

HAUFE.

HR SERVICE EXPERIENCE 2021

Wie interne Kunden die Personalfunktion
und ihre Leistungen bewerten

Basis: Wirtschaftsumfrage Juni 2021

INHALT

Seite

3	Grußwort
4	Editorial
5	Studiendesign
7	Key Findings
10	Service-Erbringung & Service-Erleben
20	HR-Image
26	Innovation, Zukunft & Veränderungsdruck
31	Handlungsempfehlungen
35	Stichprobenbeschreibung
45	Über Haufe

HR IM WANDEL

—
Andreas Meya, Division Manager
HR Service Solutions, Haufe.



Spannende Zeiten für HR. Personalabteilungen stehen oftmals im Zentrum der Transformation ihrer Unternehmen. Lag bislang der Fokus ihrer Arbeit in vielen Fällen auf der Effizienz der Prozesse, so wandelt sich das seit einigen Jahren. Je mehr Organisationen verinnerlichen, dass die Orientierung am und auf den Menschen der entscheidende Hebel für ihre Zukunftsfähigkeit ist, desto mehr rückt der Mensch mit all seinen Bedürfnissen ins Zentrum des Handelns von HR. Personalabteilungen richten ihre Services auf die Mitarbeitenden und die Employee Experience aus.

Vor diesem Hintergrund haben wir eine Studie durchgeführt, um zu erfahren, wie Mitarbeitende und Führungskräfte auf die Personalarbeit im Unternehmen blicken. Wir wollten zudem wissen, wie „Personaler“ in Deutschland, Österreich und der deutschsprachigen Schweiz auf ihre eigene Arbeit und ihr Image in den Unternehmen schauen. Konkret hat uns interessiert:

- › Wo steht HR heute und wie nehmen die Mitarbeitenden die geleistete Personalarbeit wahr?
- › Wie ändern sich die Erwartungshaltung und Wahrnehmung auf unterschiedlichen Hierarchiestufen?
- › Welche Rolle spielt die Digitalisierung von HR Services für Personaler:innen und ihre internen Kunden?
- › Welches Image haben die Personalabteilungen und die Menschen, die dort arbeiten, im Unternehmen?

Aber unsere Studie analysiert nicht nur die Gegenwart, sie blickt auch in die Zukunft. Deutlich wird dabei, dass die Digitalisierung von HR-Prozessen ein entscheidender Hebel ist, um das Service-Erleben der Menschen in Unternehmen zu verbessern. Wer seine Services auf dieser Basis effizient, rechts- und prozesssicher sowie verlässlich erbringt und dabei die Bedürfnisse seines Kunden immer im Blick behält, steigert die Zufriedenheit mit seinen Leistungen und verbessert sein Image im Unternehmen. HR hat es in der Hand.



JETZT HANDELN!

Prof. Dr. Gottfried Richenhagen,
FOM Hochschule für Oekonomie
und Management.

HR ist im Wandel begriffen. Viele Personalabteilungen befinden sich inmitten einer Reise von der prozessorientierten Administration der Mitarbeitenden hin zu menschenzentrierten Services. Letztere haben das Ziel, die Mitarbeitenden zu unterstützen und zu befähigen, die Veränderungen zu gestalten, die eine zunehmend komplexe, unsichere und mehrdeutige Welt ihnen abverlangt.

Vor diesem Hintergrund hat Haufe die vorliegende Studie durchgeführt, die die Sicht von Mitarbeitenden und Führungskräften auf die Personalarbeit im Unternehmen und die Perspektive von „Personalern“ in Deutschland, Österreich und der deutschsprachigen Schweiz spiegelt.

Was sind die Kernergebnisse?

- Es werden eher administrative Services angeboten, wie z. B. Personalakten führen und bereitstellen. Transformationale Services, wie z. B. Weiterbildungen betreuen oder das Engagement von Mitarbeitern fördern, sind viel seltener.
- Wirklich begeistern können die HR-Bereiche die Mitarbeitenden mit ihren Services noch nicht. Die Zufriedenheit ist mäßig und bietet reichlich Raum für Verbesserungen.
- Es zeigt sich ein charakteristisches Beurteilungsgefälle: Mitarbeitende an der Basis sind wesentlich unzufriedener als Führungskräfte.
- Interessanterweise, wenn auch nicht wirklich überraschend: Die Menschen, die im HR-Management tätig sind, schätzen die Zufriedenheit der Mitarbeitenden meist höher ein als sie tatsächlich ist.

Es gibt also Handlungsbedarf. Wir sehen drei Stellschrauben:

1. HR-Prozesse weiter digitalisieren und transparenter gestalten.
2. Mehr und intensiver transformationale Services anbieten.
3. Sich intensiver an allen internen Kundengruppen orientieren.

Bleibt HR dagegen in der allgemeinen Wahrnehmung ein Dienstleister, der sich allein darauf konzentriert, dass der administrative „Laden läuft“, bleiben Zufriedenheits- und Imagewerte auch mittelfristig nur Mittelmaß.

STUDIENDESIGN

So haben wir unsere Analyse angelegt.



HR steht unter Druck und Beobachtung. Trägt die Abteilung zum Unternehmenserfolg bei? Werden ihre Angebote als zielführend und nützlich erlebt? Vor dem Hintergrund solcher Fragen haben wir diese Studie konzipiert. Ihre Erkenntnisse sollen dabei helfen, HR und seine Leistungen optimal auszurichten.

Unsere Erhebung stellt die Services, die HR erbringt, in ihren Mittelpunkt. Doch was genau sind HR-Services? Der Begriff ist diffus und wird unterschiedlich verwendet. Daher haben wir unserer Befragung eine Definition vorangestellt.

„Im Folgenden verstehen wir unter ‚HR-Services‘ alle internen Vorgänge, die sowohl Prozesse der Personalverwaltung als auch die Begleitung wichtiger sonstiger HR-Prozesse umfassen.“

Das Design unserer Studie trägt der Komplexität des Forschungsgegenstandes in besonderer Weise Rechnung. Wir beschreiben unser Herangehen als „4x2 Ansatz“. Denn wir berücksichtigen jeweils vier Dualitäten, ohne die unsere Fragen nicht angemessen zu beantworten wären.

1. Wir nehmen zwei Servicewelten in den Blick: Eine „eher administrative“ (auf Rechtstreue und Prozesseffizienz abzielende Services) und eine „eher transformationale“ (auf die Entwicklung von Mensch und Geschäft abzielende Services)
2. Wir verwenden zwei Stichproben: Eine Befragung von Mitarbeitenden und Führungskräften, den internen Kunden von HR (die „Non-HR Stichprobe“) und eine Befragung von Personaler:innen (die „HR Stichprobe“)
3. Wir unterscheiden innerhalb der „Non-HR Stichprobe“ zwei Kundengruppen: einfache Mitarbeitende und Führungskräfte dreier Hierarchiestufen
4. Wir kombinieren zwei Forschungsdimensionen: nämlich die Frage nach a) dem generellen Zusammenhang von Service-Angebot, Zufriedenheit und HR-Image sowie b) die Frage nach der Zukunft von HR und seinen Services

METHODE

—
Diese Standards haben wir angewendet.

Zur Beantwortung unserer Forschungsfragen führten wir im Juni 2021 insgesamt 1.257 Online-Interviews (CAWIs) mit internen Kunden von HR durch: darunter einfache Mitarbeitende wie auch Führungskräfte dreier Hierarchiestufen. Weitere 445 Befragte waren Angehörige von Personalabteilungen mit und ohne Führungsfunktion.

Die Befragten kommen aus Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern – und damit aus dem Umfeld des Mittelstands sowie von Großunternehmen. Befragt haben wir Menschen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Der Branchenmix bildet die Vielfalt der Wirtschaft ab. Nähere Angaben zu unseren Stichproben finden Sie ab Seite 35 dieser Broschüre.

Die Größe der beiden Stichproben Non-HR und HR ermöglichten nicht nur eine genaue Bestimmung von Prozentanteilen oder Mittelwerten. Zur tieferen Analyse konnten wir zudem eine Vielzahl von Teilgruppenvergleichen (zum Beispiel zwischen verschiedenen Führungsebenen) durchführen.

Folgerungen aus solchen Vergleichen wurden mit inferenzstatistischen Verfahren (Chi-Quadrat-Tests, Varianzanalysen, T-Tests) abgesichert. Wir argumentieren auf Basis von statistisch signifikanten, hoch signifikanten oder sogar höchst signifikanten Unterschieden. Nähere Informationen zu den Testparametern können von den Studieninitiatoren und der Studienleitung bezogen werden. Siehe dazu die Kontaktmöglichkeiten auf Seite 46.

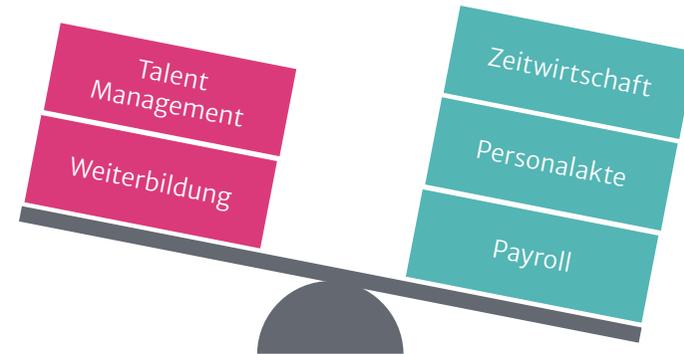
Zur Messung von Zufriedenheit und Einschätzung von Sachverhalten setzten wir oft psychometrische Skalen ein. Wir weisen diese Einschätzungen im Folgenden als Top-Box-Werte auf und erfassen damit den Anteil der Befragten, die die beiden oberen Werte der angesetzten Skala angekreuzt haben.

KEY FINDINGS

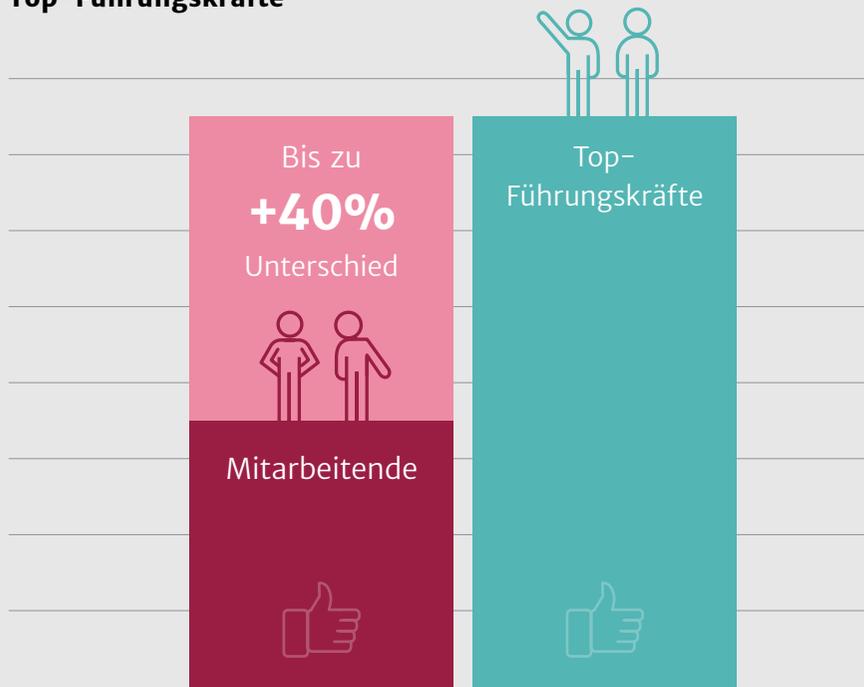
Das sind die wichtigsten Erkenntnisse zur HR Service-Experience.

