Ihre männlichen Berufskollegen stellen dagegen nur ein gutes Drittel (35 Prozent). Damit wären Frauen beinahe im Verhältnis von 2 zu 1 in der Überzahl.

4.1.1 Stand der Gleichstellung in den HR-Bereichen

Die zentrale Fragestellung, die in den nachfolgenden Ausführungen interessieren soll, ist die nach der Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern im Beruf. Inwieweit ist eine solche – gerade mit Blick auf die rein zahlenmäßige Dominanz von Frauen im Berufsfeld erreicht, wo liegen Defizite? Hier interessierte zunächst ganz allgemein, ob Frauen und Männer in ihren Arbeitsbereichen die gleichen Chancen haben, wenn es um Position, Karriere und Vergütung geht – oder besser gesagt: Wie Frauen und Männer Chancengleichheit in ihrem beruflichen Umfeld wahrnehmen. Gefragt wurde also entsprechend nach der Situation in den jeweiligen Organisationen. Die fünf Antwortvarianten reichten von Frauen werden klar oder in gewissem Maße bevorzugt über weitgehende Chancengleichheit bis zu einer Bevorzugung von Männern.

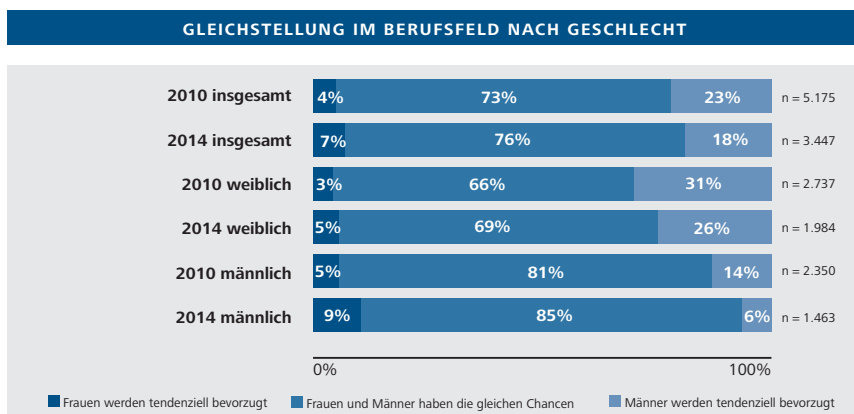


Abbildung 32

Insgesamt glaubt eine große Mehrheit von drei Vierteln der Befragten, dass im Berufsfeld weitgehende Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern herrscht. 18 Prozent sind der Meinung, dass Männer bevorzugt und Frauen benachteiligt werden, sieben Prozent gehen von einer Bevorzugung der Frauen aus. Die Einschätzungen unterscheiden sich markant, je nachdem, ob sie von Männern oder von Frauen geäußert werden. Die Meinung, dass Frauen klar bevorzugt werden, vertreten praktisch ausschließlich Männer (zwei Prozent, insgesamt ein Prozent). Eine gewisse Bevorzugung weiblicher Beschäftigter konstatieren sowohl Frauen (fünf Prozent) als auch Männer (acht Prozent). In der Grafik oben sind die Antwortmöglichkeiten „klare“ und Bevorzugung „in einem gewissen Maße“ zusammengefasst. Dabei gehen zwar 85 Prozent der Männer, jedoch nur 69 Prozent der Frauen davon aus, dass heute gleiche Chancen für beide Geschlechter existieren. Interessant ist, dass mittlerweile mehr Männer – nämlich neun Prozent – erklären, dass Frauen im Berufsfeld bevorzugt würden, als solche, die eine Benachteiligung von Frauen erkennen (nur sechs Prozent). In der Einschätzung der Männer hat sich die geschlechtsspezifische Dominanz im Durchschnitt aller Aussagen also bereits zugunsten der Frauen verschoben. Frauen hingegen sehen ihr Geschlecht fünfmal häufiger benachteiligt (26

Prozent) als bevorzugt (nur fünf Prozent).⁷²

Im Vergleich zur 2010 durchgeführten Vorgängerstudie hat sich der Stand der Chancengleichheit allgemein verbessert – und zwar im Urteil beider Geschlechter. Insgesamt ist die Einschätzung, Frauen und Männer seien gleichberechtigt von 73 auf 76 Prozent gestiegen. Die Wahrnehmung, dass Frauen benachteiligt würden, ist noch etwas deutlicher um fünf Prozent zurückgegangen. Von dieser Entwicklung scheinen die Frauen aber teilweise zu Lasten der männlichen HR-Praktiker zu profitieren, ist doch die Vermutung, Männer würden im Beruf benachteiligt, ebenfalls etwas von vier auf sieben Prozent angestiegen. Diese Grundtendenz im Antwortverhalten – mehr Gleichberechtigung, weniger Benachteiligung von Frauen, etwas mehr Benachteiligung von Männern – zeigt sich in leicht unterschiedlicher Ausprägung bei beiden Geschlechtern. Bei der Überprüfung, wie sich ausgewählte organisatorisch-strukturelle und persönliche Merkmale auf die Beurteilungen auswirken, müssen die geschlechtsspezifischen Unterschiede im Antwortverhalten eliminiert werden. Deshalb weisen wir die Ergebnisse im Folgenden auch nicht als absolute Prozentzahlen, sondern nach Frauen und Männern getrennt aus.

| GLEICHSTELLUNG IM BERUFSFELD NACH ALTER (FRAUEN) | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| Beurteilung der Situation | 29 und jünger | 30 bis 39 | 40 bis 49 | 50 bis 59 | 60 und älter |
| Frauen werden tendenziell bevorzugt | 6% | 5% | 4% | 6% | 3% |
| Frauen und Männer haben die gleichen Chancen | 65% | 67% | 71% | 72% | 73% |
| Männer werden tendenziell bevorzugt | 30% | 28% | 25% | 21% | 23% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| <i>Basis</i> | <i>n = 216</i> | <i>n = 726</i> | <i>n = 657</i> | <i>n = 355</i> | <i>n = 30</i> |

Tabelle 32

Wie wichtig die getrennte Betrachtung der Geschlechter ist, zeigt sich beim Alter besonders deutlich. Insgesamt hängt die Einschätzung der Chancengleichheit nämlich signifikant vom Alter ab – bei der geschlechtsspezifischen Auswertung jedoch nur teilweise.⁷³ Fest steht, dass sich vor allem die jüngeren Frauen (im Alter bis zu 39 Jahren) benachteiligt fühlen. Das führt dazu, dass in der Gesamtschau der Anteil der Befragten, welche die Männer im Vorteil sehen, mit zunehmendem Alter sinkt. Gleichzeitig wird auch die Einschätzung einer Chancengleichheit in den höheren Altersgruppen wahrscheinlicher.

72 Die Beeinflussung der individuellen Wahrnehmung von Chancengleichheit durch das Geschlecht der Studienteilnehmer ist in Anbetracht dieser Ergebnisse offensichtlich und lässt sich auch statistisch nachweisen. Binäre Variablen lassen sich bei Auswertungen ggf. als Rangfolge begreifen, was die Berechnung einer Rangkorrelation erlaubt (Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $\tau_b = 0,242$). Zudem liefert auch der Chi-Quadrat-Test Hinweise auf hoch signifikante Unterschiede ($p \leq 0,01$, Cramérs $V = 0,264$). Beide Zusammenhangsmaße sprechen für eine nicht unerhebliche Beeinflussung des Antwortverhaltens durch das Geschlecht.

73 Das liegt daran, weil die Frauen in den jüngeren Altersklassen zahlreicher vertreten sind. Signifikant – allerdings auf einem niedrigeren Niveau – sind die Unterschiede ausschließlich bei der Betrachtung des weiblichen Geschlechts (Kendalls Tau; $p \leq 0,05$; $b = -0,043$).

| GLEICHSTELLUNG IM BERUFSFELD NACH ALTER (MÄNNER) | | | | | |
|--|---------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| Beurteilung der Situation | 29 und jünger | 30 bis 39 | 40 bis 49 | 50 bis 59 | 60 und älter |
| Frauen werden tendenziell bevorzugt | 8% | 10% | 10% | 9% | 1% |
| Frauen und Männer haben die gleichen Chancen | 87% | 84% | 83% | 86% | 93% |
| Männer werden tendenziell bevorzugt | 6% | 6% | 8% | 5% | 6% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| <i>Basis</i> | <i>n = 52</i> | <i>n = 300</i> | <i>n = 585</i> | <i>n = 459</i> | <i>n = 67</i> |

Tabelle 33

Das Antwortverhalten der Männer unterscheidet sich bis zu einem Alter von 59 Jahren nur geringfügig: Die überwiegende Mehrheit von mindestens vier Fünfteln plädiert für Chancengleichheit; etwas häufiger sieht man jeweils die Frauen gegenüber den Männern im Vorteil. Die mindestens 60 Jahre alten Praktiker, welche in unserer Stichprobe allerdings nicht besonders zahlreich vertreten sind, konstatieren als einzige männliche Altersgruppe häufiger, dass sie selbst tendenziell bevorzugt als dass sie tendenziell benachteiligt werden.

Wie ist es um die Chancengleichheit in den verschiedenen Sektoren und Branchen bestellt? Um geschlechtsbedingte statistische Unterschiede zu minimieren, werden in der nachfolgenden Übersicht die Antworten weiblicher und männlicher Studienteilnehmer jeweils gleichgewichtet ausgewertet.

| BEURTEILUNG DER GLEICHSTELLUNG IM BERUFSFELD NACH ORGANISATIONSTYP (FRAUEN UND MÄNNER GLEICHGEWICHTET) | | | |
|--|------------------|---------------------------|------------------------|
| Beurteilung der Situation | Unternehmen | öffentliche Institutionen | Vereine, Verbände etc. |
| Frauen werden tendenziell bevorzugt | 7% | 6% | 4% |
| Frauen und Männer haben die gleichen Chancen | 76% | 82% | 83% |
| Männer werden tendenziell bevorzugt | 17% | 12% | 13% |
| Total | 100% | 100% | 100% |
| <i>Basis</i> | <i>n = 2.953</i> | <i>n = 399</i> | <i>n = 95</i> |

Tabelle 34

Die nach Geschlechtern gleich gewichtete Auswertung entzerrt tendenziell den Eindruck, dass in hervorgehobener Weise im staatlich-öffentlichen Sektor Chancengleichheit besteht. Stattdessen liegen die Organisationen der öffentlichen Willensbildung mit den staatlichen Einrichtungen in dieser Hinsicht gleichauf. Am wahrscheinlichsten ist eine Bevorteilung von Männern in der Wirtschaft (17 Prozent) und dort vor allem im Handelsgewerbe (22 Prozent). Am seltensten konstatierten die im Bereich Informationstechnologie und Telekommunikation tätigen Personalmanager, dass Männer tendenziell bevorzugt werden (11 Prozent).

In sichtbarer Weise wirkt sich auch der Status der für das Personalmanagement zuständigen Abteilung auf die Wahrnehmung von Chancengleichheit aus.⁷⁴

⁷⁴ Signifikant ist die Korrelation aber ausschließlich bei den männlichen Studienteilnehmern (Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $\tau_b = 0,082$).

| BEURTEILUNG DER GLEICHSTELLUNG IM BERUFSFELD NACH STATUS DER HR-EINHEIT (FRAUEN UND MÄNNER GLEICHGEWICHTET) | | | |
|--|-----------------------|---|---|
| Beurteilung der Situation | höchste Leitungsebene | direkt unterhalb der Leitungsebene mit zentraler Leitungsbefugnis | unterhalb der Leitungsebene, ohne zentrale Leitungsbefugnis |
| Frauen werden tendenziell bevorzugt | 9% | 6% | 7% |
| Frauen und Männer haben die gleichen Chancen | 75% | 79% | 74% |
| Männer werden tendenziell bevorzugt | 15% | 15% | 19% |
| Total | 100% | 100% | 100% |
| <i>Basis</i> | <i>n = 800</i> | <i>n = 1.756</i> | <i>n = 891</i> |

Table 35

In solchen HR-Einheiten, die auf höchster Leitungsebene in einer Organisation angesiedelt sind, haben Frauen offensichtlich die besten Chancen. Hier erklären 75 Prozent der Befragten Chancengleichheit, 9 Prozent sehen eine Bevorzugung von Frauen. In solchen Abteilungen, die unterhalb der Leitungsebene verortet sind, werden Frauen stärker benachteiligt – zwar gehen auch hier etwa drei Viertel von Chancengleichheit aus, demgegenüber wird am häufigsten eine Bevorzugung von Männern konstatiert.

4.1.2 Geschlechterspezifische Unterschiede von Karrierewegen

Inwiefern sich die Karrierewege von männlichen und weiblichen Personalmanagern unterscheiden, soll uns – beginnend mit der Ausbildung – im aktuellen Abschnitt beschäftigen. Jeweils neun Prozent reichte ein Realschulabschluss zum Einstieg in das Berufsfeld aus. Geringfügig häufiger gaben Frauen das Abitur oder ein Studium als höchsten Bildungsabschluss an (zwölf bzw. 77 Prozent vs. elf bzw. 76 Prozent bei den Männern). Dafür sind die Männer anteilig doppelt so oft promoviert (vier Prozent vs. zwei Prozent der Frauen). Obwohl die geschlechterspezifischen Differenzen im statistischen Sinn signifikant ausfallen,⁷⁵ darf man sie aufgrund ihrer geringen Relevanz und weil sie maßgeblich durch das höhere Durchschnittsalter männlicher Praktiker zustande kommen, nicht überbewerten.

Die Akademiker beider Geschlechter verfügen überwiegend über einen Abschluss entweder allgemein im Bereich Wirtschaftswissenschaften oder speziell im Bereich Human Resources, Personalwirtschaft/-management/-politik. Trotz ihres tendenziell höheren Alters⁷⁶ weisen die Männer (44 bzw. 24 Prozent) in dieser Hinsicht eine ähnliche Quote wie die Frauen auf (47 bzw. 25 Prozent). Etwas typischer weiblich scheint ein geistes- bzw. sozialwissenschaftliches Studium zu sein (17 Prozent vs. 13 Prozent bei den Männern). Dass man unter den Männern (zu 19 Prozent vs. 10 Prozent bei den Frauen) vermehrt studierte Juristen antrifft, dürfte auch an der bekannten Alterspyramide liegen, in der diese vor allem in den älteren Kohorten zu finden sind.

Über die individuellen HR-Kompetenzen erweiternde Zusatzqualifikationen verfügen anteilig ähnlich viele Männer (41 Prozent) wie Frauen (40 Prozent). Darüber hinaus sind gelernte Personalfachkauffrauen (17 Prozent) in der Stichprobe häufiger vertreten als Personalfachkaufmänner (15 Prozent).

Bereits im Zuge ihrer Ausbildung waren mehr Frauen (23 Prozent) als Männer (18 Prozent) im Ausland.⁷⁷ Dafür verfügen männliche HR-Praktiker häufiger über berufliche Auslandserfahrungen (25

⁷⁵ Nachweisbar durch einen Chi-Quadrat-Test ($p \leq 0,05$; Cramérs $V = 0,057$).

⁷⁶ Grundsätzlich sind es verstärkt die jüngeren Segmente unserer Stichprobe, welche diese Studiengänge absolviert haben. Vgl. Abschnitt 3.1.2.

⁷⁷ Dieser Unterschied ist hoch signifikant (Chi-Quadrat-Test; $p \leq 0,01$; $\Phi = -0,057$).

Prozent gegenüber 22 Prozent ihrer weiblichen Kollegen).⁷⁸ Diese Differenzen sind primär das Ergebnis von tendenziell jüngeren Frauen und älteren Männern in der Stichprobe.

Nahezu jeder zweite Studienteilnehmer arbeitet schon immer im Berufsfeld. Die geringen Unterschiede zwischen den beiden Geschlechtern (48 Prozent bei den Frauen vs. 46 Prozent bei den Männern) dürften ebenfalls durch die unterschiedliche Altersverteilung zustande kommen. Mit zunehmendem Alter werden Berufswechsel wahrscheinlicher, was vor allem für das männliche Geschlecht gilt. Der Wunsch nach beruflicher Veränderung ist bei beiden Geschlechtern im selben Umfang ausgeprägt (zehn Prozent).

Weil sie in der Regel älter sind, verfügen männliche Personalmanager über eine größere Berufserfahrung (von im Durchschnitt 15,5 Jahren gegenüber 11,4 Jahre bei den Frauen) und besetzen über einen längeren Zeitraum ihre aktuelle Stelle (6,3 vs. 4,9 Jahre).⁷⁹ Da die Position in erster Linie vom Alter und der Berufserfahrung im Personalmanagement abhängt, überrascht es zunächst erst einmal nicht, dass die Männer häufiger hochrangige Positionen bekleiden. Darüber hinaus unterscheiden sich die Karrierewege beider Geschlechter nur marginal, weshalb man annehmen sollte, dass sich die Positionen innerhalb der verschiedenen Altersklassen relativ paritätisch verteilen. Das stimmt so nicht, was Abbildung 33 verdeutlicht. Trotz einer vergleichbaren Lebens- und Berufserfahrung und ohne nachweisbare Unterschiede hinsichtlich der fachlichen Qualifikation, tragen Männer im Berufsfeld Human Resources häufiger Führungsverantwortung als Frauen. Mit den dafür verantwortlichen Hindernissen beruflicher Gleichstellung wird sich Abschnitt 4.1.4 noch genauer beschäftigen.

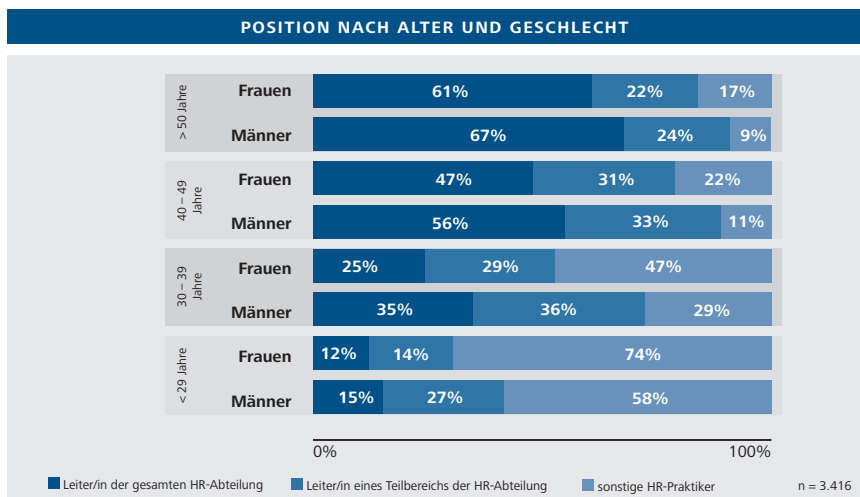


Abbildung 33

In sämtlichen dargestellten Altersklassen gibt es anteilig mehr männliche als weibliche Gesamtleiter Human Resources. Noch am meisten ausgeglichen fällt das Verhältnis in der U-30-Gruppe aus. Im Alter von 30 bis 39 Jahren und 40 bis 49 Jahren sind die Männer (mit einem Plus von zehn bzw. neun Prozent) besonders deutlich in der Überzahl. Einzelne HR-Teilbereiche werden ebenfalls verstärkt

⁷⁸ Dieser Unterschied ist signifikant (Chi-Quadrat-Test, $p \leq 0,05$, $\Phi = 0,035$).

⁷⁹ Die hohe Signifikanz lässt sich auf Grundlage eines T-Tests für unabhängige Stichproben belegen.

vom männlichen Geschlecht geleitet, auch wenn sich mit Blick auf die älteren Studienteilnehmer in dieser Hinsicht lediglich geringfügige Unterschiede ergeben. Im Ergebnis trifft man unabhängig vom Alter sowohl auf den oberen als auch auf den unteren HR-Führungsebenen mehr Männer als Frauen an.⁸⁰ Letztere stellen demzufolge vermehrt die sonstigen Praktiker ohne Leitungsverantwortung. Das wiederum führt dazu, dass Frauen (76 Prozent) sich vergleichsweise häufig ausschließlich dem Personalmanagement widmen. Männer (70 Prozent) müssen, weil sie öfter höhere Positionen bekleiden, darüber hinaus vermehrt andere Aufgaben wahrnehmen (weil ihrem Bereich dann z.B. auch andere Felder zugeordnet sind). Die Tätigkeiten werden damit weniger vom Geschlecht, sondern in erster Linie von der Position des Studienteilnehmers bestimmt.⁸¹ Interessanterweise sind Männern, welche als oberster Personalmanager fungieren, unabhängig von der Größe ihrer Organisation mehr Mitarbeiter unterstellt als Frauen in derselben Position.

| ANZAHL DER HR-GESAMTLEITERN UNTERSTELLTEN MITARBEITER NACH ORGANISATIONSGRÖSSE | | | | |
|---|----------|--------------|----------|--------------|
| Gesamtzahl der Mitarbeiter in der Organisation | männlich | | weiblich | |
| | n | Durchschnitt | n | Durchschnitt |
| bis 99 | 40 | 7,0 | 132 | 2,5 |
| 100 bis 499 | 291 | 5,7 | 372 | 4,6 |
| 500 bis 999 | 149 | 20,5 | 99 | 12,3 |
| 1.000 bis 1.999 | 124 | 13,9 | 49 | 11,3 |
| 2.000 bis 4.999 | 87 | 25,5 | 35 | 21,2 |
| ab 5.000 | 101 | 98,5 | 59 | 70,1 |

Tabelle 36

Wir werten an dieser Stelle also nur die Angaben von Studienteilnehmern bzw. Studienteilnehmerinnen aus, welche als Gesamtleiter sämtliche HR-Funktionen verantworten: Bei den relevanten männlichen Praktikern existieren in Organisationen mit einem Personalbestand von maximal 99 Mitarbeitern im Durchschnitt 7,0 Vollzeitstellen für die verschiedenen Aufgaben des Human Resource Managements. Mit Blick auf die weiblichen Gegenparts sind es nur 2,5. Auch in den größeren Organisationen tragen männliche Gesamtleiter stets mehr Personalverantwortung. Dazu noch ein Beispiel: In Organisationen mit mindestens 5.000 Mitarbeitern sind den obersten Personalmanagern im Durchschnitt fast 100 (exakt: 98,5) weitere HR-Kräfte unterstellt. Frauen haben trotz derselben Position im Durchschnitt 25 Prozent weniger Kollegen unter sich (70,1).

Vermutlich auch aufgrund ihrer im Vergleich zu Männern geringeren Aufstiegschancen äußern sich die das Berufsfeld Human Resources repräsentierenden Frauen seltener zufrieden (zu 79 vs. 83 Prozent bei ihren männlichen Berufskollegen) über ihre Jobsituation. Zwar nur geringfügig, aber dennoch häufiger brachten sie (zu sechs vs. fünf Prozent) ihre Unzufriedenheit zum Ausdruck. Dies darf jedoch keinesfalls darüber hinwegtäuschen, dass auch die überwiegende Mehrheit der weiblichen HR-Profis ihre persönlichen beruflichen Verhältnisse positiv bewertet – allerdings fällt das Urteil eben nicht ganz so positiv wie bei den männlichen Praktikern aus.⁸²

80 Diese geschlechterspezifischen Unterschiede in den verschiedenen Altersklassen fallen auch jeweils hoch signifikant aus (Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $T_{\tau} \geq 0,126$).

81 Die geschlechterspezifischen Unterschiede sind nur bei den Gesamtleitern signifikant (Chi-Quadrat-Test, $p \leq 0,05$; Phi = -0,054). Männliche Gesamtleiter kristallisieren sich eher als Allrounder heraus.

82 Für die in einem Wertungsbereich von (1) für „gar nicht zufrieden“ bis (5) für „sehr zufrieden“ abzustufende Zufriedenheit ergibt sich für die männlichen Studienteilnehmer ein arithmetisches Mittel von 4,2. Der für die Frauen ermittelte Wert von 4,1 fällt etwas kleiner aus. Statistisch (laut der Berechnung eines T-Tests für unabhängige Stichproben) ist

4.1.3 Geschlechterspezifische Unterschiede im Einkommen

Im Berufsfeld tätige Frauen erhalten ein mittleres Brutto-Jahresgehalt von 71.447 Euro und damit im Durchschnitt rund 40.000 Euro pro Jahr bzw. fast 4.000 Euro pro Monat weniger als ihre männlichen Berufskollegen (107.412 Euro). Die nun keineswegs nur aus der wissenschaftlichen Perspektive entscheidende Frage ist, ob die Gehaltsunterschiede unmittelbar aus den Geschlechterdifferenzen resultieren oder ob andere Faktoren die entscheidende Rolle spielen. Im letzten Abschnitt haben wir bereits herausgearbeitet, dass Frauen seltener Führungspositionen bekleiden. Weiterhin ist es ein statistisch signifikanter Fakt, dass HR-Frauen vermehrt für kleinere Organisationen arbeiten, die in der Tendenz geringere Gehälter bezahlen dürften. So stehen in Organisationen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern einem männlichen Personalmanager (36 Prozent) immer zwei Frauen gegenüber (64 Prozent). Verfügt eine Organisation dagegen über mindestens 1.000 Beschäftigte, ergibt sich ein nahezu ausgeglichenes Verhältnis (51 Prozent Frauen vs. 49 Prozent Männer). Auch das höhere Alter und die damit verbundene größere Berufserfahrung männlicher Praktiker spielt in diesem Kontext sicherlich eine Rolle. Auf der anderen Seite fällt der Anteil der im Durchschnitt fünf Jahre jüngeren Frauen unter den – in der Regel schlechter verdienenden – Berufseinsteigern besonders hoch aus.

In Abschnitt 3.4.4 wurden drei persönliche (Alter, Berufserfahrung und Position) sowie zwei strukturelle Faktoren (Organisationsgröße und Statuts der HR-Einheit) identifiziert, welche einen überdurchschnittlichen Einfluss auf das Einkommen ausüben. Um die Bedeutung dieser (unabhängigen) Variablen auf das Einkommen in Relation zum Geschlecht objektiv beurteilen zu können, haben wir sie in ein lineares Modell integriert und eine Regressionsanalyse durchgeführt. Auf eine detaillierte Darstellung der mathematischen Hintergründe soll hier verzichtet werden. Entscheidend ist, dass sich dadurch zum einen die statistische Signifikanz der jeweiligen Einflüsse nochmals verifizieren lässt: Macht es also grundsätzlich Sinn, die oben genannten Faktoren zur Erklärung des Einkommens von Personalmanagern heranzuziehen. Die Antwort lautet hier eindeutig ja. Zum anderen kann man mit Hilfe des Regressionskoeffizienten (β bzw. τ) den Beitrag der unabhängigen (Regressor-) Variablen für die Prognose des Einkommens (als abhängige Variable) beziffern⁸³ und damit die Relevanz bzw. den Einfluss der verschiedenen Faktoren bestimmen: Woran liegt es also in welchem Umfang, dass ein(e) Personalmanager(in) mehr oder weniger Geld verdient?

Um die Variablen nach der Größe ihres Einflusses zu ordnen und somit die Bedeutung des Geschlechts für die Höhe der Gehaltszahlungen herauszuarbeiten, weist die nachfolgende Tabelle jeweils den Betrag der standardisierten Regressionskoeffizienten ($|\beta|$) aus. Die Richtung der Zusammenhänge erläutern wir im Folgenden verbal.

aber selbst diese kleine Differenz hoch signifikant ($p \leq 0,01$).

83 Der Wert eines Regressionskoeffizienten (β) gibt jeweils an, wie sich die Zielgröße Gehalt ändert, wenn sich die Ausprägung der zugehörigen Variable bei Konstanz aller anderen Größen um eine Einheit erhöht. Für den Vergleich weisen wir ausschließlich die standardisierten Regressionskoeffizienten (β) aus, wodurch die relative Bedeutsamkeit der Regressoren für die Erklärung des Regressanden miteinander verglichen werden kann. Denn die Standardisierung beseitigt die unterschiedlichen Messdimensionen der Variablen (zum Beispiel Geschlecht mit ausschließlich zwei Ausprägungen vs. das in Jahren gemessene Alter). Grundsätzlich ist beim Vergleich jeder Wert immer in Relation zu allen anderen Werten zu betrachten.

**URSACHEN FÜR GEHALTSUNTERSCHIEDE ZWISCHEN FRAUEN UND MÄNNERN
(AUF DER BASIS EINER LINEAREN REGRESSION)***

| Einflussfaktor | standardisierter Regressionskoeffizient | Einfluss |
|-------------------------|--|-----------------|
| Organisationsgröße | $ \beta = 0,272$ | hoch |
| Position | $ \beta = 0,250$ | hoch |
| Geschlecht | $ \beta = 0,127$ | mittel bis hoch |
| Status der HR-Abteilung | $ \beta = 0,119$ | mittel bis hoch |
| Alter | $ \beta = 0,115$ | mittel |
| Berufserfahrung | $ \beta = 0,085$ | mittel |

*Signifikanz für alle Koeffizienten $p \leq 0,01$.

