

HR-Rollen im Ländervergleich - Deutschland, Österreich, Schweiz (DACH-Region)

Status Quo und Ausblick

Studie unter Leitung von Barbara Covarrubias Venegas, Christiane Söffker, Urs Klingler -
Mitarbeitende: Sabine Groblschegg, Gudrun Gaedke, Bernhard Klaus

HR roles in the comparison between countries - Germany, Austria, Switzerland (DACH Region)

Status quo and outlook

Study under the direction of Barbara Covarrubias Venegas, Christiane Söffker, Urs Klingler –
Co-Authors: Sabine Groblschegg, Gudrun Gaedke, Bernhard Klaus



Arbeitspapierreihe Wirtschaft & Recht
Working Paper Series in Business and Law

Nr. 17 / No. 17

www.leuphana.de/businessandlaw
ISSN 1866 - 8097



HR-Rollen im Ländervergleich Deutschland, Österreich, Schweiz (DACH-Region) Status Quo und Ausblick

Studie unter der Leitung von Barbara Covarrubias Venegas, Christiane Söffker, Urs Klingler – Mitarbeitende: Sabine Groblschegg, Gudrun Gaedke, Bernhard Klaus

Dezember 2013

Zusammenfassung:

In der vorliegenden Studie wird für die DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) untersucht, wie die Rollen des HRM in den jeweiligen Ländern ausgeprägt sind und welche Unterschiede oder Gemeinsamkeiten es bei den Aufgabenfeldern und Rollen der Personalabteilungen zwischen den Unternehmen der drei Länder gibt. Der vorliegende Beitrag basiert dabei auf einer Fragebogenerhebung, die zwischen November 2012 und Januar 2013 von der FHWien der WKW, der Leuphana Universität Lüneburg und der klinger consultants ag durchgeführt wurde. Die Studienergebnisse zeigen ein sehr homogenes Bild der Schwerpunkte und Entwicklung der HR-Arbeit in der DACH-Region. Die im Modell von Dave Ulrich (1997) beschriebenen HR-Rollen des Strategic Partner, des Change Agent, des Administrative Expert sowie des Employee Champion bilden auch für die befragten Unternehmen in der DACH-Region die Tätigkeiten der Personalabteilungen gut ab, wobei für die strategischen Rollen des Change Agent und des Strategic Partner eine zunehmende Relevanz erwartet wird.

Schlüsselwörter: Personal, Personalmanagement, HRM, HR-Rollen, Dave Ulrich, Strategic Partner, Change Agent, Administrative Expert, Employee Champion, DACH-Region

Abstract:

The present study examines how the HR roles are pronounced in the countries of the DACH region and which differences and similarities can be found according to the current tasks and roles in human resource departments between the companies in the three countries. The study is based on a questionnaire survey conducted from November 2012 to January 2013 by the Leuphana University Lüneburg, klinger consultants ag, and FHWien University of Applied Sciences of WKW. The results draw a homogenous picture among the main areas and the development of the HR activities in the DACH region. The HR roles strategic partner, change agent, administrative expert, and employee champion described by Ulrich (1997) properly show the tasks HR departments of companies in the DACH region face. An outlook is given saying that the roles change agent and strategic partner will become more relevant in the future.

Keywords: Human Resource, HRM, HR Roles, Dave Ulrich, Strategic Partner, Change Agent, Administrative Expert, Employee Champion, DACH-Region



Korrespondenz/Correspondence:



Leuphana Universität Lüneburg

Institut für Strategisches
Personalmanagement
Wilschenbrucher Weg 69,
D-21335 Lüneburg
Tel. 04131/677-7914

Ansprechperson:

Prof. Dr. Christiane Söffker
soeffker@uni.leuphana.de
www.leuphana.de

klingler

Compensation & Performance Experts

klingler consultants ag

Hardstrasse 201,
Postfach 3218
CH-8021 Zürich
direct +41 44 366 64 34

Ansprechperson:

Urs Klingler
urs.klingler@klinglerconsultants.ch
www.klinglerconsultants.ch



FHWien der WKW

Institut für Personal und
Organisation
Währinger Gürtel 97,
A-1180 Wien,
T: +43 (1) 476 77-5865

Ansprechperson:

Mag.^a Barbara Covarrubias Venegas
barbara.covarrubias@fh-wien.ac.at
www.fh-wien.ac.at

MitautorInnen:

Mag.^a Sabine Groblschegg
FH-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Gudrun Gaedke
Mag. Bernhard Klaus



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis	5
Tabellenverzeichnis.....	6
Abkürzungsverzeichnis.....	7
1 Management Summary	8
2 Einleitung	9
3 Studiendesign	11
3.1 Teilnahme an der Befragung	11
3.2 Statistische Auswertungen	12
4 Ergebnisse	13
4.1 Struktur der HR-Bereiche.....	13
4.2 Ausprägungen der HR-Rollen.....	14
4.3 Ressourceneinsatz in den HR-Bereichen.....	15
4.3.1 Ressourceneinsatz in den HR-Bereichen der DACH-Region	15
4.3.2 Ressourceneinsatz in den HR-Bereichen in Deutschland	17
4.3.3 Ressourceneinsatz in den HR-Bereichen in Österreich	18
4.3.4 Ressourceneinsatz in den HR-Bereichen in der Schweiz.....	19
4.4 Veränderungen der Schwerpunkte der HR-Arbeit	20
4.4.1 Veränderung der Schwerpunkte der HR-Arbeit in der DACH-Region	20
4.4.2 Veränderung der Schwerpunkte der HR-Arbeit in Deutschland.....	21
4.4.3 Veränderung der Schwerpunkte der HR-Arbeit in Österreich	22
4.4.4 Veränderung der Schwerpunkte der HR-Arbeit in der Schweiz.....	23
4.5 Technologische Aspekte der HR-Arbeit – Serviceorientierung im Fokus	24
5 Schlussfolgerungen/Conclusio.....	26
6 Handlungsempfehlungen.....	27
Anhang.....	28
Literaturverzeichnis	33



Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: HR-Rollenmodell nach Dave Ulrich (1997)	10
Abb. 2: Anteil der Teilnehmenden nach Geschlecht in der DACH-Region	11
Abb. 3: Dauer der Tätigkeit im HR-Bereich	12
Abb. 4: Betreuungsquote HR-Beschäftigten	13
Abb. 5: HR-Funktionen in der DACH-Region.....	15
Abb. 6: HR-Funktionen in Deutschland	17
Abb. 7: HR-Funktionen in Österreich	18
Abb. 8: HR-Funktionen in der Schweiz	19
Abb. 9: Veränderungen der HR-Rollen in der DACH-Region	20
Abb. 10: Gründe für die Veränderungen der HR-Rollen in der DACH-Region.....	20
Abb. 11: Veränderung der HR-Rollen in Deutschland	21
Abb. 12: Gründe für die Veränderung der HR-Rollen in Deutschland.....	21
Abb. 13: Veränderung der HR-Rollen in Österreich	22
Abb. 14: Gründe für die Veränderung der HR-Rollen in Österreich	22
Abb. 15: Veränderung der HR-Rollen in der Schweiz.....	23
Abb. 16: Gründe für die Veränderung der HR-Rollen in der Schweiz.....	23
Abb. 17: Anwendung von ESS- und MSS-Systemen in der DACH-Region	24
Abb. 18: Anwendung von ESS- und MSS-Systemen in Deutschland	25
Abb. 19: Anwendung von ESS- und MSS-Systemen in Österreich	25
Abb. 20: Anwendung von ESS- und MSS-Systemen in der Schweiz.....	25



Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Korrelation zwischen den HR-Rollen	14
Tab. 2: Ausprägungen der HR-Rollen mit Mittelwert (M), Median (MED) und Standardabweichung (SD)	14
Tab. 3: Zuordnung der Ressourcen zu den HR-Rollen in % der gesamten HR-Ressourcen.....	16
Tab. 4: Faktor 1 - Change Agent	28
Tab. 5: Faktor 2 - Strategic Partner	28
Tab. 6: Faktor 3 - Administrative Expert	29
Tab. 7: Faktor 4 - Employee Champion	29
Tab. 8: Faktor 5 - HR-Strategiearbeit.....	29
Tab. 9: Faktor 6 - ESS/MSS	29
Tab. 10: Geschlechteranteil der Teilnehmenden in Deutschland	30
Tab. 11: Korrelation zwischen den HR-Rollen in Deutschland.....	30
Tab. 12: Entwicklung von HR in Deutschland	30
Tab. 13: Entwicklung der HR-Rollen in Deutschland	30
Tab. 14: Geschlechteranteil der Teilnehmenden in Österreich	31
Tab. 15: Korrelation zwischen den HR-Rollen in Österreich	31
Tab. 16: Entwicklung von HR in Österreich	31
Tab. 17: Entwicklung der HR-Rollen in Österreich	31
Tab. 18: Geschlechteranteil der Teilnehmenden in der Schweiz	32
Tab. 19: Korrelation zwischen den HR-Rollen in der Schweiz.....	32
Tab. 20: Entwicklung von HR in der Schweiz.....	32
Tab. 21: Entwicklung der HR-Rollen in der Schweiz.....	32



Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AE	Administrative Expert
CA	Change Agent
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz
EC	Employee Champion
ESS	Employee Self Service System
HR	Human Resource
HRM	Human Resource Management
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
MSS	Management Self Service System
SP	Strategic Partner
Tab.	Tabelle



1 Management Summary

Personalbereiche können durch ihre Arbeit einen wesentlichen Beitrag für den Unternehmenserfolg leisten, wenn Rollen und Aufgaben des Human Resource Managements (HRM) strategisch ausgerichtet sind. Das „klassische“ HR-Rollenmodell von Dave Ulrich (Ulrich, 1997) beschreibt in vier Dimensionen einerseits den operativen bzw. strategischen Fokus der HR-Arbeit und andererseits den unterschiedlichen Fokus der Aufgaben auf die Prozesse bzw. die Menschen (Belegschaft). Im Zusammenspiel dieser vier Dimensionen ergibt sich eine eher strategisch oder eher operativ ausgerichtete Personalarbeit in Unternehmen. Durch neue Herausforderungen wie kontinuierliche Veränderungsprozesse, knappere Ressourcen oder eine ältere Belegschaft und mit der Zielsetzung einen Mehrwert, für den Unternehmenserfolg zu erreichen vor Augen, verändert sich das Aufgabenspektrum des HRM stark weiter. Für die Fragen, inwieweit die Personalarbeit in der Praxis tatsächlich einen strategischen Fokus aufweist bzw. wie sehr Personalabteilungen in die strategische Arbeit des Unternehmens eingebunden sind, gibt es noch keine endgültigen Antworten.