Administrativ ausgerichtete HR-Services werden deutlich häufiger erbracht als transformationale

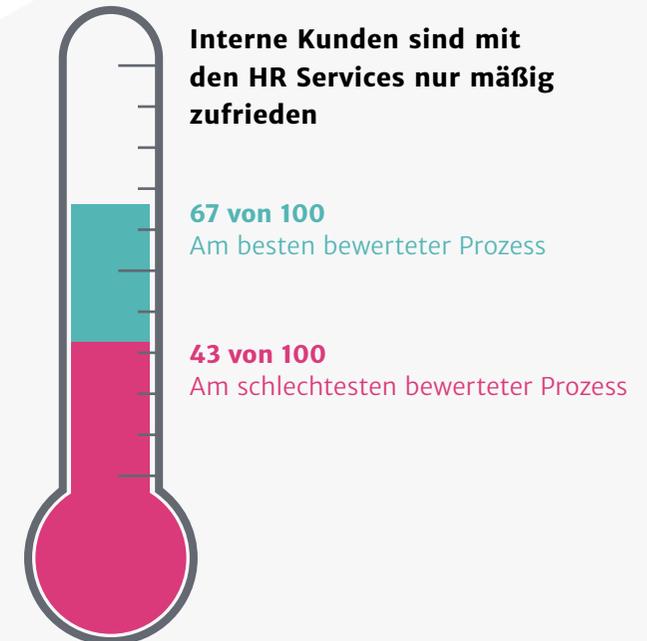
■ transformationale Services, z. B. ■ administrative Services, z. B.



Mitarbeitende sind mit den HR Services deutlich unzufriedener als Führungskräfte, insbesondere Top-Führungskräfte



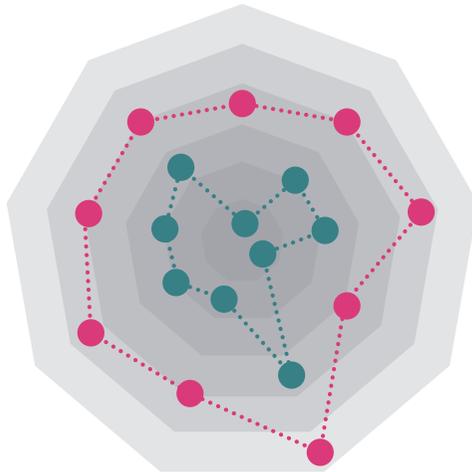
Interne Kunden sind mit den HR Services nur mäßig zufrieden



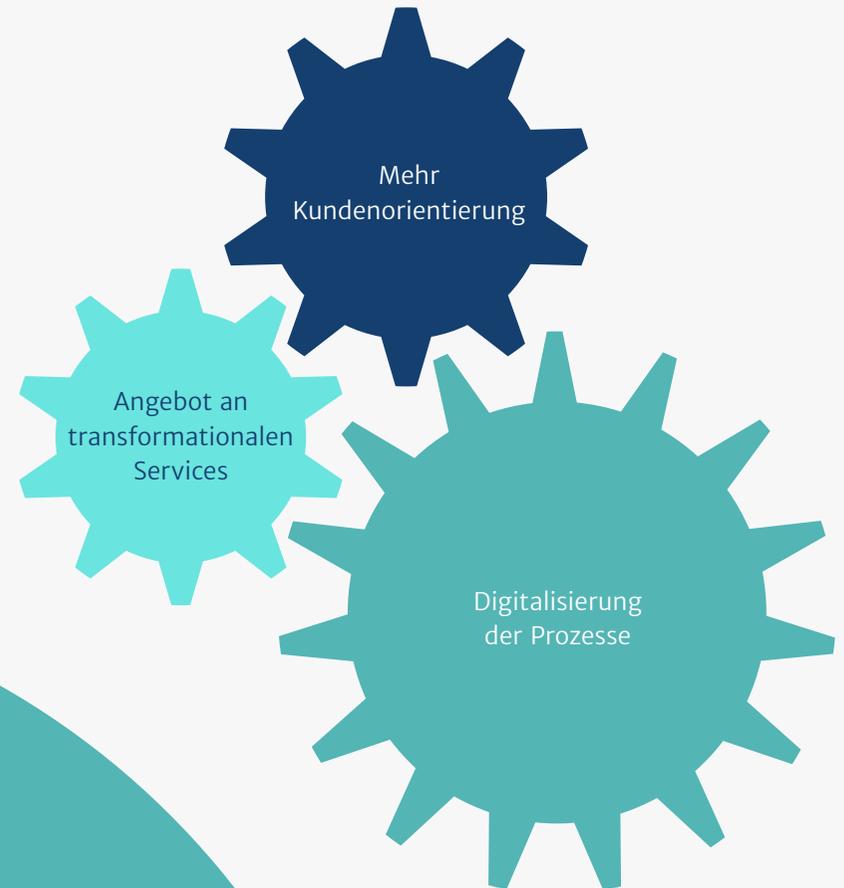
Personalabteilungen werden in dem, wofür sie stehen und was sie ausmacht, als wenig profiliert wahrgenommen

Status Quo
"nah am Nullpunkt"

Ziel
"kräftige Ausprägung"



Diese Maßnahmen erhöhen die Zufriedenheit mit den angebotenen HR Services



20%

39%

Zwei von drei Befragten sehen bei HR Veränderungsbedarf, besonders fordernd treten dabei Führungskräfte auf, die einer ausgeprägt anspruchsvollen "Avantgarde" von 20 Prozent zuzurechnen sind.

HR SERVICES



So steht es um das Angebot an und das Erleben von HR-Serviceleistungen.

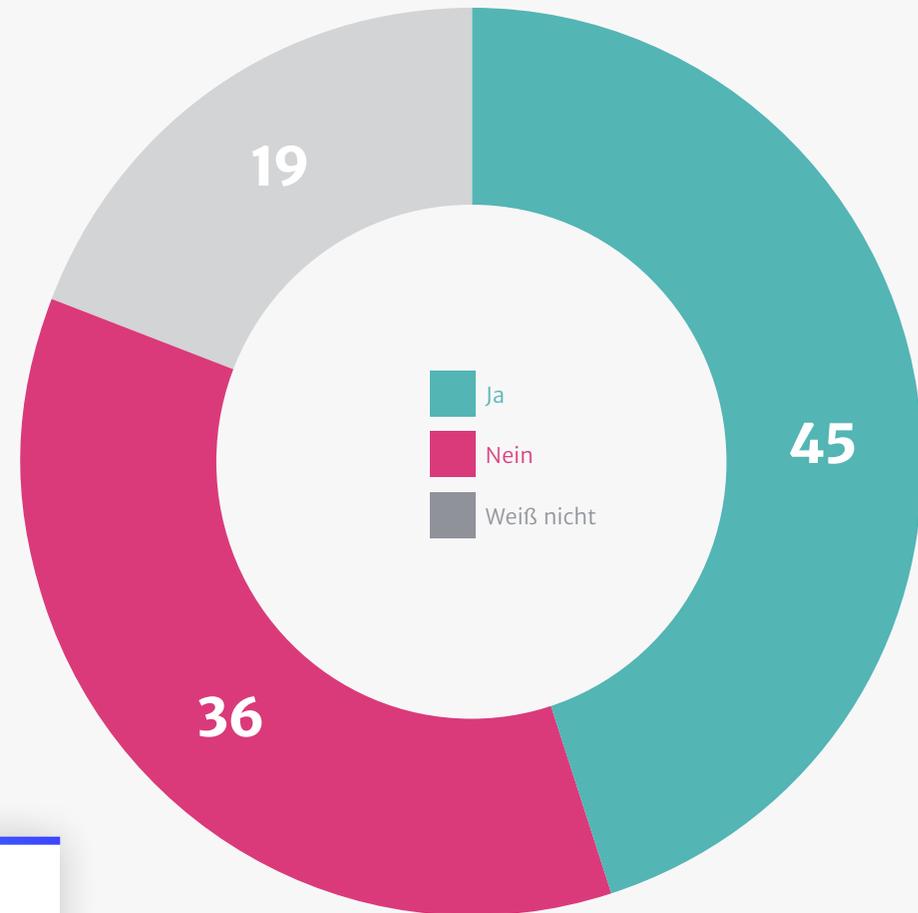
Employee Experience im Fokus

Fast jede:r zweite Befragte aus HR gibt an, die Steigerung des HR Service-Erlebens sei explizites Ziel im Unternehmen.



Ist es bei Ihnen explizit formuliertes Ziel, das Service-Erleben (die Employee Experience) der Mitarbeiter:innen und Führungskräfte im Kontakt mit der Personalabteilung zu steigern?

Eine wachsende Zahl von Unternehmen hat erkannt: Entscheidend für die Wahrnehmung von Personalarbeit ist, wie die internen Kunden die HR-Services erleben. Fast die Hälfte der Befragten nennt dies als explizites Ziel in ihrem Handeln.. Hier sehen wir eine Analogie zum Kundenverhältnis. Dort hat sich das Konzept der Customer Experience schon länger etabliert. Was zählt, ist, wie der Kunde das Unternehmen erlebt. Damit wechselt der Fokus von Prozessen auf die Menschen. Die Befragung zeigt aber auch: Für jeden Dritten spielt das konkrete Erleben der HR-Services noch keine bedeutende Rolle. Was sich, wie sich zeigen wird, im Image von HR niederschlägt.