Tabelle 37

Betrachtet man alle infrage kommenden Faktoren, wirkt sich nicht das Geschlecht, sondern die Organisationsgröße am stärksten auf das Gehalt aus ($\beta = 0,272$): Je mehr Mitarbeiter für eine Organisation tätig sind, umso mehr Geld dürfen die Personalmanager erwarten. Ähnlich relevant fällt der Einfluss der Position aus ($\beta = -0,250$)⁸⁴: Mit zunehmender Führungsverantwortung wächst auch das Einkommen. Jedoch bereits an dritter Stelle folgt das Geschlecht ($\beta = -0,127$).⁸⁵ Es beeinflusst die Höhe des Gehalts zwar nicht annähernd so stark wie die Organisationsgröße und Position, aber in einem leicht stärkeren Umfang als das Alter ($\beta = 0,115$). Die Dauer der Tätigkeit im Berufsfeld übt im Modell den geringsten Einfluss aus ($\beta = 0,085$). Mit anderen Worten sind, zumindest wenn es um Gehaltsverhandlungen geht, unmittelbar im Rahmen von HR-Tätigkeiten gesammelte Erfahrungen weniger wichtig als die allgemeine Berufserfahrung. Die folgende Abbildung veranschaulicht die Zusammenhänge (vergleichsweise starker Einfluss der Organisationsgröße und der Position, mittlerer Einfluss des Geschlechts und des Alters, geringer Einfluss der Berufserfahrung und des Status der HR-Abteilung) noch einmal auf grafischem Wege.

URSACHEN FÜR GEHALTSUNTERSCHIEDE ZWISCHEN FRAUEN UND MÄNNERN

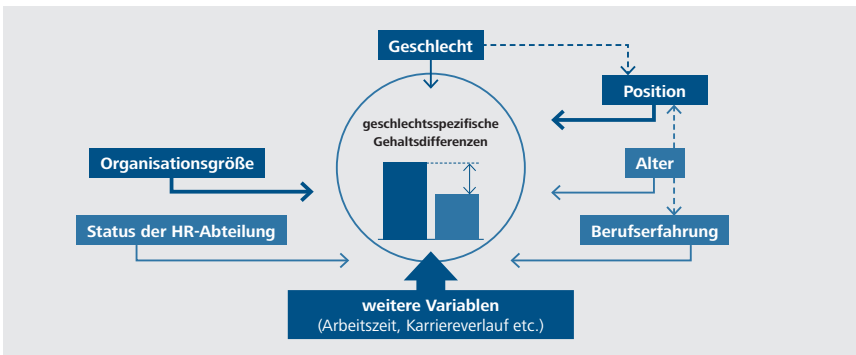


Abbildung 34⁸⁶

84 Der negative β -Wert kommt durch die Skalierung der unabhängigen Variable (1 = Leiter/in der gesamten HR-Abteilung, 2 = Leiter/in eines Teilbereichs der HR-Abteilung, 3 = sonstige/r Mitarbeiter/in einer HR-Abteilung) zustande.

85 Da Männern der Wert 1 und Frauen der Wert 2 zugewiesen wurde, ergibt sich ein negativer Regressionskoeffizient.

86 Erläuterung: Ein dickerer Pfeil signalisiert einen stärkeren Einfluss der Kategorie auf das Gehalt. Eigene Darstellung in Anlehnung an Bentele/Großkurth/Seidenglanz (2009: 140).

Die Abbildung soll ebenfalls verdeutlichen, dass unser statistisches Modell die geschlechtsspezifischen Gehaltsdifferenzen nicht vollständig erklärt. Vielmehr dürften noch weitere Einflussfaktoren wie etwa (vor allem durch Schwangerschaft bedingte) Unterbrechungen in der Berufstätigkeit oder auch die Arbeitszeit (verstärkte Inanspruchnahme von Teilzeitmodellen durch Frauen) existieren. Um das finanzielle Ausmaß der geschlechtsspezifischen Unterschiede im Einkommen bestimmen zu können, schlüsselt die folgenden Tabelle die durchschnittlichen Gehälter von Männern und Frauen entsprechend der Organisationsgröße und der Position der Studienteilnehmer auf. Damit sind die beiden entscheidenden Einflussfaktoren (Organisationsgröße und Position) für den Vergleich konstant gehalten. Im Ergebnis, so viel steht ausgehend von den uns vorliegenden Daten fest, verdienen männliche Personalmanager im Durchschnitt unabhängig von der Größe ihres Arbeitgebers in nahezu allen Positionen mehr Geld als ihre Berufskolleginnen. Es gibt eine einzige – in der Gesamtschau aber vernachlässigbare – Ausnahme: Als Leiterin eines Teilbereichs der für Human Resources verantwortlichen Abteilung erhält man in einer Organisation mit 500 bis 999 Mitarbeiter ein Jahresbruttogehalt von 74.291 Euro. Dieser Wert liegt rund 3.500 Euro über dem Gehalt von Teilbereichsleitern.

| BRUTTO-JAHRESGEHALT NACH GESCHLECHT, ORGANISATIONSGRÖSSE UND POSITION (DURCHSCHNITT) | | | | |
|---|---|---------------|---------------|--------------|
| Anzahl der Mitarbeiter / Position | | Männer | Frauen | Basis |
| ab 5.000 | Leiter/in der gesamten HR-Abteilung | 195.580 € | 126.095 € | n = 123 |
| | Leiter/in eines Teilbereichs der HR-Abteilung | 125.510 € | 95.354 € | n = 306 |
| | Sonstiger Mitarbeiter/in einer HR-Abteilung | 81.104 € | 68.799 € | n = 245 |
| 2.000 bis 4.999 | Leiter/in der gesamten HR-Abteilung | 158.329 € | 131.997 € | n = 108 |
| | Leiter/in eines Teilbereichs der HR-Abteilung | 98.123 € | 78.651 € | n = 134 |
| | Sonstiger Mitarbeiter/in einer HR-Abteilung | 84.750 € | 55.611 € | n = 113 |
| 1.000 bis 1.999 | Leiter/in der gesamten HR-Abteilung | 122.059 € | 91.713 € | n = 146 |
| | Leiter/in eines Teilbereichs der HR-Abteilung | 87.690 € | 64.822 € | n = 107 |
| | Sonstiger Mitarbeiter/in einer HR-Abteilung | 62.206 € | 54.178 € | n = 118 |
| 500 bis 999 | Leiter/in der gesamten HR-Abteilung | 105.727 € | 90.166 € | n = 212 |
| | Leiter/in eines Teilbereichs der HR-Abteilung | 70.747 € | 74.291 € | n = 90 |
| | Sonstiger Mitarbeiter/in einer HR-Abteilung | 66.920 € | 51.257 € | n = 90 |
| 100 bis 499 | Leiter/in der gesamten HR-Abteilung | 90.521 € | 74.283 € | n = 567 |
| | Leiter/in eines Teilbereichs der HR-Abteilung | 70.276 € | 61.875 € | n = 139 |
| | Sonstiger Mitarbeiter/in einer HR-Abteilung | 51.174 € | 48.236 € | n = 186 |
| bis 99 | Leiter/in der gesamten HR-Abteilung | 117.184 € | 65.965 € | n = 146 |
| | Leiter/in eines Teilbereichs der HR-Abteilung | * | 49.466 € | n = 28 |
| | Sonstiger Mitarbeiter/in einer HR-Abteilung | * | 43.705 € | n = 24 |

* weniger als 10 auswertbare Fälle

Tabelle 38

Zwangsläufig stellt sich nun die Frage, inwiefern die in der Tabelle dargestellten Gehaltsdifferenzen – bei Gleichgewichtung aller Organisationsgrößen sind das durchschnittlich 35.000 Euro bei den Gesamtleitern und rund 17.000 Euro sowohl bei den Teilbereichsleitern als auch den sonstigen Praktikern – allein geschlechts- oder ggf. auch altersbedingt zustande kommen. Tatsächlich sind Gesamtleiter – bei identischer Gewichtung der verschiedenen Organisationsgrößen – im Durchschnitt 3,9 Jahre älter als Gesamtleiterinnen – gegenüber einer Altersdifferenz von 3,2 zwischen den Teilbereichsleitern und Teilbereichsleiterinnen. Am deutlichsten (5,5 Jahre) fallen die Unterschiede bei den sonstigen Praktiker(innen) aus. Unter dem Strich – hierbei handelt es sich um ein Ergebnis der obigen

Regressionsberechnung – wirken sich Geschlecht und Alter in einem vergleichbaren Umfang auf das Einkommen aus. Stark vereinfacht könnte man festhalten, dass Personalmanagerinnen, welche die gesamten Human Resources ihrer Organisation leiten, pro Jahr ca. 17.500 Euro weniger erhalten als männliche Gesamtleiter. Mit sinkender Führungsverantwortung reduziert sich die finanzielle Benachteiligung des weiblichen Geschlechts auf 8.500 Euro jährlich.

Einen gesonderten Blick wollen wir in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung der für HR-Aufgaben bereit gestellten Personalstellen als ggf. die bis dato aufgedeckten, geschlechtsspezifischen Unterschiede verzerrende Variable werfen.⁸⁷ Dafür stellt die folgende Tabelle ausschließlich für die Gesamtleiter von Unternehmen die Durchschnittsgehälter von Männern und Frauen entsprechend der jeweiligen Mitarbeiterverantwortung gegenüber.

| BRUTTO-JAHRESGEHALT VON HR-GESAMTLEITERN NACH GESCHLECHT, UNTERNEHMENSGRÖSSE UND MITARBEITERVERANTWORTUNG (DURCHSCHNITT) | | | | |
|--|--|-----------|-----------|---------|
| Unternehmensgröße (Mitarbeiter gesamt) | Anzahl der Mitarbeiter / Anzahl der HR-Personalstellen (Vollzeitäquivalente) | Männer | Frauen | Basis |
| weniger als 1.000 | 1 bis 3 | 87.157 € | 68.635 € | n = 461 |
| | 4 bis 9 | 105.038 € | 93.040 € | n = 263 |
| | 10 bis 49 | 126.444 € | 119.500 € | n = 28 |
| | 50 bis 99 | * | * | n = 2 |
| | 100 und mehr | * | * | n = 6 |
| mindestens 1.000 | 1 bis 3 | 92.250 € | 92.868 € | n = 23 |
| | 4 bis 9 | 115.026 € | 99.920 € | n = 63 |
| | 10 bis 49 | 160.843 € | 137.389 € | n = 175 |
| | 50 bis 99 | 234.500 € | 136.000 € | n = 25 |
| | 100 und mehr | 246.222 € | 226.000 € | n = 23 |

* weniger als 10 auswertbare Fälle

Tabelle 39

Auch diese Auswertung bestätigt, dass Frauen aufgrund ihres Geschlechts in der Tendenz weniger Geld verdienen als Männer. Mit Ausnahme der für Organisationen mit ein bis maximal drei HR-Personalstellen tätigen Gesamtverantwortlichen, wo beide Geschlechter in etwa dieselben Summen erhalten, fallen die (Brutto-) Jahresdurchschnittsgehälter (inklusive aller möglichen Zusatzzahlungen vor Steuern) bei männlichen Praktikern spürbar höher aus als bei ihren weiblichen Kollegen. In der Gesamtschau sei aber nochmals darauf hingewiesen, dass Personalmanagerinnen nicht nur allein deshalb weniger verdienen, weil sie Frauen sind. Vielmehr werden ihre beruflichen Tätigkeiten maßgeblich deshalb nicht im gleichen Maße entlohnt, weil sie jünger und – zumindest bislang – noch nicht in gleichem Maße wie die Männer in großen Konzernen tätig sind sowie Top-Positionen bekleiden. Dass Letzteres – genau wie das Einkommen – wiederum zum Teil mit ihrem Geschlecht zusammenhängen kann, lässt sich jedoch nicht bestreiten. Im Endeffekt stehen viele Frauen noch am Anfang ihrer Karriere, weshalb sich nicht nur in dieser Hinsicht zukünftig durchaus Änderungen ergeben können.

⁸⁷ Vorab wäre zu vermuten, dass man hierdurch zu keinen grundsätzlich neuen Erkenntnissen kommt, weil insgesamt die für HR-Aufgaben vorgesehenen Personalstellen sehr stark mit der Organisationsgröße korrelieren (Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $\tau_b \geq 0,661$).

4.1.4 Hindernisse beruflicher Gleichstellung

Genau solchen Ursachen, die Frauen unter Umständen beim beruflichen Aufstieg behindern könnten, sollte eine spezifische Frage nachgehen. Sie lautete: Obwohl es viele Frauen im HR-Bereich gibt, erreichen nur wenige Spitzenpositionen. Woran könnte das liegen?

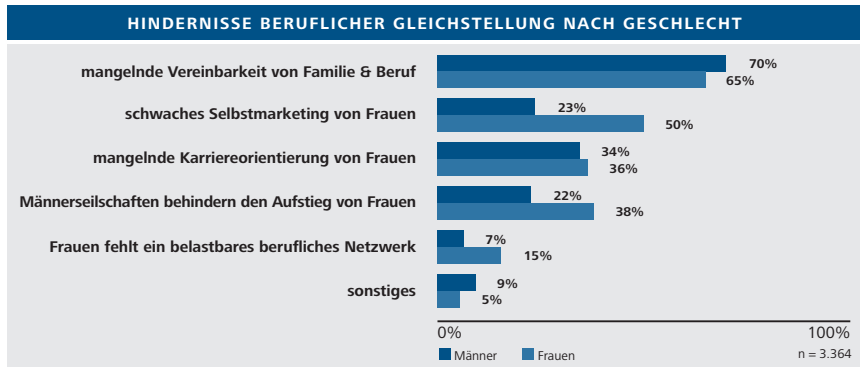


Abbildung 35

In Anbetracht der auffälligen Unterschiede im Antwortverhalten von Männern und Frauen ist eine geschlechterspezifische Auswertung ratsam. Weitgehend einig sind sich beide Seiten darüber – nämlich jeweils etwa zwei Drittel der Studienteilnehmer, dass die mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine Chancengleichheit verhindert. Deutlich auseinander divergieren die Meinungen hinsichtlich der Selbstvermarktung von Frauen. Hier sind Frauen gegenüber den eigenen Geschlechtsgenossinnen gegenüber deutlich kritischer. Während die Hälfte der weiblichen Befragten Berufspraktikerinnen ein schwaches Selbstmarketing unterstellt, tut dies im gleichen Zuge nicht einmal jeder vierte Mann (23 Prozent).

Einigkeit herrscht wiederum mit Blick auf eine möglicherweise geringere Karriereorientierung von Frauen. Für jeweils ein gutes Drittel (exakt: 34 vs. 36 Prozent) stellt sie ein Hindernis für den beruflichen Aufstieg von Frauen dar. Mit Männerseilschaften, die den Aufstieg von Frauen verhindern, sehen sich fast doppelt so viele Frauen konfrontiert (38 Prozent), wie Männer deren Existenz wahrnehmen (22 Prozent). Auch dass Frauen ein belastbares berufliches Netzwerk fehlt, erkennen doppelt so viele Frauen (15 Prozent) wie Männer (sieben Prozent). Sonstige Ursachen, weshalb nur wenige Frauen Spitzenpositionen erreichen, führen vermehrt die männlichen Studienteilnehmer an (neun Prozent vs. fünf Prozent). Hierbei handelt es sich allerdings häufig um Aussagen dergestalt, dass Frauen bereits dieselben Chancen haben oder in naher Zukunft haben werden.

Auch vor vier Jahren wurde die Familienplanung als wichtigster Grund, der den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen behindert, ausgemacht. Dies sahen damals 70 Prozent der befragten Frauen und 66 Prozent der Männer so. Interessanterweise kam es demzufolge zu einer Verlagerung des Antworthaltens innerhalb der beiden Geschlechter: Männer führen dieses Argument mittlerweile öfter an als Frauen. Offensichtlich hat sich die Situation aus der Sicht der unmittelbar betroffenen (tatsächlichen und potenziellen) Mütter zumindest leicht verbessert. Dennoch bleibt die Entscheidung für Familie und Kinder für die Frauen vieler Berufsgruppen unverändert ein Karrierehindernis. Männerseilschaften beklagten 2010 noch 40 Prozent der weiblichen Studienteilnehmer, während 22 Prozent ihrer männlichen Berufskollegen deren Existenz bestätigten. Insgesamt hat sich die Relevanz dieses Items nicht verändert; rückläufig ist einzig die geschlechtsspezifische Differenz im Antwortverhalten.

Innerhalb der aktuellen Studie werden weiterhin auch vom Alter abhängige Beurteilungsmaßstäbe deutlich. Vor allem die jüngeren HR-Praktiker (im Alter von bis zu 39 Jahren: 73 Prozent) identifizieren die mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Ursache für den Mangel an Frauen in Spitzenpositionen. Vermutlich besitzt die Familienplanung in dieser Gruppe generell eine höhere Relevanz. Dass in den jüngeren und mittleren Altersgruppen (bis 49 Jahre) vermehrt das schwache Selbstmarketing von Frauen und Männerseilschaften beklagt werden (zu 41 bzw. 32 Prozent), dürfte sicherlich entscheidend mit der zahlenmäßigen Dominanz weiblicher Studienteilnehmer zusammenhängen. Darüber hinaus sind es mit steigendem Alter zunehmend die Frauen, welche das Fehlen eines belastbaren beruflichen Netzwerks beklagen. Strukturell gesehen scheint es im staatlich-öffentlichen Sektor die wenigsten Männerseilschaften zu geben, welche den Aufstieg von Frauen behindern.

4.2 Chancengleichheit als organisatorische und gesellschaftliche Aufgabe

4.2.1 Verbesserung von Chancengleichheit in den Organisationen

Die bisher vorgestellten Ergebnisse haben zusammengefasst gezeigt, dass aus Sicht der Studienteilnehmer Frauen und Männer zwar in großen Teilen des Berufsfelds über die gleichen Chancen verfügen, es dem weiblichen Geschlecht aber gleichzeitig seltener gelingt, in die oberen Führungspositionen aufzusteigen, was primär an der mangelnden Vereinbarkeit von familiären und beruflichen Verpflichtungen liegt. Auch müssen sich die Personalmanagerinnen im Vergleich zu ihren männlichen Berufskollegen in der Regel mit einem niedrigeren Gehalt zufrieden geben. Dennoch oder gerade deshalb existieren in vielen Organisationen vielfältige Programme und Angebote, Frauen spezifisch bei ihrem Karriereweg zu fördern.

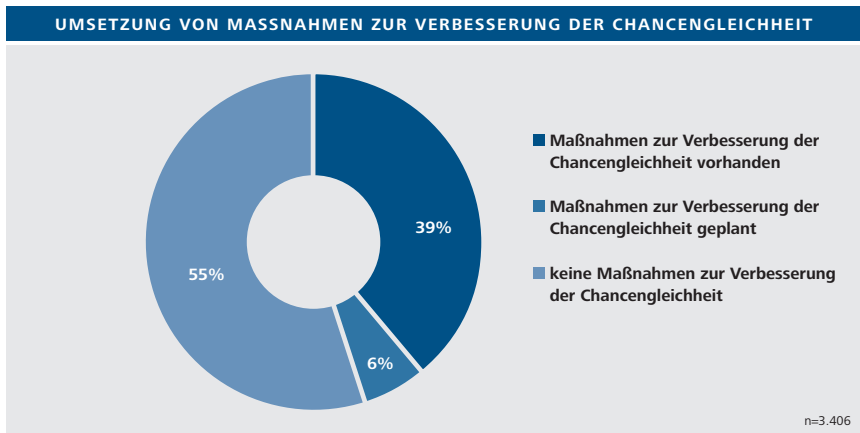


Abbildung 36

Aktuell allerdings existieren nur in weniger als der Hälfte der durch die Studienteilnehmer repräsentierten Organisationen Maßnahmen zur Verbesserung der Chancengleichheit. Entsprechende Schritte bereits eingeleitet hat man lediglich in zwei von fünf Fällen (39 Prozent). Darüber hinaus ist deren Umsetzung zumindest teilweise (sechs Prozent) in naher Zukunft eingeplant. Innerhalb der Untersuchung wurde erhoben, welche spezifischen Fördermaßnahmen in den Organisationen umgesetzt

werden. Dabei wurde differenziert, ob die Maßnahme bereits umgesetzt wird oder im kommenden Jahr geplant ist.

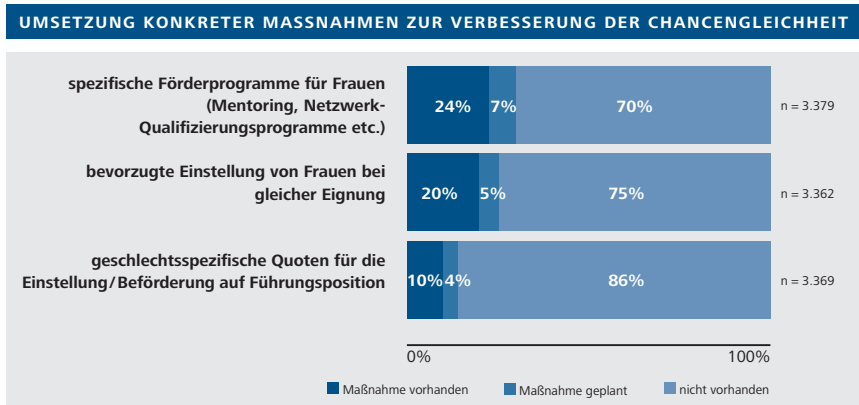


Abbildung 37

Unter verschiedenen Förderoptionen sind spezifische Förderprogramme für Frauen (z.B. Mentoring, Netzwerk- oder Qualifizierungsprogramme) am weitesten verbreitet. Sie existieren fast in jeder vierten Organisation (24 Prozent). Rechnet man noch den Planungsanteil (sieben Prozent) hinzu, dürfte das weibliche Geschlecht demnächst praktisch in jeder dritten Organisation von solchen Maßnahmen profitieren.

Dass ihre Arbeitgeber bei gleicher Eignung bevorzugt Frauen einstellen, signalisierte jeder fünfte Studienteilnehmer (20 Prozent). Teilweise befindet sich dieser Schritt noch in der Planungsphase (fünf Prozent). Die von den abgefragten Vorkehrungen zur Herstellung von Chancengleichheit niedrigste Relevanz besitzen geschlechtsspezifische Quoten für die Einstellung von Führungskräften respektive die Beförderung auf Führungspositionen (zehn Prozent). Trotz der seit längerem intensiv geführten Debatten um Geschlechterquoten ist die Einführung solcher derzeit nur bei weiteren vier Prozent der Organisationen geplant. Mit Blick auf die Organisationstypen ergeben sich in dieser Hinsicht interessante Unterschiede.⁸⁸

⁸⁸ Aufgrund der teilweise zu geringen Fallzahlen (für die Verbände, Vereine etc.) können diese Unterschiede aber nicht immer statistisch belegt werden (Chi-Quadrat-Test; erwartete Fallzahl in einzelnen Zellen < 5).

**UMSETZUNG UND PLANUNG KONKRETER MASSNAHMEN ZUR VERBESSERUNG DER CHAN-
CENGLEICHHEIT NACH ORGANISATIONSTYP**

| Maßnahme | Unternehmen | | öffentliche Institutionen | | Vereine, Verbände etc. | |
|---|--------------------------------|---------|------------------------------|---------|-----------------------------|---------|
| | vorhanden | geplant | vorhanden | geplant | vorhanden | geplant |
| spezifische Förderprogramme für Frauen (Mentorings, Netzwerke, Qualifizierungsprogramme etc.) | 22% | 6% | 38% | 9% | 19% | 10% |
| bevorzugte Einstellung von Frauen bei gleicher Eignung | 17% | 5% | 46% | 5% | 18% | 6% |
| geschlechtsspezifische Quoten für die Einstellung/Beförderung auf Führungspositionen | 16% | 6% | 5% | 3% | 10% | 4% |
| <i>Basis</i> | <i>n_{min} = 2.880</i> | | <i>n_{min} = 391</i> | | <i>n_{min} = 90</i> | |

Tabelle 40

Spezielle Förderprogramme für Frauen existieren vor allem im staatlich-öffentlichen Sektor: Etwa zwei von fünf Einrichtungen haben sie bereits realisiert (38 Prozent); in jedem zehnten Fall ist deren Umsetzung geplant (neun Prozent). Demzufolge dürften solche Maßnahmen in naher Zukunft praktisch in jeder zweiten öffentlichen Institution existieren (in der Summe 47 Prozent). Sowohl in Unternehmen (22 Prozent) als auch in Organisationen der öffentlichen Willensbildungen (19 Prozent) sind solche Maßnahmen deutlich geringer verbreitet. Darüber hinaus stellt man in größeren Teilen des staatlich-öffentlichen Sektors schon heute bei gleicher Eignung bevorzugt Frauen ein (46 Prozent). Ausgehend vom aktuellen Planungsstand (fünf Prozent) wird sich dieser Anteil auf mehr als die Hälfte (insgesamt 51 Prozent) erhöhen. Auch in dieser Hinsicht agieren Unternehmen (17 Prozent) und die Vereine, Verbände etc. (18 Prozent) spürbar zurückhaltender. Mit Blick auf die Existenz von geschlechtsspezifischen Quoten für die Besetzung von Führungspositionen nimmt dagegen die Wirtschaft die Spitzenposition ein. Konkret gibt es mittlerweile in jedem sechsten Unternehmen solche Vorgaben (16 Prozent); der Anteil der Unternehmen, welche genau dies planen, beläuft sich auf sechs Prozent. Selbst in den Bereichen der öffentlichen Willensbildung scheint diese Maßnahme weiter verbreitet zu sein (zehn plus vier Prozent) als im staatlich-öffentlichen Sektor (fünf plus drei Prozent). Innerhalb der Wirtschaft zeichnen sich hoch signifikante Unterschiede zwischen den verschiedenen Branchen ab.⁸⁹ In Sachen Gleichstellungsmaßnahmen führend ist das Banken- und Versicherungswesen. In 52 Prozent der Fälle wird hier mindestens eine der oben genannten Maßnahmen umgesetzt. Es folgen die Chemie- bzw. Pharmaindustrie (43 Prozent) sowie der Bereich Informationstechnologie bzw. Telekommunikation (40 Prozent). Am unteren Ende des Rankings findet sich das Handelsgewerbe (24 Prozent). Passend dazu war oben bereits festgestellt worden, dass genau dort im geringsten Maße aller Branchen Chancengleichheit erkannt wird. Das Banken- und Versicherungswesen hat häufiger als die anderen Branchen spezielle Förderprogramme für Frauen umgesetzt (39 Prozent). Im IT/TK-Bereich (25 Prozent), im Automobilbau sowie erneut im Finanzsektor (je 21 Prozent) erhalten Frauen bei Neuanstellungen verstärkt den Vorzug gegenüber Männern, sofern die jeweiligen Kandidaten über vergleichbare Qualifikationen verfügen. Zudem sind es genau diese Branchen – Automotive (15 Prozent), Banken/Versicherungen (14 Prozent) und IT/TK (12 Prozent), welche die Besetzung von Führungspositionen vermehrt durch Geschlechterquoten regeln.

⁸⁹ Das gilt sowohl allgemein für die Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Chancengleichheit (Chi-Quadrat-Test; $p \leq 0,01$; Cramérs $V = 0,145$) als auch für die konkret abgefragten Vorkehrungen (Chi-Quadrat-Test; $p \leq 0,01$; Cramérs $V \leq 0,104$).

UMSETZUNG VON MASSNAHMEN ZUR VERBESSERUNG DER CHANCENGLEICHHEIT NACH ORGANISATIONSGRÖSSE

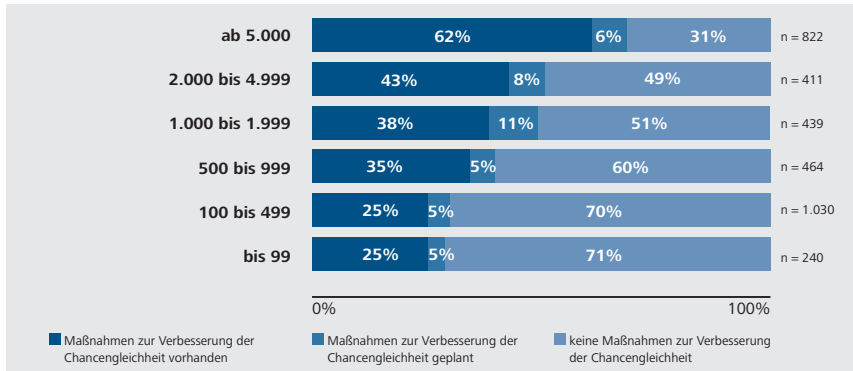


Abbildung 38

Zwischen der Größe einer Organisation und der Realisierung verschiedener Fördermaßnahmen für Frauen existiert dahingehend ein Zusammenhang, dass mit zunehmender Mitarbeiterzahl mehr für die Förderung von Frauen getan wird.⁹⁰ Beispielsweise haben Organisationen mit mindestens 5.000 Beschäftigten in drei von fünf Fällen (zu 62 Prozent) entsprechende Schritte eingeleitet. Im Unterschied dazu kann man selbiges für die Organisationen mit weniger als 500 Stellen nur in jedem vierten Fall (zu 25 Prozent) konstatieren.