In der vorliegenden Studie wird für die DACH (Deutschland, Österreich, Schweiz) – Region untersucht, wie die Rollen des HRM in den jeweiligen Ländern ausgeprägt sind und welche Unterschiede oder Gemeinsamkeiten es bei den Aufgabenfeldern und Rollen der Personalabteilungen zwischen den Unternehmen der drei Länder gibt. Die Untersuchung wurde mittels Fragebogenerhebung von November 2012 bis Januar 2013 zeitgleich in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt. Insgesamt wurden 204 (48 aus Deutschland, 110 aus Österreich, 46 aus der Schweiz) Online-Fragebögen vollständig ausgefüllt und mittels statistischer Verfahren ausgewertet.

Die Studienergebnisse zeigen ein homogenes Bild der Schwerpunkte und Entwicklung der HR-Arbeit in der DACH-Region. Die im Modell von Dave Ulrich beschriebenen HR-Rollen des Strategic Partner, des Change Agent, des Administrative Expert sowie des Employee Champion bilden auch für die Unternehmen in der DACH-Region die Tätigkeiten der Personalabteilungen gut ab, wobei für die strategischen Rollen des Change Agent und des Strategic Partner eine zunehmende Relevanz erwartet wird.

Der Forderung der verstärkten strategischen Ausrichtung der Personalarbeit wird in den Unternehmen der DACH-Region bereits Rechnung getragen. Dies spiegelt sich u.a. darin wieder, dass HR-Abteilungen in ihrer Strategiearbeit auf die Unternehmensstrategie aufbauen. Der Schwerpunkt der administrativen HR-Arbeit ist rückgängig, dies lässt sich durch den technologischen Fortschritt und den damit einhergehenden verstärkten Einsatz von z.B. Employee Self Service und Management Self Service Systemen erklären.

Der von vielen Experten geforderte Wandel in den Schwerpunkten der HR-Arbeit (Stärkung der strategischen Ausrichtung) hat bereits begonnen und wird weiter fortschreiten. Insbesondere ist hier die Rolle des Change Agent gefordert, um das Unternehmen auf die Herausforderungen des generationalen Wandels vorzubereiten. Dies erfordert auch eine weitere Professionalisierung der HR-Beschäftigten durch eine verstärkte Entwicklung vor allem strategischer Kompetenzen, welche bereits einen wesentlichen Faktor für die bisherigen Veränderungen der Schwerpunkte der HR-Arbeit dargestellt haben.



2 Einleitung

Das Aufgabenspektrum des Human Resource Managements (HRM) in den Unternehmen entwickelte sich im Laufe der Zeit sehr stark weiter und wurde, getrieben durch die veränderte Unternehmensumwelt, immer breiter. Neben der Beherrschung der Prozesse rückten, vor allem mit dem Aufkommen des Personalentwicklungsgedankens in den 1970er und 1980er Jahren, die Beschäftigten als Individuen stärker in den Fokus der Personalarbeit (Conner & Ulrich, 1996). Der demografische Wandel und der damit einhergehende Fachkräftemangel (Statistik Austria, 2011), die veränderten Wertvorstellungen der jungen Generationen (Cennamo/Gardner, 2008) und die insgesamt alternden Belegschaften, sorgen heute für neue Herausforderungen für die Unternehmen und somit auch für deren Personalpolitik und -arbeit. Der strategische Aspekt der Personalarbeit wird dabei immer wichtiger, um den langfristigen Erfolg der Unternehmen zu sichern.

Diese strategische Ausrichtung der Personalarbeit und die strategische Einbindung von Personalabteilungen werden in der Forschung schon lange thematisiert. Vordenker wie Dave Ulrich und Jac Fitz-Enz haben bereits Mitte der 1990er Jahre über die Notwendigkeit der strategischen Ausrichtung des HRM geschrieben. Auch die Praxis beschäftigt sich schon länger mit diesem Thema, doch wie sieht die Unternehmensrealität aus?

Dieser Frage gehen die Autorinnen und Autoren der Studie „Die Rolle und Entwicklung des Human Resource Managements (HRM) in der DACH-Region“ nach. In einer quantitativen Studie, die das Institut für Personal & Organisation der FHWien der WKW (A) in Zusammenarbeit mit dem Institut für Strategisches Personalmanagement der Leuphana Universität Lüneburg (D) und der klingler consultants ag (CH) zeitgleich in Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH) durchgeführt hat, wird die inhaltliche und personelle Ausgestaltung der HR-Arbeit in der DACH-Region untersucht. Die Studie wird dabei durch folgende Fragestellungen angeleitet:

- Wie sind die HR-Rollen in der DACH-Region ausgeprägt?
- Welche Unterschiede gibt es bei den Aufgabenfeldern und Rollen von HR zwischen den Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz?

Dieser Studie liegt das HR-Rollenmodell nach Dave Ulrich (Ulrich, 1997) zugrunde. Abbildung 1 zeigt die Systematisierung des Aufgabenspektrums der HR-Bereiche nach Ulrich und sein daraus entwickeltes HR-Rollenmodell, das sowohl die operative und strategische Dimension des HRM als auch den unterschiedlichen Fokus der Aufgaben auf Prozesse und MitarbeiterInnen berücksichtigt (Ulrich, 1997). Bei der Beschreibung der Rollen zeigt Ulrich auf, wie HR die immer komplexeren und zum Teil auch widersprüchlichen Rollen erfüllen kann (Conner & Ulrich, 1996).

Aus strategischer Sicht definiert Ulrich zwei Rollen: den Strategic Partner und den Change Agent, die sehr eng miteinander verbunden sind. Der Strategic Partner weist einen strategischen Fokus auf, wobei die Prozesssicht, im Sinne der Strategieumsetzung, im Vordergrund steht (Ulrich, 1997). Seine Aufgaben umfassen das strategische HRM wie z.B. die Antizipation der zukünftigen Entwicklungen am Arbeitsmarkt oder der Anforderungen an die Beschäftigten und deren Bedürfnisse. Er ist damit stark in die Entwicklung der Unternehmensstrategie und die Unternehmensplanung mit eingebunden und zeichnet für die Abstimmung der HR-Aktivitäten auf die Unternehmensstrategie verantwortlich.

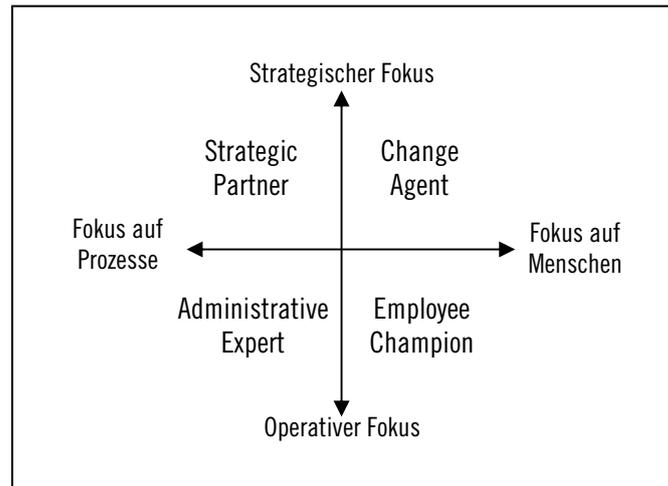


Abb. 1: HR-Rollenmodell nach Dave Ulrich (1997)

Der Change Agent ist ebenfalls strategisch orientiert, im Gegensatz zum Strategic Partner liegt der Schwerpunkt aber auf der Veränderungsarbeit, die sich aus den strategischen Anforderungen ergibt und damit bei den Beschäftigten. Der Change Agent soll den Wandel und die Veränderung im Unternehmen steuern und begleiten, d.h. die einzelnen Beschäftigten und die gesamte Organisation für den Wandel befähigen, und so eine erneuerte Organisation mitgestalten (Conner & Ulrich, 1996).

Betrachtet man die operative Arbeit des HR-Bereichs, definiert Ulrich als weitere Rollen den Employee Champion und den Administrative Expert. Während die Aufgaben des Employee Champions auf die Beschäftigten ausgerichtet sind und zu einem höheren Engagement und höherer Leistungsfähigkeit der Beschäftigten führen sollen, ist der Administrative Expert für die effiziente Umsetzung der HR-Prozesse und der Gestaltung der Infrastruktur zuständig (Ulrich, 1997). Die wichtigste Aufgabe des Employee Champion ist es, Ansprechperson für die Beschäftigten zu sein und so deren Bedürfnisse zu evaluieren und daraus bei Bedarf geeignete Maßnahmen für die Beschäftigten zu entwickeln. Die Hauptaufgaben des Administrative Expert sind die effiziente Durchführung, Administration und Dokumentation der HR-Prozesse (Conner & Ulrich, 1996).

Die Rollen werden zumeist nicht ausschließlich durch Beschäftigte des Personalbereichs besetzt, sondern von Personen im gesamten Unternehmen wahrgenommen. Linienmanager, aber auch externe Partner (z.B. ausgelagertes Recruiting) übernehmen wichtige Aufgaben der HR-Rollen (Ulrich, 1997). In der vorliegenden Studie wird das Rollenbild des HRM aus der Sicht des Personalbereichs betrachtet.

Um die Personalabteilung als umfassenden Business Partner im Unternehmen zu positionieren, ist es aufgrund der neuen Herausforderungen wichtig, die Rollen und Aufgaben des HRM aus Sicht der Kunden und der Investoren zu betrachten. Das HRM sollte sich dabei die Frage stellen: „Was muss HR aus Sicht der Kunden und Investoren leisten?“ Der Fokus liegt dabei auf dem Mehrwert, den die HR-Arbeit für den Unternehmenserfolg liefert (Ulrich et.al., 2009).

Das Modell von Dave Ulrich diente weltweit als Basis für zahlreiche Studien zur Ausgestaltung der HR-Aufgaben (u.a. Ulrich 1997; De Guzman; Neelankavilb & Senguptac 2011). In der vorliegenden Studie wird die Relevanz dieses Modells für die DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) untersucht. Die Betrachtung dieser Region in seiner Gesamtheit ist aufgrund der engen wirtschaftlichen (Statistik Austria, 2012b) und kulturellen Verflechtung sowie dem regen Personalaustausch (Statistik Austria, 2012a) interessant.



3 Studiendesign

Als Ausgangspunkt wurde der Fragebogen zum HR-Rollenmodell von Dave Ulrich gewählt. Der Fragebogen wurde aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt und mit ergänzenden Fragen zum Unternehmen und zur HR-Abteilung erweitert. Für das HR-Rollenmodell wurde eine fünfteilige Antwortskala von „1=sehr zutreffend“ bis „5=gar nicht zutreffend“ verwendet. Die Erhebung der Daten erfolgte in Deutschland, Österreich und der Schweiz zeitgleich durch den jeweiligen Projektpartner von November 2012 bis Januar 2013. Ziel der Erhebung war es, die Ausprägungen der HR-Rollen nach Dave Ulrich (1997) in der DACH-Region zu analysieren.