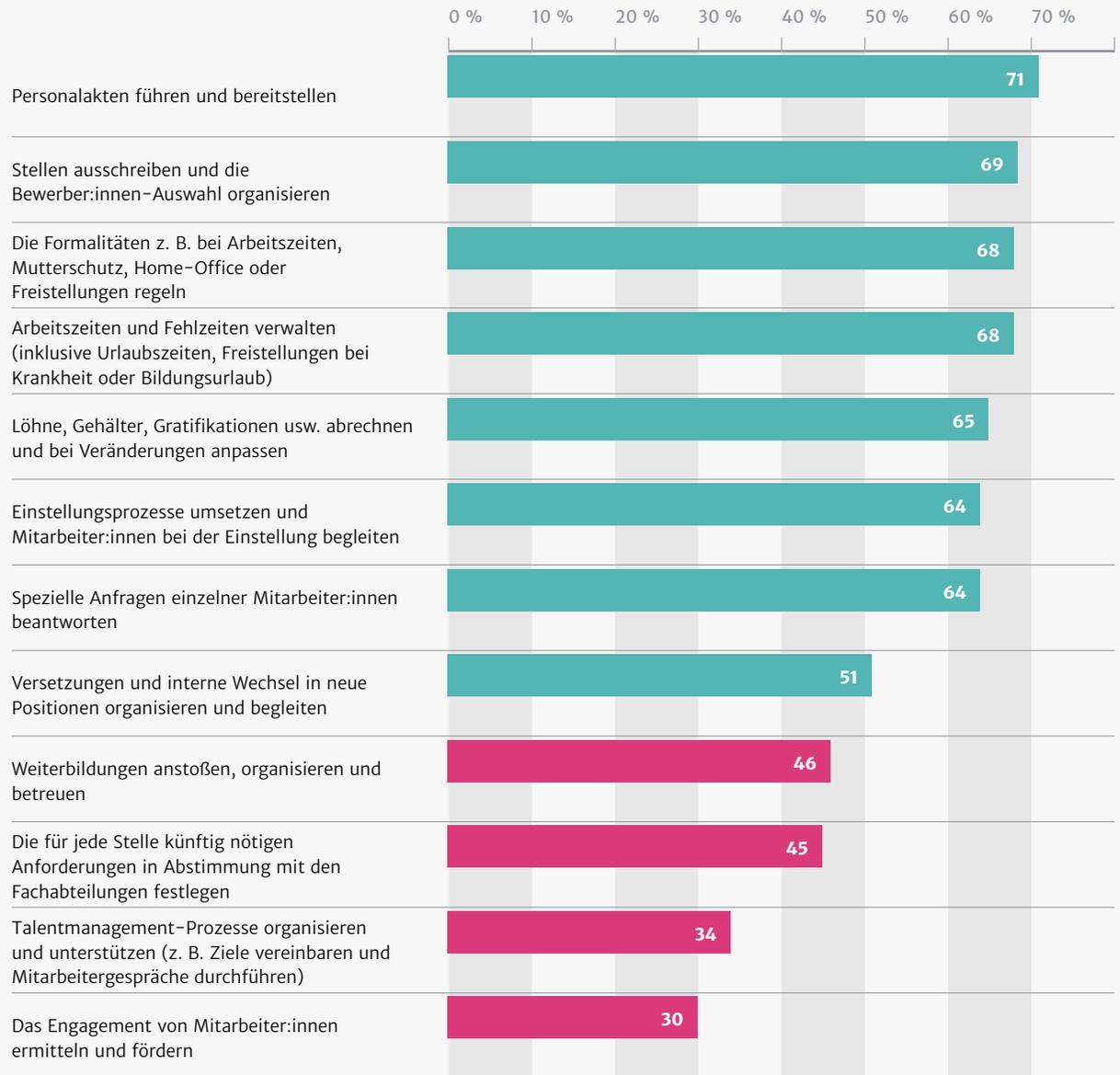


Angaben in Prozent. N= 445 Befragte HR

Das Angebot an HR-Services

HR-Abteilungen bieten administrative wie transformationale Services an. Die letzteren allerdings deutlich seltener.

Welche dieser HR-Services (HR-Prozesse) werden von Ihrer Personalabteilung erbracht?



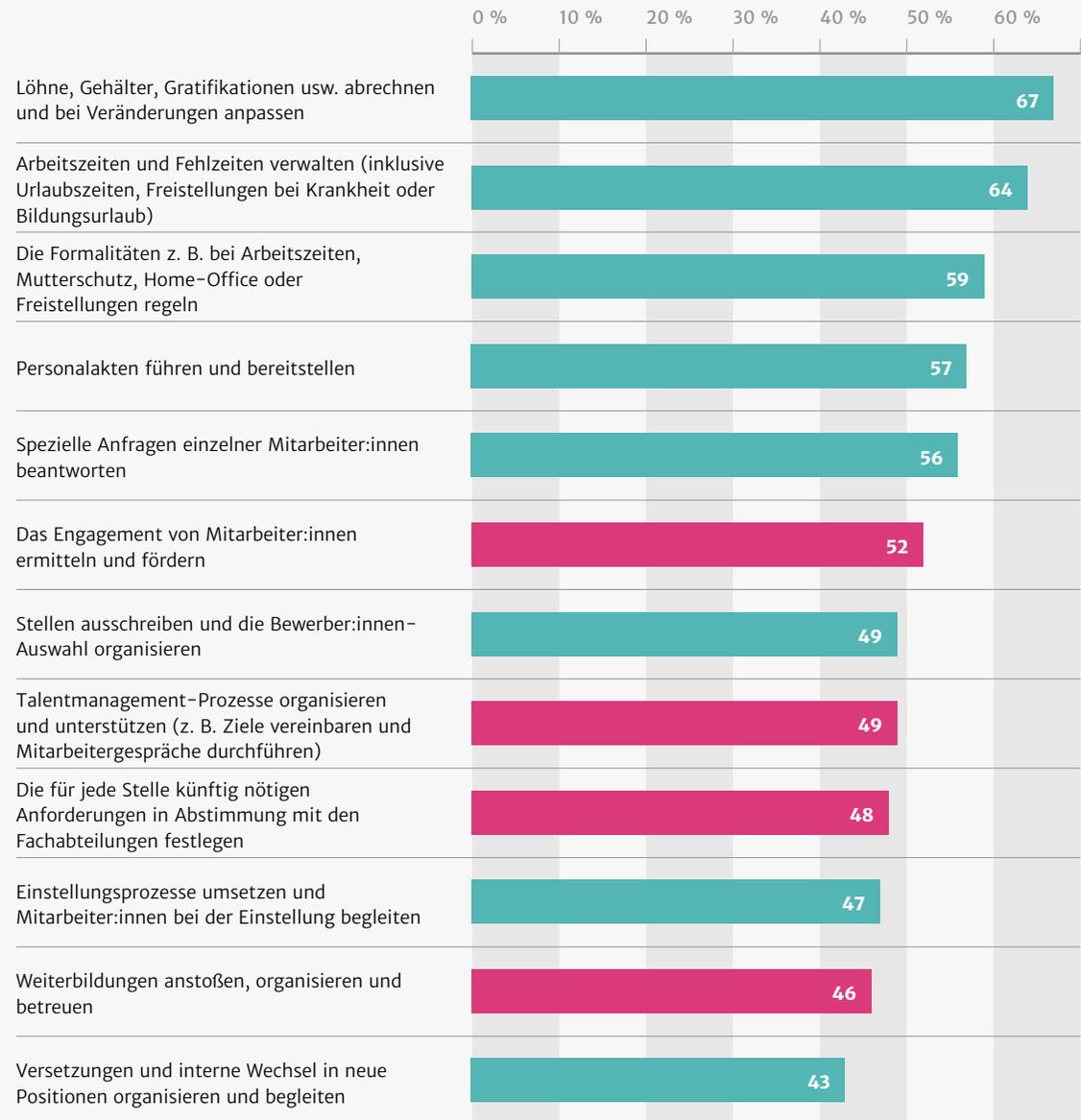
■ Eher administrativ ausgerichtete HR-Services
■ Eher transformational ausgerichtete HR-Services

Angaben in Prozent. N= 1.257 Befragte Non-HR

Die Zufriedenheit mit HR-Services

Die Zufriedenheitswerte mit den erbrachten Services liegen im mittleren Bereich – und fallen bei den transformationalen Services deutlich ab.

Wie zufrieden sind Sie mit der Durchführung dieser HR-Services in Ihrem Unternehmen?



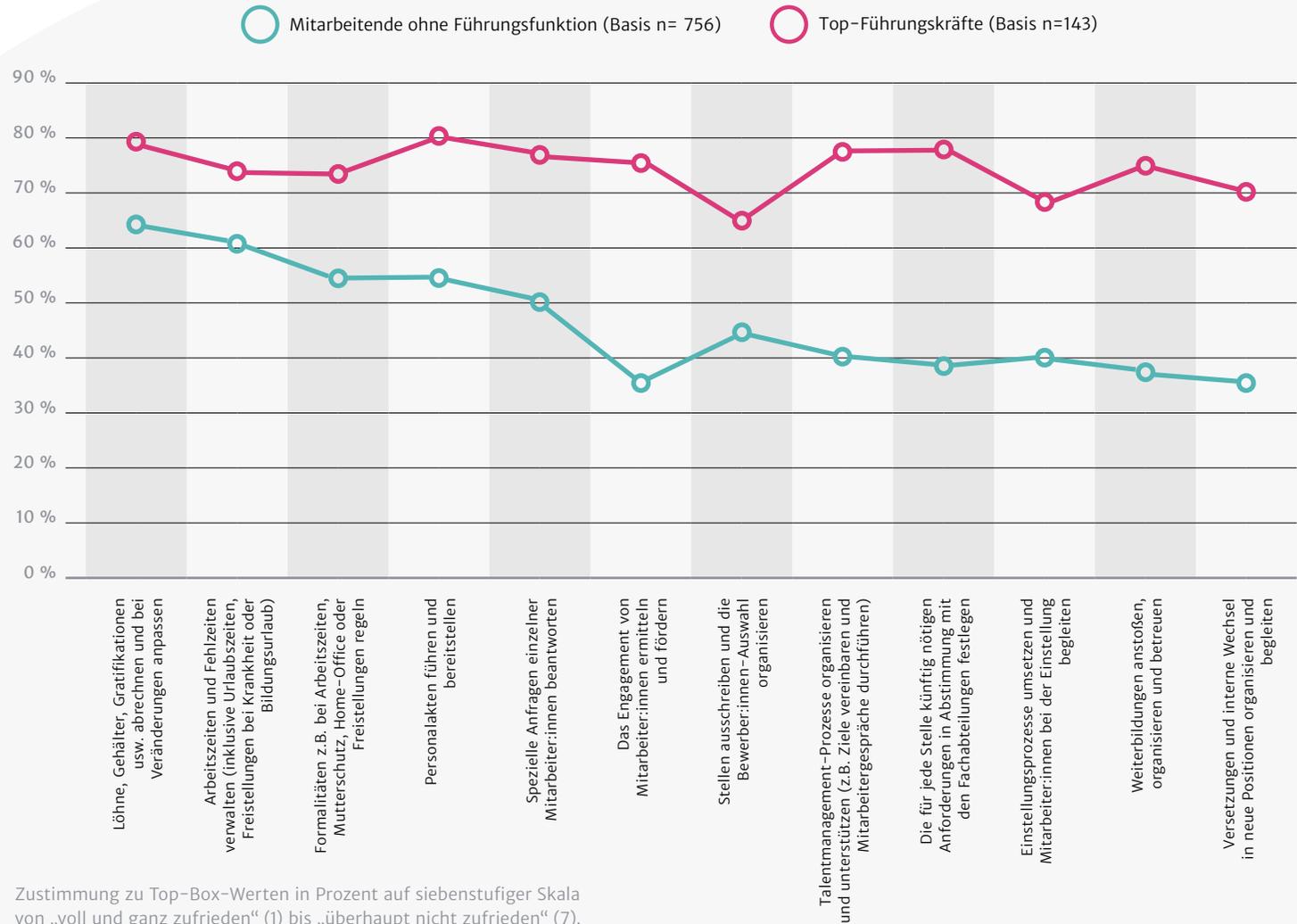
Eher administrativ ausgerichtete HR-Services
Eher transformational ausgerichtete HR-Services

Zustimmung zu Top-Box-Werten in Prozent auf siebenstufiger Skala von „voll und ganz zufrieden“ (1) bis „überhaupt nicht zufrieden“ (7). Basis n= 1.257 Befragte Non-HR

Chef:innen zufriedener als Mitarbeitende

Je höher die Befragten in der Hierarchie angesiedelt sind, desto zufriedener erweisen sie sich mit den Services. Die Zufriedenheitswerte der Mitarbeitenden liegen unter dem Durchschnitt.