Auf die bevorzugte Einstellung von Frauen bei identisch qualifizierten Bewerbern unterschiedlichen Geschlechts wirkt sich die Organisationsgröße noch am geringsten aus. 29 Prozent der ganz großen Organisationen (mit mindestens 5.000 Beschäftigten) gaben an, so zu verfahren; bei einem Personalbestand unter 500 halbiert sich der Anteil auf 14 Prozent. Geschlechtsspezifische Quoten für Führungskräfte haben sich bei den vergleichbar kleinen Organisationen nur zu drei Prozent durchgesetzt; ab einer Mitarbeiterzahl von 5.000 gilt dies zu 29 Prozent. Noch klarer fallen die Unterschiede mit Blick auf die Existenz spezifischer Förderprogramme für Frauen aus, die es in jeder zweiten Organisation mit mindestens 5.000 Beschäftigten gibt. Im kleineren Mittelstand und anderen kleinen Organisationen können Frauen von solchen Maßnahmen nur selten bzw. konkret zu acht Prozent profitieren.⁹¹

4.2.2 Geschlechterquote in Führungspositionen

Die gesellschaftspolitische Diskussion um geschlechterspezifische Quotenregelungen hat im Nachgang der letzten Bundestagswahl in Deutschland an erkennbarer Dynamik gewonnen. Insbesondere auf bundespolitischer Ebene werden durch Vertreter großer Volksparteien potenzielle Vorgaben thematisiert, die sich in Konsequenz auf die Aufsichtsratskonstitution börsennotierter Unternehmen fokussiert. Diese Quotenregelungen können sicherlich entsprechende Impulse setzen, jedoch wirken diese vor allem dahingehend, dass sie Symptome lindern, aber die strukturell zugrunde liegenden Herausforderungen nicht an der Wurzel packen. Die Vielzahl der Perspektiven ist ein elementares Kriterium für eine erfolgreiche „Diversity“ (verstanden als Vielfalt in den Bereichen Geschlecht, kultureller Herkunft, Religion, Alter, etc.) in Organisationen. Um diese zu erreichen und nachhaltig zu etablieren,

⁹⁰ Dieser Zusammenhang lässt sich durch die Berechnung eines Korrelationskoeffizienten nach Kendall statistisch nachweisen (Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $\tau_b = -0,265$).

⁹¹ Die Differenzen fallen ausnahmslos signifikant aus (Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $\tau_b \geq -0,131$).

gilt es in diesem gesellschaftlichen Diskurs vor allem, zwischen individueller unternehmenspolitischer Gestaltungsfreiheit und gesamtgesellschaftlich erwünschter Führungsstruktur in Unternehmen eine langfristig legitimierte Balance zu schaffen. Im Rahmen dieser Untersuchung befürworten insgesamt 24 Prozent die Einführung einer gesetzlichen Geschlechterquote für oberste Führungspositionen. 76 Prozent der Befragten lehnen sie ab.

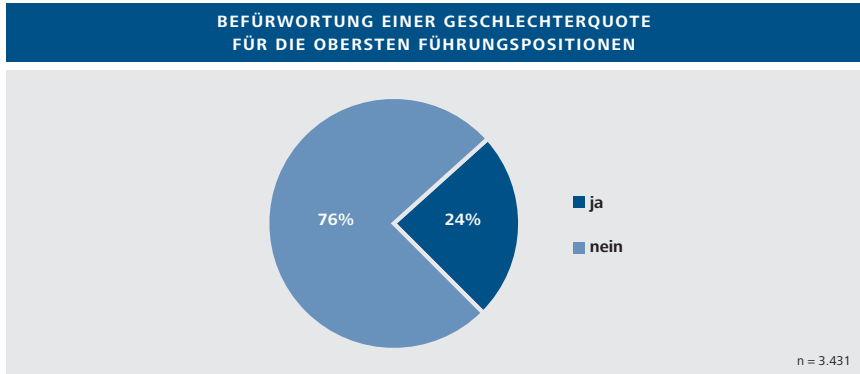


Abbildung 39

Ob die Studienteilnehmer für eine Geschlechterquote in den Führungspositionen plädieren, hängt zunächst maßgeblich von der allgemeinen Wahrnehmung des beruflichen Umfeldes ab.⁹² Sieht ein Studienteilnehmer die Frauen in der eigenen Organisation im Nachteil, befürwortet er oder sie in mehr als jedem dritten Fall die Einführung einer Geschlechterquote (37 Prozent). Ansonsten bekräftigte nur jeder Fünfte diese Forderung (21 Prozent). Gleichzeitig gilt es, zu bedenken, dass Frauen ihre männlichen Berufskollegen tendenziell vermehrt als bevorzugt ansehen. Entsprechend unterscheiden sich die Einschätzungen von Männern und Frauen deutlich: 34 Prozent der Frauen sind für eine gesetzlich festgeschriebene Quote hingegen nur elf Prozent der Männer. Das Alter wirkt sich insgesamt nicht auf das Antwortverhalten aus. Umgekehrt sind es wiederum die gegensätzlichen Ansichten der beiden Geschlechter, die zu signifikanten Unterschieden im Antwortverhalten der Praktiker(innen) entsprechend ihrer Führungsverantwortung sorgen.⁹³

Betrachten wir nun den Einfluss der strukturellen Variablen. Entsprechend der unterschiedlichen Beurteilung dieser Frage durch Männer und Frauen ist es sinnvoll, weitere Auswertungen getrennt nach Geschlechtern vorzunehmen.

⁹² Es existiert ein hoch signifikanter Zusammenhang (Chi-Quadrat-Test; $p \leq 0,01$; Cramérs $V = 0,156$).

⁹³ Es ergeben sich hoch signifikante Unterschiede (Chi-Quadrat-Test; $p \leq 0,01$; Cramérs $V = 0,052$).

BEFÜRWORTUNG EINER GESCHLECHTERQUOTE FÜR DIE OBERSTEN FÜHRUNGSPOSITIONEN NACH POSITION UND GESCHLECHT

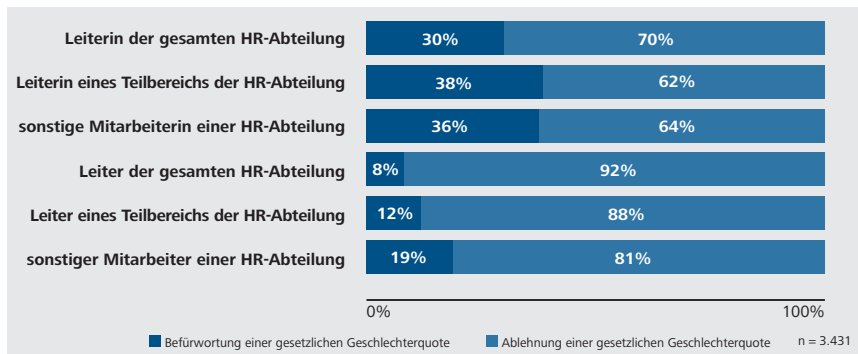


Abbildung 40

Sowohl bei den Frauen als auch bei den Männern unterscheidet sich das Antwortverhalten in Abhängigkeit von der jeweiligen Position eines Studienteilnehmers bzw. einer Studienteilnehmerin hoch signifikant.⁹⁴ Die Gesamtleiter/innen sehen jeweils am seltensten die Notwendigkeit gesetzlicher Regelungen für die Besetzung der obersten Führungspositionen (acht bzw. 30 Prozent). Interessanterweise plädieren männliche Gesamtleiter eher für eine gesetzliche Geschlechterquote, wenn sie wenig Personalverantwortung tragen. Bei den Frauen stellt sich die Situation genau umgekehrt dar.⁹⁵ Fungiert eine weibliche Studienteilnehmerin nicht als oberste Personalmanagerin, so befürwortet sie nicht ganz in zwei von fünf Fällen eine gesetzliche Geschlechterquote (zu 38 bzw. 36 Prozent). Mit Blick auf die Männer zeichnet sich wiederum ab, dass Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung gesetzliche Vorgaben in dieser Hinsicht noch am ehesten befürworten (zu 19 Prozent). Vor allem die Leiter (zu 92 Prozent), aber auch die Teilbereichsleiter (zu 88 Prozent) stehen einem solchen legislativen Vorhaben überwiegend skeptisch gegenüber. Hinsichtlich der hierarchischen Verortung der jeweiligen HR-Einheiten ergeben sich bei beiden Geschlechtern keine auffälligen Unterschiede. Bei der Betrachtung der drei Organisationstypen fällt auf, dass in den Verbänden, Vereinen und anderen Organisationen der öffentlichen Willensbildung verstärkt Forderungen nach staatlichen Regelungen laut wurden (45 Prozent). Im öffentlichen Sektor (24 Prozent) oder in der Wirtschaft (23 Prozent) tätige Personalmanager äußerten sich dahingehend spürbar zurückhaltender,⁹⁶ was auch damit zusammenhängen dürfte, dass die Frauen hier weniger deutlich in der Überzahl sind.

Die Anzahl der Mitarbeiter einer Organisation wirkt sich nicht signifikant auf das Antwortverhalten aus. In der Tendenz plädiert man in den eher kleinen (bis 500 Mitarbeiter: 25 Prozent) sowie in den ganz großen Organisationen (ab 5.000 Mitarbeiter: 26 Prozent) mit Blick auf die Besetzung der obersten Führungspositionen für eine gesetzliche Geschlechterquote.

⁹⁴ Dies lässt sich anhand der Berechnung von Chi-Quadrat ($p \leq 0,01$) belegen, wobei die Unterschiede mit Blick auf die Männer (Cramérs $V = 0,127$) relevanter ausfallen als mit Blick auf die Frauen (Cramérs $V = 0,070$).

⁹⁵ Im statistischen Sinne ist dieser Unterschied jedoch nicht signifikant.

⁹⁶ Auch mit Blick auf den Organisationstyp unterscheidet sich das Antwortverhalten hoch signifikant (Chi-Quadrat-Test; $p \leq 0,01$; Cramérs $V = 0,081$).

5. Herausforderung Internationalität

In dem Maße, in dem mittelständische und kleinere Unternehmen verstärkt auf internationalen Märkten agieren, sich global vernetzen, Verbände und Vereinigungen immer stärker auf europäischer Ebene aktiv und profiliert sind, ist Human Resources zunehmend gefragt, den damit im Zusammenhang stehenden Herausforderungen für die jeweilige Organisation, mit inhaltlich-konzeptionellen und prozessual-strukturellen Formaten und Angeboten nachhaltige Impulse für die Weiterentwicklung ihrer Organisation zu setzen. Nationen- und kulturübergreifendes Recruiting, Steuerung internationaler Teams durch Integration und Förderung ausländischer Mitarbeiter sind in vielen Organisationen zu zentralen Themen geworden, die in zunehmendem Maße deren Erfolg bestimmen. Vor diesem Hintergrund hat die vorliegende Studie diesem Gegenstand einen Schwerpunkt gewidmet und bündelt auf den nachfolgenden Seiten einige wesentliche Fragestellungen. In Kapitel 5.1 geht es dabei zunächst darum, einen Status quo hinsichtlich durch Internationalisierung bedingter Herausforderungen zu erfassen. In welchem Umfang sind die Organisationen der Befragten bereits international ausgerichtet und wie bildet sich dies in der Berufsrealität der HR-Manager ab? Kapitel 5.2 befasst sich schließlich mit dem Management von Internationalisierung bzw. Interkulturalität.

5.1 Internationalität der Organisationen und im HR-Bereich

5.1.1 Internationale Ausbildung und Praxis von HR-Managern

Die Globalisierung der Arbeitswelt fordert gerade das Berufsfeld Human Resources heraus, denn besonders für international agierende Organisationen gilt es, Mitarbeiter unabhängig von ihrer geografischen und ethnologischen Herkunft zu rekrutieren und ihre Talente für die eigene Organisation durch Integration nutzbar zu machen. Dies scheint vor allem dem HR-Nachwuchs, den es, um internationale Erfahrungen zu sammeln, bereits in der Ausbildung (Studium, Praktika etc.) vermehrt ins Ausland zieht, bewusst zu sein. Das hatten wir bereits weiter oben in Abschnitt 3.4.1 festgestellt, der sich im Detail mit den Auslandserfahrungen von Personalmanagern beschäftigt. Insgesamt ließ sich mittlerweile jeder fünfte in unserer Stichprobe vertretene Personalmanager auch außerhalb von Deutschland ausbilden (21 Prozent). Dieser Anteil wird sich – ein Blick auf internationale Ausbildungserfahrungen in den verschiedenen Altersstrukturen verdeutlicht das – vermutlich weiter erhöhen. Unabhängig davon blicken primär für Unternehmen tätige und insgesamt mehr als jeder fünfte Studienteilnehmer (23 Prozent) auf eine berufliche Tätigkeit außerhalb der Grenzen Deutschlands zurück. Ebenfalls an anderer Stelle stellten wir im vorliegenden Bericht bereits fest, dass sich der Anteil der Personalmanager mit beruflichen Auslandserfahrungen mit zunehmender – an der Anzahl der Mitarbeiter bemessenen – Organisationsgröße erhöht.

5.1.2 Internationale Ausrichtung von Organisationen

Das hängt letztlich maßgeblich mit der stärkeren multinationalen Ausrichtung größerer Organisationen zusammen.⁹⁷ So wird die internationale Ausrichtung ab einem Personalbestand von 2.000 mehrheitlich als hoch beziffert (44 Prozent). Die Organisationen mit 500 bis 999 oder 1.000 bis 1.999 Beschäftigten hingegen agieren meist gar nicht außerhalb der Grenzen Deutschlands (33 bzw. 31 Prozent). Hier sind es jedoch vor allem die – weniger international ausgerichteten – öffentlichen Institutionen, die dieses Ergebnis prägen. Insgesamt sind 22 Prozent der durch die Studienteilnehmer repräsentierten Organisationen über-

⁹⁷ Dieser Zusammenhang ist hoch signifikant (Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $b = 0,202$).

haupt nicht international tätig. Zu 26 Prozent findet weniger als die Hälfte der Tätigkeiten in einem internationalen Kontext statt. Wir sprechen dann von einer geringen internationalen Ausrichtung. Für weitere 22 Prozent lässt sich etwa die Hälfte der organisatorischen Tätigkeiten in internationalen Kontexten verorten. Dieser Grad an internationaler Ausrichtung soll als mittel bezeichnet werden. Hoch ist die internationale Ausrichtung, wenn mehr als die Hälfte des organisatorischen Handelns auf internationale Kontexte entfällt. In unserer Stichprobe gilt das zu 29 Prozent. Mit Blick auf die verschiedenen Organisationstypen ergeben sich signifikante Unterschiede.⁹⁸

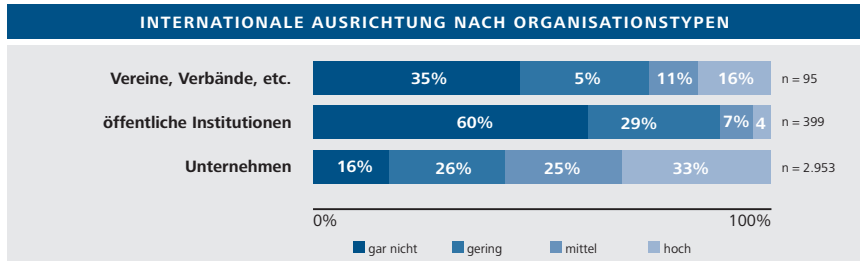


Abbildung 41

Unternehmen sind naturgemäß in einem deutlich stärkeren Ausmaß international tätig als Organisationen der öffentlichen Willensbildung oder staatlich-öffentliche Institutionen. Im Detail gab jeder dritte HR-Vertreter aus der Wirtschaft eine hohe internationale Ausrichtung seines Unternehmens an (33 Prozent), während sie jeweils jeder Vierte als mittel (25 Prozent) bzw. als gering (26 Prozent) und jeder Sechste als überhaupt nicht (16 Prozent) vorhanden bezifferte. Dagegen sind fast jeder zweite Verein, Verband etc. (45 Prozent) und zwei von drei öffentlichen oder staatlichen Einrichtungen (60 Prozent) ausschließlich national tätig.

INTERNATIONALE AUSRICHTUNG NACH UNTERNEHMENSBRANCHEN

| internationale Ausrichtung | Maschinenbau | Chemie, Pharma | Automotive | IT/TK | Handel | Banken-, Versicherungen |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------|
| überhaupt nicht | 0% | 4% | 5% | 14% | 20% | 41% |
| kaum | 14% | 12% | 15% | 31% | 33% | 30% |
| mittel | 26% | 26% | 29% | 20% | 24% | 13% |
| hoch | 60% | 58% | 51% | 35% | 23% | 16% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| <i>Basis</i> | <i>n = 206</i> | <i>n = 226</i> | <i>n = 235</i> | <i>n = 289</i> | <i>n = 271</i> | <i>n = 239</i> |

Tabelle 41

Innerhalb der Privatwirtschaft sind der Maschinenbau (60 Prozent) und die chemische und pharmazeutische Industrie (58 Prozent) am stärksten international orientiert.

5.1.3 Internationalität der Belegschaft

Ausgehend von der internationalen Ausrichtung der Organisationen geht es nun darum, in welchem Umfang sich die Belegschaften jeweils aus Personen mit einem ausländischen Pass rekrutieren.

⁹⁸ Sie besitzen zudem eine große Relevanz (Chi-Quadrat-Test; $p \leq 0,01$; Cramérs $V = 0,268$).

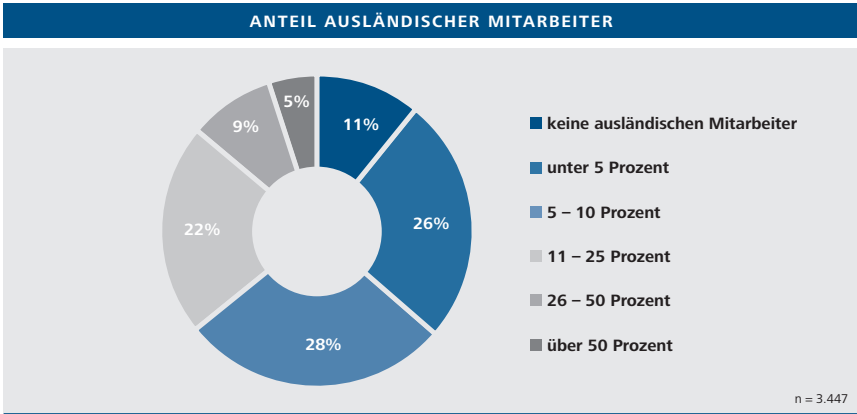


Abbildung 42

Auch diese Auswertung bestätigt die hohe Relevanz des Themengebiets „Internationalität“, denn nur jede neunte durch unsere Studienteilnehmer repräsentierte Organisation beschäftigt ausschließlich deutsche Staatsbürger (elf Prozent). In jedem vierten Fall reduziert sich der Anteil der ausländischer Arbeitskräfte auf weniger als fünf Prozent (26 Prozent). Etwas häufiger beträgt er zwischen fünf und zehn Prozent (28 Prozent). Insgesamt mehr als jede dritte Organisation verfügt über eine internationale Mitarbeiterquote von über zehn Prozent: In einzelnen Organisationen sind die Beschäftigten, die keine deutsche Staatsbürgerschaft besitzen, sogar in der Überzahl (fünf Prozent).

ANTEIL AUSLÄNDISCHER MITARBEITER NACH ORGANISATIONSTYP

| Anteil der Mitarbeiter aus anderen Ländern | Unternehmen | öffentliche Institutionen | Vereine, Verbände etc. |
|--|------------------|---------------------------|------------------------|
| keine | 10% | 14% | 8% |
| unter 5 Prozent | 24% | 38% | 39% |
| 5 bis 10 Prozent | 28% | 27% | 25% |
| 11 bis 25 Prozent | 23% | 15% | 20% |
| 26 bis 50 Prozent | 9% | 4% | 4% |
| über 50 Prozent | 5% | 3% | 3% |
| Total | 100% | 100% | 100% |
| <i>Basis</i> | <i>n = 2.953</i> | <i>n = 399</i> | <i>n = 95</i> |
| Median | 5 bis 10 Prozent | unter 5 Prozent | 5 bis 10 Prozent |

Tabelle 42

In Institutionen trifft man tendenziell weniger internationale Arbeitskräfte an als in Unternehmen und Verbänden, Vereinen etc. Mindestens jedes achte Unternehmen setzt im großen Stil auf Arbeitskräfte aus anderen Ländern und verfügt über eine internationale Mitarbeiterquote von mehr als 25 Prozent. Damit ist die Wirtschaft in dieser Hinsicht am stärksten international ausgerichtet. Das gilt für die Automobilbranche im besonderen Maße.

| ANTEIL AUSLÄNDISCHER MITARBEITER NACH ORGANISATIONSGRÖSSE | | | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|
| Anteil der Mitarbeiter aus anderen Ländern / Anzahl der Mitarbeiter | bis 99 | 100 bis 499 | 500 bis 999 | 1.000 bis 1.999 | 2.000 bis 4.999 | ab 5.000 |
| keine | 19% | 14% | 12% | 10% | 7% | 6% |
| unter 5 Prozent | 30% | 30% | 28% | 27% | 24% | 20% |
| 5 bis 10 Prozent | 21% | 28% | 29% | 31% | 30% | 25% |
| 11 bis 25 Prozent | 19% | 20% | 20% | 21% | 24% | 28% |
| 26 bis 50 Prozent | 7% | 6% | 8% | 8% | 10% | 12% |
| über 50 Prozent | 5% | 2% | 3% | 2% | 6% | 10% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| <i>Basis</i> | <i>n = 243</i> | <i>n = 1.047</i> | <i>n = 468</i> | <i>n = 446</i> | <i>n = 413</i> | <i>n = 830</i> |
| Median | 5 bis 10 Prozent | unter 5 Prozent | 5 bis 10 Prozent | 5 bis 10 Prozent | unter 5 Prozent | 5 bis 10 Prozent |

Tabelle 43

Gleichermaßen korrelieren die Ausländerquoten mit der – an der Anzahl aller Mitarbeiter bemessenen – Organisationsgröße.⁹⁹ Konkret reduziert sich der Anteil der Organisationen mit ausschließlich deutschen Belegschaften mit steigendem Personalbestand zunehmend. Sind für eine Organisation beispielsweise weniger als 100 Mitarbeiter tätig, handelt es sich beinahe in jedem fünften Fall ausnahmslos um deutsche Staatsangehörige (19 Prozent). Übersteigt die Mitarbeiterzahl die 5.000er Marke, gilt dies aber nur noch in jedem zwölften Fall (sechs Prozent). Umgekehrt erhöht sich, wenn man von den ganz kleinen Unternehmen, Institutionen, Vereinen, Verbänden etc. einmal absieht, der Anteil der größeren Ausländerquoten (von mehr als zehn Prozent) in Abhängigkeit von der Organisationsgröße sukzessive.

Die für Organisationen mit einer internationalen Belegschaft tätigen HR-Experten wurden darüber hinaus um eine Einschätzung gebeten, aus wie vielen verschiedenen Ländern die Mitarbeiter ihrer Organisation stammen.

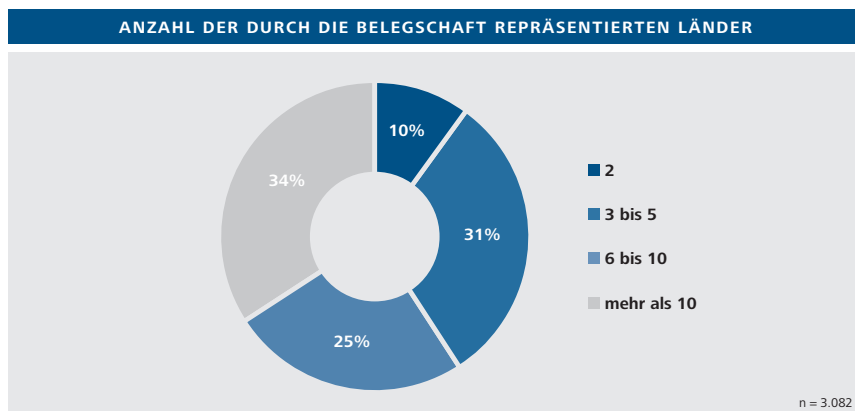


Abbildung 43

⁹⁹ Hierbei handelt es sich um einen hoch signifikanten Zusammenhang (Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $\tau_b = 0,161$).

Sofern Organisationen auf ausländische Arbeitskräfte setzen, dann sind sie in der Regel zugleich stark multikulturell besetzt. So rekrutiert sich die Belegschaft in mindestens jedem dritten relevanten¹⁰⁰ Fall aus Vertretern von mehr als zehn Ländern (34 Prozent). In jedem vierten Fall arbeiten immerhin noch Mitarbeiter aus sechs bis zehn verschiedenen Nationen zusammen (25 Prozent). Auf drei bis maximal fünf Staaten lässt sich der Personalbestand in etwa jedem dritten Fall reduzieren (31 Prozent). In jeder zehnten Organisation trifft man Menschen aus nicht mehr als zwei unterschiedlichen Ländern an (zehn Prozent). In der Regel dürften das Deutschland sowie ein anderer Staat sein. Mit Blick auf unsere drei Organisationstypen sind keine signifikanten Unterschiede festzustellen. In der Tendenz ist die Wirtschaft multikultureller ausgerichtet als der staatlich-öffentliche Sektor und der Bereich der öffentlichen Willensbildung. Konkret repräsentiert die Belegschaft in drei von fünf Unternehmen mindestens sechs unterschiedliche Nationen (60 Prozent). Für die öffentlichen Einrichtungen (56 Prozent) und Verbände, Vereine etc. gilt das mindestens in jedem zweiten Fall. Unter den Unternehmensbranchen verfügt die Automobilindustrie nicht nur über die größten Anteile ausländischer Mitarbeiter; darüber hinaus stammen letztere im Einzelfall zu 69 Prozent und damit häufiger als in den fünf Vergleichsbranchen aus mindestens sechs verschiedenen Ländern.

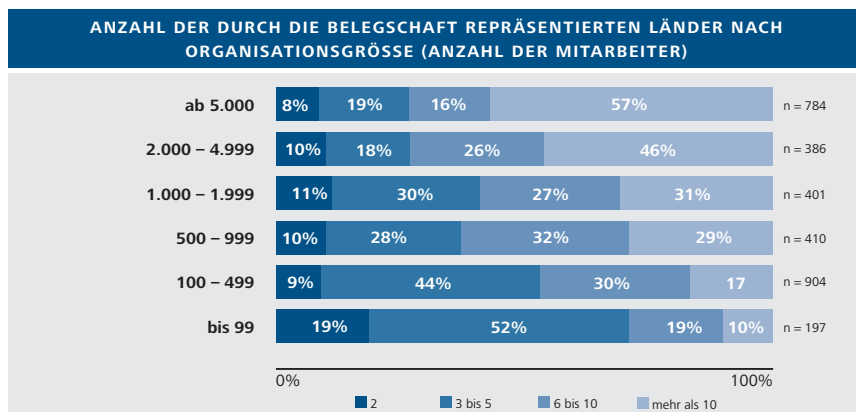


Abbildung 44

In einem noch stärkeren Ausmaß als der Anteil an Mitarbeitern, die nicht aus Deutschland stammen, hängt die Multikulturalität einer Organisation von deren Größe ab.¹⁰¹ Umso mehr Menschen für eine Organisation beruflich tätig sind, umso häufiger kommen sie aus mehr als zehn verschiedenen Ländern. So repräsentieren Organisationen mit weniger als 99 Mitarbeitern lediglich in jedem zehnten Fall (bzw. zu zehn Prozent) über zehn verschiedene Staaten. Selbiges trifft aber für deutlich mehr als die Hälfte (bzw. 57 Prozent) der Organisationen mit einem Personalbestand von mindestens 5.000 zu. Parallel nimmt der Anteil der Organisationen, deren Belegschaft sich aus maximal fünf Nationen rekrutiert, mit steigender Mitarbeiterzahl zunehmend ab.

¹⁰⁰ Also in Relation zu ausschließlich den Organisationen, die ausländische Mitarbeiter beschäftigen.

¹⁰¹ Berechnet man auch hier den Korrelationskoeffizienten nach Kendall, ergibt sich ein sowohl hoch signifikanter als auch im größeren Umfang statistisch relevanter Zusammenhang (Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $\tau_b = 0,262$).

Um die drei zuletzt behandelten Parameter, welche die Internationalität einer Organisation beschreiben, zu vereinigen, führen wir an dieser Stelle eine neue Variable ein. Der Anteil der ausländischen Mitarbeiterschaft ist dabei (mit einem Faktor von sechs Vierzehnteln) am höchsten gewichtet. Die internationale Ausrichtung und die multikulturelle Belegschaft beeinflussen die Berechnung unserer neuen (Index-) Variable gleichermaßen (zu jeweils vier Vierzehnteln).¹⁰² Im Ergebnis besitzt ein Fünftel der durch die Studienteilnehmer repräsentierten Organisationen eine geringe Internationalität (20 Prozent). Als mittel ist sie in mehr als jedem zweiten Fall zu beziffern (55 Prozent). Eine hohe Internationalität lässt sich im Endeffekt für die Organisation jedes vierten interviewten Personalmanagers konstatierten (25 Prozent).