3.1 Teilnahme an der Befragung

Es wurden insgesamt 204 Online-Fragebögen von Beschäftigten des Personalbereichs vollständig ausgefüllt (48 aus Deutschland, 110 aus Österreich und 46 aus der Schweiz) und in die Auswertung einbezogen. 78% der Unternehmen, die sich beteiligten, sind größere Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten. Die Stichprobe weist einen breiten Branchenmix auf. Der größte Anteil (14%) entfällt auf Finanz- und Versicherungsdienstleister sowie auf Informations- und Kommunikationsbranche und das verarbeitende Gewerbe mit je rund 11%. Der Fragebogen wurde bezogen auf die DACH-Region etwa je zur Hälfte von Frauen und Männern ausgefüllt (Abbildung 2), wobei die Anteile zwischen den drei Ländern stark variieren.

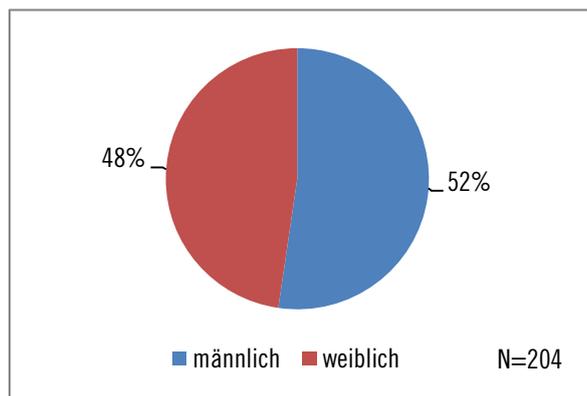


Abb. 2: Anteil der Teilnehmenden nach Geschlecht in der DACH-Region

Das Durchschnittsalter der Teilnehmenden liegt bei 42 Jahren. Von den Befragten sind dabei 50% der HR-Beschäftigten schon länger als 10 Jahre in diesem Bereich tätig, weitere 25% sind zwischen 5 und 10 Jahren und nur 23% sind kürzer als 4 Jahre in HR-Abteilungen beschäftigt, 2 % sind nicht im Personalbereich tätig (Abbildung 3).

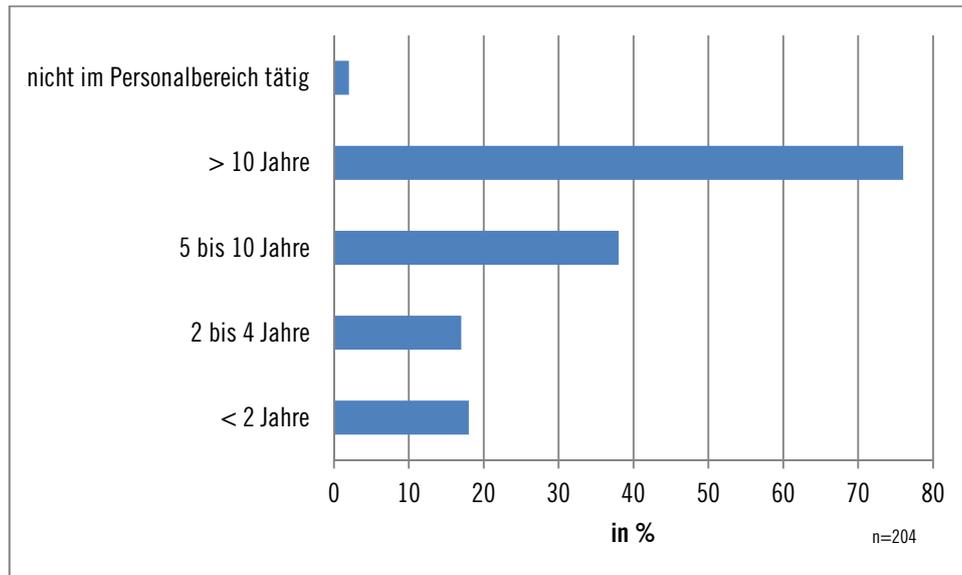


Abb. 3: Dauer der Tätigkeit im HR-Bereich

In den einzelnen Ländern verteilen sich die Teilnehmenden wie folgt:

Österreich hat den größten Anteil an weiblichen Teilnehmerinnen mit fast 66%. Das Durchschnittsalter der Teilnehmenden aus Österreich liegt bei 37 Jahren. Von den Befragten arbeiten ca. 36% seit mehr als 10 Jahren, weitere 33% zwischen 5 und 10 Jahren im Personalbereich.

In Deutschland liegt der Frauenanteil der Befragten bei 36%. Das Durchschnittsalter liegt bei 40 Jahren. 52% der Befragten in Deutschland sind seit mehr als 10 Jahren und 23% sind zwischen 5 und 10 Jahren im Personalbereich tätig.

In der Schweiz sind nur 22% der Befragten Frauen. Das Durchschnittsalter liegt in der Schweiz mit 47 Jahren deutlich höher als in den zwei anderen Ländern. In der Schweiz arbeiten 78% der StudienteilnehmerInnen mehr als 10 Jahre, weitere 11% zwischen 5 und 10 Jahren im HR-Bereich.

3.2 Statistische Auswertungen

Die statistischen Auswertungen des Fragebogens wurden mit SPSS 20 durchgeführt. Anhand einer explorativen Faktorenanalyse wurde für die gesamte DACH-Region die Struktur der Daten berechnet. Das Kaiser-Meyer-Olkin Kriterium mit einem Wert von 0,868 und auch ein signifikanter Bartlett-Test auf Sphärität ($p < 0,01$) bestätigten, dass diese Methode für die Datensätze sehr gut geeignet war. Im Rahmen der Analyse wurden fünf Faktoren mit einer Hauptachsen-Faktorenanalyse extrahiert, da die Daten nicht normalverteilt waren. Folgend wurde die Promax-Methode verwendet, um die Faktoren zu rotieren und dadurch deren Interpretation zu vereinfachen. Betrachtet wurden nur Items die Ladungen größer als 0,4 aufwiesen. Im Anhang sind die Ladungen der einzelnen Items tabellarisch dargestellt.



4 Ergebnisse

4.1 Struktur der HR-Bereiche

Für jeweils ca. 100 Vollzeitstellen ist in den befragten Unternehmen der DACH-Region durchschnittlich eine Vollzeitstelle im Personalbereich vorhanden. Wegen der Größenunterschiede zwischen den Unternehmen ist neben dem Mittelwert auch der Median interessant, der bei 75 Beschäftigten pro Vollzeitstelle liegt. Betrachtet man die Werte für die einzelnen Länder, so ist vor allem der deutlich niedrigere Medianwert in der Schweiz (60) auffällig. Dies kann damit erklärt werden, dass die HR Aufgabenbereiche in Schweizer Unternehmen sehr breit gefasst und wenig ausgelagert sind. In Österreich und Deutschland liegt der Median bei ca. 78. Bei den Mittelwerten weist Deutschland mit 107 den höchsten Wert auf, knapp gefolgt von der Schweiz (104). Österreich hat hierbei den niedrigsten Wert mit 94. Der Unterschied zwischen dem Mittelwert und Median könnte in der unterschiedlichen Größe der Unternehmen in den Ländern begründet sein. Die Betreuungsquote ist alleine betrachtet jedoch schwierig zu interpretieren. Eine größere Rolle spielt die Qualität der HR-Arbeit.

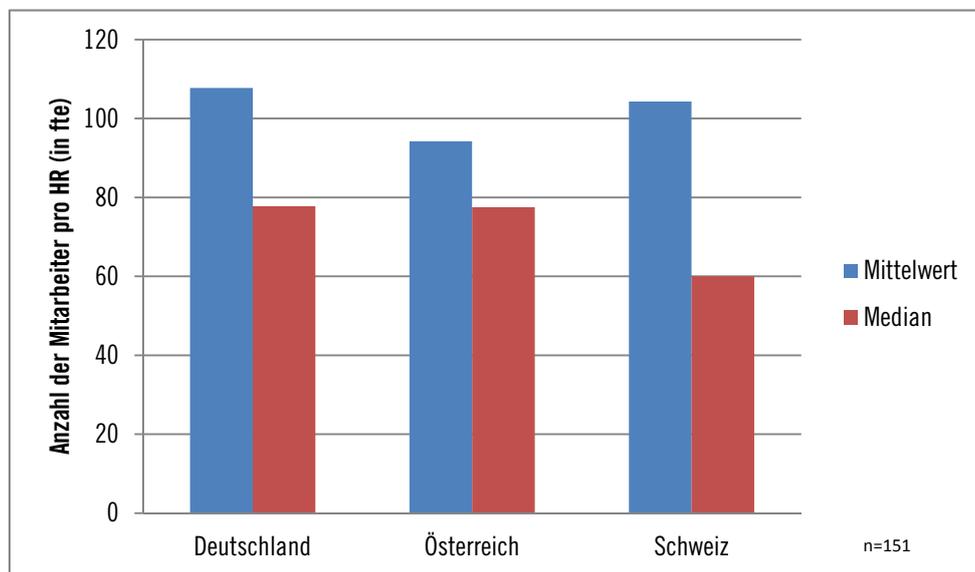


Abb. 4: Betreuungsquote HR-Beschäftigten



4.2 Ausprägungen der HR-Rollen

Betrachtet man die Faktoren im Kontext mit dem HR-Rollenmodell, so zeigt sich, dass Faktor 1 die Rolle des Change Agent darstellt. Alle fünf Items, welche mit dieser Rolle assoziiert wurden, luden mit Werten > 0,5 auf diesen Faktor. Zusätzlich hatten noch zwei weitere Items Ladungen, die größer als 0,4 waren. Faktor 2 beschreibt die Funktion des Strategic Partner. Vier der sieben Items, die diese Rolle abbilden sollten, luden auf diesen Faktor. Ein Item lud stark auf Faktor 1, während zwei Items auf einen zusätzlichen Faktor (Faktor 5) luden. Während Faktor 2 HR als strategischen Partner für die Unternehmensführung beschreibt, beschreibt Faktor 5 die Ergebnisse der strategischen HR-Arbeit. Faktor 3 stellt die Rolle des Administrative Expert dar. Fünf der sieben Items luden auf Faktor 3.

Die restlichen zwei Items korrelierten sehr stark und bildeten einen eigenen Faktor. Dieser Faktor 6 spiegelt den technologischen Aspekt der administrativen HR-Arbeit wieder. Faktor 4 beschreibt die Funktion des Employee Champion. Allerdings luden hier nur die Hälfte (3) der Items auf diesen Faktor. Zwei Items luden auf keinen Faktor und ein Item lud auf Faktor 1. Daher spiegeln Strategic Partner, Change Agent und Administrative Expert die HR-Rollen für die DACH-Region gut wieder, im Gegensatz zur Rolle des Employee Champion. Hervorgehoben werden kann, dass die Rollen Strategic Partner und Change Agent im Gegensatz zur Studie von Ulrich (1997) in der DACH-Region als klar definierte, eigene Rollen beschrieben werden können. In Tabelle 1 werden die Korrelationen zwischen den HR-Rollen in der DACH-Region dargestellt.