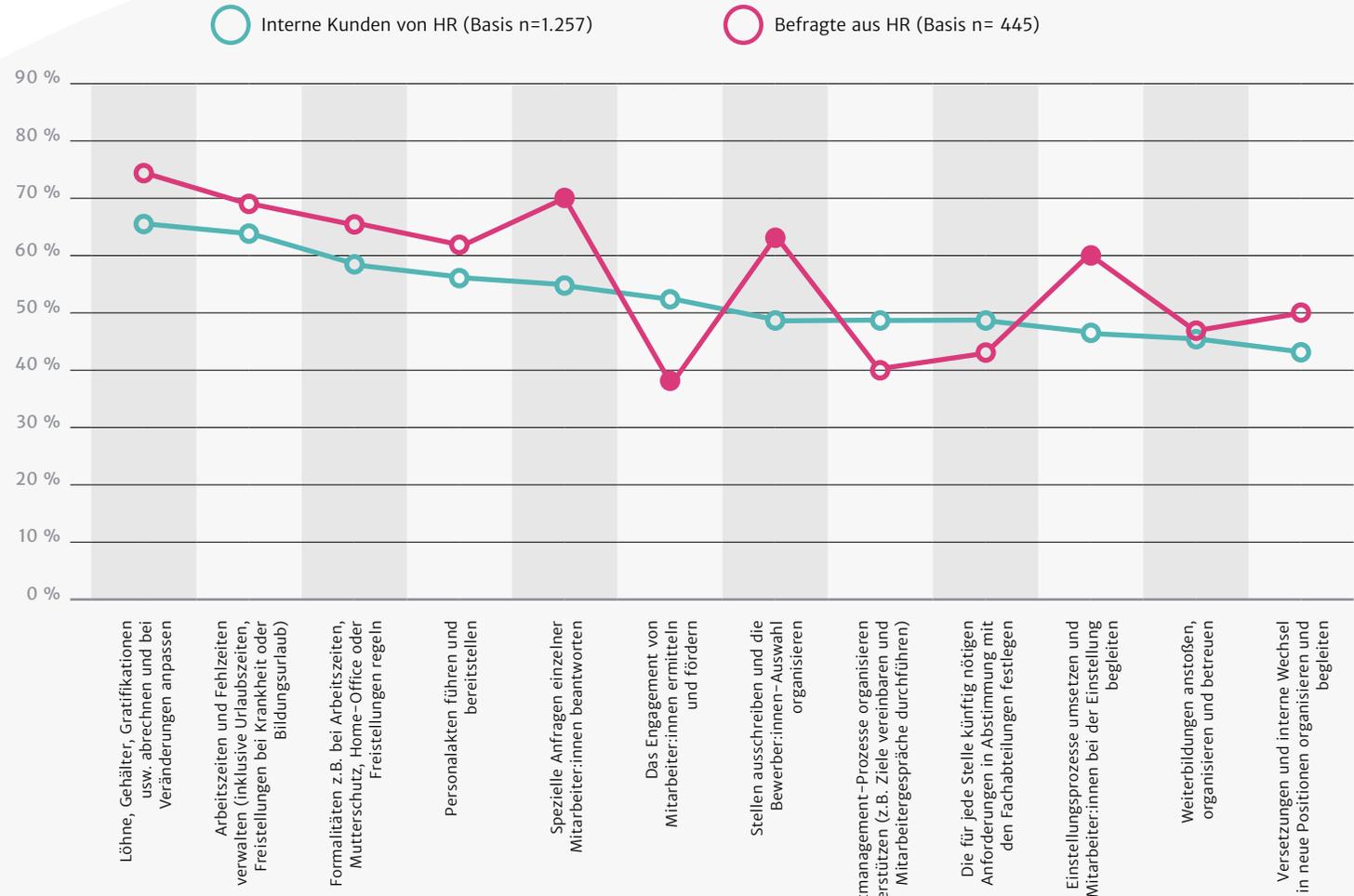
Wie zufrieden sind Sie mit der Durchführung dieser HR-Services in Ihrem Unternehmen?



HR zufriedener als seine Kunden

Die Zufriedenheit der befragten Personaler:innen weicht deutlich von der der internen Kunden ab – in beide Richtungen.

Wie zufrieden sind Sie mit der Durchführung dieser HR-Services in Ihrem Unternehmen?

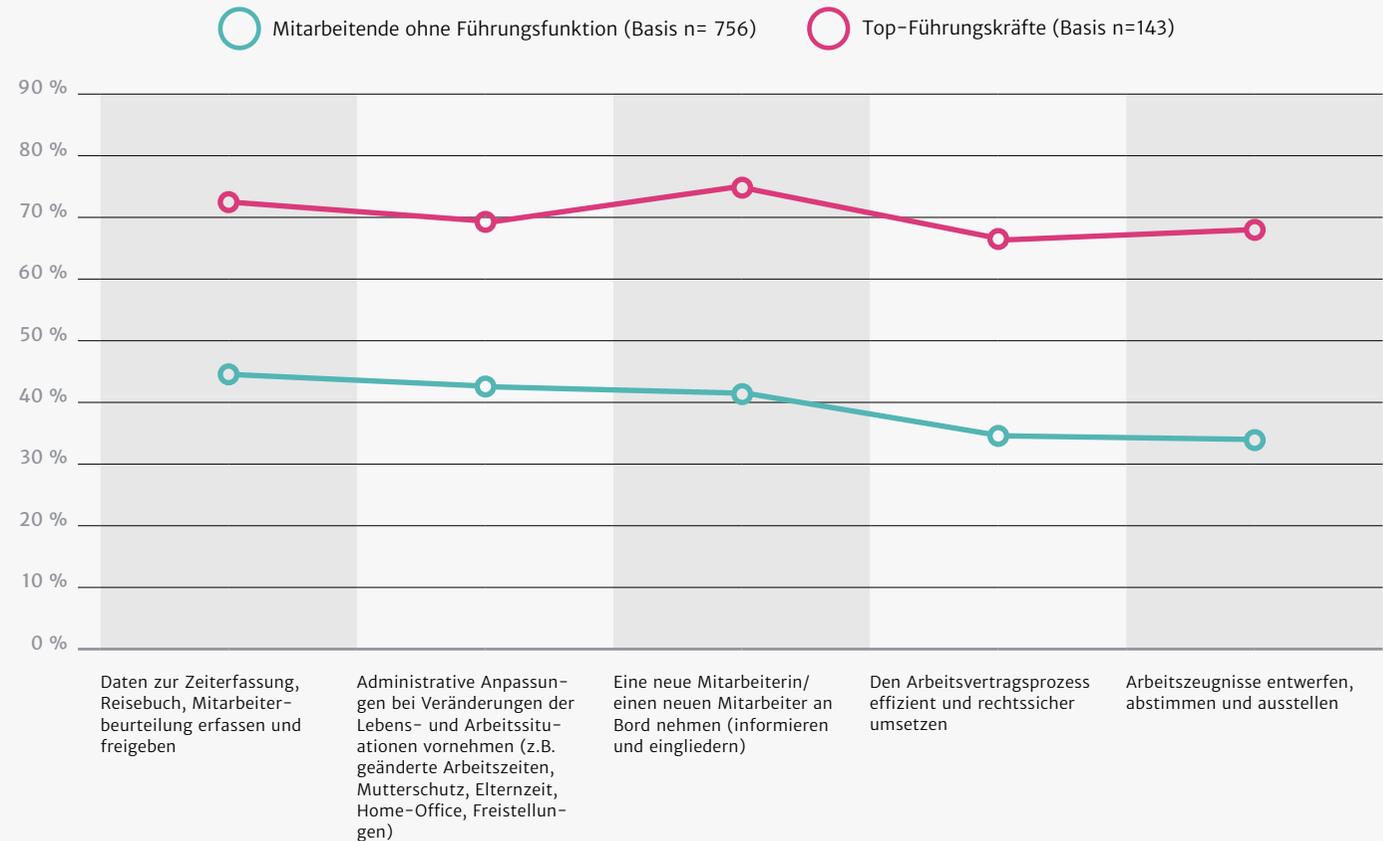


Zustimmung zu Top-Box-Werten in Prozent auf siebenstufiger Skala von „voll und ganz zufrieden“ (1) bis „überhaupt nicht zufrieden“ (7).

Service-Erleben rund ums Arbeitsverhältnis

Auch in diesen fünf Prozessen rund ums Arbeitsverhältnis sind Chef:innen deutlich zufriedener als die Mitarbeiter:innen.

Wie zufrieden sind Sie mit der Durchführung dieser HR-Services in Ihrem Unternehmen?

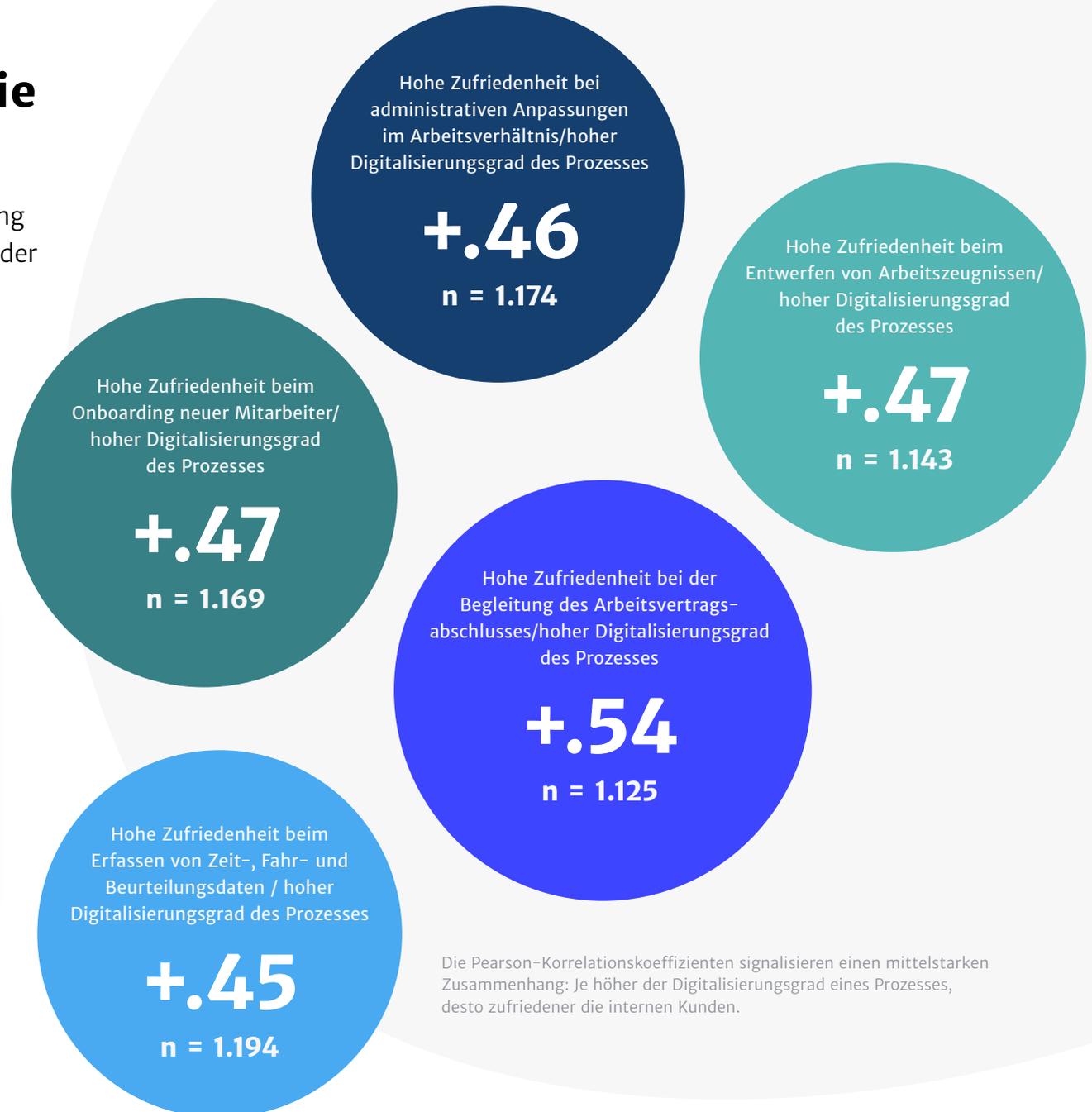


Zustimmung zu Top-Box-Werten in Prozent auf siebenstufiger Skala von „voll und ganz zufrieden“ (1) bis „überhaupt nicht zufrieden“ (7).