5.1.4 Aufgabenfeld Interkulturalität

Nach der Bestandsaufnahme zur internationalen Ausrichtung interessiert nun, in welchem Umfang sich die HR-Manager jeweils persönlich mit Fragen des interkulturellen Personalmanagements befassen. Erwartungsgemäß hängt das entscheidend von den oben genannten organisatorischen Variablen – Anteil der ausländischen Mitarbeiter¹⁰³ und multikulturelle Ausrichtung¹⁰⁴ – ab. Nur dann, wenn eine Organisation international aufgestellt und entsprechend multikulturell ausgerichtet ist, müssen sich die HR-Verantwortlichen mit diesem Thema auseinandersetzen.¹⁰⁵ Auf einer Skala von 1 (sehr gering) bis 5 (sehr hoch) konnten die Befragten angeben, inwieweit sie mit interkulturellen Fragen befasst sind.

| BETEILIGUNG AN INTERKULTURELLEM PERSONALMANAGEMENT NACH ORGANISATIONSTYP | | | | |
|---|------------------|---------------------------|------------------------|------------------|
| Grad des Involvements in interkulturelles Personalmanagement | Unternehmen | öffentliche Institutionen | Vereine, Verbände etc. | Insgesamt |
| (1) sehr gering | 32% | 48% | 39% | 34% |
| (2) | 22% | 22% | 15% | 22% |
| (3) | 21% | 17% | 22% | 20% |
| (4) | 16% | 10% | 15% | 16% |
| (5) sehr hoch | 9% | 3% | 9% | 9% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% |
| <i>Basis</i> | <i>n = 2.651</i> | <i>n = 344</i> | <i>n = 87</i> | <i>n = 3.082</i> |
| Mittelwert | 2,5 | 2,0 | 2,4 | 2,4 |

Tabelle 44

Von den insgesamt 3.082 für Organisationen mit einer internationalen Belegschaft¹⁰⁶ tätigen Personalmanager(inne)n beziffern 25 Prozent den Umfang der Aufgaben, welche mit interkultureller Integration zu tun haben, als hoch oder sehr hoch. 20 Prozent sehen sich eher im Mittelfeld. Für mehr als die Hälfte der interviewten HR-Praktiker (56 Prozent) spielen interkulturelle Fragen ledig-

102 Konkret haben wir die jeweiligen Skalenwerte zur Messung der internationalen Ausrichtung (4er Skala), der Internationalität der Belegschaft (6er Skala) und der multikulturellen Ausrichtung (4er Skala) addiert. Fälle mit einem Ergebnis im Bereich von 14 bis einschließlich elf Punkten wurde eine „hohe Internationalität“ zugewiesen. Bei einer Summe im Bereich von zehn bis einschließlich sieben Punkten sprechen wir von einer „mittleren“, ansonsten von einer „geringen Internationalität“.

103 Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $\tau_b = 0,309$.

104 Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $\tau_b = 0,205$.

105 Dabei handelt es sich um einen offensichtlichen Zusammenhang, der an dieser Stelle keiner weiteren Erläuterungen bedarf.

106 Diese Frage richtete sich ausschließlich an Studienteilnehmer, deren Organisationen ausländischen Mitarbeiter beschäftigen.

lich eine untergeordnete oder überhaupt keine Rolle. Der Mittelwert aller Aussagen von 2,4 spricht dafür, dass das der Anteil an interkulturellem Personalmanagement innerhalb der Stichprobe in der Gesamtschau eher gering ausfällt.

Da die Wirtschaft im verstärkten Umfang auf Mitarbeiter verschiedener Nationalitäten setzt, besitzt interkulturelles Personalmanagement für die in Unternehmen tätigen HR-Experten tendenziell eine größere Bedeutung als für Berufskollegen aus anderen Organisationstypen.¹⁰⁷ In öffentlichen Einrichtungen setzen sich HR-Manager in einem vergleichsweise geringen Umfang mit dem Thema interkulturelle Integration auseinander (Mittelwert: 2,0). In Anbetracht der – in Relation zur Wirtschaft – eher niedrigen Anteile der Mitarbeiter ohne deutsche Staatsbürgerschaft, die zudem seltener aus einer Vielzahl verschiedener Länder kommen, war dieser Befund zu erwarten. Dagegen überrascht das Ergebnis, dass man sich in Verbänden, Vereinen, Parteien etc. (2,4) in einem ähnlichen Umfang interkulturellem Personalmanagement widmet wie in Unternehmen (2,5), durchaus; schließlich sind die Belegschaften im Bereich der öffentlichen Willensbildung – im Vergleich zum staatlich-öffentlichen Sektor – noch weniger multikulturell aufgestellt.

Nicht minder interessant ist die Auseinandersetzung mit der Fragestellung, in welchen Zusammenhängen persönliche Merkmale zur Beschäftigung mit interkulturellem Personalmanagement stehen.

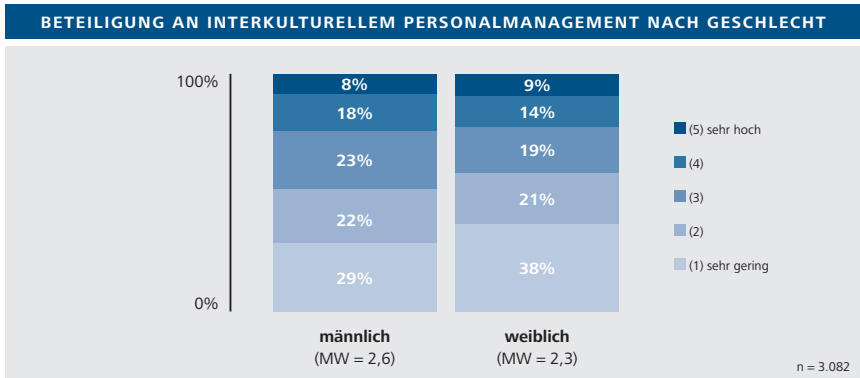


Abbildung 45¹⁰⁸

In einem durch Frauen dominierten Berufsfeld ist interkulturelles Personalmanagement dennoch stärker eine Männeraufgabe. Das gilt zumindest für das Anteilige Involvement beider Geschlechter. Demnach widmet sich mindestens jeder vierte männliche HR-Verantwortliche in hohem oder sehr hohem Maße der interkulturellen Integration. Bei den weiblichen Befragten ist der Anteil derjenigen, die sich nur wenig mit interkulturellen Fragen befassen, höher.¹⁰⁹ Das wiederum liegt jedoch verstärkt daran, dass die männlichen Studienteilnehmer vermehrt in größeren Unternehmen, wo die Belegschaften in der Tendenz multikultureller aufgestellt sind, arbeiten. Auch hinsichtlich der internationalen Erfahrungen ergeben sich in dieser Hinsicht signifikante Unterschiede, egal ob sie sich die Studienteilnehmer schon während der Ausbildung oder erst im Berufsleben aneigneten.¹¹⁰

¹⁰⁷ Dieser Zusammenhang ist auch im statistischen Sinne signifikant (Chi-Quadrat-Test; $p \leq 0,01$; Cramérs $V = 0,092$).

¹⁰⁸ Differenz zu 100% ist durch Rundungsfehler bedingt.

¹⁰⁹ Das führt zu einem niedrigeren Mittelwert (von 2,3 vs. 2,6 bei den Männern). Die geschlechterspezifischen Mittelwerte unterscheiden sich hoch signifikant (T-Test für unabhängige Stichproben; $p \leq 0,01$).

¹¹⁰ Zum Nachweis der statistischen Signifikanz wurde auch für diese beiden Variablen ein T-Test für unabhängige Stich-

**BETEILIGUNG AN INTERKULTURELLEM PERSONALMANAGEMENT
NACH AUSLANDSERFAHRUNG**

| Grad des Involvements im interkulturellen Personalmanagement | internationale Ausbildung | | Berufstätigkeit im Ausland | |
|--|---------------------------|------------------|----------------------------|------------------|
| | ja | nein | ja | nein |
| (1) sehr gering | 22% | 37% | 18% | 39% |
| (2) | 23% | 21% | 17% | 23% |
| (3) | 22% | 20% | 23% | 20% |
| (4) | 19% | 15% | 23% | 13% |
| (5) sehr hoch | 14% | 7% | 19% | 5% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% |
| <i>Basis</i> | <i>n = 687</i> | <i>n = 2.395</i> | <i>n = 752</i> | <i>n = 2.330</i> |
| Mittelwert | 2,8 | 2,3 | 3,1 | 2,2 |

Tabelle 45

Während der Ausbildung gesammelte Auslandserfahrungen dürften auf der einen Seite zu einem verschärften Bewusstsein für multikulturelles Personalmanagement führen und somit auf der anderen Seite die eigene Qualifikation für eine solche Tätigkeit verbessern. Dafür spricht zumindest der Befund, dass HR-Praktiker mit einer internationalen Ausbildung beruflich häufiger in das interkulturelle Personalmanagement ihrer Organisation involviert sind. In einem noch stärkeren Ausmaß hängt das Engagement in diesem Bereich von der Berufstätigkeit im Ausland ab, wobei allein aufgrund der Ergebnisse nicht entschieden werden kann, ob Auslandserfahrungen Voraussetzung für das Arbeitsgebiet sind oder der Tätigkeitsschwerpunkt der multikulturellen Integration vermehrt berufliche Auslandsaufenthalte erfordert.

5.2 Interkulturalität als Herausforderung und als Chance

5.2.1 Chancen und Herausforderungen multinationaler Organisationen

Die Gewinnung und Integration ausländischer Mitarbeiter und Führungskräfte hat für international ausgerichtete Organisationen aufgrund der zunehmenden Vernetzung der globalen Wirtschaft über regionale Grenzen und Kontinente hinweg eine enorme Relevanz – dies umso mehr für die Organisationen, die noch nicht die notwendige und gewünschte Internationalität besitzen. Gelingen Gewinnung und Integration erfolgreich, eröffnet dies den Zugriff zu einem enormen Pool an Talent und Kompetenz. Gleichzeitig kann beides nur unter der Voraussetzung einer erfolgreichen Integration im vollen Umfang erschlossen werden, in der sich diese Mitarbeiter und Führungskräfte entsprechend entfalten und dabei das gewünschte interkulturelle Momentum forcieren können. Hierfür kann Human Resources über die Adressierung der individuellen, team- und organisationsübergreifenden Herausforderungen sowie das frühzeitige Anbieten und Umsetzen von Lösungsansätzen wesentliche erfolgsbestimmende Impulse setzen. Inwiefern die Studienteilnehmer Interkulturalität als Herausforderung oder als Chance begreifen und wie ihre Organisationen damit konkret umgehen, soll in den nächstfolgenden drei Abschnitten Thema sein.

In einem ersten Schritt wurden die Studienteilnehmer gebeten, auf einer Intervallskala von (1) für „trifft ganz und gar nicht zu“ bis (5) für „trifft voll und ganz zu“ ihre Zustimmung zu vier vorgegebenen Statements zu signalisieren. Die ersten beiden Items beschreiben Multinationalität als Chance; die beiden letztgenannten Items weisen auf ggf. relevante Schwierigkeiten hin. Die Abbildung zeigt, wie viele Studienteilnehmer jeweils zugestimmt – also die Skalenpunkte (4) und (5) angekreuzt – haben.

proben berechnet ($p \leq 0,01$).

**WAHRNEHMUNG VON CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN
INTERKULTURELLER BELEGSCHAFTEN (ZUSTIMMUNG ZU DEN AUSSAGEN)**



Abbildung 46

Insgesamt werden in der Branche eher die Chancen als die Nachteile von internationalen Teams gesehen. Drei von vier Personalmanagern begreifen Interkulturalität als Chance, weil Mitarbeiter aus anderen Ländern allgemein eine Bereicherung darstellen (Zustimmungsquote von 77 Prozent). Etwas stärkere Zurückhaltung wird im Unterschied dazu der Aussage, dass die Beschäftigung von Mitarbeitern aus anderen Ländern für den Erfolg der eigenen Organisation wichtig sei, entgegengebracht (44 Prozent Zustimmung). Dass nicht ausländische Arbeitskräfte jedoch auch umfangreichere Ressourcen binden, meint jeder Dritte. Darüber hinaus weisen nur 13 Prozent auf die Problematik möglicher Konflikte, die aus der Zusammenarbeit von Menschen unterschiedlicher Nationalitäten resultieren, hin. Bei zwei dieser vier Items unterscheidet sich das Antwortverhalten in Abhängigkeit vom Organisationstyp signifikant.

**WAHRNEHMUNG VON CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN
INTERKULTURELLER BELEGSCHAFTEN NACH ORGANISATIONSTYP**

| Zustimmung zu den Aussagen | Unternehmen | öffentliche Institutionen | Vereine, Verbände etc. |
|---|-----------------|---------------------------|------------------------|
| Mitarbeiter aus anderen Ländern stellen eine Bereicherung für die Organisation dar. | 78% | 72% | 78% |
| Für den Erfolg meiner Organisation ist es sehr wichtig, Mitarbeiter aus anderen Ländern zu beschäftigen. ** | 46% | 29% | 37% |
| Mitarbeiter aus anderen Ländern binden höhere Ressourcen als deutsche Mitarbeiter.** | 35% | 20% | 36% |
| Aus der Zusammenarbeit von Mitarbeitern aus verschiedenen Ländern ergeben sich Konflikte in der Organisation. | 14% | 10% | 20% |
| <i>Basis</i> | <i>n = 2651</i> | <i>n = 344</i> | <i>n = 87</i> |

** hoch signifikante Unterschiede (Chi-Quadrat-Test; $p \leq 0,01$)

Tabelle 46

Dahingehend, dass Mitarbeiter aus anderen Ländern eine Bereicherung darstellen, ist man sich weitgehend einig. Lediglich im staatlich-öffentlichen Sektor fällt die Zustimmung (von 72 Prozent) etwas geringer aus. Deutlich unterscheidet sich das Antwortverhalten mit Blick auf die Bedeutung, die ausländischen Fachkräften für den Erfolg der eigenen Organisationen zugeschrieben wird: naturgemäß unterstreichen in der Wirtschaft angestellte Personalmanager diese These (zu 46 Prozent und damit spürbar) häufiger als ihre für öffentliche Einrichtungen (29 Prozent) tätigen Berufskollegen.¹¹¹ Dort wird der Tatsache, dass eine internationale Belegschaft den Einsatz vergleichsweise vieler Ressourcen erfordert, allerdings auch deutlich weniger kritisch gesehen.

Die Größe eines Unternehmens, einer öffentlichen Einrichtung oder eines Verbands/Vereins etc. wirkt sich in allen vier Dimensionen auf das Antwortverhalten aus.¹¹² Tendenziell wächst die Zustimmung mit zunehmender Organisationsgröße – das bedeutet: tendenziell mit zunehmender multikultureller Ausrichtung. Das gilt besonders mit Blick auf die These, dass eine internationale Belegschaft für den Erfolg von organisatorischem Handeln von entscheidender Bedeutung ist. So identifiziert man dort ganz in jeder dritten Organisation mit weniger als 1.000 Mitarbeitern ausländische Arbeitskräfte als Erfolgsfaktor (32 Prozent). In Organisationen mit mindestens 5.000 Mitarbeitern wird diese Meinung doppelt so häufig vertreten (64 Prozent). Relevante geschlechtsspezifische Unterschiede können an dieser Stelle nur bedingt ausgemacht werden,¹¹³ während die Skepsis gegenüber ausländischen Mitarbeitern mit zunehmendem Alter wächst.¹¹⁴

Die Internationalität der Arbeitgeber wirkt sich dahingehend auf das Antwortverhalten aus, dass mit zunehmender internationaler und multikultureller Ausrichtung den Items jeweils eher zugestimmt wird. Interessant dürfte in diesem Zusammenhang der Blick auf die Stärke der jeweiligen Zusammenhänge sein.

| WAHRNEHMUNG VON CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN INTERKULTURELLER BELEGSCHAFTEN NACH INTERNATIONALITÄT DER ORGANISATION | | | | | |
|---|----------------|------------------|----------------|------------------|-----------------------------------|
| Zustimmung zu den Aussagen (Mittelwerte) / Internationalität | gering | mittel | hoch | insgesamt | Kendalls Tau_b |
| Mitarbeiter aus anderen Ländern stellen eine Bereicherung für die Organisation dar. | 3,7 | 4,0 | 4,3 | 4,0 | $p \leq 0,01$ $\tau_b = 0,181$ |
| Für den Erfolg meiner Organisation ist es sehr wichtig, Mitarbeiter aus anderen Ländern zu beschäftigen. | 2,3 | 3,1 | 4,1 | 3,2 | $p \leq 0,01$ $\tau_b = 0,391$ |
| Mitarbeiter aus anderen Ländern binden höhere Ressourcen als deutsche Mitarbeiter. | 2,6 | 2,9 | 3,1 | 2,9 | $p \leq 0,01$ $\tau_b = 0,120$ |
| Aus der Zusammenarbeit von Mitarbeitern aus verschiedenen Ländern ergeben sich Konflikte in der Organisation. | 2,1 | 2,3 | 2,5 | 2,3 | $p \leq 0,01$ $\tau_b = 0,090$ |
| <i>Basis</i> | <i>n = 632</i> | <i>n = 1.689</i> | <i>n = 761</i> | <i>n = 3.082</i> | |

Tabelle 47

Bei den Items, welche argumentativ für eine internationale Belegschaft sprechen, hängt der Zustimmung

111 $p \leq 0,01$; Cramérs $V = 0,105$.

112 Da es sich hierbei um intervallskalierte Variablen handelt, können Korrelationskoeffizienten berechnet werden (Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $0,042 \leq \tau_b \leq 0,213$).

113 Frauen erkennen tendenziell häufiger (zu 14 Prozent gegenüber 13 Prozent bei den Männern) ein Konfliktpersonal; allerdings ist dieser Unterschied nur bedingt relevant (T-Test für unabhängige Stichproben; $p \leq 0,05$).

114 Diese Beobachtung ist mit Ausnahme der These, dass Mitarbeiter aus anderen Ländern eine Bereicherung für die Organisation darstellen, statistisch signifikant (Pearson-Korrelation; $p \leq 0,01$; $-0,063 \geq r \geq -0,073$).

mungsgrad in einem stärkeren Umfang ($b \geq 0,181$) von der Internationalität des eigenen Arbeitgebers ab als bei den Items, welche mögliche Hindernisse artikulieren ($b \leq 0,120$). Somit zeigt sich, dass Organisationen vor allem deshalb auf Internationalität setzen, weil dies in erster Linie als allgemeine Erfolgsbedingung, aber auch konkret als Bereicherung erachtet wird. Zwar nehmen die besonders international und multikulturell aufgestellten Organisationen ebenfalls die abgefragten Hindernisse stärker wahr – allerdings nicht so, dass es ihre Personalstrategie ändern würde, weshalb die Abhängigkeiten weniger relevant ausfallen. Darüber hinaus fällt aber auf, dass der Grad individuellen Beteiligung an interkulturellem Personalmanagement (vgl. Abschnitt 5.1.4) sowohl die Beurteilung der Chancen als auch möglicher Hindernisse deutlich beeinflusst. Dies verdeutlicht die Abbildung.

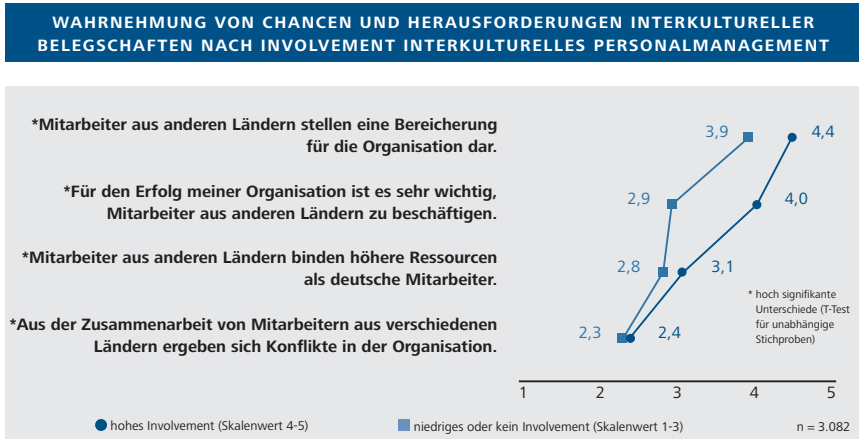


Abbildung 47

Ist ein Personalmanager in einem hohen oder einem sehr hohen Ausmaß in das interkulturelle Personalmanagement seiner Organisation involviert, stellen Arbeitskräfte aus anderen Ländern für ihn in neun von zehn Fällen eine Bereicherung dar (89 Prozent). Auf der Skala von 1 bis 5 der Zustimmungswerte ergibt sich ein sehr hoher Mittelwert von 4,4. HR-Verantwortlichen, welche sich nur bedingt oder gar nicht mit dem Thema multikulturelle Integration befassen sehen gleichermaßen auch seltener die Chancen von Multikulturalität. Noch deutlicher unterscheiden sich die Mittelwerte mit Blick auf die Betrachtung von internationalen Belegschaften als Erfolgsfaktor (4,0 vs. 2,9). Genau wie die multikulturell engagierten Personalmanager die Chancen, welche sich durch Mitarbeiter verschiedener Nationen eröffnen, vergleichsweise positiv einschätzen, nehmen sie auch mögliche Hindernisse bzw. Herausforderungen stärker wahr. So ist ihnen öfter bewusst, dass Kollegen aus anderen Ländern ggf. in einem größeren Ausmaß Ressourcen binden (3,1 vs. 2,8) und ein größeres Konfliktpotenzial verursachen (2,4 vs. 2,3). Allerdings wirkt sich Involvement auf eher skeptische Aussagen deutlich geringer aus als auf die Beurteilung von Chancen.¹¹⁵ Zumindest bei Letzterem zeigt sich ein gesamtgesellschaftliches Phänomen: Die Arbeit in international tätigen Organisationen und der persönliche Bezug zu Interkulturalität verstärkt explizit positive Sichtweisen auf das Phänomen.

¹¹⁵ Die Relevanz der Unterschiede fällt bei der Wahrnehmung möglicher Hindernisse (Pearson-Korrelation; $p \leq 0,01$; $0,110 \leq r \leq 0,155$) jedoch geringer aus als bei der Bewertung der Chancen (Pearson-Korrelation; $p \leq 0,01$; $0,237 \leq r \leq 0,424$).

5.2.2 Recruiting multinationalaler Belegschaften

In welchem Umfang wird die Rekrutierung ausländischer Mitarbeiter durch spezifische Maßnahmen unterstützt?

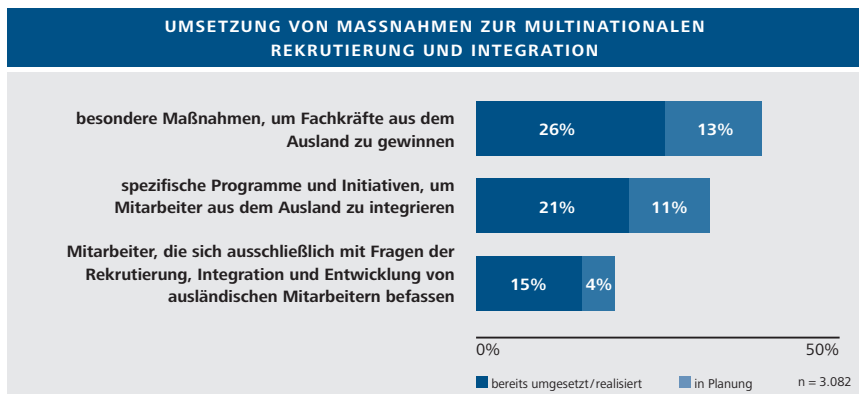


Abbildung 48

Jede vierte Organisation (mit einer internationalen Belegschaft) versucht bereits heute gezielt, Fachkräfte aus dem Ausland zu gewinnen (26 Prozent). Jede achte will in naher Zukunft dahingehend eine Strategie implementieren (13 Prozent). Konkrete Initiativen und Programme, um Mitarbeiter aus dem Ausland zu integrieren, existieren mindestens in jedem fünften Fall (21 Prozent), weitere elf Prozent der Organisationen planen das. Mitarbeiter, welche sich exklusiv mit Fragen der Rekrutierung, Integration und Entwicklung von ausländischen Mitarbeitern befassen (zum Beispiel HR Manager International, Diversity Manager), beschäftigt im Jahr 2014 schon jede siebente Organisation. Weitere vier Prozent der Studienteilnehmer gaben an, dass sich ein solcher Schritt gerade in der Planungsphase befinde.

UMSETZUNG VON MASSNAHMEN ZUR MULTINATIONALEN REKRUTIERUNG UND INTEGRATION NACH ORGANISATIONSTYP

| bereits umgesetzt/realisiert | Unternehmen | öffentliche Institutionen | Vereine, Verbände etc. |
|---|------------------|---------------------------|------------------------|
| **besondere Maßnahmen, um Fachkräfte aus dem Ausland zu gewinnen | 27% | 16% | 31% |
| **spezifische Programme und Initiativen, um Mitarbeiter aus dem Ausland zu integrieren | 22% | 15% | 17% |
| Mitarbeiter, die sich ausschließlich mit Fragen der Rekrutierung, Integration und Entwicklung von ausländischen Mitarbeitern befassen | 16% | 11% | 6% |
| <i>Basis</i> | <i>n = 2.651</i> | <i>n = 344</i> | <i>n = 87</i> |

** hoch signifikante Unterschiede (Chi-Quadrat-Test; $p \leq 0,01$)

Tabelle 48

Beim Blick auf verschiedene Arten von Organisationen fällt auf, dass das Engagement um die Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland vor allem in der Gruppe der Vereine, Verbände etc. verstärkt ist. In fast jedem dritten Fall hat man dort bereits entsprechende Maßnahmen eingeleitet. Selbiges gilt für 27 Prozent der durch unsere Studienteilnehmer repräsentierten Unternehmen. Hingegen verfolgen vergleichsweise wenige öffentliche Einrichtungen aktiv die Rekrutierung ausländischer Fachkräfte (16 Prozent).¹¹⁶ Spezifische Programme und Initiativen zur Integration finden sich hingegen mit deutlichem Vorsprung in der Wirtschaft (22 Prozent).¹¹⁷ Hier existieren auch am häufigsten (zu 16 Prozent) Stellen, die sich ausschließlich Fragen der Rekrutierung, Integration und Entwicklung von ausländischen Mitarbeitern widmen.

Mit Blick auf die verschiedenen Unternehmensbranchen zeichnen sich signifikante Unterschiede im Bemühen um eine internationale Belegschaft ab.¹¹⁸ So trifft die Automobil- (42 Prozent) sowie die chemische bzw. pharmazeutische Industrie (40 Prozent) in zwei von fünf Fällen besondere Vorkehrungen, um Fachkräfte aus dem Ausland zu gewinnen. Was das Engagement um die Integration ausländischer Mitarbeiter anbelangt, sind die beiden Branchen ebenfalls weit entwickelt und setzen in jedem dritten Fall (zu 36 bzw. 35 Prozent) bereits entsprechende Maßnahmen um. Letztlich existieren hier auch am häufigsten (zu 27 bzw. 25 Prozent) Mitarbeiter, welche sich ausschließlich mit Fragen der Rekrutierung, Integration und Entwicklung von ausländischen Mitarbeitern befassen. Während die Unternehmen der Automobil- sowie der Chemie- respektive Pharmabranche gewissermaßen eine Vorreiterstellung in Sachen internationales Recruiting einnehmen, zeigen das Finanzwesen und der Handelssektor in dieser Hinsicht vergleichsweise wenige Aktivitäten. Im Banken- und Versicherungsgeschäft, jedoch nicht im Handelssektor liegt dies maßgeblich auch daran, dass die Unternehmen in einem eher geringen Umfang strategisch international ausgerichtet und personell multikulturell aufgestellt sind. Letztlich korreliert nämlich die Umsetzung konkreter Maßnahmen zur Optimierung der internationalen Rekrutierung mit dem Ausmaß des internationalen betrieblichen Engagements einer Organisation,¹¹⁹ dem Anteil ausländischer Mitarbeiter¹²⁰ sowie der multikulturellen Vielfalt der Belegschaft.¹²¹ Der Zusammenhang liegt auf der Hand: Wenn man in einem geringeren Umfang international orientiert ist – sei es mit Blick auf die strategisch-operative Ausrichtung oder auch mit Blick auf die Mitarbeiterstruktur – sind solche Maßnahmen weniger notwendig. In Anbetracht dessen überrascht es kaum, dass vor allem große, häufig international agierende Organisationen Maßnahmen zur multinationalen Rekrutierung und Integration umsetzen.

116 Dieser Unterschied ist hoch signifikant, was sich anhand eines Chi-Quadrat-Tests ($p \leq 0,01$; Cramérs $V = 0,071$) statistisch belegen lässt.

117 Auch hier unterscheiden sich die für die verschiedenen Organisationstypen gemachten Angaben (Chi-Quadrat-Test; $p \leq 0,01$; Cramérs $V = 0,047$).

118 Sie fallen ausnahmslos hoch signifikant aus (Chi-Quadrat-Test; $p \leq 0,01$, $0,135 \leq$ Cramérs $V \leq 0,173$).

119 Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $-0,239 \geq \tau_b \geq -0,255$).

120 (Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $-0,186 \geq \tau_b \geq -0,219$).

121 (Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $-0,176 \geq \tau_b \geq -0,199$).

UMSETZUNG VON MASSNAHMEN ZUR MULTINATIONALEN REKRUTIERUNG UND INTEGRATION NACH ORGANISATIONSGRÖSSE

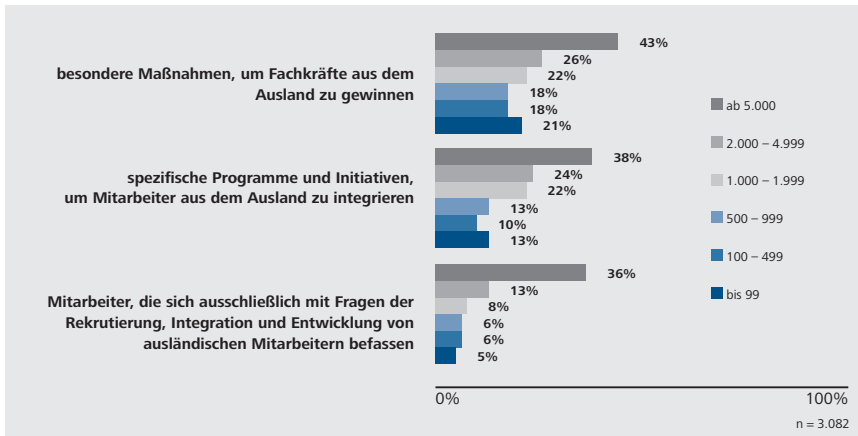


Abbildung 49

Grundsätzlich kann man sagen, dass die Realisierung von konkreten Schritten zur Rekrutierung und Integration multinationaler Belegschaften mit zunehmender Mitarbeiterzahl immer wahrscheinlicher wird.¹²² Einzig die besonders kleinen Organisationen (mit weniger als 100 Beschäftigten) zeigen überdurchschnittlich starke Bemühungen, ausländische Fachkräfte zu gewinnen (21 Prozent); auch setzen sie in einem vergleichbaren Umfang wie Organisationen mit mindestens 500, aber weniger als 1.000 Mitarbeitern Integrationsprogramme um (jeweils 13 Prozent). Es ist ihnen jedoch in der Regel nicht möglich (nur zu fünf Prozent), allein für die multikulturelle Rekrutierung und Integration Personal bereit zu stellen.