	Strategic Partner	Change Agent	Administrative Expert	Employee Champion
Strategic Partner	1	,629	,357	,365
Change Agent		1	,485	,578
Administrative Expert			1	,436
Employee Champion				1

Tab. 1: Korrelation zwischen den HR-Rollen

Es zeigt sich, dass die beiden strategisch ausgerichteten Rollen (Strategic Partner und Change Agent) die stärkste Korrelation aufweisen. Des Weiteren kann auch festgestellt werden, dass zwischen den belegschaftsorientierten Rollen des Change Agent und des Employee Champion eine relativ starke Korrelation besteht.

Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Ausprägungen der vier HR-Rollen in der DACH-Region. Betrachtet man die dargestellten arithmetischen Mittel, beziehungsweise Mediane der HR-Rollen der jeweiligen Länder, so zeigt sich, dass die Ausprägungen der Rollen über die drei Länder sehr homogen verteilt sind. Des Weiteren ist klar ersichtlich, dass der Strategic Partner und der Change Agent höhere Werte aufweisen als der Administrative Expert und der Employee Champion. In der DACH-Region sind somit die traditionellen Rollen im administrativen Bereich noch immer die stärker ausgeprägten.

	DACH				Deutschland				Österreich				Schweiz			
	N	M	Med	SD	N	M	Med	SD	N	M	Med	SD	N	M	Med	SD
Strategic Partner	175	2,30	3,14	,83	43	2,18	2,00	,73	89	2,44	2,29	,88	43	2,14	2,14	,78
Change Agent	175	2,43	2,20	,79	43	2,33	2,20	,74	89	2,45	2,20	,85	43	2,47	2,40	,71
Administrative Expert	175	2,03	2,00	,68	43	2,07	2,20	,74	89	2,06	2,00	,72	43	1,91	1,80	,54
Employee Champion	175	2,04	2,00	,63	43	2,05	2,17	,64	89	2,03	2,00	,69	43	2,05	2,00	,51

Tab. 2: Ausprägungen der HR-Rollen mit Mittelwert (M), Median (MED) und Standardabweichung (SD)



4.3 Ressourceneinsatz in den HR-Bereichen

4.3.1 Ressourceneinsatz in den HR-Bereichen der DACH-Region

Das Ziel bei der Analyse des Ressourceneinsatzes besteht darin, herauszuarbeiten, welche Personalfunktionen die vier Rollen nach Dave Ulrich in den Unternehmen der DACH-Region wahrnehmen. Dazu wurden im Fragebogen 3-5 Personalfunktionen der jeweiligen Rolle zugeordnet und die Befragten konnten angeben, welche dieser Funktionen in ihrem Unternehmen vorhanden sind.

Die Auswertung zeigt, dass für die Rolle des Strategic Partner, des Administrative Expert und des Change Agent jeweils eine dominante HR-Funktion erkennbar ist. So nimmt in ca. 80% der befragten Unternehmen die Personalleitung die Rolle des Strategic Partner wahr, in ebenfalls ca. 80% die Leitung der gesamten Personaladministration die Rolle des Administrative Expert und in über 70% die Leitung der Personalentwicklung die Rolle des Change Agent.

Die Rolle des Change Agent fokussiert stärker auf die Weiterentwicklung der Beschäftigten (strategische Personalentwicklung) als auf die Veränderung der Organisation. Die Personalfunktionen Leitung für HR-Projekte, Verantwortung für die interne Kommunikation und Verantwortung für Change-Projekte sind in weniger als 40% der Unternehmen vorhanden.

Für die Rolle des Employee Champion ist keine dominante HR-Funktion erkennbar. Alle vier HR-Funktionen (Personalentwicklung, HR-Sachbearbeitung, Betriebsratskontakt, Compensation & Benefits), die dieser Rolle zugeordnet wurden, sind in ca. 50-60% der befragten Unternehmen vorhanden.

Die Unternehmensgröße hat bezüglich der Häufigkeit der einzelnen Funktionen keinen Einfluss. Diejenigen Funktionen, welche im DACH-Vergleich am häufigsten vorkommen, sind bei Unternehmen unterschiedlicher Größe dieselben.

Die nachfolgende Abbildung 5 stellt dar, welche HR-Funktionen in welchen Rollen (SP = Strategic Partner, CA = Change Agent, AE = Administrative Expert und EC = Employee Champion) in den befragten Unternehmen der DACH-Region vorhanden sind.



Abb. 5: HR-Funktionen in der DACH-Region



Vergleicht man die Einschätzung über die Bedeutung der HR-Rollen (Abbildung 5) mit den Ressourcen, die diesen Rollen zugeordnet sind (Tabelle 3), ergibt sich in der Studie eine interessante Diskrepanz. Während in der Einschätzung der Befragten (siehe Kapitel 4.4.3) die Rolle des Employee Champions am stärksten ausgeprägt ist, werden in den teilnehmenden Unternehmen die meisten Ressourcen der Rolle des Strategic Partners zugeordnet. Dies kann auch damit erklärt werden, dass viele Positionen, die in der Theorie dem Strategic Partner zugeordnet werden, wie z.B. Business Partner oder Recruiting, in der Praxis noch vielfach operativ ausgerichtet sind. Für die Rolle des Change Agent werden derzeit am wenigsten Ressourcen zur Verfügung gestellt, obwohl laut Einschätzung diese Rolle von größerer Bedeutung ist als jene des Administrativ Experts. Dieser Rolle werden vergleichsweise noch viele Ressourcen gewidmet. Es scheint, dass die Automatisierung von HR-Prozessen und technologische Innovationen (z.B. ESS und MSS-Systeme) den Arbeitsanfall noch nicht wie gehofft reduziert haben.

	DACH	Deutschland	Österreich	Schweiz
Administrative Expert	21%	17%	19%	24%
Employee Champion	26%	32%	22%	24%
Change Agent	15%	13%	15%	15%
Strategic Partner	38%	38%	44%	36%

Tab. 3: Zuordnung der Ressourcen zu den HR-Rollen in % der gesamten HR-Ressourcen



4.3.2 Ressourceneinsatz in den HR-Bereichen in Deutschland

Wesentliche Ergebnisse der DACH-Region können bei der isolierten Betrachtung für Deutschland bestätigt werden. Auch für Deutschland gilt, dass für die Rollen Strategic Partner, Administrative Expert und Change Agent jeweils eine dominante HR-Funktion existiert (Abbildung 6). Die Rolle des Strategic Partner wird überdurchschnittlich häufig durch die HR-Funktion HR-Leitung ausgefüllt (85%). Die Befragung zeigt, dass in Deutschland die vier Funktionen der Rolle des Employee Champion im DACH-Vergleich besonders stark ausgeprägt sind (Betriebsratskontakt 67%, HR-Sachbearbeitung 63%, Compensation & Benefits 58%, Personalentwicklung 54%). Die Rolle des Change Agent fokussiert noch stärker als in den anderen Ländern auf die Personalentwicklung (Leitung Personalentwicklung 70%) und weniger stark auf die Organisationsentwicklung (HR-Projektleitung 33%, Interne Kommunikation 22%, Leitung Change Projekte 22%).



Abb. 6: HR-Funktionen in Deutschland



4.3.3 Ressourceneinsatz in den HR-Bereichen in Österreich

In Österreich spiegelt sich das Ergebnis der DACH-Region in Bezug auf Funktionen in den HR-Abteilungen wieder (Abbildung 7). Auffällig ist, dass mehr als 50% der Unternehmen eine/n Verantwortliche/n für Recruiting haben (DACH 45%) und auch die Funktion der/des PersonalentwicklungsspezialistIn in 62% der Unternehmen vorhanden ist (DACH 56%). Die Funktion, welche in Österreich weniger oft besetzt ist, ist jene der HR-Leitung. Nur 73% der Unternehmen geben an, diese Funktion im Unternehmen zu besetzen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass in knapp 30% der KMU's die Agenden der HR-Leitung von der Geschäftsführung übernommen werden.



Abb. 7: HR-Funktionen in Österreich



4.3.4 Ressourceneinsatz in den HR-Bereichen in der Schweiz

Ein ähnliches Bild zeichnet sich in der Schweiz ab (Abbildung 8). Hier ist jedoch der/die LeiterIn Personal mit 91% im Vergleich zu DACH (80%) am häufigsten vorzufinden. Auffällig ist weiterhin der/die PersonalentwicklungsspezialistIn mit 44% (DACH 56%). Die Ursache dafür könnte sein, dass der/die Verantwortliche Personalentwicklung oft von einem/r HR SachbearbeiterIn unterstützt wird, was zum Teil auch den großen Anteil dieser Funktion mit 66% (DACH 54%) erklärt. Sehr häufig vertreten ist auch der/die HR AssistentIn mit 67% (DACH 49%). Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass es sich wie beim/bei der HR SachbearbeiterIn um eine "Allrounder" Funktion handelt. Die Funktion Verantwortliche/r Rekrutierung ist in der Schweiz mit 24% sehr wenig besetzt (DACH 45%). Auch hier kann erneut mit der Sachbearbeiter- und Assistenz-Funktion argumentiert werden, welche diesen Aufgabenbereich in vielen Unternehmen abdecken.

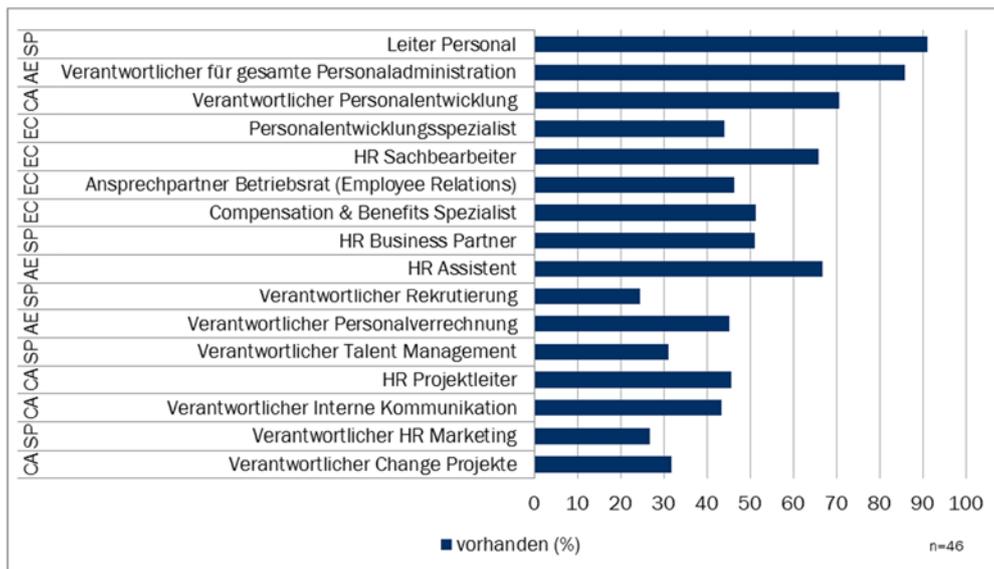


Abb. 8: HR-Funktionen in der Schweiz



4.4 Veränderungen der Schwerpunkte der HR-Arbeit

4.4.1 Veränderung der Schwerpunkte der HR-Arbeit in der DACH-Region

Die Veränderungen in Gesellschaft und Unternehmen haben auch die Personalarbeit in den letzten Jahren verändert und werden sie in den kommenden Jahren weiter verändern. Bezogen auf die Rollen nach Dave Ulrich nehmen die Befragten in den letzten 5 Jahren eine Schwerpunktverschiebung der Personalarbeit wahr. Während die Bedeutung der Rolle des Administrative Expert abgenommen hat, nahm die der drei anderen Rollen zu, wobei aus heutiger Sicht die Schwerpunkte der HR-Arbeit in dem Aufgabenbereich des Employee Champion liegen. Zukünftig wird eine Verlagerung der Schwerpunkte hin zu den Aufgabenbereichen des Change Agent und Strategic Partner erwartet. Die operativen Rollen (Administrative Expert und Employee Champion) werden aus Sicht der Befragten an Bedeutung verlieren, wie in Abbildung 9 dargestellt.