Digitalisierung erhöht die Zufriedenheit

Es besteht ein höchst signifikanter Zusammenhang zwischen der Digitalisierung eines Prozesses und der Kundenzufriedenheit.

Je digitaler HR-Services rund um das Arbeitsverhältnis erbracht werden, desto zufriedener sind die Mitarbeiter:innen. Dieser Zusammenhang erweist sich nach entsprechenden Tests als statistisch mittelstark, im Falle der Begleitung des Arbeitsvertragsabschlusses sogar als gerade schon stark (Grenze ist 0,5).



Die Pearson-Korrelationskoeffizienten signalisieren einen mittelstarken Zusammenhang: Je höher der Digitalisierungsgrad eines Prozesses, desto zufriedener die internen Kunden.

Transparenz steigert Zufriedenheit

Digitalisierung geht mit der Transparenz von Prozessen einher und Transparenz zahlt sehr stark auf die Zufriedenheit mit diesen Prozessen ein.

Hohe Transparenz beim Onboarding neuer Mitarbeiter/ hoher Digitalisierungsgrad des Prozesses

+.63
n = 1.153

Hohe Transparenz bei administrativen Anpassungen im Arbeitsverhältnis/hoher Digitalisierungsgrad des Prozesses

+.61
n = 1.155

Hohe Transparenz beim Entwerfen von Arbeitszeugnissen/ hoher Digitalisierungsgrad des Prozesses

+.58
n = 1.103

Hohe Transparenz beim Erfassen von Zeit-, Fahr- und Beurteilungsdaten / hoher Digitalisierungsgrad des Prozesses

+.57
n = 1.161

Hohe Transparenz bei der Begleitung des Arbeitsvertragsabschlusses/hoher Digitalisierungsgrad des Prozesses

+.65
n = 1.098

Digitale Prozesse sind nicht nur schneller und einfacher in der Anwendung, sie sind auch besser nachvollziehbar. Wer sich digital krankmeldet, sieht sofort, dass die Krankmeldung abgeschlossen ist. Wer Urlaub digital beantragt, erfährt umgehend, wenn die Führungskraft ihn genehmigt hat. Der Zusammenhang zwischen Transparenz und der internen Kundenzufriedenheit erweist sich nach entsprechenden Tests als statistisch stark.

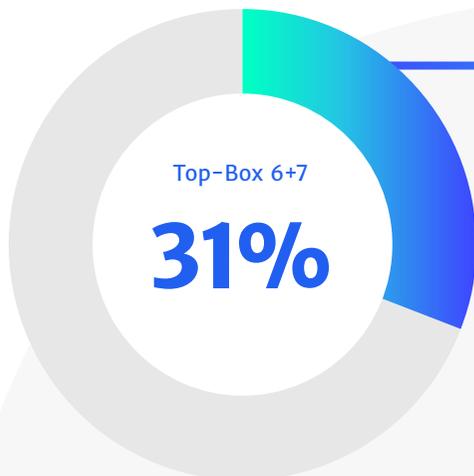
Die Pearson-Korrelationskoeffizienten signalisieren einen starken Zusammenhang: Je höher die Transparenz eines Prozesses, desto zufriedener die internen Kunden.

Self Services sind im Kommen

Der Löwenanteil der befragten internen Kunden ist offen für Self Services in HR.

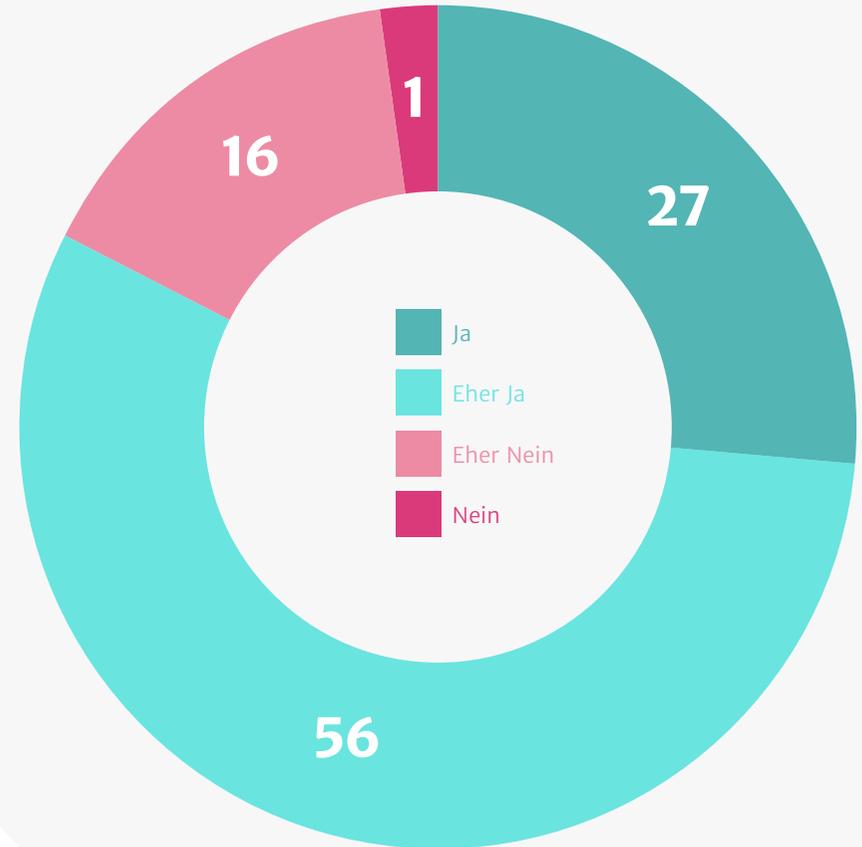


Befürworten Sie grundsätzlich, dass Prozesse der Personalverwaltung von Mitarbeiter:innen eigenständig ausgeführt werden können?



„Künftig wird es unerlässlich, dass Mitarbeitende und Führungskräfte HR-Services online selbst durchführen und mitgestalten.“ Fast jede:r Dritte stimmt dieser Aussage zu.

Zustimmung zu Top-Box-Werten in Prozent auf siebenstufiger Skala von „ich stimme überhaupt nicht zu“ (1) bis „ich stimme voll und ganz zu“ (7).
Basis n = 1.257 Befragte Non-HR.



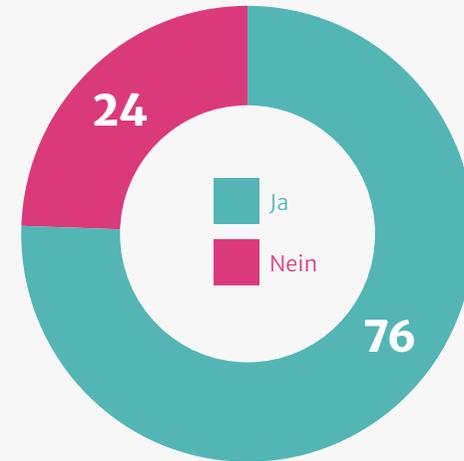
Zustimmung in Prozent.
n = 1.257 Befragte Non-HR.

Große Offenheit für Datennutzung

Immerhin drei von vier Befragten sind mit der Nutzung persönlicher Daten zur Erbringung besserer HR-Services einverstanden. Das Vertrauen in HR ist groß.



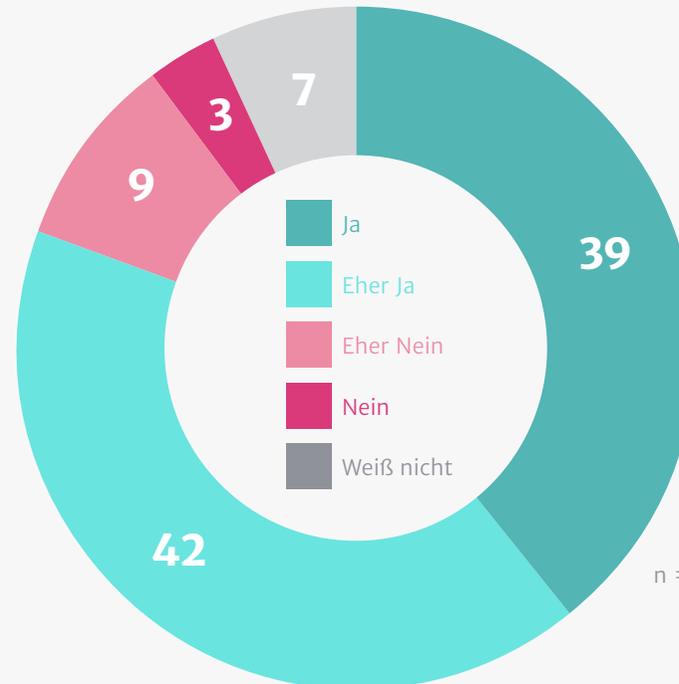
Um HR-Services individueller und auf den Einzelfall maßgeschneidert anzubieten, müssen mehr persönliche Daten gespeichert, verarbeitet, ergänzt und analysiert werden. Wären Sie damit einverstanden?



Anteil in Prozent.
n = 1.257 Befragte Non-HR.



Haben Sie den Eindruck, dass Ihre persönlichen Daten bei Ihrer HR-Abteilung/ Personalverwaltung in vertraulichen Händen sind?



Anteil in Prozent.
n = 1.257 Befragte Non-HR.