Erwartungsgemäß sind Maßnahmen zur multinationalen Rekrutierung und Integration stark in Abhängigkeit von der Internationalität einer Organisation implementiert.¹²³ Beispielsweise hat man bei einer hohen Internationalität doppelt so häufig (zu 49 Prozent) besondere Maßnahmen ergriffen, um Fachkräfte aus dem Ausland zu gewinnen, als bei einer mittleren Ausprägung (22 Prozent). Fällt die Internationalität niedrig aus, verringert sich der Anteil nochmals um mehr als die Hälfte (auf neun Prozent). Sowohl mit Blick auf die Umsetzung spezifischer Programme und Initiativen zur Integration nichtdeutscher Arbeitskräfte (41 vs. 18 vs. sieben Prozent) als auch mit Blick auf die Beschäftigung von Mitarbeitern, welche sich ausschließlich mit Fragen der Rekrutierung, Integration und Entwicklung von ausländischen Kollegen befassen (31 vs. zwölf vs. drei Prozent), fallen die Abstufungen vergleichbar aus.

¹²² Es handelt sich um eine hoch signifikante Korrelation (Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $-0,207 \geq \tau_b \geq -0,287$).

¹²³ Ausnahmslos ergeben sich hoch signifikante und überaus relevante Korrelationen (Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $-0,249 \geq \tau_b \geq -0,281$).

5.2.3 Maßnahmen zur Integration und Förderung

Noch etwas spezifischer sollten die Befragten angeben, welche konkreten Maßnahmen der Förderung und Integration in ihren Organisationen umgesetzt werden. In die Frage einbezogen waren hier nur solche Organisationen, die überhaupt internationale Teams beschäftigen.

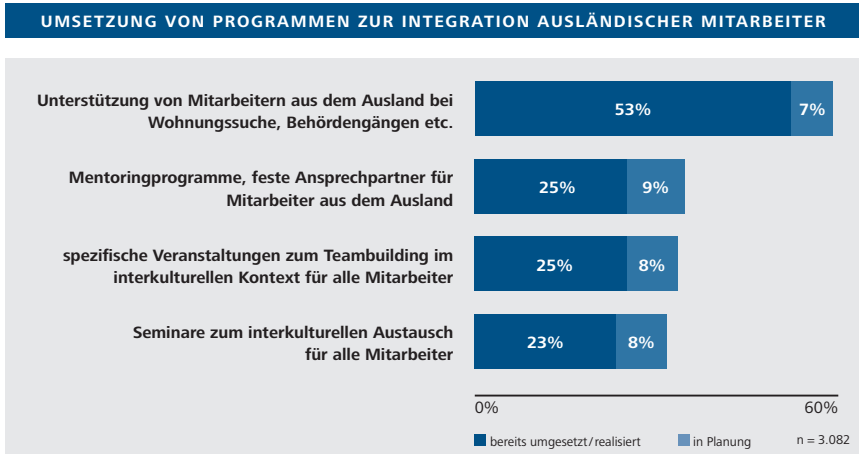


Abbildung 50

Am häufigsten wird *Unterstützung bei der Wohnungssuche oder bei Behördengängen* gewährt (in 53 Prozent der Fälle). Weitere sieben Prozent planen das in absehbarer Zukunft. Seltener – in jeweils jedem vierten Fall (bzw. zu 25 Prozent) – existieren *Mentoring-Programme* respektive *festе Ansprechpartner* für ausländische Kollegen oder es werden spezielle Veranstaltungen zum *Teambuilding im interkulturellen Kontext* für alle Mitarbeiter angeboten. *Seminare zum interkulturellen Austausch* veranstalten 23 Prozent der betreffenden Organisationen (23 Prozent).

UMSETZUNG VON PROGRAMMEN ZUR INTEGRATION AUSLÄNDISCHER MITARBEITER NACH ORGANISATIONSTYP

| bereits umgesetzt/realisiert | Unternehmen | öffentliche Institutionen | Vereine, Verbände etc. |
|---|------------------|---------------------------|------------------------|
| **Unterstützung von Mitarbeitern aus dem Ausland bei Wohnungssuche, Behördengängen etc. | 57% | 28% | 40% |
| **Mentoring-Programme und feste Ansprechpartner für Mitarbeiter aus dem Ausland | 27% | 15% | 18% |
| **spezifische Veranstaltungen zum Teambuilding im interkulturellen Kontext für alle Mitarbeiter | 26% | 15% | 18% |
| Seminare zum interkulturellen Austausch für alle Mitarbeiter | 24% | 21% | 18% |
| <i>Basis</i> | <i>n = 2.651</i> | <i>n = 344</i> | <i>n = 87</i> |

** hoch signifikante Unterschiede (Chi-Quadrat-Test; $p \leq 0,01$)

Tabelle 49

Ausgehend von den Einschätzungen der Studienteilnehmer fallen die Bemühungen um die Integration ausländischer Mitarbeiter in der Wirtschaft am größten aus. So helfen fast zwei von drei Unternehmen bei der Wohnungssuche, Behördengängen etc. (57 Prozent). Jeweils etwa in jedem vierten Fall existieren Mentoring-Programme (27 Prozent), spezifische Veranstaltungen zum Team Building (26 Prozent) oder Seminare zum interkulturellen Austausch (24 Prozent). Der Bereich der öffentlichen Willensbildung und der staatlich-öffentliche Sektor betreiben für die multikulturelle Integration tendenziell einen geringeren Aufwand, wobei die Unterschiede nur mit Blick auf die drei erstgenannten Maßnahmen im statistischen Sinne signifikant sind.¹²⁴ Differenziert man die Auswertungen für den Wirtschaftssektor weiter aus, kristallisieren sich (wiederholt) die Automobil- sowie die chemische bzw. pharmazeutische Industrie als die in Sachen multikulturelle Integration führenden Branchen heraus.¹²⁵ So unterstützen drei von vier Unternehmen dieser beiden Branchen (74 bzw. 75 Prozent) ihre ausländischen Fachkräfte zum Beispiel bei der Wohnungssuche oder Behördengängen. Mentoren stehen in zwei von fünf Fällen (Automotive: 39 Prozent) bzw. in jedem dritten Fall (Chemie/Pharma: 33 Prozent) als Ansprechpartner zur Verfügung. An die nichtdeutschen Mitarbeiter als Zielgruppe adressierte Mentoring-Programme kommen aber auch im Bereich Informationstechnologie/Telekommunikation sowie im Maschinenbau verstärkt zur Anwendung (jeweils 35 Prozent). Sowohl spezifische Veranstaltungen zum Team Building im interkulturellen Kontext als auch Seminare zum interkulturellen Austausch führen wiederum in erster Linie die Automobilbau- (zu 42 bzw. zu 40 Prozent) sowie die Pharma- bzw. Chemieindustrie (zu 41 bzw. 38 Prozent) durch. Welche Maßnahmen in welchem Umfang zur Integration ausländischer Kollegen getroffen werden, hängt auch von der an der Gesamtzahl der Mitarbeiter bemessenen Organisationsgröße ab. Große Organisationen ergreifen dahingehend in einem verstärkten Umfang entsprechende Maßnahmen. Mit Blick auf die Organisationen mit mindestens 5.000 Mitarbeitern wird dies besonders deutlich. Darüber hinaus hängt die Unterstützung, die ausländische Mitarbeiter bei der Wohnungssuche und Behördengängen erhalten, offensichtlich weniger stark von der Gesamtzahl der Mitarbeiter ab. Das liegt vermutlich daran, weil es sich um eine relativ einfach umsetzbare Maßnahme handelt. Im Unterschied dazu erfordert die operative Umsetzung von Mentoring-Programmen, Team Building-Veranstaltungen und interkulturellen Seminaren einen verstärkten Einsatz von Ressourcen, welche mit zunehmender Organisationsgröße im Normalfall häufiger zur Verfügung stehen. Genau deshalb dürfte der Vergleich innerhalb der übrigen Kategorien (unter 5.000 Mitarbeiter) deutlichere Unterschiede offenbaren. Teilweise nehmen die ganz kleinen Organisationen eine Sonderstellung ein, weil sie vergleichsweise oft auf Mentoring-Programme und Team-Building-Maßnahmen setzen.¹²⁶

124 Zur Überprüfung wurde jeweils ein Chi-Quadrat-Test durchgeführt ($p \leq 0,01$, $0,069 \leq \text{Cramérs } V \leq 0,133$).

125 Die Unterschiede zwischen den jeweiligen Branchen fallen ausnahmslos hoch signifikant aus (Chi-Quadrat-Test; $p \leq 0,01$; $0,159 \leq \text{Cramérs } V \leq 0,209$).

126 Unter dem Strich sind alle in Abbildung 53 dargestellten Korrelationen statistisch signifikant. Weil es sich jeweils um ordinal skalierte Variablen handelt, wurde jeweils Kendalls Tau berechnet ($p \leq 0,01$; $-0,181 \geq \tau_b \geq -0,263$).

UMSETZUNG VON PROGRAMMEN ZUR INTEGRATION AUSLÄNDISCHER MITARBEITER NACH ORGANISATIONSGRÖSSE

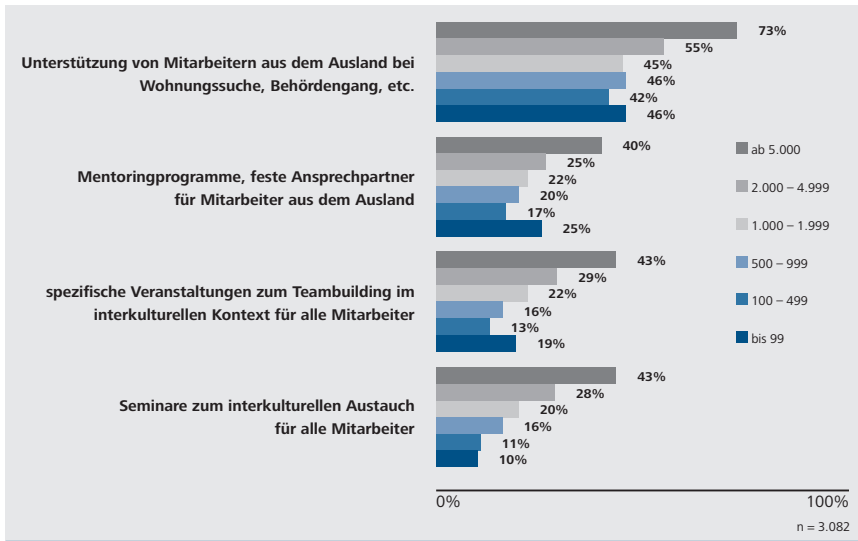


Abbildung 60

Das verstärkte Bemühen größerer Organisation um die Integration ihrer internationalen Belegschaften hängt maßgeblich damit zusammen, dass sie generell multikultureller aufgestellt sind. Integration und Förderung ausländischer Mitarbeiter findet vor allem in denjenigen Organisationen statt, die verstärkt in internationalen Kontexten agieren,¹²⁷ anteilig besonders viele Bürger anderer Staaten beschäftigen¹²⁸ und eine multikulturell stark diversifizierte Belegschaft rekrutiert haben.¹²⁹ Das folgende Schaubild verdeutlicht dies in komprimierter Form unter Bezugnahme auf die – in Abschnitt 5.1.3 eingeführte – (Index-) Variable Internationalität.¹³⁰

127 Vgl. Abschnitt 5.1.1 (Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $-0,273 \geq \tau_b \geq -0,401$).

128 Vgl. Abschnitt 5.1.2 (Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $-0,170 \geq \tau_b \geq -0,240$).

129 Vgl. Abschnitt 5.1.3 (Kendalls Tau; $p \leq 0,01$; $-0,152 \geq \tau_b \geq -0,202$).

130 Hier wurden hoch signifikante Zusammenhangsmaße (Kendalls Tau; $p \leq 0,01$) im Bereich von $0,259 \geq \tau_b \geq -0,366$ ermittelt.

**UMSETZUNG VON PROGRAMMEN ZUR INTEGRATION AUSLÄNDISCHER MITARBEITER
NACH INTERNATIONALITÄT DER ORGANISATION**

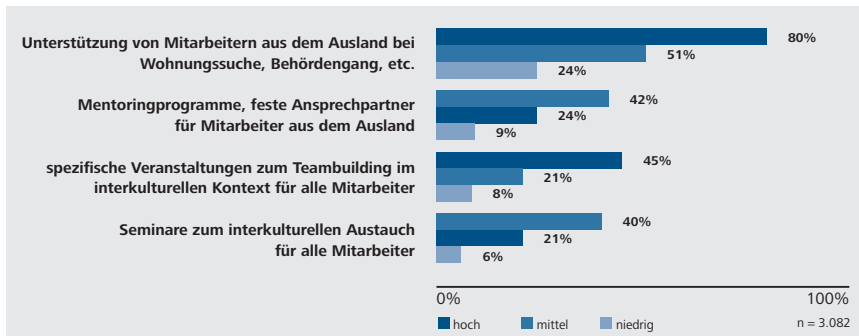


Abbildung 61

6. Professionalisierung des Berufsstandes: Ausbildung und Interessenvertretung

Unter dem Aspekt der Professionalisierung eines Berufsstandes sollen in der vorliegenden Studie zwei Sachverhalte Berücksichtigung finden, die Ausdruck einer solchen Professionalisierung sind. Professionalisierung meint einerseits die Entwicklung eines Bewusstseins einer Branche über typische Tätigkeitsfelder, Prozesse und Berufspositionen. Andererseits geht es um den Anspruch, über die eigene Tätigkeit erfolgreiche und geschäftsrelevante Impulse zur Weiterentwicklung der Organisation auf Augenhöhe mit der Geschäftsführung (Board-Akzeptanz von Human Resources) zu forcieren. Träger dieses Selbstverständnisses sind insbesondere auch berufsständische Vereinigungen und Verbände, die Fachdiskussionen bündeln und weiterentwickeln, aber auch die Interessen gegenüber anderen Berufsgruppen, der Öffentlichkeit und berufsfieldintern artikulieren und vertreten. Im vorliegenden Band sollen in dieser Hinsicht einige Aspekte zum Bundesverband der Personalmanager (BPM) behandelt werden (Kapitel 6.3). Ein zweiter entscheidender Baustein einer Berufsprofession sind kodifizierte und standardisierte Aus- und Weiterbildungsprogramme. In Kapitel 6.1 wird untersucht, wie HR-Professionals Ausbildungsangebote in Deutschland wahrnehmen und wo Bedarf für Weiterbildung gesehen wird bzw. wo Defizite erkannt werden. Kapitel 6.2 befasst sich schließlich mit Weiterbildungsanstrengungen, welche die Organisationen für HR-Mitarbeiter unternehmen.

6.1 HR-Ausbildung in Deutschland

6.1.1 Studium- und Weiterbildungsangebote

Feste Aus- und Weiterbildungsstrukturen, welche qualitativ und quantitativ den Bedürfnissen eines Berufsfelds gerecht werden, stellen eine entscheidende Voraussetzung für dessen Professionalisierung dar. Im Folgenden werden wir versuchen, dahingehend den Status quo zu ermitteln und eventuelle Defizite zu eruieren. Prinzipiell besteht auch in Deutschland ein mehrstufig differenziertes Angebot an staatlichen und privaten Hochschulen. Dazu gehört die Bachelorausbildung mit einer Vertiefung in Personal und Organisation, Masterausbildungen, die auf die HR-Funktionen fokussiert sind, oder spezialisierte MBA-Angebote. Die Notwendigkeit dafür wurde eindrucksvoll in der Kienbaum-Studie „HR 4 HR“ (2014) nachgewiesen. Der Inhalt der Studie beschäftigt sich mit der Professionalisierung von HR-Funktionen durch Kompetenzentwicklung und attraktivere Karrieren. Eine der wesentlichen Aussagen der Studie ist der angesprochene Mangel an Schlüsselkompetenzen bei Personalern, wodurch die HR-Funktion ihren Anforderungen nicht umfänglich gerecht wird. Die Studie hat auch nachgewiesen, dass es sogenannten HR Business Partnern vor allem an wesentlichen Führungs- und Managementkompetenzen fehlt. Im Ergebnis der Studie wird auch festgestellt, dass HR sich wesentlich besser einschätzt, als andere Funktionsbereiche HR bewerten. Reine HR-Karrieren haben bisher nicht zu der erforderlichen Qualität geführt, die HR-Führungskräfte in die Lage versetzen, beispielsweise mit CEOs und CFOs auf Augenhöhe zu kommunizieren. Daneben bieten unterschiedliche Einrichtungen zahlreiche Spezialseminare zunehmend durch E-Learning-, und Sommerakademien für HR-Führungskräfte und Experten an.

6.1.2 Einschätzung aktueller HR-Ausbildung

Auf die aktuellen und zukünftigen Anforderungen des Personalmanagements zugeschnittene Ausbildungsprogramme tragen maßgeblich zur weiteren Professionalisierung des Berufsfeldes bei. Für den HR-Bereich existieren bereits zahlreiche spezifische Studiengänge, Studienschwerpunkte oder

Weiterbildungsprogramme, wobei sich die Debatte um die HR-Ausbildung maßgeblich um Inhalte, Zukunftsfähigkeit und Aktualität solcher Angebote dreht.

Ein Ergebnis der Vorgängerstudie (vgl. Armbrüster/Schüller 2011: 83) war, dass beinahe drei von vier Befragten (73 Prozent) zukünftig einen steigenden Bedarf an qualifizierter HR-Ausbildung erwarten. Dennoch herrscht offenbar auch heute in weiten Teilen des Berufsfelds Unwissenheit sowohl mit Blick auf das Angebot als auch bezüglich der Qualität von Weiterbildungsmöglichkeiten. Anders lässt es sich nicht erklären, dass sich aktuell nicht einmal jeder zweite Studienteilnehmer (45 Prozent) in der Lage sah, auf unsere Frage, ob die gegenwärtigen HR-Ausbildungsangebote in Deutschland den Bedürfnissen des Marktes und der Branche voll gerecht werden, zu antworten. 1.884 HR-Praktiker – und damit 55 Prozent – entschieden sich für die Antwortoption „kann ich nicht beurteilen“. Immerhin hat sich dieser Anteil seit der letzten Studie von damals 73 Prozent ganz deutlich reduziert.

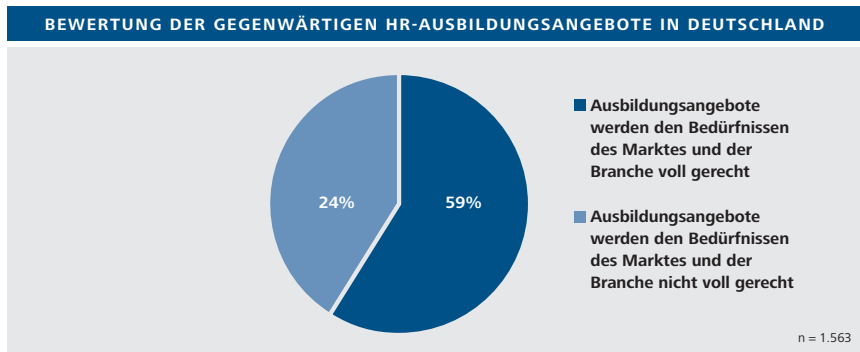


Abbildung 62

Unter denjenigen Befragten, die eine Einschätzung abgeben, überwiegt die Meinung, die gegenwärtigen Ausbildungsangebote würden den Bedürfnissen des Marktes voll gerecht. 41 Prozent sehen mit Blick auf die vorhandenen Ausbildungsangebote Defizite.

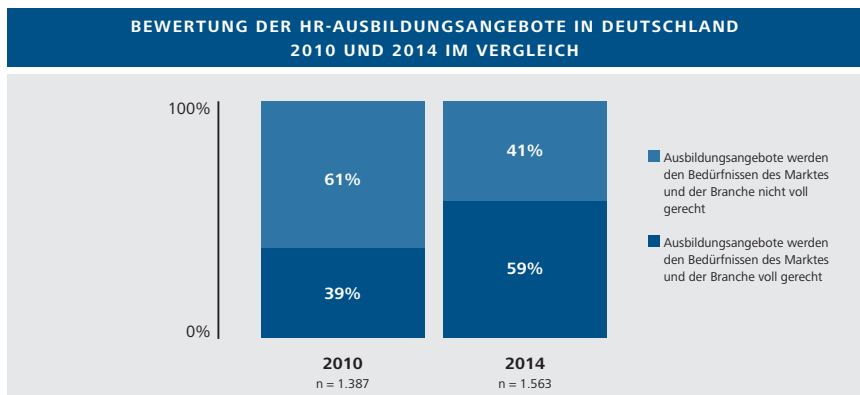


Abbildung 63

Die Zufriedenheit mit den verfügbaren Ausbildungsangeboten hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Damals meinte noch eine klare Mehrheit von 61 Prozent der Studienteilnehmer, dass die existierenden Ausbildungsangebote nicht den Anforderungen des Marktes und der Branche entsprächen. Zufrieden äußerte man sich lediglich in zwei von fünf Fällen. Die Ergebnisse 2010 bis 2014 sprechen dafür, dass die verschiedenen Träger für HR-Aus- und Weiterbildungsprogramme in Deutschland seit 2010 ihr Angebot qualitativ optimiert sowie spürbar an die aktuellen Bedürfnisse des Berufsstands angepasst haben. Dieser Trend ist nicht zu unterschätzen, handelt es sich doch um einen nicht unerheblichen Beitrag für die Professionalisierung des Personalmanagements. 2014 unterscheidet sich das Antwortverhalten von Frauen und Männern in dieser Hinsicht hoch signifikant.¹³¹ Während männliche Studienteilnehmer in zwei von drei Fällen davon überzeugt sind, dass die Ausbildungsangebote den Bedürfnissen des Marktes und der Branche voll gerecht werden (66 Prozent), unterstützt gerade einmal jede zweite ihrer weiblichen Berufskolleginnen diese Aussage (52 Prozent). Was auf den ersten Blick nach einem klassischen geschlechtsspezifischen Unterschied aussieht, entpuppt sich jedoch bei einer genaueren Betrachtung als eine ebenfalls maßgeblich durch das Alter beeinflusste Wahrnehmungsdifferenz.¹³²

| BEWERTUNG DER GEGENWÄRTIGEN HR-AUSBILDUNGSANGEBOTE IN DEUTSCHLAND NACH ALTER | | | | | |
|---|---------------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| Ausbildungsangebote werden den Bedürfnissen des Marktes und der Branche... | 29 und jünger | 30 bis 39 | 40 bis 49 | 50 bis 59 | 60 und älter |
| voll gerecht | 42% | 53% | 61% | 67% | 68% |
| nicht gerecht | 58% | 47% | 39% | 33% | 32% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Basis | n = 116 | n = 452 | n = 571 | n = 380 | n = 44 |

Tabelle 50

Die Personalmanager, die noch ganz am Anfang ihrer Karriere stehen und noch nicht 30 Jahre alt sind, meinen überwiegend, dass die Ausbildungsangebote den Bedürfnissen des Marktes und der Branche nicht vollständig gerecht werden (58 Prozent). In dieser Altersgruppe sind die Frauen deutlich – im Verhältnis von vier zu eins – in der Überzahl. Mit zunehmenden Alter verringert sich der Anteil der weiblichen Studienteilnehmer; gleichzeitig äußert man sich immer häufiger zufrieden über die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Ab einem Alter von mindestens 50 Jahren werden in zwei von drei Fällen (zu 67 bzw. zu 68 Prozent) keine (größeren) Defizite mehr gesehen. Hierbei handelt es sich um die beiden einzigen Altersklassen, in denen die Männer die Mehrheit stellen. Im Endeffekt legen die dargestellten Befunde die folgende Interpretation nahe: Auf der einen Seite sind Frauen, gerade weil sie noch nicht in dem Maße Führungspositionen bekleiden wie Männer (vgl. dazu nochmals Abschnitt 4.1.2) tendenziell ambitionierter und sehen, weil sie sich eben deshalb noch beruflich weiterentwickeln wollen, eher einen Weiterbildungsbedarf. Auf der anderen Seite lässt die Bereitschaft zur Nutzung und damit auch die kritische Betrachtung des Angebots von Weiterbildungsmöglichkeiten mit zunehmenden Alter und zunehmender Berufserfahrung nach. Die stärksten Defizite in aktuellen Ausbildungsangeboten sehen also vor allem die Gruppen, die eine Ausbildung erst kürzlich absolviert haben.

131 Diese Aussage ergibt sich aus der Interpretation des Chi-Quadrat-Test ($p \leq 0,01$; $\Phi = -0,143$).

132 Die Unterschiede zwischen den einzelnen – teilweise durch das männliche und teilweise durch das weibliche Geschlecht dominierten – Altersgruppen fallen nicht minder signifikant und relevant aus (Chi-Quadrat-Test; $p \leq 0,01$; Cramérs $V = 0,145$).

6.1.3 Persönlicher und allgemeiner Weiterbildungsbedarf

Aus der letzten Studie (vgl. dazu Armbrüster/Schüller 2011: 87f.) wissen wir bereits, dass die HR-Praktiker ihren Schulungsbedarf in Sachen Verhaltenskompetenz – das gilt vor allem für die Führungs- und Sozialkompetenz – in der Tendenz höher einschätzen als bei ihren fachlichen Fähigkeiten – also Themen wie Recht, Controlling, Steuerung und Planung. Das war das Ergebnis der Auswertung der Antworten auf die im Jahr 2010 gestellte Frage: „Womit müssen sich Personalmanager in Zukunft besser auskennen, um fit zu sein für die sich verändernden Anforderungen des Marktes und der Branche?“ Im Unterschied dazu lenkt die aktuelle Untersuchung den Fokus gezielt auf die Relevanz von ggf. vorhandenen fachlichen Defiziten.

Nicht immer reicht das aktuell vorhandene Ausbildungsangebot aus Sicht der Studienteilnehmer aus: „Welches Fachwissen fehlt Ihnen, um erfolgreich in Ihrer Organisation zu wirken?“ wurden die Teilnehmer in einer offenen Frage gefragt. Beispielsweise mangle es an „aufeinander aufbauende[n] Programme[n], die Fachwissen und aktuelle Trends vermitteln.“ Außerdem fehle „generell eine qualifizierte Ausbildung im HR Bereich. Es gibt nur die klassische PFK Weiterbildung und das war’s.“ Solche und andere Antworten fielen auf die Frage: „Welches Fachwissen fehlt Ihnen, um erfolgreich in Ihrer Organisation zu wirken?“ Sie wurde bewusst offen gestellt, um ein durch etwaige Antwortvorgaben unbeeinflusstes Meinungsbild zu erheben. Individuelle Feststellungen – wie die Forderung nach der Vermittlung von „Basiswissen: [denn] ich habe einen anderen Beruf erlernt und bin Quereinsteiger“ – lassen sich an dieser Stelle nur exemplarisch aufführen. Vielmehr geht es in der nachstehenden Tabelle darum, die Antworten inhaltlich zu verdichten, um die Vielfalt des Antwortspektrums zu reduzieren und so eine Quantifizierung zu ermöglichen. Dadurch lässt sich die Relevanz fachlicher Defizite in der praktischen HR-Arbeit bestimmen.

| PERSÖNLICHER AUSBILDUNGSBEDARF DER BEFRAGTEN | |
|--|---|
| Anzahl der Nennungen | Wissenschwerpunkt |
| 114 | Arbeits-, Sozial- und Steuerrecht |
| 59 | Change Management |
| 55 | Strategie und Steuerung |
| 52 | HR-Controlling |
| 38 | Betriebswirtschaft |
| 30 | Coaching |
| 28 | sonstige juristische Kompetenz (Aktien-, Tarifrecht etc.) |
| 24 | Internationales HR-Management |
| 23 | Psychologie |
| 22 | Personalentwicklung, Talent Management |
| 22 | sprachliche Kompetenz (inklusive Fremdsprachen) |
| 19 | Organisationsentwicklung |
| 13 | Projektmanagement |
| 12 | Finanzwissen |
| 11 | Business Knowledge |
| 11 | Compensation & Benefits |
| 11 | EDV/IT-Kenntnisse (z.B. SAP) |
| 11 | interkulturelle Skills |
| 11 | Konfliktmanagement |
| 11 | Personalmarketing |
| 11 | praxisorientierte Wissensvermittlung |
| 11 | Social Media Kompetenz |

Angaben sind alle Antworten mit mehr als 10 Nennungen

Tabelle 51

Als mit Abstand größtes in der Praxis relevantes Defizit lässt sich das ungenügende Fachwissen in arbeits-, sozial- und steuerrechtlichen Fragen ausmachen (114 Nennungen). Aber auch darüber hinaus behindert fehlende juristische Fachkompetenz, die allgemeiner oder auch spezieller (Aktien-, Tarifrecht etc.) Natur sein kann, vergleichsweise häufig das Tagesgeschäft der Personalmanager (28). Weiterhin mangelt es oftmals an fachlicher Expertise in den Bereichen Change Management (59), Strategie und Steuerung (55) sowie HR-Controlling (52). Vermehrt wurde auch nicht vorhandenes betriebswirtschaftliches Wissen (38) oder – als Voraussetzung für erfolgreiches Coaching – ungenügende didaktische Fähigkeiten (30) als Gründe ausgemacht, weshalb man als Personalmanager(in) weniger erfolgreich wirken kann. Hierin zeigt sich, dass defizitäre Handlungskompetenzen teilweise auf fehlendes Fachwissen zurückgeführt werden. In diesem Zusammenhang ist darüber hinaus der von mehreren Studienteilnehmern signalisierte (kommunikativ-soziale) Optimierungsbedarf in Sachen interkulturelle Skills, Konfliktmanagement (jeweils elf), Mitarbeiterführung (neun), Beratungskompetenz (sechs), Networking (vier) sowie Verhandlungsführung (drei) zu erwähnen. Interessanterweise beklagen HR-Praktiker ebenfalls fehlende „Kenntnisse der Themen und Arbeitsabläufe der Fachabteilungen“ und würden sich außerdem gerne mehr organisationsrelevantes Technik- bzw. Produktwissen aneignen. Hierfür bedürfte es keine externe Dienstleister; stattdessen müssten Human Resources besser organisationsintern integriert werden.