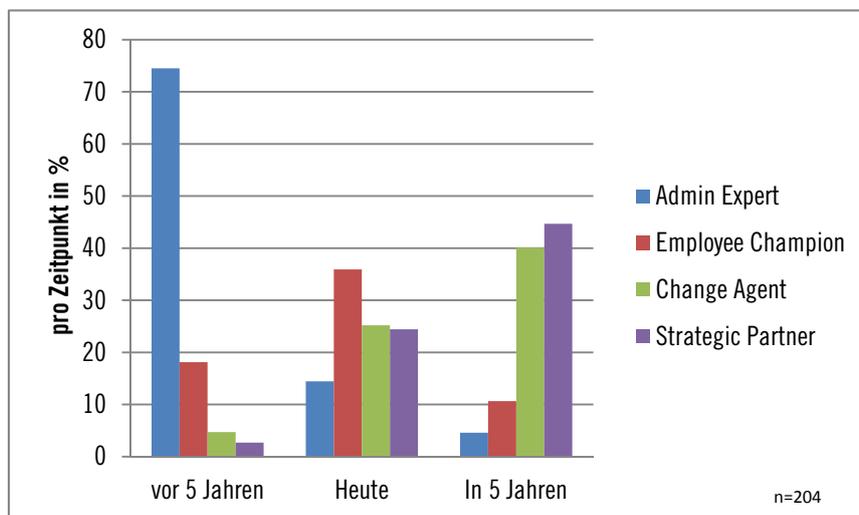


Abb. 9: Veränderungen der HR-Rollen in der DACH-Region

Der wichtigste Grund für die Veränderung der Schwerpunkte der HR-Arbeit sehen die befragten Verantwortlichen des Personalbereichs in der Kompetenz der Personalabteilung (> 30% sehr wichtig bzw. wichtig). Der demografische Wandel und die Internationalisierung stellen ebenfalls wichtige Faktoren dar, während die Konkurrenz am Absatzmarkt keinen so großen Einfluss hat (Abbildung 10).

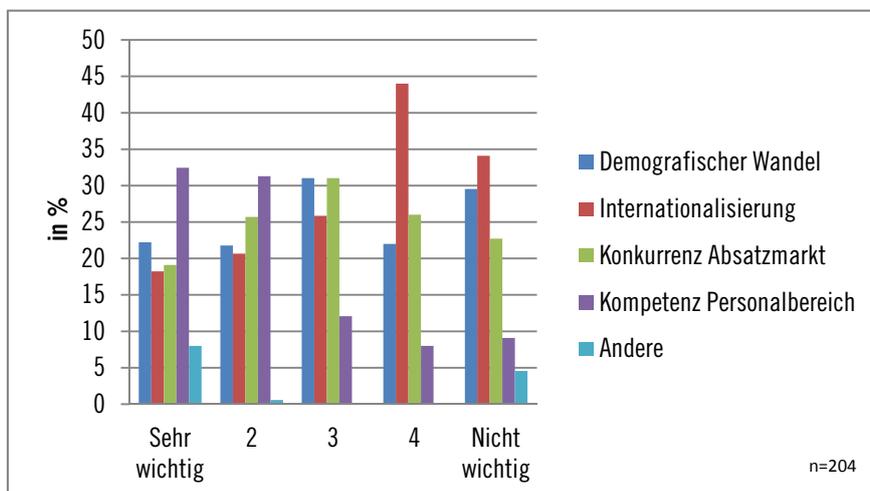


Abb. 10: Gründe für die Veränderungen der HR-Rollen in der DACH-Region



4.4.2 Veränderung der Schwerpunkte der HR-Arbeit in Deutschland

Nahmen vor 5 Jahren 85% der Befragten mit weitem Abstand die Rolle des Administrative Expert als Schwerpunkt der Personalarbeit wahr, so sehen heute ca. 35% der Befragten die Rolle des Employee Champion als Schwerpunkt, dicht gefolgt von den Rollen des Strategic Partner und des Change Agent. Die Rolle des Administrative Expert hat mit unter 10 % an Relevanz verloren. Von den Befragten in Deutschland wird erwartet, dass in 5 Jahren die beiden strategischen Rollen Strategic Partner und insbesondere Change Agent mit ca. 40% die Schwerpunkte der Personalarbeit bilden, während die operativen Rollen an Bedeutung verlieren werden (Abbildung 11).

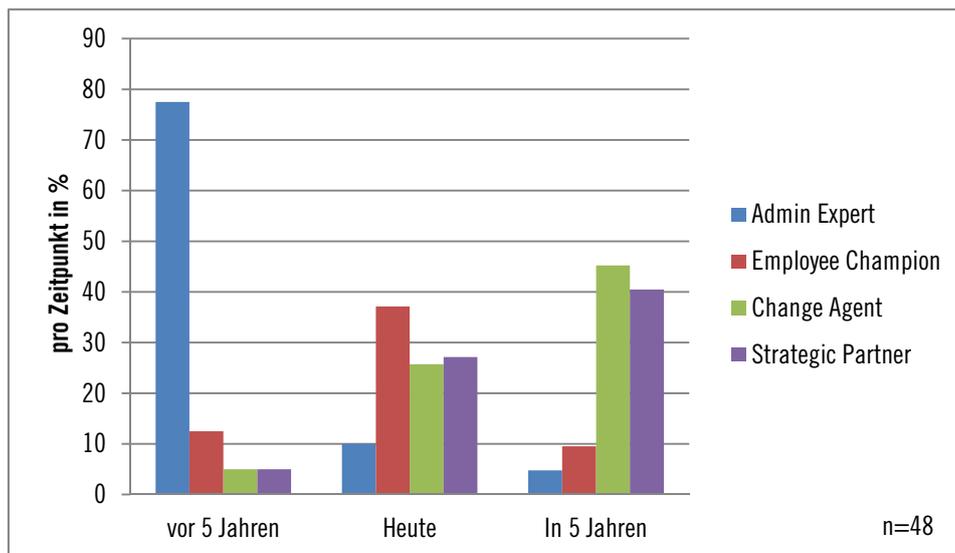


Abb. 11: Veränderung der HR-Rollen in Deutschland

Die Befragten aus Deutschland sehen mehrheitlich die Kompetenz des Personalbereichs als wesentlichen Grund für den Rollenwandel. Bei den anderen Gründen ist das Bild uneinheitlicher, so wird beispielsweise der demografische Wandel in etwa von der gleichen Zahl von Befragten für wichtig und weniger wichtig gehalten (Abbildung 12).

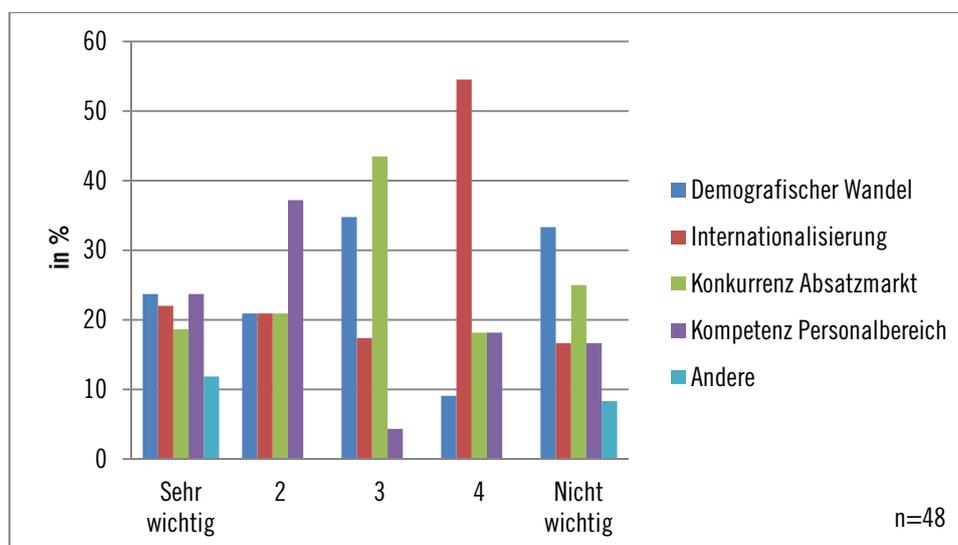


Abb. 12: Gründe für die Veränderung der HR-Rollen in Deutschland



4.4.3 Veränderung der Schwerpunkte der HR-Arbeit in Österreich

Die in Abbildung 13 dargestellte Entwicklung der HR-Rollen in Österreich zeigt relativ klar, dass zukünftig der administrative Bereich weniger bedeutsam werden wird und eher die strategische Unterstützung der Unternehmen in den Vordergrund rückt. Der wichtigste Grund für die Veränderung der HR-Rollen ist die Kompetenz im Personalbereich. Uneinheitlicher gestaltet sich das Bild aus Sicht der Befragten bezüglich der anderen Kriterien (siehe Abbildung 14). Die Ergebnisse sind ident mit jenen der gesamten DACH-Region.