DAS HR-IMAGE IM INTERNEN KUNDENKREIS

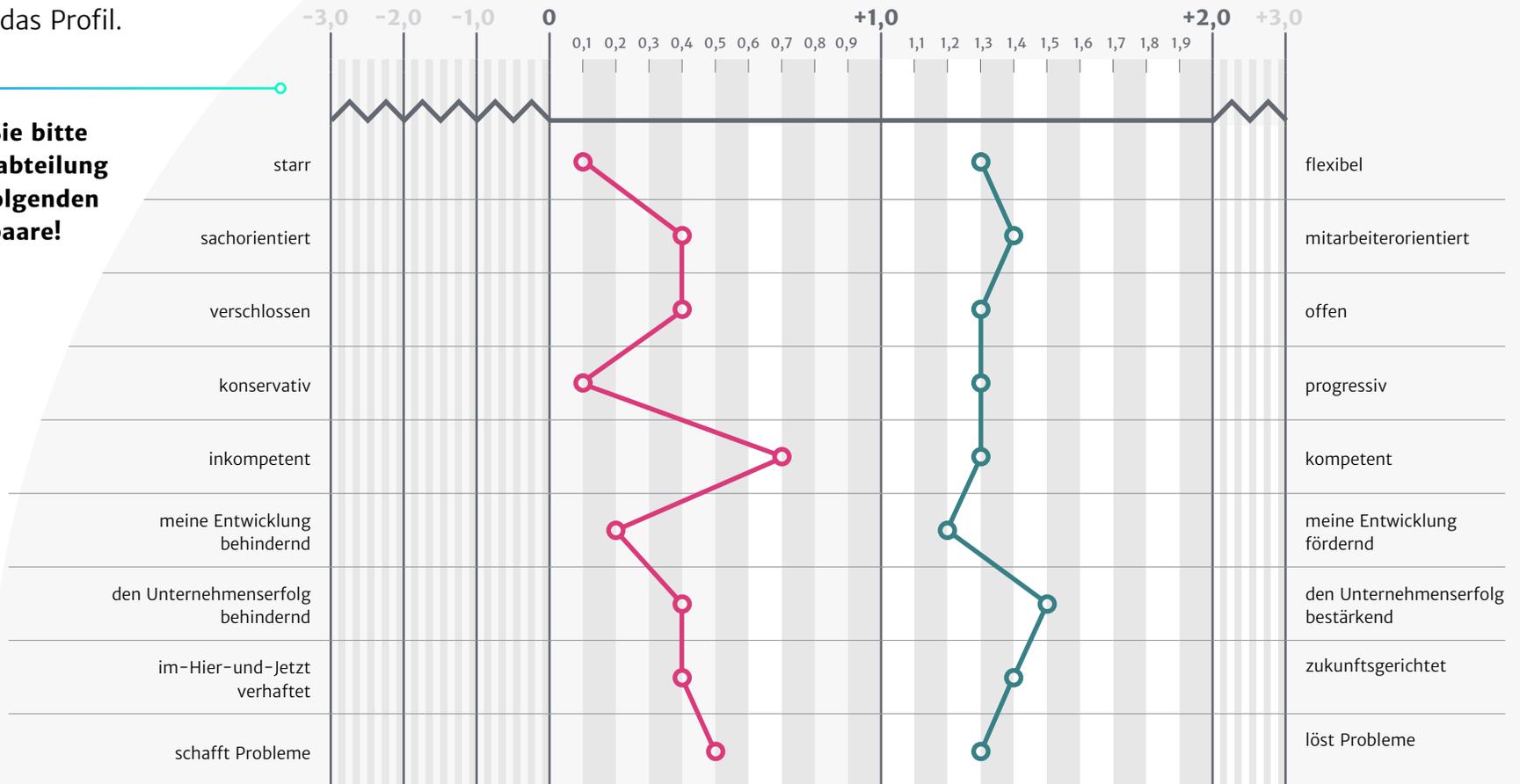
—
So blicken Mitarbeitende und Führungskräfte auf die Personalabteilungen, deren Chef:innen und die HR-Zukunft.

Dem Abteilungsimage fehlt die Kontur

Im Spannungsfeld gegensätzlicher Eigenschaftspaare verorten Mitarbeitende HR nah an der Mittelachse. Führungskräfte sehen etwas ausgeprägter das Profil.

Beschreiben Sie bitte Ihre Personalabteilung anhand der folgenden Eigenschaftspaare!

○  Mitarbeitende ohne Führungsfunktion ○  Obere Führungsebene

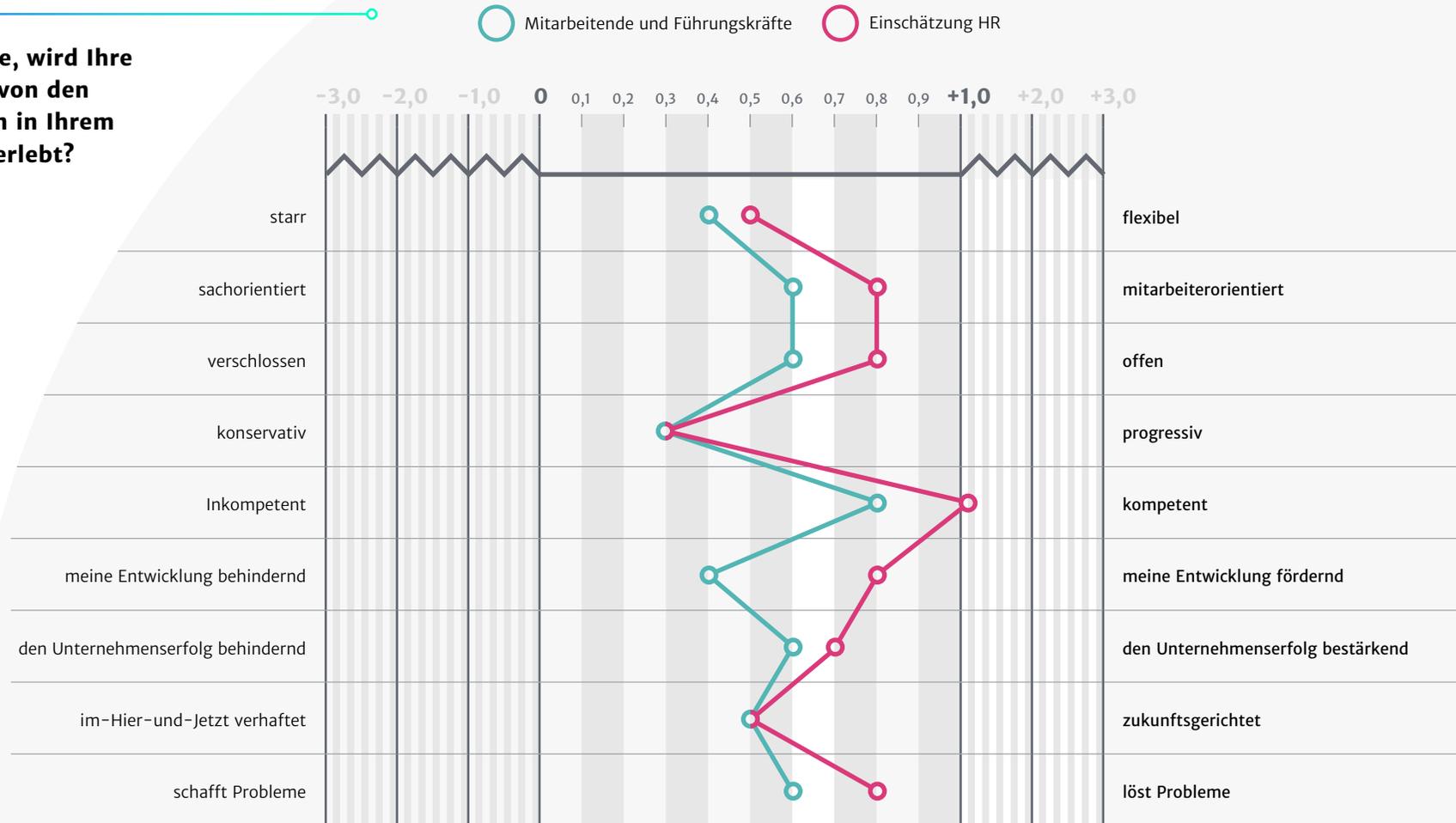


Bewertung der Personalabteilung durch die internen Kunden anhand von gegensätzlichen Eigenschaftspaaren auf einer Skala von -3 bis +3 (Mittelwerte).

HR hat realistisches Eigenbild

Die befragten Personaler:innen schätzen die Wahrnehmung ihrer Kunden recht treffsicher ein.

Wie, denken Sie, wird Ihre HR-Abteilung von den Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen erlebt?

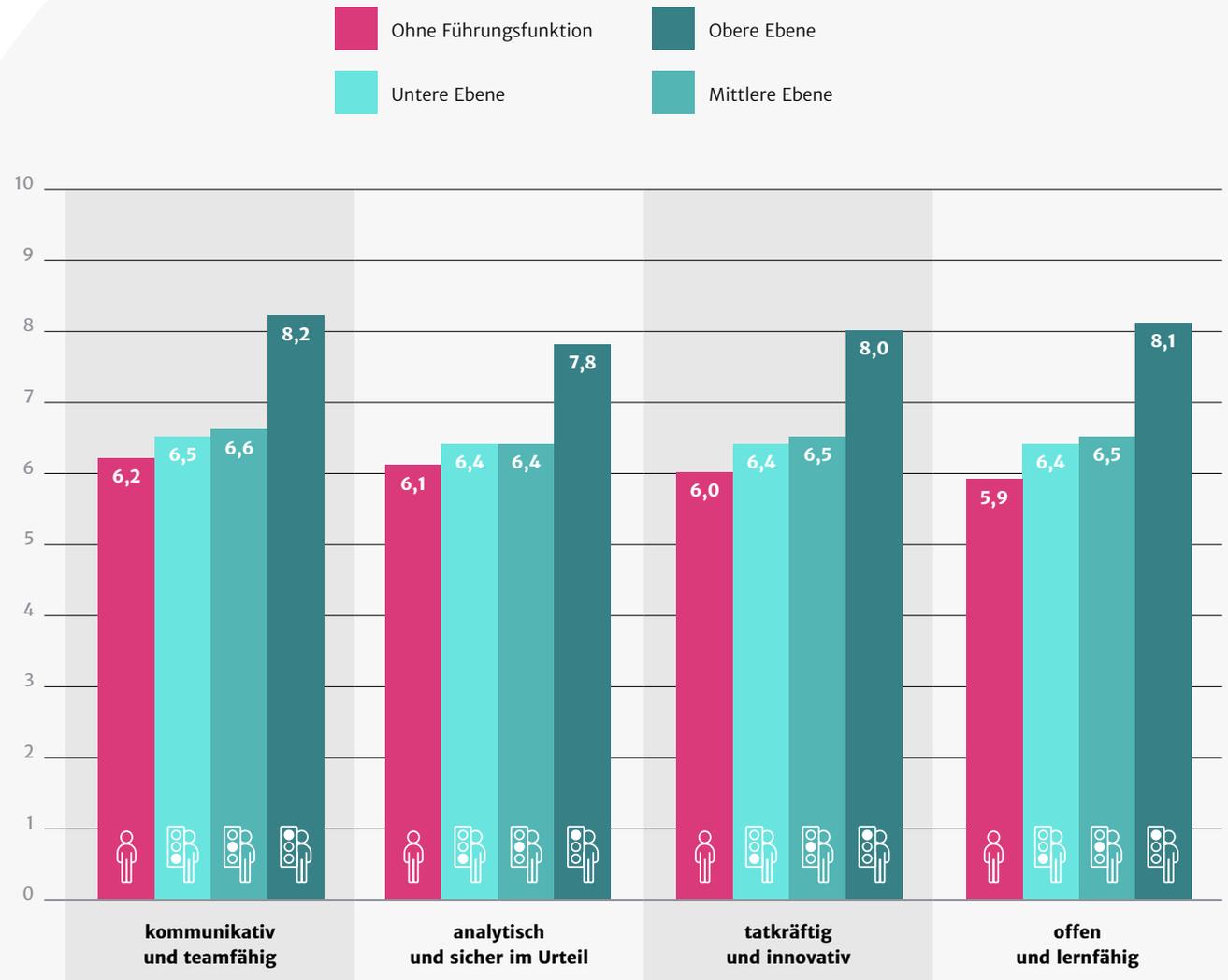


Bewertung der Personalabteilung durch die internen Kunden anhand von gegensätzlichen Eigenschaftspaaren auf einer Skala von -3 bis +3 (Mittelwerte). Gegenüberstellung der Einschätzung von HR und der Bewertung der internen Kunden.