Eine weitere Frage lautete: „In welchen HR-Themenfeldern sehen Sie generell den größten Weiterbildungsbedarf?“ Hier ging es demzufolge nicht die Beurteilung individueller Defizite sondern um eine Aussage zu Aus- und Weiterbildungsbedarf in der HR-Branche insgesamt.¹³³



Abbildung 64

¹³³ Hierbei handelte es sich um eine Frage mit Antwortvorgaben.

Nur in Ausnahmefällen sieht man überhaupt keinen Weiterbildungsbedarf (drei Prozent). In dieser Hinsicht zeichnen sich keine geschlechts- oder altersbedingten Unterschiede ab. Auch die Ausbildung der Personalmanager – selbst ein HR-spezifischer Studiengang – wirkt sich nicht dahingehend aus, dass der Weiterbildungsbedarf als geringer empfunden wird. Ebenfalls keine – zumindest keine statistisch signifikanten – Unterschiede gibt es zwischen den drei Organisationstypen, obwohl die Vertreter der Vereine, Verbände, Parteien etc. ausnahmslos die Notwendigkeit von Qualifizierungsmaßnahmen konstatieren. Beim Blick in die Branche sehen die Befragten zum Thema Change Management den stärksten Weiterbildungsbedarf (47 Prozent). Etwa ebenso hohe Defizite sehen sie hinsichtlich Organisation und Strategie (45 Prozent), Mitarbeiterführung (40 Prozent) und Talent Management respektive Personalentwicklung (40 Prozent). Nicht ganz jeder dritte Praktiker weist in diesem Zusammenhang auf die HR-Kommunikation bzw. soziale Medien hin (31 Prozent). Mehr als jeder Vierte erkennt beim Controlling inklusive Planung und Steuerung Nachholbedarf (27 Prozent). Die Themenfelder internationales HR-Management (24 Prozent), Employer Branding bzw. Recruiting (22 Prozent) sowie Recht (21 Prozent) wurden nur mindestens in jedem fünften Fall genannt. Offensichtlich stuft man die Relevanz juristischer Kompetenzen konkret mit Blick auf die eigene Organisation höher ein als allgemein bezugnehmend auf das Berufsfeld.

Im staatlich-öffentlichen Sektor (53 Prozent) sowie im Bereich der öffentlichen Willensbildung (52 Prozent) plädieren Personalmanager im Vergleich zur Wirtschaft (43 Prozent) verstärkt für Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterführung. Auf der anderen Seite steht internationales HR-Management (26 Prozent) in der Prioritätenliste der für Unternehmen tätigen Studienteilnehmer vergleichsweise weit oben. Das liegt naturgemäß daran, weil viele Unternehmen internationaler ausgerichtet sind als beispielsweise Verbände, Vereine etc. oder auch öffentliche Einrichtungen, wo man verstärkt Controlling, Steuerung und Planung als relevantes Defizit ausmacht (32 Prozent).

Aus Sicht der öffentlichen Willensbildung wiederum fällt der Weiterbildungsbedarf in Sachen Employer Branding/Recruiting überdurchschnittlich groß aus (27 Prozent).¹³⁴ Der Vergleich von HR-Praktikern aus verschiedenen großen Organisationen zeigt einige interessante Unterschiede auf.

134 In der Frage zum branchenbezogenen Weiterbildungsbedarf konnten die Teilnehmer nicht nur vorgegebene Items gewichten, sondern auch eigene Vorschläge für Themen mit Nachholbedarf machen. Dies waren etwa Compensation & Benefits (inklusive Lohnabrechnung: 9-mal), Psychologie & Pädagogik (7-mal), demografische Entwicklung und deren Folgen (5-mal), Business Know-how (4-mal), Health Management & Work-Life-Balance (4-mal), Betriebswirtschaft, Projektmanagement (jeweils 3-mal), HR-Systeme und -Prozesse sowie Multikulturalität (jeweils 2-mal).

THEMENFELDER MIT DEM GRÖSSTEN WEITERBILDUNGSBEDARF NACH ORGANISATIONSGRÖSSE



Abbildung 65

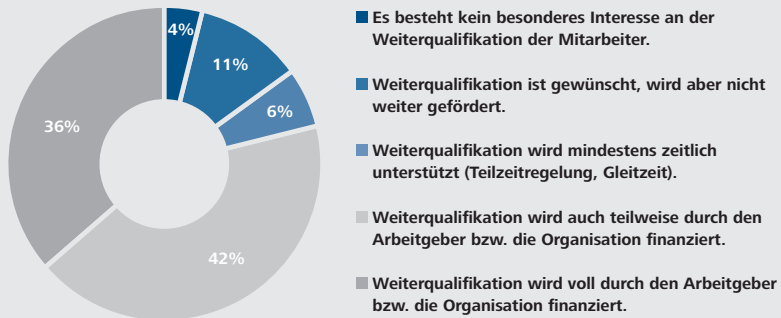
Personaler größerer Organisationen (ab 1.000 Mitarbeiter) gaben einen verstärkten Weiterbildungsbedarf in Sachen Change Management, Organisation und Strategie und internationales HR-Management an. Die Einschätzungen gründen sich ganz offensichtlich in eigenen, umfeldbezogenen Erfahrungen, sind doch größere Organisationen häufiger mit komplexen Change-Prozessen, vielschichtigen strategischen Herausforderungen und internationalen Kontexten konfrontiert. Die interviewten Personalmanager aus kleineren Organisationen (unter 1.000 Mitarbeiter) würden teilweise andere Schulungsschwerpunkte setzen: Mitarbeiterführung, Talent Management bzw. Personalentwicklung sowie Recht sind dort etwas häufiger nachgefragt als in großen Organisationen.

Die geschlechterspezifischen Unterschiede fallen kaum ins Gewicht. Weil Frauen aber eher für kleinere und Männer eher für größere Organisationen tätig sind, bilden sich die oben genannten Varianzen wieder ab. Bezugnehmend auf den Einfluss des Alters gilt: Je jünger man ist, umso notwendiger erachtet man Schulungen im Bereich Employer Branding bzw. Recruiting.

6.2 HR-Ausbildung in den Organisationen

Im Zusammenhang mit der Frage nach dem Weiterbildungsbedarf beklagen ausgewählte Personalmanager, dass die kommerziellen Ausbildungsangebote „oft sehr teuer“ seien, weshalb ihnen „viel“ notwendiges Fachwissen fehle, „da [...] Weiterbildung nicht gefördert wird, kostet ja Geld!“ Auch die folgende Aussage bedauert die mangelnde Unterstützung durch die eigene Organisation: Das „Fachwissen ist vorhanden, [aber die] Förderung fehlt“. Deshalb wünscht man sich explizit „mehr externe Weiterbildungsmöglichkeiten, die von meinem Arbeitgeber (mit-) finanziert werden.“ Die Untersuchung beleuchtete diese Problematik dezidiert, indem sie danach fragte, wie stark diejenigen Organisationen, für die die Studienteilnehmer tätig sind, die Weiterqualifikation der Mitarbeiter im HR-Bereich fördern.

UNTERSTÜTZUNG VON WEITERBILDUNG IM HR-BEREICH DURCH DEN ARBEITGEBER



n = 3.434

Abbildung 66¹³⁵

Nur in Ausnahmefällen von vier Prozent der Organisationen besteht kein besonderes Interesse an der Weiterqualifikation der Belegschaft. Mitunter wird dies zwar explizit gewünscht, aber nicht weiter gefördert (elf Prozent). Die überwiegende Mehrheit von 85 Prozent der durch die Studienteilnehmer repräsentierten Organisationen fördert Weiterbildungsmaßnahmen – allerdings in verschiedener Weise. Sechs Prozent gewähren keine finanzielle, sondern nur eine zeitliche Unterstützung, zum Beispiel durch Teilzeit oder Gleitzeitmodelle. 42 Prozent der Organisationen beteiligen sich zumindest teilweise an den Kosten der von ihren HR-Verantwortlichen absolvierten Schulungen, immerhin jede dritte Organisation übernimmt Weiterbildungskosten sogar vollständig (36 Prozent).

Somit fällt die Unterstützung der Weiterbildung durch die Arbeitgeber verhältnismäßig hoch aus. In den vergangenen vier Jahren ist dies weitgehend konstant geblieben, im Vergleich zur Vorgängerstudie aus 2010 zeigen sich nur geringe, statistisch nicht relevante Veränderungen.

Vergleicht man die verschiedenen Organisationsarten miteinander, so dürfen Personalmanager in öffentlichen Einrichtungen am häufigsten auf eine vollständige (42 Prozent) oder partielle (42 Prozent) Kostenübernahme durch ihren Arbeitgeber hoffen. Bei Organisationen der öffentlichen Willensbildung fallen die Anteile jeweils etwas niedriger aus (38 bzw. 39 Prozent). Im Unterschied dazu zahlt nur jedes dritte Unternehmen gänzlich für die Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter (35 Prozent); in der Privatwirtschaft scheint stärker eine teilweise Kostenbeteiligung Regel zu sein (43 Prozent). Darüber hinaus wird Weiterbildung von Unternehmen tendenziell am häufigsten überhaupt nicht gefördert (17 Prozent) – ein Befund, der mit den Ergebnissen der 2010er Studie korrespondiert. Rein deskriptiv zeichnen sich damit in Relation zu den Vereinen, Verbänden etc. (15 Prozent) und dem staatlichen-öffentlichen Sektor (elf Prozent) zwar Differenzen ab, welche im strengen statistischen Sinne jedoch keine Signifikanz aufweisen. Mit Blick auf die sechs am häufigsten in der Stichprobe vertretenen Wirtschaftsbranchen ergeben sich hingegen durchaus signifikante Unterschiede.¹³⁶

¹³⁵ Differenzen zu 100% sind durch Rundungsfehler bedingt.

¹³⁶ Was sich anhand der Berechnung von Chi-Quadrat ($p \leq 0,05$, Cramérs $V = 0,077$) belegen lässt.

**UNTERSTÜTZUNG DER WEITERBILDUNG IM HR-BEREICH
DURCH DEN ARBEITGEBER NACH BRANCHEN***

| Unterstützungsgrad | Maschinenbau | Chemie, Pharma | Automotive | IT/TK | Handel | Banken-, Versicherungen |
|---|---------------------|-----------------------|-------------------|----------------|----------------|--------------------------------|
| Es besteht kein besonderes Interesse an der Weiterqualifikation der Mitarbeiter. | 3% | 4% | 3% | 4% | 6% | 4% |
| Weiterqualifikation ist gewünscht, wird aber nicht weiter gefördert. | 7% | 9% | 9% | 12% | 13% | 15% |
| Weiterqualifikation wird mindestens zeitlich unterstützt (Teilzeitregelungen, Gleitzeit). | 5% | 5% | 6% | 6% | 9% | 8% |
| Weiterqualifikation wird auch teilweise durch den Arbeitgeber bzw. die Organisation finanziert. | 42% | 44% | 48% | 42% | 32% | 43% |
| Weiterqualifikation wird voll durch den Arbeitgeber bzw. die Organisation finanziert. | 43% | 39% | 33% | 35% | 40% | 30% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| <i>Basis</i> | <i>n = 238</i> | <i>n = 225</i> | <i>n = 234</i> | <i>n = 206</i> | <i>n = 287</i> | <i>n = 267</i> |

*Differenzen zu 100% sind durch Rundungsfehler bedingt.

Tabelle 52

Am stärksten werden HR-spezifische Weiterbildungsmaßnahmen von Maschinenbauunternehmen gefördert: Jeweils in zwei von fünf Fällen erklärt sich der Arbeitgeber entweder zu einer vollständigen (43 Prozent) oder zumindest zu einer partiellen (42 Prozent) Übernahme der Kosten bereit. Mit Blick auf die chemische und pharmazeutische Industrie reduziert sich der Anteil der vollständigen Kostenübernahmen (auf 39 Prozent); unter dem Strich erhält man aufgrund des vergleichsweise hohen Anteils der Organisationen mit anteiligen Förderungsmodellen (44 Prozent) immer noch in vier von fünf Fällen finanzielle Unterstützung. Selbiges gilt für die Automobilbauindustrie (33 bzw. 48 Prozent). In den drei übrigen Vergleichsbranchen beträgt der Anteil der Organisationen, welche ihre HR-Verantwortlichen bei der Finanzierung von Weiterqualifizierungen unterstützen, weniger als vier Fünftel, wobei der Handelssektor durch anteilig besonders viele vollständige Kostenübernahmen (40 Prozent) herausragt.

Die Größe einer Organisation wirkt sich hingegen nicht auf die Unterstützung, die Personalmanager bei ihrer Weiterbildung erhalten, aus. Wenn auch nur eine untergeordnete, aber dennoch eine Rolle spielt in diesem Kontext die hierarchische Verortung von Human Resources, wobei tendenziell der Grundsatz gilt: Je weiter oben eine HR-Einheit in den Organigrammen angesiedelt ist, umso besser stehen die Chancen, dass der Arbeitgeber die Weiterbildungskosten übernimmt.¹³⁷ Primär dürfte jedoch der innerorganisatorische Einfluss des Personalmanagements darüber entscheiden, in welchem Umfang Weiterqualifizierung gefördert wird und wer die Kosten dafür trägt.¹³⁸ Die Erklärung dafür scheint durchaus plausibel: Wenn die Organisationsführung die Bedeutung von Personalmanagement erkennt und sich offen für Ratschläge und andere HR-relevante Belange zeigt, ist sie auch schneller

137 Es ergibt sich eine hoch signifikante, allerdings nur leicht negative Korrelation (Kendalls Tau_b; $p \leq 0,01$; $T_b = -0,094$). Das liegt u. a. daran, dass auch in den jeweils einer anderen Abteilung unterstellten HR-Einheiten Weiterbildungsmaßnahmen zu 41 Prozent (vs. 40 Prozent, wenn die HR-Abteilung auf der höchsten Leitungsebene angesiedelt ist) und damit überraschend häufig vom Arbeitgeber übernommen werden.

138 Wir haben es hier mit einer hoch signifikanten Korrelation von nicht zu unterschätzender Relevanz zu tun (Kendalls Tau_b; $p \leq 0,01$; $T_b = -0,207$).

bereit, Weiterqualifizierung in diesem Sektor zu fördern. Bereits unsere Vorgängerstudie lieferte erste Indizien für diesen Zusammenhang (vgl. Armbrüster/Schüller 2011: 97f.).

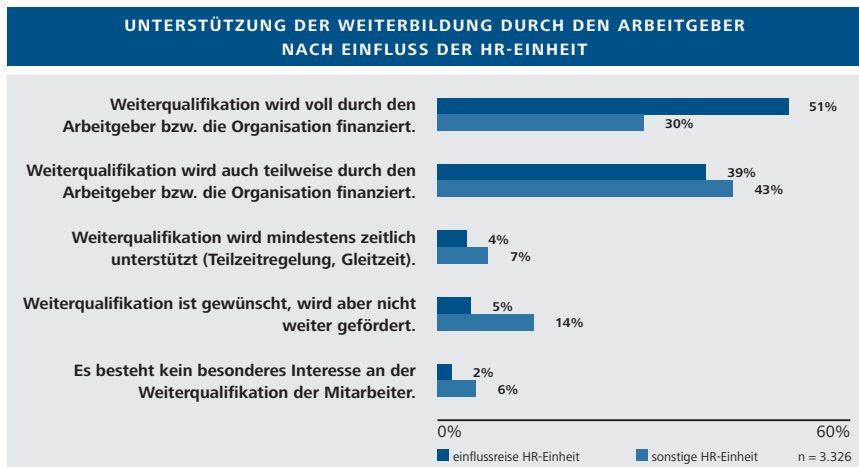


Abbildung 67¹³⁹

Konkret wird Weiterqualifikation in mehr als jeder zweiten Organisation, welche einen großen Einfluss von Human Resources zulässt, vollständig vom Arbeitgeber finanziert (51 Prozent). Unter allen anderen Organisationen verfährt nicht einmal jede dritte so (30 Prozent). Stattdessen reduziert sich die Unterstützung vermehrt auf die Übernahme eines Teils der Kosten (zu 43 Prozent vs. 39 Prozent) oder auf das Ermöglichen von Teilzeit- oder Gleitzeitmodellen (sieben vs. vier Prozent). Selbst wenn sie erwünscht sein sollte (fünf Prozent), erfährt die Weiterbildung in Organisationen mit weniger einflussreichen HR-Einheiten dreimal so häufig keine Förderung (in der Summe 20 Prozent) wie in Organisationen, in denen man als Personalmanager auch auf der Leitungsebene Einfluss ausüben kann (fünf bzw. sieben Prozent).

In welchem Umfang eine Organisation ihre HR-Verantwortlichen bei der Weiterbildung unterstützt, wirkt sich entscheidend auf deren Zufriedenheit aus.¹⁴⁰ Der in Tabelle 48 dargestellte Mittelwertvergleich verdeutlicht dies. Zur Erinnerung: Die Zufriedenheit wurde auf Grundlage einer 5-stufigen Skala im Wertungsbereich von (1) für „gar nicht zufrieden“ bis (5) für „sehr zufrieden“ berechnet.

¹³⁹ Differenzen zu 100% sind durch Rundungsfehler bedingt.

¹⁴⁰ Es ergibt sich eine sowohl hoch signifikante und als auch durchaus relevante Korrelation (Kendalls Tau_b; p ≤ 0,01; τ_b = 0,226).

| ZUFRIEDENHEIT UNTERSTÜTZUNG DER WEITERBILDUNG DURCH DEN ARBEITGEBER | | | | | |
|---|---|---|--|---|---|
| Zufriedenheit / Unterstützungsgrad | Es besteht kein besonderes Interesse an der Weiterqualifikation der Mitarbeiter | Weiterqualifikation ist gewünscht, wird aber nicht weiter gefördert. | Weiterqualifikation wird mindestens zeitlich unterstützt (Teilzeitregelungen, Gleitzeit). | Weiterqualifikation wird auch teilweise durch den Arbeitgeber bzw. die Organisation finanziert. | Weiterqualifikation wird voll durch den Arbeitgeber bzw. die Organisation finanziert. |
| Mittelwert | 3,4 | 3,7 | 4,0 | 4,1 | 4,3 |
| Basis | n = 149 | n = 391 | n = 201 | n = 1.454 | n = 1.239 |

Tabelle 53

Besteht seitens der Organisation kein besonderes Interesse an der Weiterqualifikation der eigenen Mitarbeiter, sind diese nur durchschnittlich zufrieden (Mittelwert von 3,4). Die Zufriedenheit steigt schon dann, wenn Weiterqualifikation lediglich begrüßt, aber nicht weiter gefördert wird (3,7). Erleichtern Arbeitgeber darüber hinaus Fortbildungsmaßnahmen durch Möglichkeiten zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung, sind die Personalmanager(innen) bereits tendenziell zufrieden (4,0). Gibt es finanzielle Unterstützung, wächst die Zufriedenheit weiter (4,1). Am zufriedensten ist man, wenn die Organisation die Kosten für die Weiterbildung vollständig trägt (4,3).

6.3 Bundesverband der Personalmanager

Der Bundesverband der Personalmanager (BPM) wurde als berufsständische Vereinigung für Personalmanager aus Unternehmen, Organisationen und Verbänden am 18. September 2009 gegründet. Der Verband mit Sitz in Berlin vertritt die Interessen von mittlerweile mehr als 4.000 Mitgliedern in der Öffentlichkeit gegenüber der Politik und der Wirtschaft – sowohl auf regionaler als auch auf Bundesebene. Aber auch durch andere Maßnahmen – wie etwa Netzwerkbildung und das Schaffen von Ausbildungs- und Weiterbildungsstandards – will er einen Beitrag zur weiteren Professionalisierung des Berufsfelds leisten. Unter dem Strich haben sich 912 Mitglieder – das entspricht 26 Prozent aller Studienteilnehmer – an der Befragung beteiligt. Mit Blick auf die Organisationstypen fällt der Anteil der BPMler unter den Repräsentanten der Verbände, Vereine etc. (45 Prozent) deutlich größer aus als bei den Unternehmen (26 Prozent) und den öffentlichen Einrichtungen (23 Prozent).¹⁴¹ Mit diesem Befund bestätigt sich ein Ergebnis unserer Vorgängerstudie, wobei damals generell deutlich mehr Nichtmitglieder in der Stichprobe vertreten waren. BPMler fungieren vergleichsweise häufig als HR-Gesamtleiter (35 Prozent). Darüber hinaus stellen sie nur jeden vierten Teilleiter (25 Prozent) und etwa jeden siebenten sonstigen Mitarbeiter (14 Prozent).¹⁴² Deshalb verdienen BPM-Mitglieder auch in der Tendenz mehr Geld.¹⁴³ Ebenfalls indirekt damit zusammen hängt, dass von den männlichen Studienteilnehmern beinahe jeder dritte bereits über eine Mitgliedschaft verfügt (30 Prozent). Selbiges gilt nur für knapp jede vierte in der Stichprobe vertretene Frau.¹⁴⁴ Zudem zeichnen sich mit Blick auf die Altersstrukturen Unterschiede hinsichtlich der BPM-Mitgliedschaft ab.¹⁴⁵ Genauer fällt der Anteil der Mitglieder in den Altersklassen 40 bis 49 (34 Prozent) und 50 bis 59 (30 Prozent) überdurchschnittlich hoch aus.

141 Hierbei handelt es sich um einen hoch signifikanten Unterschied (Chi-Quadrat-Test, $p \leq 0,01$, Cramérs $V = 0,076$).

142 Es ergibt sich ein eindeutig erkennbarer Zusammenhang, welcher sich anhand der Berechnung eines Korrelationskoeffizienten nach Kendall belegen lässt (Kendalls τ_{ab} ; $p \leq 0,01$; $\tau_b = 0,191$).

143 In dieser Hinsicht ergibt sich ein klarer Zusammenhang (Kendalls τ_{ab} ; $p \leq 0,01$; $\tau_b = -0,246$).

144 Der Unterschied ist hoch signifikant (Chi-Quadrat-Test; $p \leq 0,01$; $\Phi = 0,077$).

145 Die Korrelation zwischen der Mitgliedschaft und den ordinal skalierten Altersgruppen fällt hoch signifikant aus (Kendalls τ_{ab} ; $p \leq 0,01$; $\tau_b = -0,104$).

6.3.1 Relevanz der Verbandsarbeit

Der Bundesverband der Personalmanager (BPM) ist die in Deutschland führende berufsständische Vereinigung für Personalmanager und Personalverantwortliche aus Unternehmen, Verbänden, Vereinen, Parteien und anderen vergleichbaren Organisationen. Seine Mitglieder sind – unabhängig von der Größe der Organisation – in allen Personalfunktionen und Führungsebenen tätig. Entsprechende Fragen zur Verbandsarbeit erhielten nur die Mitglieder des BPM. Auch als Bestandteil einer für die BPM-Mitglieder transparenten internen Erfolgskontrolle interessierte die Relevanz der Verbandsarbeit. Dafür wurde gezielt gefragt, wie man die Bedeutung der verschiedenen Veranstaltungen und Service-Angebote des Bundesverbands der Personalmanager einschätzt. Die Abstufung der Bewertungen erfolgte anhand einer Intervallskala in einem Wertungsbereich von (1) für „nicht wichtig“ bis (5) für „sehr wichtig“. Die folgende Abbildung stellt in absteigender Reihenfolge die Anteile der tendenziell als wichtig empfundenen Items (Skalenspunkte 4 bis 5) dar.¹⁴⁶

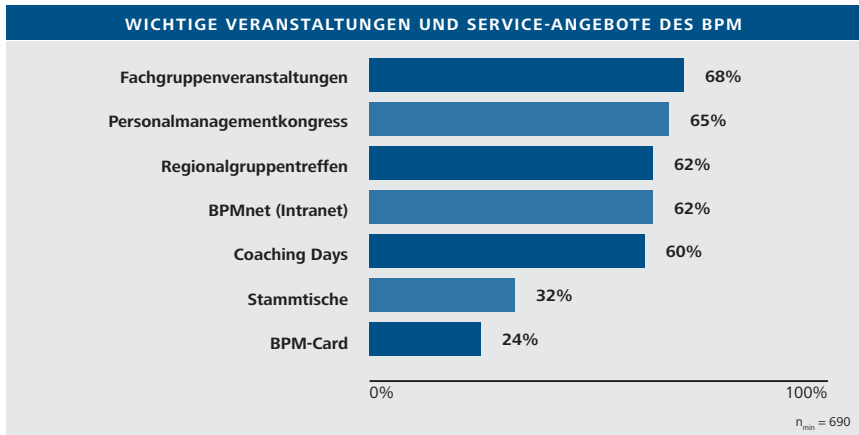


Abbildung 68

Für mindestens zwei von drei BPM-Mitgliedern sind die Fachgruppenveranstaltungen wichtig (68 Prozent). Der Personalmanagementkongress – hierbei handelt sich um die Jahresveranstaltung des Bundesverbands – gibt als größte HRM-Fachtagung im deutschsprachigen Raum seit dem Jahr 2010 Impulse für die Personalarbeit. Für 65 Prozent der BPM-Mitglieder hat er hohe Bedeutung. Ungefähr drei von fünf interviewten Verbandsmitgliedern weisen den Regionalgruppentreffen, dem BPMnet (jeweils 62 Prozent) und den Coaching Days (60 Prozent) eine (mitunter sehr) große Relevanz zu. Während die deutschlandweit organisierten Regionalgruppentreffen eine fundierte Plattform für einen professionellen Meinungs-, Erfahrungs- und Wissensaustausch bieten, soll die seit dem Jahr 2011 den Mitgliedern als eigenes Social Media Netzwerk zur Verfügung stehende Online-Plattform BPMnet die Kommunikation und den Erfahrungsaustausch innerhalb des Verbands fördern sowie die Koordination und Organisation der Themen, Termine und Gruppenmitgliedschaften erleichtern.

¹⁴⁶ Da es auch die Möglichkeit gab, „kann ich nicht beurteilen“ anzukreuzen, beträgt die Anzahl der gültigen Fälle mindestens 690. Insgesamt haben sich 912 BPM-Mitglieder an der Studie beteiligt. Die Differenz spricht dafür, dass die Veranstaltungen und Serviceangebote teilweise entweder nicht bekannt sind oder (noch) nicht wahrgenommen wurden.

Zu Stammtischtreffen, welche jeder Dritte als wichtig einstuft (32 Prozent), finden sich die Mitglieder der jeweiligen Regionalgruppen zusammen, um aktuelle Themen zu diskutieren. Die BPM-Card als „Mitgliederausweis“ ist für ein Viertel der Mitglieder von hervorgehobenem Interesse.