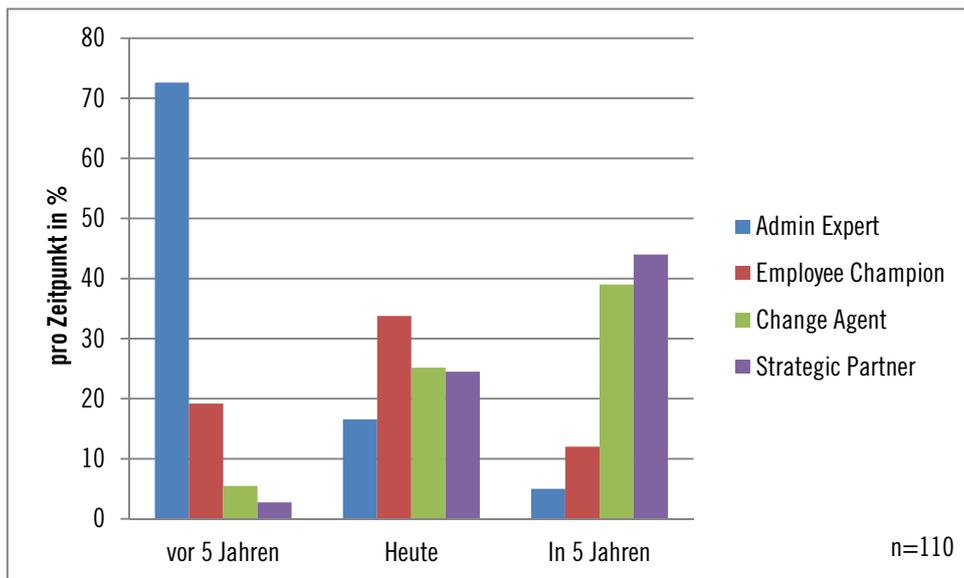


Abb. 13: Veränderung der HR-Rollen in Österreich

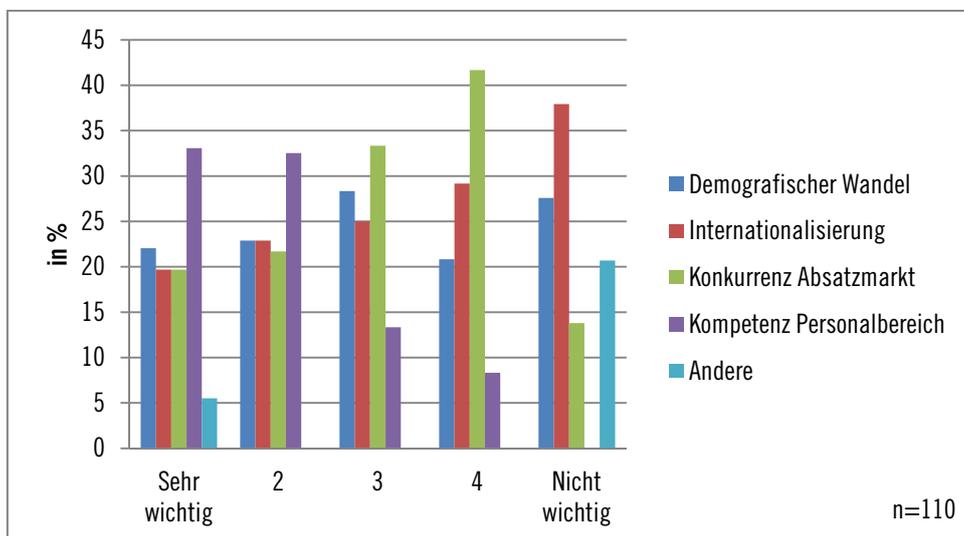


Abb. 14: Gründe für die Veränderung der HR-Rollen in Österreich



4.4.4 Veränderung der Schwerpunkte der HR-Arbeit in der Schweiz

Aus der Abbildung 15 kann man entnehmen, dass strategisch ausgerichtete Rollen wie der Strategic Partner und Change Agent auch in der Schweiz in den nächsten 5 Jahren zunehmen werden. Betrachtet man zudem die heutigen HR-Funktionen, fällt auf, dass neben dem/der LeiterIn Personal auch der/die Verantwortliche für Personalentwicklung ein wichtiger Vertreter dieser Rollen ist. Dies bedeutet, dass der strategische Fokus zurzeit auf die Mitarbeitenden und nicht auf das gesamte Unternehmen gerichtet ist. Auch hier zeichnet sich ein klares Bild zu den Ursachen dieser Veränderungen im HRM ab (Abbildung 16). Es werden zunehmend neue Kompetenzen gefordert.

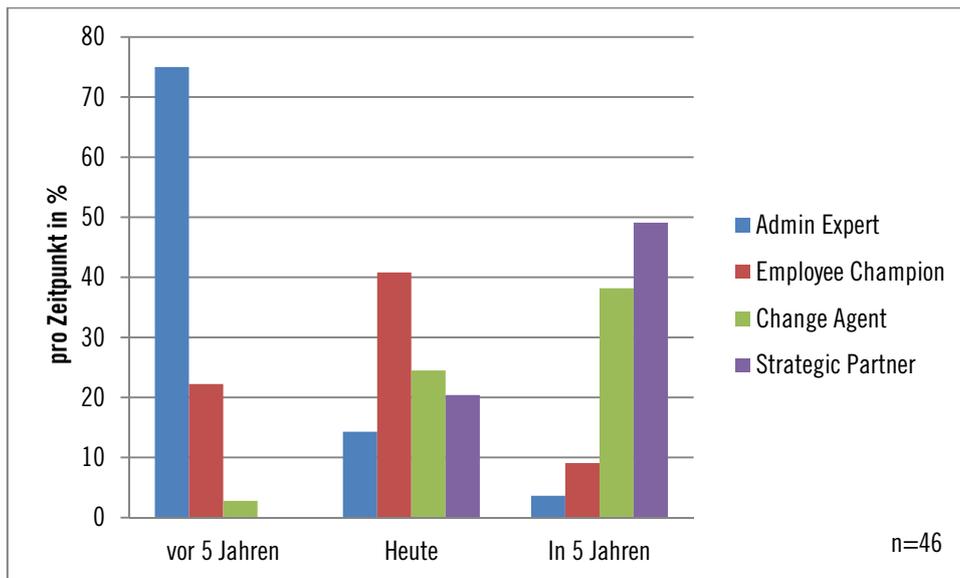


Abb. 15: Veränderung der HR-Rollen in der Schweiz

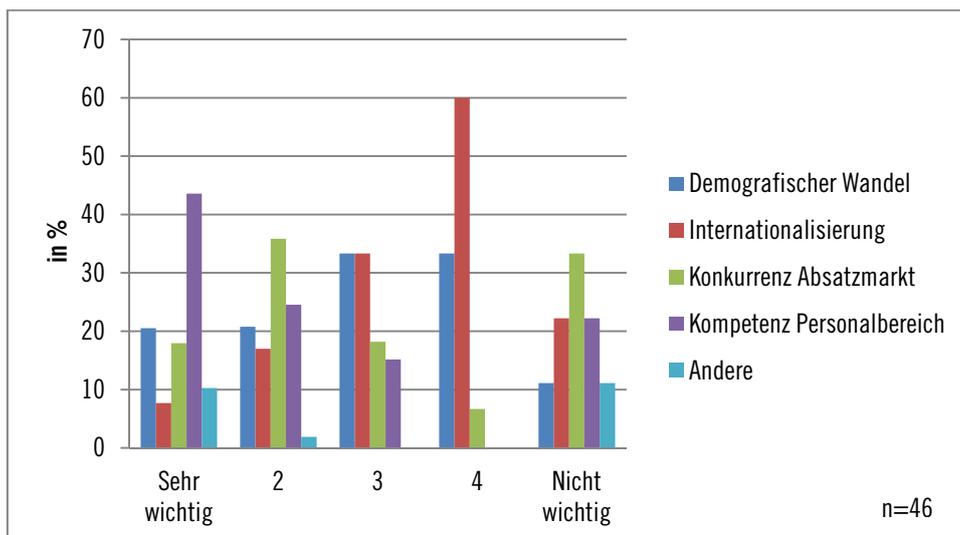


Abb. 16: Gründe für die Veränderung der HR-Rollen in der Schweiz



4.5 Technologische Aspekte der HR-Arbeit – Serviceorientierung im Fokus

Wie in Kapitel 4.3.1 ausgeführt werden ESS- und MSS-Systeme eingesetzt, um HR-Prozesse zu automatisieren und damit die Arbeit für die administrativen Bereiche der Personalarbeit zu erleichtern.

Employee Self Service (ESS) ist ein Technologiekonzept, das es Personalabteilungen ermöglicht, Prozesse zu optimieren, indem die MitarbeiterInnen personenbezogene Daten zumindest teilweise selbst verwalten und pflegen sowie eigenständig Informationen abrufen. Durch Management Self Service (MSS) erhalten die Führungskräfte alle personalrelevanten Informationen über einen einheitlichen, web-basierten Zugang und können Prozesse direkt aus dieser übersichtlichen Oberfläche bearbeiten, anstoßen und steuern. Abbildung 17 zeigt die Verteilung der Anwendung von ESS und MSS-Systemen in der DACH-Region.

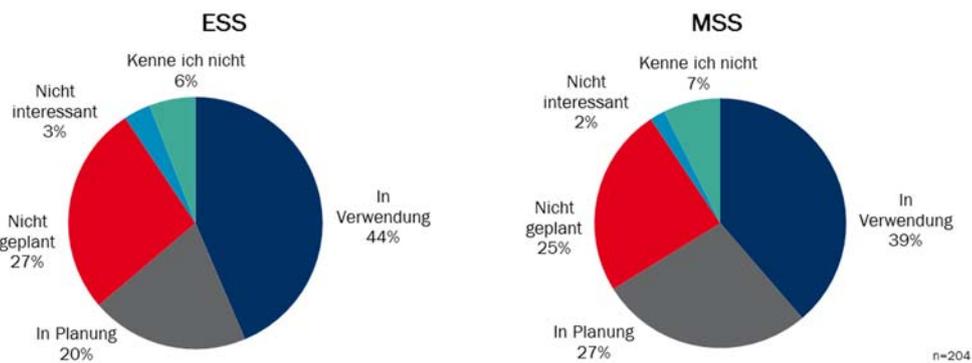


Abb. 17: Anwendung von ESS- und MSS-Systemen in der DACH-Region

Mehr als die Hälfte der Befragten hat ESS- und MSS-Systeme bereits eingeführt oder in Planung. Rund 25% der Unternehmen planen zurzeit keine Einführung solcher technologischen Systeme. 6% der befragten Unternehmen geben in Bezug auf ESS und 7% in Bezug auf MSS-Systeme an, diese nicht zu kennen. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass von den Unternehmen, die über ein ESS-System verfügen, gleichzeitig 72% ein MSS-System im Einsatz haben. Dies bedeutet, dass die serviceorientierte Technologisierung der HR-Arbeit über ESS-Systeme und somit unter Einbeziehung der Beschäftigten gesteuert wird.



In den Abbildungen 18, 19 und 20 sind die Ergebnisse der Anwendung von ESS- und MSS-Systemen für jeweils Deutschland, Österreich und der Schweiz dargestellt.