Führungskräfte beurteilen Personalleiter:innen positiver

Sie bewerten die abgefragten positiven Eigenschaften als deutlich ausgeprägter, als die Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion dies tun.

Wie würden Sie Ihre Personalleiterin bzw. Ihren Personalleiter anhand der folgenden Merkmale beschreiben?



Bewertung der Personalleitung durch die internen Kunden auf einer Skala von 0 („trifft überhaupt nicht zu“) bis 10 („trifft voll und ganz zu“). Mittelwerte. Basis n = 828.

Transformationale Services verbessern das Image

Je mehr transformationale Services von HR geboten werden, desto ausgeprägter ist die positive Wahrnehmung der Abteilung.

Administrative Services müssen vor allem eins: funktionieren. Die Gehaltsabrechnung muss stimmen, Krankmeldungen müssen erfasst werden. Transformationale Services haben demgegenüber eine emotionale Qualität. Lernen, Entwickeln, Karriere werden von den Mitarbeitenden intensiv erlebt und auf ihre Person bezogen. Wie die Zahlenreihen zeigen, steigert jeder zusätzlich angebotene transformationale Service die Stärke, in der positive Eigenschaften der Personalabteilung von den Kunden wahrgenommen werden.

Bewertung der Personalabteilung anhand von Eigenschaftspaaren	Zahl der applizierten transformationalen Services Befragte Non-HR insgesamt				
	0	1	2	3	4
starr <i>versus</i> flexibel	3,9	4,3	4,5	4,6	4,8
sachorientiert <i>versus</i> mitarbeiterorientiert	4,2	4,5	4,8	4,8	4,9
verschlossen <i>versus</i> offen	4,3	4,5	4,8	4,8	4,9
konservativ <i>versus</i> progressiv	3,9	4,3	4,4	4,5	4,6
Inkompetent <i>versus</i> kompetent	4,5	4,8	5,1	5,1	5,1
meine Entwicklung behindernd <i>versus</i> fördernd	4,1	4,4	4,7	4,6	4,8
den Unternehmenserfolg behindernd <i>versus</i> bestärkend	4,3	4,6	4,8	4,8	5,0
im-Hier-und-Jetzt verhaftet <i>versus</i> zukunftsgerichtet	4,2	4,4	4,7	4,9	5,0
schafft Probleme <i>versus</i> löst Probleme	4,3	4,6	4,9	4,7	4,8
	n=356	n=340	n=228	n=174	n=159

Bewertung der Personalabteilung anhand von Eigenschaftspaaren. Mittelwerte auf einer 7er-Skala (negativ= 1; positiv = 7).

Die Chef:innen als Imagefaktor

Je positiver die HR-Leitung erlebt wird, desto positiver wird auch die Personalabteilung wahrgenommen.



Interne Kunden von HR

Rating des Images der eigenen HR-Abteilung (in %) als ...

Bewertung der Ausprägungen von positiven Personalleitungs-Eigenschaften (in %) als ...	Negativ	Ambivalent	Positiv
Hoch ausgeprägt	5	24	77
Mittel ausgeprägt	39	52	13
Niedrig ausgeprägt	56	24	10

Der Pearson-Korrelationskoeffizient signalisiert einen starken Zusammenhang: Je positiver die HR-Chef:in erlebt wird, desto positiver ist das Image der Abteilung – und vice versa.



INNOVATION & VERÄNDERUNGSDRUCK

Über HR, seine Services und seine Zukunft wird viel diskutiert. Unsere Erhebung zeigt, worum es geht und wer die Entwicklung treibt.

HR hinkt in Sachen Agilität hinterher

In der Wahrnehmung der internen Kunden setzt HR im geringeren Maße auf agile Methoden als der Rest der Organisation.

Setzen diese Akteure bei Ihnen auf agile Methoden?



Gerade in Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitenden setzen Personalabteilungen unterdurchschnittlich häufig (20%) auf Agilität im eigenen Alltag.

Angaben in Prozent.
n = 1.257

New Work bleibt Randphänomen

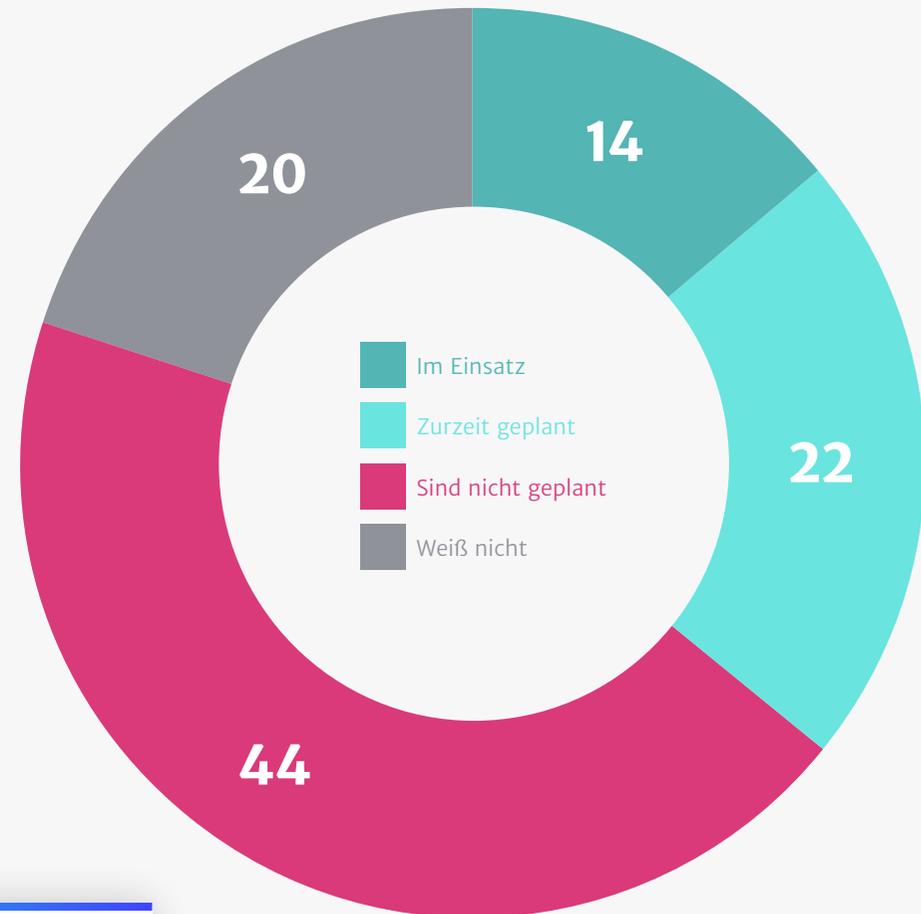
Nur rund ein Drittel der befragten Mitarbeitenden und Führungskräfte führen New Work-Maßnahmen durch oder planen sie.



Viele Unternehmen und Verwaltungen ergreifen Maßnahmen, die mit dem Begriff New Work umschrieben werden: Keine festen Teams, keine festen Hierarchien, mehr Handlungsspielräume für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Werden solche Arbeitsformen bei Ihnen auch eingesetzt oder sind sie geplant?

Gerade Unternehmen und Organisationen aus folgenden Branchen sehen auch künftig überdurchschnittlich häufig keinen Bedarf an Praktiken rund um New Work: Energie/ Umwelt (58%), Gesundheit/Soziales (56%) und Öffentliche Verwaltung (51%).

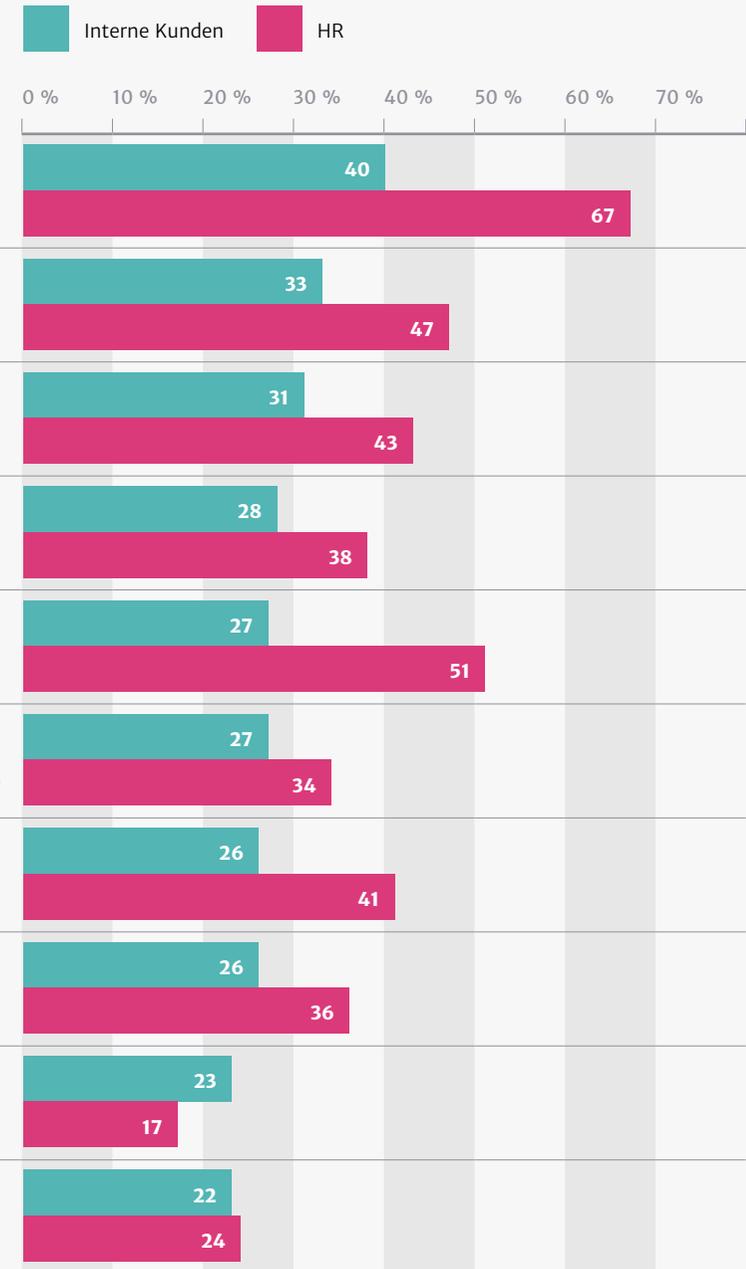


Angaben in Prozent, n = 1.257

Unterschiedlicher Blick in die Zukunft

Teilweise liegen die Einschätzungen, was für HR wichtig wird, zwischen den internen Kunden und den Personaler:innen deutlich auseinander.