6.3.2 Zufriedenheit mit der Arbeit des Verbands

Dem Verband war es wichtig, zu erfahren, wie zufrieden seine Mitglieder mit seiner Arbeit insgesamt und den politischen Positionierungen, die er vertritt, sind. Zu letzterem äußerten sich insgesamt 679 Studienteilnehmer und stufte ihre Meinung auf der vorgegebenen Intervallskala im Wertungsbereich von (1) für „gar nicht zufrieden“ bis (5) für „sehr zufrieden“ ein.

| ZUFRIEDENHEIT MIT DEN POLITISCHEN POSITIONIERUNGEN DES BPM | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----------------------|
| gar nicht zufrieden (1) | (2) | (3) | (4) | sehr zufrieden (5) |
| 1% | 5% | 41% | 45% | 9% |
| 6% | | 41% | 53% | |
| Mittelwert: 3,6 | | | | |
| n = 679 | | | | |

Tabelle 54

Nur sehr wenige Mitglieder zeigten sich mit den politischen Positionierungen ihres Verbandes unzufrieden – insgesamt nur sechs Prozent. Ein großer Anteil von 41 Prozent äußerte sich neutral, während mehr als die Hälfte zufrieden (dabei 9 Prozent sehr zufrieden) war. Erwartungsgemäß spiegelt sich die Zufriedenheit mit den politischen Positionierungen in der globalen Einschätzung der Arbeit des BPM wider.¹⁴⁷ In der Gesamtschau wird der BPM jedoch noch besser bewertet (Mittelwert von 3,9) als ausschließlich mit Blick auf seine politischen Positionen (3,6).

| ZUFRIEDENHEIT MIT DEM BPM INSGESAMT | | | | |
|-------------------------------------|-----|-----|-----|-----------------------|
| gar nicht zufrieden (1) | (2) | (3) | (4) | sehr zufrieden (5) |
| 0% | 3% | 26% | 54% | 18% |
| 3% | | 26% | 71% | |
| Mittelwert: 3,9 | | | | |
| n = 912 | | | | |

Tabelle 55

Lediglich eine Person ist mit dem BPM überhaupt nicht zufrieden. In Relation zu allen Mitgliedern, die sich an der Befragung beteiligten, fällt dieser Anteil prozentual überhaupt nicht ins Gewicht. Selbst wenn man den Anteil der tendenziell Unzufriedenen (drei Prozent) hinzuaddiert, steht nur eine kleine Minderheit der Arbeit ihres Verbands kritisch gegenüber. Neutral positionierte sich gut ein Viertel der in unserer Stichprobe vertretenen BPMler (26 Prozent). Tendenzuell (54 Prozent) oder sogar sehr zufrieden (18 Prozent) äußerten sie sich in zwei von drei Fällen (insgesamt zu 71 Prozent). Damit hat sich die allgemeine Zufriedenheit der BPM-Mitglieder mit der Verbandsarbeit in den letzten vier Jahren spürbar erhöht.

¹⁴⁷ Beide Variablen korrelieren im größeren Umfang (Pearson-Korrelation; $p \leq 0,01$; $r = 0,612$).

ZUFRIEDENHEIT MIT DEM BPM INSGESAMT 2010 UND 2014 IM VERGLEICH

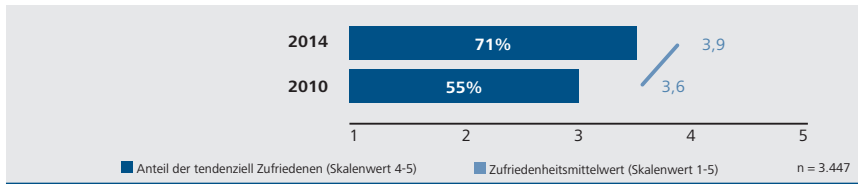


Abbildung 69

Im Jahr 2010 beurteilte zwar ebenfalls die Mehrheit, im Endeffekt aber nur gut jedes zweite interviewte Mitglied die Arbeit des Bundesverbands der Personalmanager positiv (55 Prozent). Vor allem beim Vergleich der für die Zufriedenheit zum Zeitpunkt der beiden Studien errechneten Mittelwerte (2014: 3,9 vs. 2010: 3,6) zeigt sich, dass der BPM zuletzt eine gute bis sehr gute Arbeit geleistet hat. Die Zufriedenheit mit dem Verband ist in den vergangenen Jahren deutlich angestiegen.

7. Zusammenfassung, Fazit und Ausblick

7.1 Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

Die HR-Branche in Deutschland hat sich innerhalb ihrer Institutionen zunehmend Akzeptanz und Einfluss erkämpft, dennoch bestehen weiterhin vielfältige Defizite hinsichtlich der strategischen und operativen Einbindung von Personalmanagern in Organisationsstruktur und Veränderungsprozesse. Der Berufstand wird „weiblicher“ – in dem Maße in dem der Anteil weiblicher Beschäftigter in der bereits heute stark von Frauen dominierten Branche weiter steigt. Zwar gehen HR-Praktiker mehrheitlich davon aus, dass Frauen und Männer hier gleichberechtigt arbeiten, bei Gehaltsstruktur und Karrierewegen sind Frauen aber immer noch klar im Nachteil. Interessanterweise sind für die Gehaltsdifferenzen nicht die Geschlechterspezifika, sondern primär die berufliche Position im Unternehmen sowie die Organisationsgröße insgesamt ursächlich. Zugleich steht eine deutliche Mehrheit der weiblichen und der männlichen Personaler einer geschlechtsspezifischen Quotenregelung deutlich kritisch gegenüber. Die Herausforderungen für HR im Kontext deutlich globaler Wettbewerbsprozesse und einer damit im Zusammenhang stehenden divergenten und vielfältigen Belegschaft werden von den Personalmanagern erkannt. Zugleich muss jedoch konzentriert werden, dass Personalmanager wissensbasierte und methodische Defizite thematisieren, die sie wiederum dringend als aktiver Unterstützer bzw. Gestalter von organisationalen Veränderungs- und Entwicklungsprozessen benötigen. Dazu gehören bspw. Themenfelder wie Change Management, Organisation und Strategie sowie Talent Management.

Zum Abschluss der Studie wollen wir noch einmal die wichtigsten Ergebnisse auflisten. Danach folgt ein Fazit mit abschließendem Ausblick.

7.1.1 Strukturen und Einfluss der HR-Bereiche

- Jeweils mindestens jede(r) zweite Befragte ist für eine Organisationen mit über 1.000 Beschäftigten tätig (49 Prozent). 37 Prozent der Befragten entstammen hingegen eher kleinen und mittleren Organisationen mit bis zu 500 Beschäftigten.
- In einem Viertel der Fälle (23 Prozent vs. 2010: 20 Prozent) ist die HR-Abteilung auf höchster Leitungsebene angesiedelt. In jeder zweiten Organisation (51 Prozent vs. 2010: 49 Prozent) ist sie direkt unterhalb der Leitungsebene verortet und mit einer zentralen Leitungsbefugnis ausgestattet.
- Bei den Unternehmen mit mindestens 5.000 Beschäftigten findet man die Personalabteilung in jedem zweiten Fall auf der höchsten Leitungsebene vor (47 Prozent). Mit abnehmender Organisationsgröße sinkt der Anteil der auf höchster Leitungsebene oder direkt darunter und mit einer zentralen Leitungsfunktion ausgestatteten HR-Einheiten.
- Die Hierarchiestrukturen von HR-Abteilungen innerhalb der jeweiligen Organisationsarten weisen deutliche Unterschiede auf. Auf höchster Leitungsebene ist sie am häufigsten in den Unternehmen organisiert (24 Prozent), hingegen nur in einem Viertel der Fälle ohne zentrale Leitungsbefugnis. Im öffentlichen Dienst ist HR etwas weniger privilegiert (17 Prozent auf höchster Leitungsebene), in der Gruppe der Vereine, Verbände etc. haben HR-Einheiten sogar zu 43 Prozent keine zentrale Leitungsbefugnis.

- In der Unternehmenshierarchie tendenziell am weitesten oben angesiedelt sind Personalabteilungen der Automobil-, Chemie- bzw. Pharma- und der Finanzbranche. Hier findet man die meisten HR-Einheiten auf höchster (31 bis 28 Prozent) und die wenigsten HR-Einheiten unterhalb der Leitungsebene (21 bis 17 Prozent). Im Handels- und IT/TK-Sektor stellt sich ein (weitgehend) ausgeglichenes Verhältnis zwischen Organisationen mit einer auf Leitungsebene (jeweils 26 Prozent) verorteten und Organisationen mit einer unterhalb der Leitungsebene verorteten HR-Abteilung (24 bzw. 26 Prozent) ein. Den niedrigsten Stellenwert besitzen Human Resources in der Maschinenbaubranche.
- Ab einer Mitarbeiterzahl ≥ 1.000 stehen Institutionen und anderen öffentlichen Einrichtungen besonders viele personelle Ressourcen für die Organisationen ihrer Personalverwaltung und -betreuung zur Verfügung. Unabhängig von ihrer Größe müssen Verbände, Vereine und andere vergleichbare Organisationen ihre HR-Aktivitäten mit weniger Arbeitskräften bewältigen.
- Der Einfluss einer HR-Einheit auf die gesamtstrategische Ausrichtung einer Organisation nimmt zu, je höher sie in der Hierarchie verortet ist. Auf der höchsten Leitungsebene tätige Personalmanager beurteilen ihren Einfluss nahezu in zwei von drei Fällen als hoch (64 Prozent, Mittelwert von 3,7). Ist die HR-Einheit dagegen einer anderen Abteilung unterstellt, verringert sich der Anteil der Befragten, welche selbiges konstatieren, um mehr als die Hälfte (27 Prozent, Mittelwert von 2,9).
- Mehr als die Hälfte der Befragten stufen den strategischen Einfluss ihrer HR-Einheit auf das gesamtorganisatorische Handeln als hoch (40 Prozent) oder sehr hoch (13 Prozent) ein (zusammen 53 Prozent). Ausgehend von diesem Antwortverhalten haben Human Resources in den letzten vier Jahren (2010: 42 Prozent) an strategischen Einfluss gewonnen.
- Etwa die Hälfte der Studienteilnehmer vertritt die Überzeugung, dass ihre Organisationsleitung im Normalfall Verständnis für die Arbeit der Personalmanager aufbringt (48 Prozent). 2010 fiel dieser Anteil (36 Prozent) noch spürbar niedriger aus. Einen Mangel konstatieren dahingehend aktuell 29 Prozent.
- Indes kristallisiert sich teilweise heraus, dass viele Personalmanager zwar einerseits die Belange des Personalmanagements akzeptiert sehen, jedoch gleichzeitig bei der Organisationsführung kein großes Verständnis vorfinden.
- Ein knappes Drittel der durch die befragten Praktiker repräsentierten Personalabteilungen besitzt einen großen Einfluss auf die Organisationsführung (30 Prozent). Häufig offenbaren sich allerdings – entweder mit Blick auf die strategische oder die operative Integration – Defizite, wodurch HR-Abteilungen ihrem Anspruch auf eine Führungsfunktion nicht oder zumindest nur eingeschränkt nachkommen können (70 Prozent).
- Insgesamt 57 Prozent der Organisationen evaluieren den Erfolg der HR-Arbeit. Bei den Unternehmen geschieht dies etwas häufiger als in anderen Organisationen.
- Am häufigsten werden Kosten evaluiert (87 Prozent), eine Kontrolle von Resonanzen (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit) oder Defiziten (z.B. Fluktuationsquoten) geschieht bei etwa drei Viertel der Befragten.

7.1.2 Persönlichkeitsstrukturen und Selbstverständnis der HR-Manager

- Personalmanager in Deutschland sind im Durchschnitt 43 Jahre alt. Knapp die Hälfte der Frauen ist höchstens 39 Jahre alt. Dies trifft bei den Männern nur für jeden Vierten zu. Das Durchschnittsalter der Männer liegt bei 45,8 Jahren, das Durchschnittsalter der Frauen dagegen nur bei 40,7 Jahren.
- Ein Blick auf die Verteilung und Altersgruppen bei den beiden Geschlechtern bestätigt den Trend, dass ein schon heute durch Frauen dominiertes Berufsfeld offensichtlich noch femininer wird.
- Zwischen den Organisationstypen gibt es hinsichtlich der Verteilung der weiblichen und männlichen HR-Praktiker(innen) keine wesentlichen Unterschiede. Gleichwohl sind die Frauen in den Verbänden, Vereinen, Parteien etc. am deutlichsten (66 Prozent vs. Männer: 34 Prozent) in der Überzahl.
- Der Anteil der Akademiker liegt etwa bei vier Fünfteln: 77 Prozent haben studiert, weitere drei Prozent wurden darüber hinaus promoviert. Nur noch jedem fünften HR-Praktiker gelang der Einstieg ins Berufsfeld ohne Studium mit einem Haupt- oder Realschulabschluss oder durch das Erlangen der Allgemeinen Hochschulreife (ohne anschließendes Studium: elf Prozent gegenüber zwölf Prozent im Jahr 2010).
- Die meisten Befragten (nahezu die Hälfte bzw. 46 Prozent) besitzen ein abgeschlossenes wirtschaftswissenschaftliches Studium. Hinzu kommt, dass sich jeder vierte HR-Profi für seinen Beruf über ein explizit auf das Personalmanagement ausgerichtetes Studium qualifiziert hat (25 Prozent). Dieser Anteil hat sich seit der Vorgängerstudie deutlich erhöht (2010: 15 Prozent). Jeweils etwa jeder siebente interviewte Personalmanager absolvierte erfolgreich eine Hochschulausbildung im Bereich der Geistes- und Sozialwissenschaften (15 Prozent) respektive der Rechtswissenschaften (14 Prozent). Acht Prozent sind studierte Psychologen.
- Im Längsschnittvergleich lässt sich einzig ein Trend hin zu vermehrt HR-spezifischen Studienabschlüssen feststellen. Dazu passt, dass Jungpraktikern (38 Prozent) der Berufseinstieg verstärkt über ein direkt fachbezogenes Studium gelingt.
- Die Berufserfahrung eines HR-Managers variiert nur geringfügig in Abhängigkeit davon, ob er (oder sie) für ein Unternehmen, eine Institution oder eine Organisation der öffentlichen Willensbildung tätig ist. Im Durchschnitt fast 14 Jahre arbeiten die interviewten Praktiker öffentlicher oder staatlicher Institutionen im Berufsfeld. In Unternehmen oder Vereinen/Verbänden ist es im Schnitt etwa ein Jahr weniger. Gleichzeitig verweilt ein Personalmanager aus dem staatlich-öffentlichen Sektor im Durchschnitt 6,5 Jahre auf seinem Posten, in der freien Wirtschaft sind es demgegenüber nur 5,3 Jahre.
- Jeder zehnte Praktiker äußerte die Absicht, zukünftig nicht mehr im Personalmanagement zu arbeiten (zehn Prozent).
- Die Zufriedenheit von HR-Praktikern in ihrem Beruf ist jedoch insgesamt sehr hoch: Vier Fünftel der Befragten äußern sich sehr zufrieden (36 Prozent) oder zumindest zufrieden (45 Prozent).
- Die meisten Personalmanager agieren primär als HR Business Partner (31 Prozent). Überwiegend mit Personalverwaltung beschäftigen sich 19 Prozent. 16 Prozent gaben an, vorrangig im Bereich Talent Management/Personalentwicklung tätig zu sein. Neun Prozent der interviewten Praktiker widmen sich vor allem dem Employer Branding bzw. Recruiting, acht Prozent Arbeits-

rechtsfragen. HR-Profis mit den Arbeitsschwerpunkten Personalmarketing (zwei Prozent) oder HR-Kommunikation (ein Prozent) sind in unserer Stichprobe nur wenige vertreten.

- Etwa mindestens zwei Drittel der interviewten Personalmanager betrachten sich als Business oder Strategic Partner mit einem führungsnahe, wertschöpfungsorientierten Berufsverständnis im Sinne von Ulrich (1997).
- Gut jeder vierte Studienteilnehmer sieht sich als HR-Leader und damit als Entscheider von Personalfragen.
- Die organisationsinterne Integration besitzt für diese Gruppe in der Tendenz nur einen untergeordneten Stellenwert. Die Rollen Mitarbeiter Coach/Employee Champion weisen sich 23 Prozent, Change Agent 21 Prozent und Administrativer Experte 19 Prozent zu.

7.1.3 Chancengleichheit

- Eine große Mehrheit von drei Vierteln der Befragten gab an, dass im Berufsfeld weitgehende Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern besteht.
- 18 Prozent sind der Meinung, dass Männer bevorzugt und Frauen benachteiligt werden, sie-ben Prozent gehen von einer Bevorzugung der Frauen aus. Die Einschätzungen unterscheiden sich markant, je nachdem, ob sie von Männern oder von Frauen geäußert werden.
- In der Einschätzung der Männer hat sich die geschlechtsspezifische Dominanz im Durchschnitt aller Aussagen zugunsten der Frauen verschoben. Frauen hingegen sehen ihr Geschlecht fünfmal häufiger benachteiligt (26 Prozent) als bevorzugt (nur fünf Prozent). Im Vergleich zur 2010 durchgeführten Vorgängerstudie hat sich der Stand der Chancengleichheit allgemein verbessert – und zwar im Urteil beider Geschlechter.
- Vermutlich auch aufgrund ihrer im Vergleich zu Männern geringeren Aufstiegschancen äußern sich die das Berufsfeld Human Resources repräsentierenden Frauen seltener zufrieden (zu 79 vs. 83 Prozent bei ihren männlichen Berufskollegen) über ihre Jobsituation.
- In weniger als der Hälfte der durch die Studienteilnehmer repräsentierten Organisationen existieren Maßnahmen zur Verbesserung der Chancengleichheit. Entsprechende Schritte bereits eingeleitet hat man lediglich in zwei von fünf Fällen (39 Prozent).
- Darüber hinaus ist deren Umsetzung zumindest teilweise (sechs Prozent) in naher Zukunft eingeplant. Spezielle Förderprogramme für Frauen existieren vor allem im staatlich-öffentlichen Sektor.
- Mit Blick auf die Existenz von geschlechtsspezifischen Quoten für die Besetzung von Führungspositionen nimmt dagegen die Wirtschaft die Spitzenposition ein. Konkret gibt es mittlerweile in jedem sechsten Unternehmen solche Vorgaben (16 Prozent)
- Nur knapp ein Viertel (24 Prozent) befürwortet eine Geschlechterquote für die obersten Führungspositionen. Eine deutliche Mehrheit lehnt diese ab (76 Prozent).
- Die Einschätzungen von Männern und Frauen unterscheiden sich deutlich. 34 Prozent der Frauen sind für eine gesetzlich festgeschriebene Quote, hingegen nur elf Prozent der Männer.

- Je höher die erreichte berufliche Positionierung ist, umso eher wird eine geschlechtsspezifische Quote abgelehnt. Dies gilt sowohl bei Frauen als auch bei Männern.

7.1.4 Gehaltsstrukturen im Berufsfeld

- Der durchschnittliche Verdienst (inklusive Boni und Sonderzahlungen) eines HR-Professionals liegt im Jahr 2014 bei 87.146 Euro (brutto). Basierend auf dem Median sind es 73.000 Euro. Allerdings nahmen im Rahmen dieser Umfrage überdurchschnittlich stark Mitarbeiter in leitenden Positionen teil.
- Ein Jahresgehalt in einem Bereich von weniger als 50.000 Euro stellt bei Personalmanagern mit Leitungsfunktion eher eine Ausnahmeerscheinung dar; von der Gruppe der sonstigen Mitarbeiter fallen jedoch knapp zwei Fünftel in die unteren Gehaltsklassen (38 Prozent). Als Leiter eines Teilbereichs (31 Prozent) und als sonstiger Praktiker (45 Prozent) verdient man in der Regel 50.000 bis 74.999 Euro jährlich, wobei die Teilbereichsleiter auch in den Gehaltsklassen 75.000 bis 99.999 Euro und 100.000 bis 174.999 Euro (jeweils 24 Prozent) noch relativ gut vertreten sind. HR-Fachleute, welche sämtliche HR-Aufgaben ihrer Organisation verantworten, erhalten in zwei von fünf Fällen ein Salär von mindestens 100.000 Euro (41 Prozent).
- In der Wirtschaft zeichnet sich eine klare Abhängigkeit der Einkommen von der Leitungsverantwortung, die ein Personalmanager trägt, und der Organisationsgröße ab. Im staatlich-öffentlichen Sektor wirkt sich die Organisationsgröße nicht immer eindeutig auf Gehaltszahlungen aus – die Position allerdings schon.
- Frauen bekleiden seltener Führungspositionen. Sie arbeiten häufiger für kleinere Organisationen, die in der Tendenz geringere Gehälter bezahlen dürften.
- Männliche Personalmanager verdienen im Durchschnitt, unabhängig von der Größe ihres Arbeitsgebers, in nahezu allen Positionen mehr Geld als ihre Berufskolleginnen. Dies hängt jedoch nicht primär mit dem Geschlecht zusammen. Vielmehr werden ihre beruflichen Tätigkeiten maßgeblich deshalb nicht im gleichen Maße entlohnt, weil die befragten Frauen im Schnitt jünger und – zumindest bislang – noch nicht in gleichem Maße wie die Männer in großen Konzernen tätig sind sowie Top-Positionen bekleiden.
- Der primäre Einflussfaktor auf das Einkommen ist nicht das Geschlecht, sondern die Organisationsgröße. Je mehr Mitarbeiter für eine Organisation tätig sind, umso mehr Geld dürfen die Personalmanager erwarten. Ähnlich relevant fällt der Einfluss der Position bzw. Führungsverantwortung aus. Erst an dritter Stelle folgt das Geschlecht. Dieses beeinflusst die Höhe des Gehalts zwar nicht annähernd so stark wie die Organisationsgröße und Position, aber in einem ähnlichen Umfang wie das Alter.

7.1.5 Herausforderung Internationalität in der Personalstruktur

- Etwa ein Fünftel der Befragten konnte schon während ihrer Ausbildungszeit im Rahmen ihres Studiums, durch ein Praktikum oder eine andere Tätigkeit Erfahrungen im Ausland sammeln. Auslandsstudien oder -praktika sind eher ein jüngeres Phänomen. Unabhängig davon blicken primär für Unternehmen tätige und insgesamt 23 Prozent der Studienteilnehmer auch auf eine berufliche Tätigkeit außerhalb der Grenzen Deutschlands zurück.

- Die durch die Befragten repräsentierten Organisationen sind zu 78 Prozent in irgendeiner Weise international tätig. Die internationale Ausrichtung ab einem Personalbestand von 2.000 wird mehrheitlich als hoch beziffert (44 Prozent). Die Organisationen mit 500 bis 999 oder 1.000 bis 1.999 Beschäftigten hingegen agieren meist gar nicht außerhalb der Grenzen Deutschlands (33 bzw. 31 Prozent). Hier sind es jedoch vor allem die – weniger international ausgerichteten – öffentlichen Institutionen, die dieses Ergebnis prägen. Insgesamt sind 22 Prozent der durch die Studienteilnehmer repräsentierten Organisationen überhaupt nicht international tätig. Zu 26 Prozent findet weniger als die Hälfte der Tätigkeiten in einem internationalen Kontext statt.
- Mit Blick auf die verschiedenen Organisationstypen ergeben sich signifikante Unterschiede. Jeder dritte HR-Vertreter aus der Wirtschaft gab eine hohe internationale Ausrichtung seines Unternehmens an (33 Prozent), während sie jeweils jeder vierte als mittel (25 Prozent) bzw. als gering (26 Prozent) und jeder sechste als überhaupt nicht (16 Prozent) vorhanden bezifferte. Dagegen sind fast jeder zweite Verein, Verband etc. (45 Prozent) und zwei von drei öffentlichen oder staatlichen Einrichtungen (60 Prozent) ausschließlich national tätig.
- Mindestens jedes achte Unternehmen setzt im großen Stil auf Arbeitskräfte aus anderen Ländern und verfügt über eine internationale Mitarbeiterquote von mehr als 25 Prozent. Damit ist die Wirtschaft in dieser Hinsicht am stärksten international ausgerichtet. Das gilt für die Automobilbranche im besonderen Maße.
- Insgesamt werden in der Branche eher die Chancen als die Nachteile von internationalen Teams gesehen. Drei von vier Personalmanagern begreifen Interkulturalität als Chance, weil Mitarbeiter aus anderen Ländern allgemein eine Bereicherung darstellen (Zustimmungsquote von 77 Prozent).
- Jede vierte Organisation (mit einer internationalen Belegschaft) versucht bereits heute gezielt, Fachkräfte aus dem Ausland zu gewinnen (26 Prozent). Jede achte will in naher Zukunft dahingehend eine Strategie implementieren (13 Prozent). Konkrete Initiativen und Programme, um Mitarbeiter aus dem Ausland zu integrieren, existieren mindestens in jedem fünften Fall (21 Prozent), weitere elf Prozent der Organisationen planen das.
- Beim Blick auf verschiedene Arten von Organisationen fällt auf, dass das Engagement um die Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland vor allem in der Gruppe der Vereine, Verbände etc. verstärkt ist. In fast jedem dritten Fall hat man dort bereits entsprechende Maßnahmen eingeleitet. Selbiges gilt für die Unternehmen (27 Prozent).
- Mit Blick auf die verschiedenen Unternehmensbranchen zeichnen sich signifikante Unterschiede im Bemühen um eine internationale Belegschaft ab. Während die Unternehmen der Automobil- sowie der Chemie- respektive Pharmabranche gewissermaßen eine Vorreiterstellung in Sachen internationales Recruiting einnehmen, zeigen das Finanzwesen und der Handelssektor in dieser Hinsicht vergleichsweise wenige Aktivitäten.
- Am häufigsten wird Unterstützung bei der Wohnungssuche oder bei Behördengängen gewährt (in 53 Prozent der Fälle). Seltener – in jeweils jedem vierten Fall – existieren Mentoring-Programme respektive feste Ansprechpartner für ausländische Kollegen oder es werden spezielle Veranstaltungen zum Team Building im interkulturellen Kontext für alle Mitarbeiter angeboten. Seminare zum interkulturellen Austausch veranstalten 23 Prozent der betreffenden Organisationen.

7.1.6 Professionalisierung des Berufsstandes

- Die überwiegende Mehrheit von 85 Prozent der durch die Studienteilnehmer repräsentierten Organisationen fördert Weiterbildungsmaßnahmen für HR-Mitarbeiter. Primär dürfte dabei der innerorganisatorische Einfluss des Personalmanagements darüber entscheiden, in welchem Umfang Weiterqualifizierung gefördert wird und wer die Kosten dafür trägt.
- Beim Blick in die Branche sehen die Befragten zum Thema Change Management den stärksten Weiterbildungsbedarf (47 Prozent). Etwa ebenso hohe Defizite werden hinsichtlich Organisation und Strategie (45 Prozent), Mitarbeiterführung (40 Prozent) und Talent Management respektive Personalentwicklung (40 Prozent) festgestellt.

7.2 Fazit und Ausblick

Mit der vorliegenden Studie haben wir eine große Vielfalt an Ergebnissen herausgearbeitet, die allerdings für viele HR-Praktiker keine besonderen Überraschungen aufweisen dürften. Erst der aktuelle Vergleich mit Ergebnissen ähnlicher Befragungen, wie beispielsweise anderer Funktionsträger über HR, lassen die Widersprüchlichkeit vieler Einschätzungen erkennen und setzen ein deutliches Zeichen, um über die Qualität von HR in vielen Organisationen nachzudenken. Kai Anderson hat in einem Artikel im Magazin „Human Resources Manager“ (Ausgabe Februar/März 2014) folgende Aussage gemacht, die in vollem Umfang die Brisanz der Lage beschreibt:

„Was kommt nach den Effizienz- und Effektivitätszielen der vergangenen Jahrzehnte? HR-Abteilungen müssen wirksam werden: die Identität aktiv gestalten, Unternehmensstrategien in die Organisation bringen und für Führung sorgen, die den Namen verdient. (...) Wenn es nicht gelingt, wird sich die Unternehmensführung die strategischen HR-Themen zu eigen machen und die HR-Organisation und ihre Vertreter endgültig ignorieren.“

Diese Gefahr trifft im besonderen Maße in Deutschland auf die ca. 4.000 „Hidden Champions“ zu, die zwischen 50 Mio. EUR und mehreren Milliarden EUR Umsatz im Jahr erwirtschaften, global agieren und mehrheitlich eher kleinen HR-Abteilungen haben, die nicht auf Top Management Level angesiedelt sind. Hier gilt es neben der Notwendigkeit einer realistischeren Selbsteinschätzung die strategischen Kompetenzen der für HR verantwortlichen Führungskräfte weiterzuentwickeln und hervorragende Führungskräfte aus anderen Unternehmensfunktionen für die Verantwortung von HR zu gewinnen. Eine hohe CEO-Akzeptanz der Persönlichkeit, die für HR zuständig ist, wird einerseits dazu führen, dass sich qualitativ hochwertige Mitarbeiter für HR interessieren sowie andererseits der Funktionsbereich selbst um wichtige Kompetenzen erweitert und in der ersten Hierarchieebene der Organisation verankert wird. Ein qualitativ hochwertiger HR-Bereich ist für das Funktionieren und damit für die Performance der Gesamtorganisation und seiner wichtigsten Elemente zuständig. In der bereits erwähnten Kienbaum-Studie „HR 4 HR“ (2014) wird argumentiert: „Im Quervergleich wird der Wertbeitrag von HR sowohl von HR selbst als auch von internen Kunden als gering bis mäßig bewertet“. Dieses vergleichbar schlechte Image von HR aus der Sicht der Praxis wird durch drei Aspekte verstärkt, die als Begründung in der zitierten Studie angegeben werden:

„1. Fehlende Prozessorientierung in vielen HR-Funktionen“

„2. Mangelnde Messung der Leistungsfähigkeit wichtiger Personalprozesse im Sinne von Effektivität und Effizienz. In vielen HR-Funktionen gibt es kaum verlässliche Kennzahlen, die belegen, dass HR einen wesentlichen Beitrag zur Unternehmenswertschöpfung leistet.“

„3. Schlechte Kommunikation nach innen. Gute Personaler sind nur selten auch gute Verkäufer. Sofern durch die Etablierung von neuen Rollen und Kompetenzen in strategischen Handlungsfeldern echte Erfolge erzielt wurden, die auch entsprechende Anerkennung durch die internen Kunden erlangt haben, müssen diese aktiv in das Unternehmen kommuniziert werden. Nur so können noch vorhandene Akzeptanzhindernisse abgebaut werden.“

Unabhängig davon, dass in vielen Unternehmen auch sichtbare Fortschritte bei der Professionalisierung von HR-Prozessen erreicht wurden, hat „HR ein Personalproblem“. Deshalb ist es notwendig, HR-übergreifend Inhalt, Qualität und Lehrmethoden von Studiengängen (Bachelor, Master, MBA) und von HR-fokussierten Executive Education-Ausbildungen den Erfordernissen einer „VUCA-World“¹⁴⁸ – das heißt einer postmodernen und damit auch unbeständigen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt – anzupassen und die dafür verantwortlichen Führungskräfte und Experten kompetenz-, erfahrungs- und referenzbasiert auszuwählen und zu gewinnen. Es sollte in den nächsten Jahren gelingen, dass das „Triangle“ (CEO, CFO, CHRO) „auf Augenhöhe und im Schulterschluss“ die Unternehmens-Performance und -entwicklung maßgeblich konzipiert und beeinflusst.