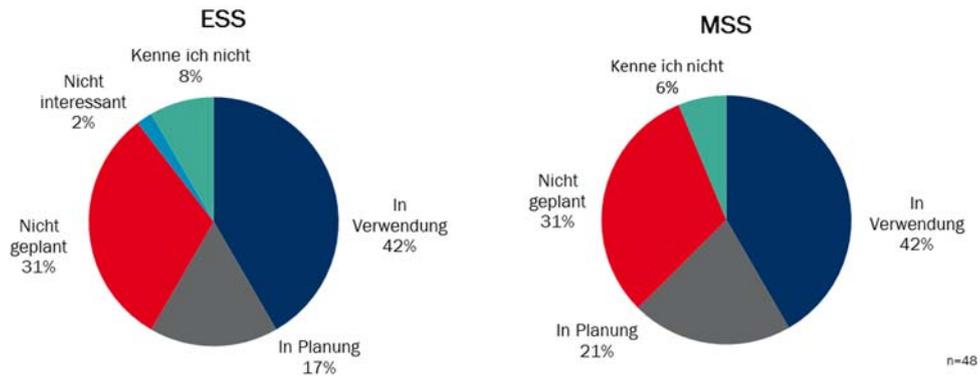


Abb. 18: Anwendung von ESS- und MSS-Systemen in Deutschland

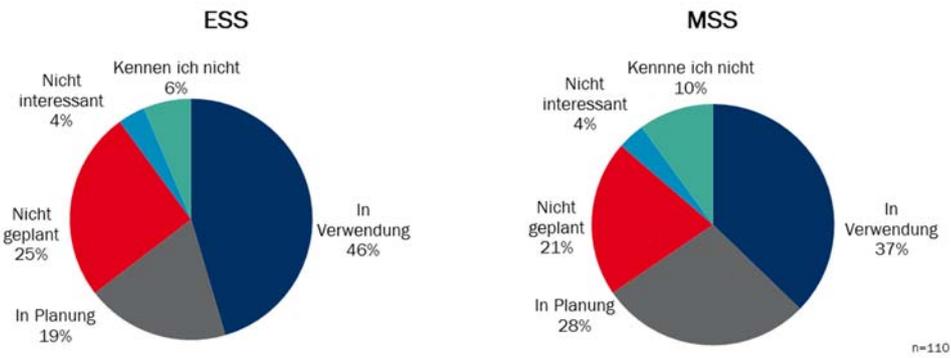


Abb. 19: Anwendung von ESS- und MSS-Systemen in Österreich

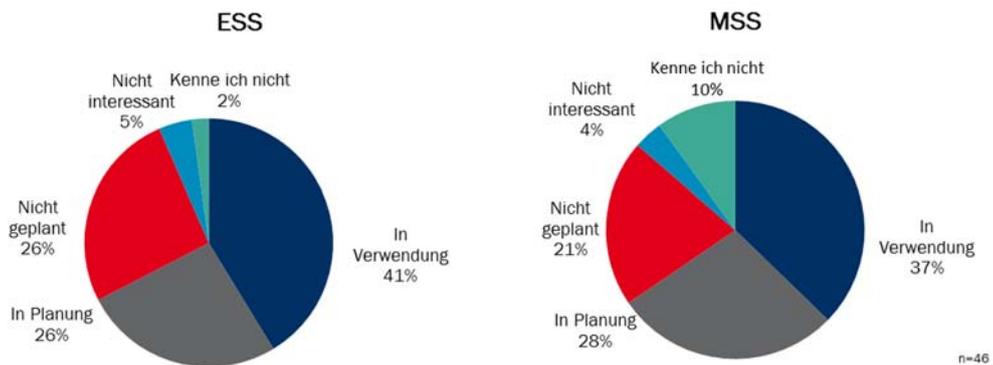


Abb. 20: Anwendung von ESS- und MSS-Systemen in der Schweiz



5 Schlussfolgerungen/Conclusio

Die Studie zeigt, dass das HR-Rollenmodell nach Ulrich (1997) die Tätigkeiten der HR-Bereiche in der DACH-Region gut beschreibt. Im Gegensatz zur Studie von Conner & Ulrich (1996) kann in der DACH-Region grundsätzlich die Rolle des Change Agent klar von der Rolle des Strategic Partner abgegrenzt werden. Die Verzahnung der Rolle des Change Agent zu Strategic Partner und Employee Champion zeigt die Wichtigkeit der Rolle in Bezug auf die Verbindung zwischen der MitarbeiterInnenorientierung und der strategischen Ausrichtung. Die Studienergebnisse vermitteln ein sehr homogenes Bild der Schwerpunkte und Entwicklung der HR-Arbeit in der DACH-Region.

Es scheint, dass der geforderten HR-Transformation im Sinne des externen Kundenblickwinkels bereits Rechnung getragen wird. Dies spiegelt sich u.a. darin wieder, dass HR-Abteilungen in ihrer Strategiearbeit auf die Unternehmensstrategie aufbauen. Dies lässt wiederum auf die zunehmende strategische Professionalisierung der HR-Abteilungen schließen. Der Rückgang des Schwerpunktes der administrativen HR-Arbeit lässt sich durch den technologischen Fortschritt und den damit einhergehenden verstärkten Einsatz von Employee Self Service und Management Self Service Systemen erklären.

Der von vielen Experten geforderte Wandel in den Schwerpunkten der HR-Arbeit (Stärkung der strategischen Ausrichtung) hat bereits begonnen und wird weiter fortschreiten. Insbesondere ist hier der Change Agent gefordert, um das Unternehmen auf die Herausforderungen des generationalen Wandels vorzubereiten. Dies erfordert auch eine Weiterentwicklung der HR-Kompetenzen, welche bereits einen wesentlichen Faktor für die bisherigen Veränderungen der Schwerpunkte der HR-Arbeit dargestellt haben.



6 Handlungsempfehlungen

Die von den Befragten erwartete zunehmende Relevanz der strategischen Rollen des Change Agent und des Strategic Partner setzt voraus, dass insbesondere in diesen Felder gezielt Kompetenzen in den Personalbereichen verstärkt aufgebaut werden.

Sieht man die Rolle des Change Agent ganzheitlich, dann wären neben den Kompetenzen im Bereich der Personalentwicklung insbesondere die Kompetenzen im Bereich der Organisationsentwicklung zu stärken.

Um die Rolle des Strategic Partner auszufüllen, muss neben den Kompetenzen im Personalfeld das Verständnis für ökonomische Unternehmenszusammenhänge gefördert werden. Auch die Verantwortlichen im Personalbereich müssen sich als Entrepreneur verstehen.

Für die Akzeptanz der beiden strategischen Rollen im Unternehmen ist es erforderlich, dass aus den Personalbereichen heraus ein substantieller Mehrwert geschaffen wird, d. h. Expertise in Prozesse beigesteuert werden kann, die an anderer Stelle im Unternehmen nicht vorhanden ist. So können beispielsweise Spezialistinnen und Spezialisten für die Gestaltung von Vergütungssystemen, für das Talent Management oder die strategische Rekrutierung wertvolle Beiträge zum Unternehmenserfolg leisten.

Bei aller Euphorie hinsichtlich der strategischen Rollen des HR-Management sollte nicht vernachlässigt werden, dass erst die professionelle Erfüllung der operativen Rollen des Administrative Expert und des Employee Champion Voraussetzung für die Akzeptanz der strategischen Rollen des Change Agent und des Strategic Partner durch die Beschäftigten und das Management ist.

Um auf die zukünftigen Entwicklungen ausreichend vorbereitet zu sein, bedarf es einer weiteren Professionalisierung in den HR-Bereichen. Die spezifischen Berufsbilder werden sich den veränderten Bedürfnissen und den damit verbundenen steigenden Anforderungen an die einzelnen Funktionen anpassen müssen. Der Schwerpunkt wird sich vermehrt auf Experten und Expertinnen in einem Fachgebiet (z.B. im Bereich Compensation & Benefits, Talent Management oder strategische Rekrutierung) und weg von Generalisten und HR-Administratoren verschieben. So können themenspezifische Fragestellungen, vor allem in Bezug auf eine strategische Ausrichtung des HRM, erfolgreich umgesetzt werden.

Es werden folglich vermehrt hochqualifizierte Spezialisten und Spezialistinnen im HRM benötigt, welche heute in vielen Unternehmen noch nicht anzutreffen sind. Eine sorgfältige Bedarfsanalyse der HRM-Funktionen ist demnach unvermeidbar. Es ist beispielsweise mit einer steigenden Nachfrage für Change Agents zu rechnen, um die bevorstehende Transformation des gesamten HR-Modells voranzutreiben. Die aktuellen Aus- bzw. Weiterbildungsmöglichkeiten decken die Bedürfnisse nur bedingt ab und es ist mit einem Mangel an Fachspezialisten zu rechnen. Hier sind spezialisierte Angebote gefragt, welche die HR-Beschäftigten angemessen auf ihre neuen Aufgaben vorbereiten.



Anhang

Darstellung der Faktoranalyse im Detail

ITEM		Faktorladung
(v10)	HR setzt systematisch Instrumente und Verfahren ein, um Veränderungsbedarf zu identifizieren und Veränderungsprozesse zu unterstützen.	,809
(v9)	HR ist aktiv an Erneuerung, Veränderung und Transformation der organisationalen Aktivitäten beteiligt.	,698
(v11)	HR wird daran gemessen, inwiefern die Organisation durch frühzeitige Maßnahmen unterstützt wird, um zukünftige Herausforderungen zu meistern.	,667
(v8)	Die Akzeptanz von HR im Unternehmen wird durch die aktive Gestaltung von Veränderungsprozessen durch HR gefördert.	,656
(v12)	HR unterstützt neue Verhaltensweisen, welche die Konkurrenzfähigkeit der Organisation erhalten.	,557
(v7)	HR unterstützt die Organisation bei der Erreichung von Geschäftszielen.	,480
(v25)	Die systematische Personalentwicklung und Qualifizierung ist wesentliche Aufgabe von HR.	,474

Tab. 4: Faktor 1 - Change Agent

ITEM		Faktorladung
(v1)	Die Verantwortlichen für HR sind in unternehmensstrategisch relevanten Leitungsgremien (Board of Management) regelmäßig vertreten.	,801
(v2)	HR spielt eine aktive Rolle bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie.	,680
(v5)	HR wird als strategischer Partner von den Führungskräften und der Unternehmensleitung gesehen.	,613
(v6)	HR ist aktiv an Planungen für die Geschäftsbereiche beteiligt.	,542

Tab. 5: Faktor 2 - Strategic Partner



ITEM		Faktorladung
(v14)	HR wird als administrativer Experte gesehen.	,687
(v16)	HR ist für die effiziente Verwaltung der HR-Prozesse verantwortlich.	,641
(v13)	HR entwickelt und verbessert HR-Prozesse, um Dokumente effizient zu verwalten und Arbeitsvorgänge optimal zu gestalten.	,604
(v15)	Kennzahlen für die HR-Prozesse im verwaltenden Bereich werden eingesetzt.	,482
(v17)	HR wird an der Effizienz der HR-Prozesse gemessen.	,434

Tab. 6: Faktor 3 - Administrative Expert

ITEM		Faktorladung
(v23)	Die HR MitarbeiterInnen wenden Zeit für MitarbeiterInnenbelange auf.	,855
(v22)	Über den unmittelbaren Unternehmensbereich hinaus unterstützt HR die Beschäftigten bei persönlichen und familiären Wünschen oder Problemlagen.	,637
(v20)	Die HR-Arbeit ist durch hohe MitarbeiterInnenorientierung gekennzeichnet; die Bedürfnisse der Beschäftigten werden berücksichtigt.	,470

Tab. 7: Faktor 4 - Employee Champion

ITEM		Faktorladung
(v4)	Die HR-Strategie ist auf die Unternehmensstrategie abgestimmt.	,735
(v3)	Es gibt eine definierte, ausformulierte HR-Strategie.	,604

Tab. 8: Faktor 5 - HR-Strategiearbeit

ITEM		Faktorladung
(v19)	MSS	,830
(v18)	ESS	,823

Tab. 9: Faktor 6 - ESS/MSS



Detailauswertung Deutschland

	N	Prozentsatz	Alter Mittelwert	Alter Median
Männer	25	64	42	43,00
Frauen	14	35,9	36,57	38,00
Zusammen	39	100	40,05	42,00

Tab. 10: Geschlechteranteil der Teilnehmenden in Deutschland

	Strategic Partner	Change Agent	Administrative Expert	Employee Champion
Strategic Partner	1	,614**	,331*	,442**
Change Agent	*	1	,381**	,695**
Administrative Expert	*	**	1	,371*
Employee Champion				1

Tab. 11: Korrelation zwischen den HR-Rollen in Deutschland

	fallend > -5%	gleichbleibend	steigend > + 5%
Wichtigkeit des HR	6,5	25,8	67,7
HR-Budget	22,6	38,7	38,7
HR-MitarbeiterInnen	29,0	41,9	29,0

Tab. 12: Entwicklung von HR in Deutschland

	vor 5 Jahren	heute	in 5 Jahren
Administrative Expert	77,5	17,5	5,0
Employee Champion	14,3	74,3	11,4
Change Agent	5,1	46,2	48,7
Strategic Partner	5,3	50,0	44,7

Tab. 13: Entwicklung der HR-Rollen in Deutschland



Detailauswertung Österreich

	N	Prozentsatz	Alter Mittelwert	Alter Median
Männer	26	34,21	41,19	41,00
Frauen	50	65,79	35,32	32,00
Zusammen	76	100	37,33	37,00

Tab. 14: Geschlechteranteil der Teilnehmenden in Österreich

	Strategic Partner	Change Agent	Administrative Expert	Employee Champion
Strategic Partner	1	,708	,391	,382
Change Agent		1	,560	,597
Administrative Expert			1	,477
Employee Champion				1

Tab. 15: Korrelation zwischen den HR-Rollen in Österreich

	fallend > -5%	gleichbleibend	steigend > + 5%
Wichtigkeit des HR	3,5	23,3	73,3
HR-Budget	17,2	42,5	40,2
HR-MitarbeiterInnen	19,5	39,1	41,4

Tab. 16: Entwicklung von HR in Österreich

	vor 5 Jahren	heute	in 5 Jahren
Administrative Expert	63,9	30,1	6,0
Employee Champion	18,2	66,2	15,6
Change Agent	4,9	46,9	48,1
Strategic Partner	2,4	44,6	53,0

Tab. 17: Entwicklung der HR-Rollen in Österreich



Detailauswertung Schweiz

	N	Prozentsatz	Alter Mittelwert	Alter Median
Männer	28	77,78	48,29	47,00
Frauen	8	22,22	44,50	46,50
zusammen	36	100	47,44	47,00

Tab. 18: Geschlechteranteil der Teilnehmenden in der Schweiz

	Strategic Partner	Change Agent	Administrative Expert	Employee Champion
Strategic Partner	1	,429	,137	,350
Change Agent		1	,389	,308
Administrative Expert			1	,350
Employee Champion				1

Tab. 19: Korrelation zwischen den HR-Rollen in der Schweiz

	fallend > -5%	gleichbleibend	steigend > + 5%
Wichtigkeit des HR	5,4	29,7	64,9
HR-Budget	19,4	50,0	30,6
HR-MitarbeiterInnen	41,7	36,1	22,2

Tab. 20: Entwicklung von HR in der Schweiz

	vor 5 Jahren	heute	in 5 Jahren
Administrative Expert	75,0	19,4	5,6
Employee Champion	24,2	60,6	15,2
Change Agent	2,9	35,3	61,8
Strategic Partner	0	27,0	73,0

Tab. 21: Entwicklung der HR-Rollen in der Schweiz



Literaturverzeichnis

Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work, values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, Vol 23, No 8, 2008, pp. 891-906.

Conner, J. & Ulrich, D. (1996). Human resource roles: creating value, not rhetoric. *Human Resource Planning*, Vol 19 No 3 1996, pp.38-49.

De Guzman, G. M., Neelankavilb, J. P., Senguptac, K. (2011) Human resources roles: ideal versus practiced: a cross-country comparison among organizations in Asia. *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 22, Issue 13, 2011, pp. 2665-2682

Statistik Austria (2011). Erwerbsprognosen, URL: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/erwerbsprognosen/index.html , 2011. [7.1.2013]

Statistik Austria (2012a). Wanderungsstatistik, Internationale Zu- und Wegzüge 2008-2011 nach ausgewählten Herkunfts- und Zielländern, URL: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/wanderungen/internationale_wanderungen/index.html [7.1.2013]

Statistik Austria (2012b). Wirtschafts atlas, Außenhandel URL: <http://sdb.statistik.at/statistik.at/ext/superweb/loadDatabase.do?db=dewatlas12> [7.1.2013]

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*, Boston, Harvard Business Review Press.

Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. & Nyman, M. (2009). *HR Transformation. Building Human Resources from the Outside In*. New York, McGraw Hill.



2013

- 17 Covarrubias, Barbara/Söffker, Christiane/Klingler/Urs: HR-Rollen im Ländervergleich - Deutschland, Österreich, Schweiz (DACH-Region). [Dezember 2013]
- 16 Holstenkamp, Lars/Rückheim, Nils: Zur Zusammenarbeit von Kommunen und Energiegenossenschaften. Stand, Perspektiven und Problemfelder [Dezember 2013]
- 15 Holstenkamp, Lars/Hein, Wolfgang: Global Governance and Supporting the Deployment of Renewable Energies in the South. Institutional Mapping [June 2013]
- 14 Holstenkamp, Lars/Müller, Jakob R.: Zum Stand von Energiegenossenschaften in Deutschland. Ein statistischer Überblick [April 2013]
- 13 Holstenkamp, Lars/Degenhart, Heinrich: Bürgerbeteiligungsmodelle für erneuerbare Energien. Eine Begriffsbestimmung aus finanzwirtschaftlicher Perspektive [März 2013]

2012

- 12 Söffker, Christiane & Projektteam: Cultural Diversity Management – Handlungsempfehlungen für Rekrutierung, Entwicklung und Bindung von Personen mit Migrationshintergrund. Dokumentation der Ergebnisse eines studentischen Projektes [Dezember 2012]
- 11 Holstenkamp, Lars: Ansätze einer Systematisierung von Energiegenossenschaften [März 2012]

2011

- 10 Söffker, Christiane & Projektteam: Managing Diversity – Ansätze zur Erfolgsmessung. Dokumentation der Ergebnisse eines studentischen Projektes [März 2011]
- 9 Holstenkamp, Lars/Degenhart, Heinrich: Fonds zur Revitalisierung von Brachflächen. Überblick und Analyse von Ansätzen öffentlich-privater Kooperation [März 2011]

2010

- 8 Holstenkamp, Lars/Ulbrich, Stefanie: Bürgerbeteiligung mittels Fotovoltaikgenossenschaften. Marktüberblick und Analyse der Finanzierungsstruktur [Dezember 2010]
- 7 Holstenkamp, Lars/Hein, Wolfgang: Financing Solutions for Innovation and Sustainable Development in the Energy Sector. Conceptual Framework [November 2010]
- 6 Degenhart, Heinrich: Die Finanzierung von Biomasse-Nahwärme-Genossenschaften. Ein Überblick [Oktober 2010]
- 5 Guerra González, Jorge/Schomerus, Thomas: Der Gold Standard als Garant für die Nachhaltigkeit von CDM-Projekten in Entwicklungsländern? [Januar 2010]

2008

- 4 Degenhart, Heinrich/Schomerus, Thomas: Business Opportunities through the Financing of Renewable Energy Installations in Germany [December 2008]
- 3 Söffker, Christiane (Projektleitung): Leitfaden für das Personalcontrolling kleiner und mittelständischer Unternehmen. Dokumentation der Ergebnisse eines studentischen Projektes [Juli 2008]
- 2 Clausen, Sabine/Degenhart, Heinrich/Holstenkamp, Lars: Rechtliche und ökonomische Aspekte der öffentlich-privaten Kooperation im Rahmen eines privaten Brachflächenfonds. Unter besonderer Berücksichtigung des Kommunal-, Bau-, Bodenschutz-, Vergabe- und EU-Beihilferechts [Juni 2008]
- 1 Clausen, Sabine/Degenhart, Heinrich/Holstenkamp, Lars: Konzeption eines privaten Brachflächenfonds. Dokumentation der Ergebnisse des Workshops am 14.12.2007 in Lüneburg [April 2008]



Impressum

<p>Professur für Finanzierung und Finanzwirtschaft der Leuphana Universität Lüneburg Institut für Bank-, Finanz- und Rechnungswesen (IBFR) Scharnhorststraße 1 21335 Lüneburg http://www.leuphana.de/professuren/finanzierung-finanzwirtschaft.html</p> <p>Die Verantwortung für die Inhalte der Arbeitspapiere und sämtliche Copyrights liegen bei den jeweiligen Verfasserinnen und Verfassern. Allgemeine Anfragen zu den Arbeitspapieren richten Sie bitte an Dipl.-Vw. Lars Holstenkamp, Professur für Finanzierung und Finanzwirtschaft, Fon: 04131.677-1931, holstenkamp@uni.leuphana.de.</p>	<p>Leuphana University of Lüneburg Institute of Banking, Finance, and Accounting Finance and Financial Institutions Scharnhorststraße 1 21335 Lüneburg Germany http://www.leuphana.de/professuren/finanzierung-finanzwirtschaft.html</p> <p>The author/s hold/s sole responsibility for the contents of the papers. Copyrights by the author/s. Please address general requests regarding the working papers to: Lars Holstenkamp, research associate, Financing and Financial Institutions, Fon: +49.4131.677-1931, holstenkamp@uni.leuphana.de.</p>
---	--