148 VUCA meint Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity.

Literatur

Anderson, K. (2014): Dafür wird man HR lieben. Human Resource Manager. Ausgabe Februar/März 2014, S. 21-22.

Armbrüster, T. & Schüller, K. (2011): Personalmanagement als Beruf. Bedeutungswandel, Karrieren, Gehälter, Helios.

Bentele, G., Dolderer, U., Fechner, R. & Seidenglanz, R. (2012): Profession Pressesprecher. Vermessung eines Berufstandes, Helios.

Bentele, G., Großkurth, L. & Seidenglanz, R. (2009): Profession Pressesprecher 2009. Vermessung eines Berufsstandes, Helios.

Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) (2013): Die größten Familienunternehmen in Deutschland – Daten Fakten, Potentiale; 3. Kennzahlen-Update Februar.

Engelmann, P. (2003): Personalmanagement. Chancen für Akademikerinnen und Akademiker, Bundesanstalt für Arbeit, Zentralstelle für Arbeitsvermittlung, Arbeitsmarkt-Information 2/2003.

Gerhardt, T. & Ritter, J. (2004): Management Appraisal: Kompetenzen von Führungskräften bewerten und Potenziale erkennen, Campus.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. & Lansberg, I. (1997): Generation to generation, life cycles of the family business, Havard Business School Press.

Haufe Akademie & FH Deggendorf (2006): Personalmanagement 2006 – Chancen für den Mittelstand, Haufe.

Haufe Akademie & HRblue AG (2003): Personal-Management 2003 – Chancen für den Mittelstand, Haufe.

Kienbaum Consultants International (2014): HR 4 HR – Professionalisierung von HR-Funktionen durch Kompetenzentwicklung und attraktivere Karrieren.

May, P. (2012): Erfolgsmodell Familienunternehmen. Das Strategie-Buch, Murmann.

Meffert, J. & Klein, H. (2007): DNS der Weltmarktführer, Erfolgsformeln aus dem Mittelstand, Redline Wirtschaft.

Schröder, E., Arnaud, N. & Schmitt-Rodermund, E. (2009): Innerfamiliäre Nachfolge in Unternehmen. Studie zur Förderung und Entwicklung des Nachwuchses in Familienunternehmen. Ergebnisbericht, Friedrich Schiller-Universität Jena.

Waterman, R. Jr., Peters, T. & Phillips, J.R. (1980): Structure is not organization, in Business Horizons, 23 (3) June. S. 14-26.

Ritter, J., Wagner, T. P., Sadowski, R. (2014): Nachfolge als Strategie- und Change-Prozess. Organisationsentwicklung Nr. 1/2014, S. 75-82.

Ritter, J.; Peters, V. U.; Sadowski, R. (2011): Analyse von Nachfolgen in deutschen Familienunternehmen. Unveröff. Forschungspapier, Egon Zehnder, Berlin.

Stiftung Familienunternehmen (2011): Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen.

Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions, Harvard Business School Press.

Ulrich, D., Younger, J. & Brockband, W.; Ulrich, M. (2012): HR – From The Outside In. Six Competencies for the Future of Human Resources.

Wickel-Kirsch, S., Neubauer, B. & Jettkandt, S. (2012): Studie Personalcontrolling 2012. Personalcontrolling in Deutschland heute, Haufe.

Wottawa, H. & Thierau, H. (1990): Lehrbuch Evaluation, Huber.

Fragebogen

I Organisation

ORGANISATIONSART

Zu Beginn unserer Befragung soll es um die Organisation gehen, in der Sie tätig sind. Daher unsere erste Frage:

1 In welcher Art von Organisation sind Sie tätig?*

Bitte kreuzen Sie unter den unten aufgeführten Möglichkeiten diejenige an, der Ihre Organisation am ehesten entspricht.

- Unternehmen/Privatwirtschaft
- Öffentliche/staatliche Institution: Öffentliche Unternehmen, Organisation des Bundes/der Länder/Kommunen,
- Organisationen der Exekutive/Legislative/Judikative, öffentliche Hochschulen und Kultureinrichtungen
- Vereine, Verbände, Organisationen der öffentlichen Willensbildung: u. a. Wirtschafts-/Branchenverbände, Gewerkschaften, Umwelt- oder Wohlfahrtsorganisationen, politische Parteien

BRANCHE

[WEICHE: Für Befragte in Unternehmen]

2 Welcher der nachfolgenden Branchen würden Sie Ihr Unternehmen zuordnen?

- Automotive
- Banken/Versicherungen
- Bau/Immobilien
- Bildung/Forschung/Kultur
- Chemie/Pharma
- Energie/Versorgung
- Gastronomie/Touristik/Freizeit
- Gesundheit/Soziales
- Handel
- Industrie (Sonstige)
- Informationstechnologie/Telekommunikation
- Konsumgüter/Nahrungsmittel
- Maschinenbau
- Medien
- Metallindustrie (außer Automotive/Maschinenbau)
- Verkehr/Transport
- Sonstige _____(Wert)

ORGANISATIONSGRÖSSE UND INTERNATIONALITÄT

3 Wie viele Beschäftigte hat die Organisation, für die Sie gegenwärtig tätig sind? *

- bis 99
- 100 bis 499
- 500 bis 999
- 1.000 bis 1.999
- 2.000 bis 4.999
- ab 5.000

4 In welchem Umfang ist Ihre Organisation international tätig? *

- gar nicht
- kaum (weniger als die Hälfte der Tätigkeit findet im internationalen Kontext statt)
- mittel (etwa die Hälfte der Tätigkeit findet im internationalen Kontext statt)
- hoch (mehr als die Hälfte der Tätigkeit findet im internationalen Kontext statt)

II Strukturen und Strategien

HR-STRUKTUR

5 Wo ist die HR-Abteilung formal innerhalb der Organisationsstruktur angesiedelt?*

Kreuzen Sie die Antwort an, die am ehesten auf Ihre Organisation zutrifft.

- auf höchster Leitungsebene (z.B. Personalvorstand, Personal-Geschäftsführer)
- direkt unterhalb der Leitungsebene mit zentraler Leitungsbefugnis
- dezentral in den Unternehmensbereichen
- als gleichrangige Abteilung neben anderen
- bei unterschiedlichen Fachabteilungen
- einer anderen Abteilung unterstellt
- Sonstiges

6 Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrer Organisation mit Aufgaben des Human Resource Managements betraut?*

Anzahl der Personalstellen in Vollzeitäquivalenten:

STRATEGISCHE EINBINDUNG DER HR

7 Wie hoch schätzen Sie den Beitrag des Human Resource Managements zur strategischen Ausrichtung und Führung Ihrer Organisation ein?

sehr gering sehr hoch

8 Nachfolgend werden Ihnen einige Aussagen zum Berufsfeld HR vorgestellt.

Bitte entscheiden Sie aus Ihrem beruflichen Alltag heraus, inwieweit Sie den einzelnen Aussagen zustimmen.

Innerhalb meiner Organisation stimmen sich HR und Vorstand/Geschäftsführung ausreichend miteinander ab.

stimme gar nicht zu stimme voll und ganz zu

Der Leitung meiner Organisation fehlt häufig das Verständnis für die Arbeit der Personalmanager.

stimme gar nicht zu stimme voll und ganz zu

In personalwirtschaftlichen Fragen berate ich die Organisationsleitung/den CEO und meine Rat-schläge werden bei der Organisationsleitung berücksichtigt.

stimme gar nicht zu stimme voll und ganz zu

9 Führen Sie bzw. Ihre Abteilung bei der Personalarbeit eine Erfolgskontrolle durch? *

- ja
- nein

10 In welcher Hinsicht wird das HR-Controlling durchgeführt?

(WEICHE: wenn vorherige Antwort ja) Mehrfachantworten sind möglich.

- Kosten (z.B. HR-Kostenquote, Personalbeschaffungskosten)
- Zeit (z.B. durchschnittliche Besetzungsdauer)
- Quantität (z.B. Frauenquote, Leistung/Umsatz je Mitarbeiter)
- Qualität (z.B. Betreuungsquote, Bleibequote Leistungsträger)
- Entwicklung (Aus- und Weiterbildungsquote, interne Besetzungsquote)
- Defizite (z.B. Fluktuationsquote)
- Resonanz (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitgeberattraktivität, Bewerberzahlen)
- Sonstige ____ (Wert)

III Karrierewege, Positionen, Selbstverständnisse

BERUFSPPOSITION

11 Sind Sie in Ihrem gegenwärtigen Beschäftigungsverhältnis... *

- ausschließlich im Bereich HR tätig.
- auch mit anderen Aufgaben in Ihrer Organisation befasst.

12 Sind Sie Leiter/in der gesamten HR-Abteilung Ihrer Organisation? *

- ja
- nein

13 Sind Sie stattdessen Leiter/in eines Teilbereichs der HR-Abteilung? *

(WEICHE: Vorherige Frage: „Nein“)

- ja
- nein

14 In welchem HR-Bereich sind Sie in erster Linie tätig? *

- Personalmarketing
- Employer Branding/Recruiting
- Personalverwaltung
- Talent Management/Personalentwicklung
- HR-Kommunikation
- Arbeitsrecht
- HR Business Partner
- Sonstiges _____ (Wert)

15 Wie lange sind Sie schon im HR-Bereich tätig? *

Runden Sie bitte auf ganze Jahre. Falls Sie weniger als 6 Monate beschäftigt sind, geben Sie 0 ein.

Anzahl der Jahre:

16 Wie lange sind Sie schon in Ihrer aktuellen Stelle beschäftigt?*

Runden Sie bitte auf ganze Jahre. Falls Sie weniger als 6 Monate beschäftigt sind, geben Sie 0 ein.

Anzahl der Jahre:

17 In welchem Bereich haben Sie gearbeitet, bevor sie im Personalmanagement tätig wurden?*

- Ich habe schon immer im Personalmanagement gearbeitet.
- Marketing/Vertrieb
- Kommunikation
- Organisation/Steuerung
- Recht
- Finanzen
- Beratung
- Wissenschaft
- Sonstiges ____ (Wert)

18 Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Tätigkeit im HR-Bereich?*

gar nicht zufrieden sehr zufrieden

19 Streben Sie eine berufliche Tätigkeit außerhalb des HR-Bereichs an?*

- ja
- nein

20 In welchen Bereich würden Sie gerne arbeiten?

(WEICHE: falls vorherige Antwort ja)

- Marketing/Vertrieb
- Kommunikation
- Organisation/Steuerung
- Recht
- Finanzen
- Beratung
- Wissenschaft
- Sonstiges ____ (Wert)

GEHÄLTER

Für die Erforschung des Berufsstandes ist es von großer Bedeutung, das Durchschnittseinkommen von Personalverantwortlichen in unterschiedlichen Funktionen zu ermitteln.

21 Daher bitten wir Sie darum anzugeben, wie hoch Ihr Jahreseinkommen ist.

Geben Sie bitte Ihr jährliches Bruttoeinkommen für Ihre Tätigkeit im HR-Bereich an (Bruttozeleinkommen bestehend aus Festgehalt und ggf. Bonus).

Jahreseinkommen in Euro: (brutto)

22 Wie hoch ist das jährliche Einstiegsgehalt (brutto) eines Mitarbeiters (nicht Trainee oder Volontär) im HR in Ihrer Abteilung im Durchschnitt?

Geben Sie bitte – sofern bekannt – das jährliche Bruttoeinstiegsgehalt an.

Jahreseinkommen in Euro: (brutto)

BERUFSAUSBILDUNG UND ERFAHRUNG

23 Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss? *

- Haupt-/Realschule
- Abitur
- Studium
- Promotion

24 Bitte geben Sie an, in welchem Fachgebiet Sie ein Studium (mit Hoch- bzw. Fachhochschulabschluss oder gleichwertigem Abschluss) absolviert haben.*

Bei mehreren Studiengängen kreuzen Sie bitte Ihr Hauptstudium an bzw. das Studium, auf das Sie sich hauptsächlich konzentriert haben.

(WEICHE: Falls vorherige Frage Studium oder Promotion)

- Human Resources, Personalwirtschaft/-management/-politik
- Geistes-/Sozialwissenschaften
- Wirtschaftswissenschaften
- Psychologie
- Rechtswissenschaften
- Sonstiges _____ (Wert)

25 Es folgt nun eine Liste mit Aus- und Weiterbildungsangeboten im HR-Bereich. Bitte kreuzen Sie alle Ausbildungen an, die Sie formell abgeschlossen haben.*

- HR-Zusatzausbildung (berufsbegleitende HR-Kurse, HR-spezifisches Zusatzdiplom etc.)
- Personaldienstleistungskaufmann/-frau (IHK)
- Personalfachkaufmann/-frau (IHK)
- keine vergleichbare Ausbildung abgeschlossen

26 Haben Sie während der Ausbildung oder im Berufsleben internationale Erfahrungen durch einen Auslandsaufenthalt gesammelt?*

Ausbildung (oder wesentliche Teile davon) im Ausland

- ja
- nein

Berufstätigkeit im Ausland

- ja
- nein

SELBSTVERSTÄNDNIS IM BERUF

27 Welche der unten aufgeführten Umschreibungen von HR charakterisiert am besten Ihr persönliches Selbstverständnis? *

Mehrfachnennungen sind möglich.

- Business Partner/Strategic Partner
- Change Agent
- Administrativer Experte
- Mitarbeiter Coach/Employee Champion
- HR-Leader
- Sonstiges ____ (Wert)

IV Chancengleichheit von Frauen und Männern

CHANGENGLEICHHEIT IM ARBEITSUMFELD

28 Haben Frauen und Männer in Ihrem Arbeitsbereich die gleichen Chancen, wenn es um Job, Karriere und Vergütung geht? *

- Frauen werden klar bevorzugt
- Frauen werden in gewissem Maße bevorzugt
- Frauen und Männer haben die gleichen Chancen
- Männer werden in gewissem Maße bevorzugt
- Männer werden klar bevorzugt

29 Obwohl es viele Frauen im HR-Bereich gibt, erreichen nur wenige Spitzenpositionen. Woran könnte das liegen? *

Mehrfachnennungen sind möglich.

- Mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Frauen fehlt ein belastbares berufliches Netzwerk
- Mangelnde Karriereorientierung von Frauen
- Schwaches Selbstmarketing von Frauen
- Männerseilschaften behindern den Aufstieg von Frauen
- Sonstiges ____ (Wert)

30 In welchem Umfang werden in Ihrer Organisation Maßnahmen zur Verbesserung der Chancengleichheit von Frauen und Männern durchgeführt?

Bitte geben Sie jeweils ein, ob diese Maßnahme bereits existiert oder in diesem oder dem kommenden Jahr geplant ist.

Bei gleicher Eignung werden Frauen bevorzugt eingestellt.

existiert geplant existiert nicht

Es existieren geschlechtsspezifische Quoten für die Einstellung oder die Beförderung auf Führungspositionen.

existiert geplant existiert nicht

Es existieren spezifische Förderprogramme für Frauen

(z.B. Mentorings, Netzwerk- oder Qualifizierungsprogramme)

existiert geplant existiert nicht

Sonstige Instrumente der Frauenförderung

existiert geplant existiert nicht

CHANGENGLEICHHEIT ALS GESELLSCHAFTLICHE AUFGABE

Aktuell wird in der Öffentlichkeit intensiv darüber diskutiert, wie die Chancengleichheit von Frauen und Männern im Beruf verbessert werden kann.

31 Befürworten Sie – ganz allgemein – eine gesetzliche Geschlechterquote für die obersten Führungspositionen?

ja
 nein

V Herausforderung Internationalität

INTERNATIONALE AUSRICHTUNG DES BERUFSUMFELDES

Internationalisierung und Interkulturalität werden derzeit im Personalmanagement intensiv als Herausforderungen diskutiert.

32 Bitte geben Sie zunächst an, welcher Anteil der Mitarbeiter in Ihrer Organisation nicht aus Deutschland stammt.*

Falls Ihre Organisation aus mehreren eigenständigen Teilen mit mehreren Personalabteilungen besteht, bitte antworten Sie für den Organisationsteil, für den Ihre Personalabteilung verantwortlich ist. (Wenn Sie z.B. in einem internationalen Unternehmen arbeiten, Ihre Personalabteilung aber nur für die deutschen Unternehmensteile zuständig ist, dann antworten Sie bitte nur für diesen deutschen Teil des Unternehmens.)

keine ausländischen Mitarbeiter
 unter 5 Prozent
 5 bis 10 Prozent
 11 bis 25 Prozent
 26 bis 50 Prozent
 über 50 Prozent

33 Bitte geben Sie nun an, aus wie vielen Ländern die Mitarbeiter Ihrer Organisation stammen.*

(WEICHE: Nur falls ausländische Mitarbeiter)

- 2
- 3 bis 5
- 5 bis 10
- mehr als 10

34 In welchem Umfang sind Sie persönlich mit Fragen des interkulturellen Personalmanagements befasst?*

(WEICHE: Nur falls ausländische Mitarbeiter)

sehr gering sehr stark

INTERNATIONALITÄT UND INTEGRATION ALS ORGANISATIONSAUFGABE

35 In welchem Maße unternimmt Ihre Organisation Anstrengungen, um Mitarbeiter aus dem Ausland zu rekrutieren, zu entwickeln und zu integrieren?*

(WEICHE: Nur falls Mitarbeiter aus dem Ausland)

Meine Organisation trifft besondere Maßnahmen, um Fachkräfte aus dem Ausland zu gewinnen.

trifft zu geplant trifft nicht zu

In meiner Organisation gibt es Mitarbeiter, die sich ausschließlich mit Fragen der Rekrutierung, Integration und Entwicklung von ausländischen Mitarbeitern befassen (z.B. HR Manager International, Diversity Manager)

trifft zu geplant trifft nicht zu

In meiner Organisation existieren spezifische Programme und Initiativen, um Mitarbeiter aus dem Ausland zu integrieren.

trifft zu geplant trifft nicht zu

36 Welche spezifischen Programme werden in Ihrer Organisation bereits umgesetzt oder sind geplant?*

(WEICHE: Nur falls Mitarbeiter aus dem Ausland)

Spezifische Veranstaltungen zum Teambuilding im interkulturellen Kontext für alle Mitarbeiter

trifft zu geplant trifft nicht zu

Seminare zum interkulturellen Austausch für alle Mitarbeiter

trifft zu geplant trifft nicht zu

Mentoringprogramme, feste Ansprechpartner für Mitarbeiter aus dem Ausland

trifft zu geplant trifft nicht zu

Unterstützung von Mitarbeitern aus dem Ausland bei Wohnungssuche, Behördengängen o.ä. (Relocation Services)

trifft zu geplant trifft nicht zu

37 Wir möchten nun wissen, vor welchen Herausforderungen eine multinationale Belegschaft Ihre Organisation stellt. *

(WEICHE: Nur falls Mitarbeiter aus dem Ausland)

Mitarbeiter aus anderen Ländern binden höhere Ressourcen als deutsche Mitarbeiter (Kommunikation, Arbeitsabläufe).

trifft ganz und gar nicht zu trifft voll und ganz zu

Aus der Zusammenarbeit von Mitarbeitern aus verschiedenen Ländern ergeben sich Konflikte in der Organisation.

trifft ganz und gar nicht zu trifft voll und ganz zu

Mitarbeiter aus anderen Ländern stellen eine Bereicherung für die Organisation dar.

trifft ganz und gar nicht zu trifft voll und ganz zu

Für den Erfolg meiner Organisation ist es sehr wichtig, Mitarbeiter aus anderen Ländern zu beschäftigen.

trifft ganz und gar nicht zu trifft voll und ganz zu

VI HR-Ausbildung: Professionalisierung eines Berufsstandes

HR-AUSBILDUNG IN DEUTSCHLAND

Auf aktuelle und zukünftige Anforderungen des Personalmanagements zugeschnittene Ausbildungsprogramme tragen maßgeblich zur Professionalisierung des Berufsfeldes bei. Für den HR-Bereich existieren bereits zahlreiche spezifische Studiengänge, Studienschwerpunkte oder Weiterbildungsprogramme. Die Debatte um die HR-Ausbildung dreht sich maßgeblich um Inhalte, Zukunftsfähigkeit und Aktualität solcher Angebote.

38 Werden die gegenwärtigen HR-Ausbildungsangebote in Deutschland den Bedürfnissen des Marktes und der Branche voll gerecht?*

- ja
- nein
- kann ich nicht beurteilen

39 Welches Fachwissen fehlt Ihnen, um erfolgreich in Ihrer Organisation zu wirken?

.....

40 In welchen HR-Themenfeldern sehen Sie generell den größten Weiterbildungsbedarf?*

Mehrfachnennungen sind möglich.

- überhaupt kein Weiterbildungsbedarf
- Organisation und Strategie
- Mitarbeiterführung
- Recht
- Controlling, Steuerung und Planung
- HR-Kommunikation/Social Media
- Employer Branding/Recruiting
- Talent Management/Personalentwicklung
- Internationales HR-Management
- Change Management
- Sonstiges ____ (Wert)

41 Wie stark unterstützt die Organisation, für die Sie tätig sind, die Weiterqualifikation der Mitarbeiter im HR-Bereich?

Wählen Sie bitte die Antwort aus, die für Ihre Organisation am ehesten zutrifft.

- Es besteht kein besonderes Interesse an der Weiterqualifikation der Mitarbeiter.
- Weiterqualifikation ist gewünscht, wird aber nicht weiter gefördert.
- Weiterqualifikation wird mindestens zeitlich unterstützt (Teilzeitungen/Gleitzeit).
- Weiterqualifikation wird auch teilweise durch den Arbeitgeber/die Organisation finanziert.
- Weiterqualifikation wird voll durch den Arbeitgeber/die Organisation finanziert.

VII Bundesverband der Personalmanager

DEM BUNDESVERBAND DER PERSONALMANAGER IST DIE MEINUNG SEINER MITGLIEDER ÜBER DIE QUALITÄT DER BISHER GELEISTETEN ARBEIT WICHTIG.

42 Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Arbeit des BPM?*

(Nur Mitglieder des BPM)

gar nicht zufrieden sehr zufrieden

43 Wie zufrieden sind Sie mit den politischen Positionierungen des BPM?*

Wenn Sie die politischen Positionierungen nicht beurteilen können, bitte überspringen Sie diese Frage.

(Nur Mitglieder des BPM)

gar nicht zufrieden sehr zufrieden

44 Welche Veranstaltungen und Service-Angebote des BPM sind für Sie wichtig?*

(Nur Mitglieder des BPM)

Personalmanagementkongress

nicht wichtig sehr wichtig kann ich nicht beurteilen

Regionalgruppentreffen

nicht wichtig sehr wichtig kann ich nicht beurteilen

Coaching Days

nicht wichtig sehr wichtig kann ich nicht beurteilen

Stammtische

nicht wichtig sehr wichtig kann ich nicht beurteilen

BPMnet (Intranet)

nicht wichtig sehr wichtig kann ich nicht beurteilen

BPM-Card

nicht wichtig sehr wichtig kann ich nicht beurteilen

47 Haben Sie ggf. zusätzliche Anregungen?

.....

VIII Demografische Daten

ZULETZT HABEN WIR NOCH ZWEI KURZE STATISTISCHE FRAGEN AN SIE.

45 Bitte geben Sie Ihr Alter an.*

..... Jahre

46 Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.*

männlich

weiblich

* Pflichtfrage

Die Autoren



René Seidenglanz ist Vizepräsident der Quadriga Hochschule Berlin. Zuvor war er unter anderem Dozent an der Universität Leipzig und Studiendirektor der Deutschen Presseakademie, Berlin sowie als Berater für Kommunikationsmanagement tätig. Vor ihm liegen vielfältige Publikationen zur Berufsfeldforschung vor allem im Bereich Kommunikationsmanagement sowie zu den Themenbereichen Öffentlichkeitsarbeit/PR, insbesondere Image, Vertrauen und Glaubwürdigkeit und zum Beziehungsfeld PR und Journalismus.



Prof. Dr. Jörg K. Ritter ist Partner und Global Co-Leader „Family Business Advisory“ bei Egon Zehnder. Er gehört der Personal- und Organisationsberatung seit 1994 an und war vorher bei McKinsey&Company sowie der Treuhandanstalt Berlin tätig. Darüber hinaus war er Gründungsvorstand und Vizepräsident der stiftung neue verantwortung und ist heute im Präsidium der Stiftung tätig. Seit Mai 2014 leitet er den Lehrstuhl Personalmanagement an der Quadriga Hochschule Berlin.



Ronny Fechner ist freiberuflicher Researcher und Kommunikationsberater sowie Gesellschafter der Analyse & Transfer UG (haftungsbeschränkt), Agentur für Evaluation, Kommunikation und Beratung. Seine fachlichen Kernkompetenzen liegen im Bereich Kommunikationscontrolling und Statistik. Er ist externer Doktorand am Lehrstuhl für Kommunikationsmanagement / PR der Universität Leipzig.



René Sadowski ist Global Practice Specialist der „Family Business Advisory“ bei Egon Zehnder und gehört der Personal- und Organisationsberatung seit 2006 an. Er ist externer Doktorand am Institut für Familienunternehmen der WHU – Otto Beisheim School of Management und Lehrbeauftragter im Masterstudiengang Arbeits- und Personalmanagement an der HTW Berlin.

Der Bundesverband der Personalmanager (BPM)

Der Bundesverband der Personalmanager (BPM) ist die führende berufsständische Vereinigung für Personalmanager und Personalverantwortliche aus Unternehmen, Verbänden und anderen Organisationen. Sein Ziel ist die Definition und Wahrnehmung der Interessen der Verbandsmitglieder. Die Mitglieder des Bundesverbands der Personalmanager sind in den verschiedensten Branchen, in allen Personalfunktionen und Führungsebenen tätig, unabhängig von der Größe der Organisation. Die Mitgliedschaft im BPM ist personengebunden.

Der BPM entwickelt mit seinen Mitgliedern ein Leitbild des Berufsstandes und leistet einen Beitrag zu dessen Professionalisierung, Qualifizierung und Internationalisierung. Der Verband setzt sich für anerkannte Ausbildungsstandards ein und trägt dazu bei, den Austausch innerhalb des Berufsstandes zu fördern – über nationale Grenzen hinaus. Der BPM sucht den Kontakt zu anderen Verbänden und tauscht sich mit diesen zu aktuellen Themen des Berufsstandes aus. Der BPM schärft zugleich das Bild des Personalmanagers in der Öffentlichkeit, den Unternehmen und Institutionen.

Der Verband zeigt „Mut zur Meinung“ und bringt sich auch in aktuelle gesellschaftliche und politische Debatten ein. Der BPM bündelt die Interessen seiner Mitglieder und vertritt diese gegenüber Politik, Presse und Wirtschaft. Als führender berufsständischer Verband verfolgt der BPM das Ziel, bei Anhörungen und Gesetzgebungsverfahren eingebunden zu sein.

Seinen Mitgliedern bietet der BPM Plattformen um Meinungen, Erfahrungen und Wissen auszutauschen – so bringt der Verband Personalmanager zusammen und fördert deren Vernetzung. Darüber hinaus informiert der BPM seine Mitglieder über alle wichtigen und aktuellen Themen im Bereich Personalmanagement und steht ihnen beratend zur Seite.

Die Quadriga Hochschule Berlin

Die Quadriga Hochschule Berlin hat es sich zur Aufgabe gemacht, künftige Führungskräfte in spezifischen Managementfeldern in Politik und Wirtschaft auszubilden. Das von der Hochschule vermittelte Führungsverständnis orientiert sich an der Überlegung, dass organisatorische Führung darauf zielt, durch Kommunikation Interessengemeinschaft und darüber Kooperationsbereitschaft zwischen einer Organisation und ihren internen und externen Stakeholdern herzustellen.

Vor diesem Hintergrund bietet die Hochschule ausschließlich Weiterbildungsangebote für Berufstätige an, die sich in Themengebieten wie Kommunikationsmanagement, Public Affairs, Human Resources oder Compliance qualifizieren. Das Portfolio umfasst Master- bzw. MBA-Programme ebenso wie Zertifikats-, Tagungs- oder Seminarangebote, die sowohl für den deutschsprachigen Markt wie auch für Berufspraktiker aus ganz Europa konzipiert und angeboten werden.

In ihrem Bestreben nach einer praxisnahen, den Anforderungen der jeweiligen Berufsmärkte entsprechenden Ausbildung wird die Hochschule durch den „Quadriga Kreis“ unterstützt, ein Netzwerk, in dem sich hochrangige Vertreter von Wirtschaft, Politik und Medien gemeinsam mit den Alumni engagieren.

Der Aufbau der Studienangebote wie auch die Forschung der Quadriga Hochschule Berlin sind konsequent fächerübergreifend angelegt. Sie ist in die drei Departments Management & Economics, Corporate Communications und Politics & Public Affairs gegliedert. Aus der interdisziplinären Vernetzung ihrer verschiedenen Themen gewinnt die Hochschule vielfältige Potenziale für Lehre und Forschung.