 **Stimmen Sie diesen Aussagen zu?**



Zustimmung zu Top-Box-Werten 6 und 7 auf siebenstufiger Skala von 1 („stimme überhaupt nicht zu“) bis 7 („stimme voll und ganz zu“) in Prozent.
n = 1.257 Befragte Non-HR, n = 445 Befragte HR.

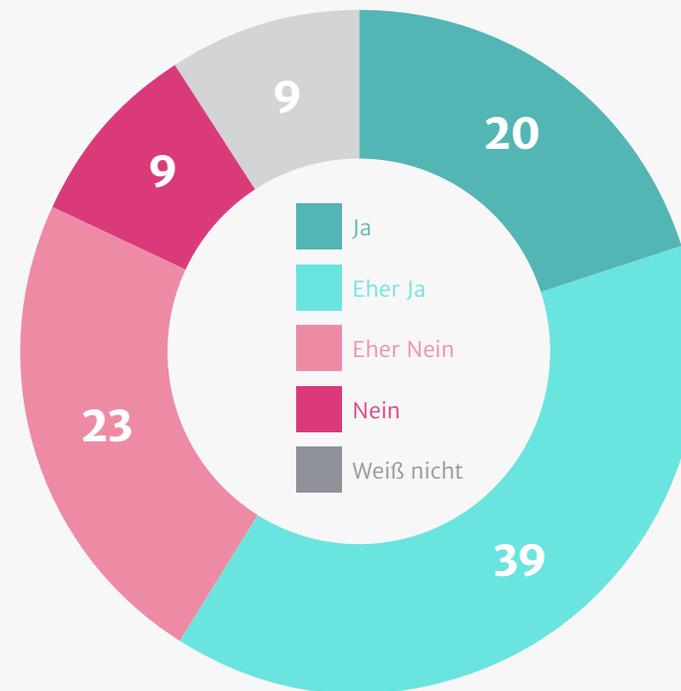
Angaben in Prozent.

Zwei Drittel sehen Veränderungsbedarf

Damit HR ihren Erwartungen künftig gerecht wird, sehen zwei von drei befragten internen Kunden Veränderungsbedarf bei HR. Unter ihnen finden sich besonders viele obere Führungskräfte.



Muss sich die Personalarbeit in Ihrem Unternehmen in Zukunft ändern, um Ihre persönlichen Erwartungen zu erfüllen?



Angaben in Prozent.
Basis n = 1.257
Befragte Non-HR.

20 Prozent der befragten internen Kunden können mit Blick auf Zukunftsprojektionen auf HR als Avantgarde bezeichnet werden. Sie artikulieren am deutlichsten die Erwartung, dass sich HR ändern müsse. Unter ihnen finden sich überdurchschnittlich viele Top-Führungskräfte. Und das, obwohl in unserer Umfrage Führungskräfte sich generell als zufriedener mit den Leistungen von HR und als positiver eingestellt gegenüber HR erwiesen haben.



HANDLUNGS- EMPFEHLUNGEN

HR kann einiges für die Verbesserung der Kundenzufriedenheit und des eigenen Images tun. Wir haben die drei wichtigsten Handlungsfelder identifiziert.

So steigern Sie die Kundenzufriedenheit

Digitalisierung schafft Transparenz in HR-Prozessen, und beides erhöht die Zufriedenheit. Viel Potenzial ist hier noch nicht gehoben.



Hebel: Digitalisieren

Unsere Analysen zeigen einen deutlichen Zusammenhang zwischen dem Grad der Digitalisierung, der dadurch erreichten Transparenz im Prozess und der Zufriedenheit der internen Kunden mit dem Prozess. Auf den Punkt gebracht: Je digitaler ein Prozess, desto transparenter ist er für die internen Kunden und desto höher ist deren Zufriedenheit.

Deshalb gilt:

- > Digitalisieren Sie Ihre Services!
- > Tun Sie dies mit Nachdruck, wo der Digitalisierungsgrad und die Kundenzufriedenheit noch gering sind!
- > Sowohl die transformationalen Services, aber auch die Erstellung von Arbeitszeugnissen, die Begleitung von Arbeitsvertragsprozessen und das Onboarding bieten noch Potenzial.

So verbessern Sie Ihr Image

Seien Sie ein Aushängeschild von HR, rücken Sie näher an die Mitarbeitenden und intensivieren Sie Ihr Angebot an transformationalen Services!



Hebel: Transformationale Services ausbauen

Unsere Analysen zeigen einen deutlichen Zusammenhang zwischen dem Angebot an transformationalen Services, dem Auftreten der Personalchefin oder des Personalchefs, der Nähe zu internen Kunden und dem Image der Personalabteilung. Wer in diesen Bereichen engagiert wahrgenommen wird, verbessert sein Ansehen bei den internen Kunden.

Deshalb gilt:

- Steigern Sie das Angebot und die Qualität Ihrer transformationalen Services wie Talent-, Kompetenz-, Performance Management sowie Weiterbildung! Betrachten und pflegen Sie Ihre administrativen Services als Fundament aller weiteren Leistungen.
- Lassen Sie die Mitarbeiter und Führungskräfte im Unternehmen spüren, dass Ihre Services ihrem Wohl und ihrer Weiterentwicklung dienen.
- Treten Sie selbstbewusst und als erste:r Botschafter:in Ihrer Sache im Unternehmen auf.
- Rücken Sie näher an Ihre internen Kunden heran, hier besonders die Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion (siehe dazu auch die Folgeseite)!

So schließen Sie die Wahrnehmungslücken

Kundenorientierung ist das A&O! Wer näher an seinen internen Kunden ist, kennt deren Bedürfnisse und erbringt bessere Services.



Hebel: Näher an die Mitarbeitenden rücken

Unsere Analysen legten offen, wie unterschiedlich Führungskräfte und einfache Mitarbeitende auf HR und seine Services blicken. Es zeigte sich: Je höher die von uns Befragten in der Hierarchie angesiedelt sind (gleich ob in HR oder außerhalb HR), desto deutlicher weichen ihre Einschätzungen von denen der Mitarbeitenden ab. Entscheider und Strategen blicken anders auf die Wirklichkeit als Mitarbeitende.

Deshalb gilt:

- > Diese Lücke muss geschlossen werden!
- > Wer die „Employee Experience“ verbessern will, muss die Sicht der internen Kunden verstehen und kennen, hier insbesondere die der einfachen Mitarbeitenden.
- > Hören und sehen Sie deshalb genauer hin, was die Mitarbeitenden brauchen und was sie wollen! Rücken Sie näher an Ihre internen Kunden heran!
- > Konzipieren Sie Services, die deren Erwartungen und Bedürfnissen bestmöglich gerecht werden. Wie gezeigt, erhöhen dabei digitalisierte Prozesse die Zufriedenheit Ihrer Kunden.

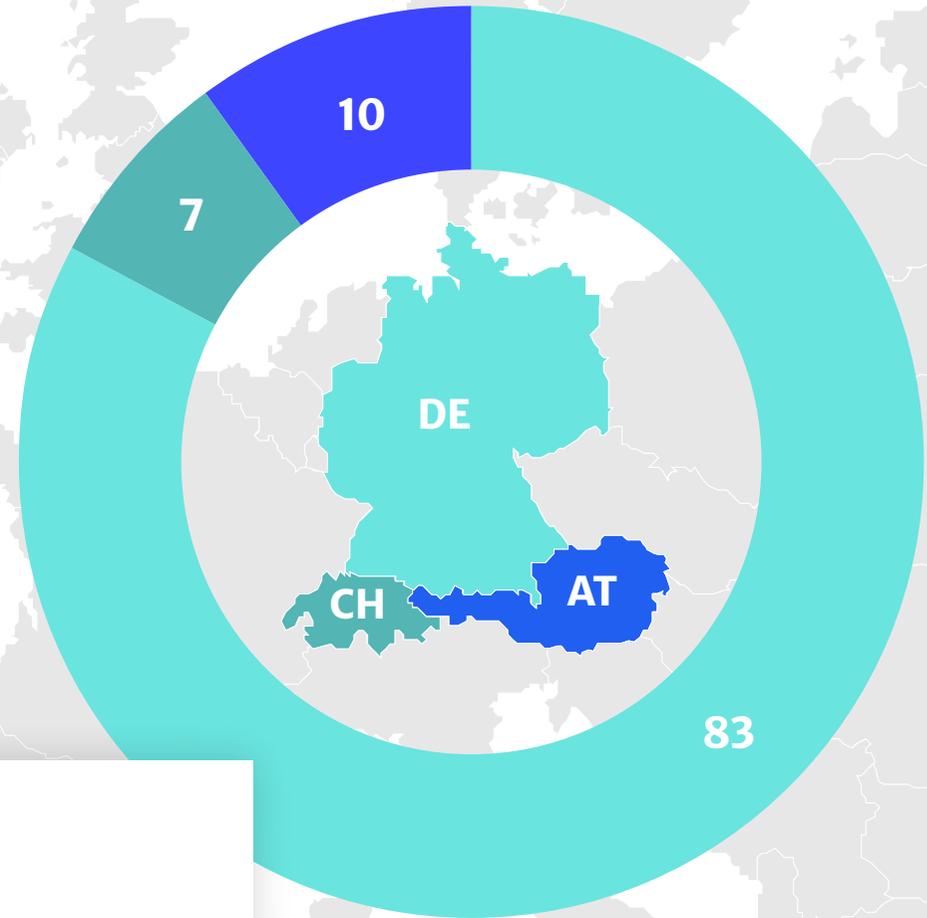


BESCHREIBUNG DER STICHPROBEN

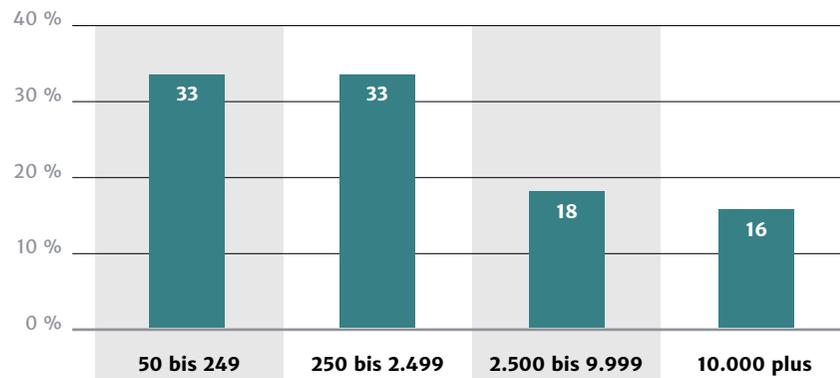
—
Die Studie beruht auf der Befragung von 1.702 Erwerbstätigen. Eine Stichprobe umfasst die internen Kunden von HR, die andere HR-Mitarbeitende.

Länder & Unternehmensgrößen

Stichprobengröße: Interne HR-Kunden (n=1.257)



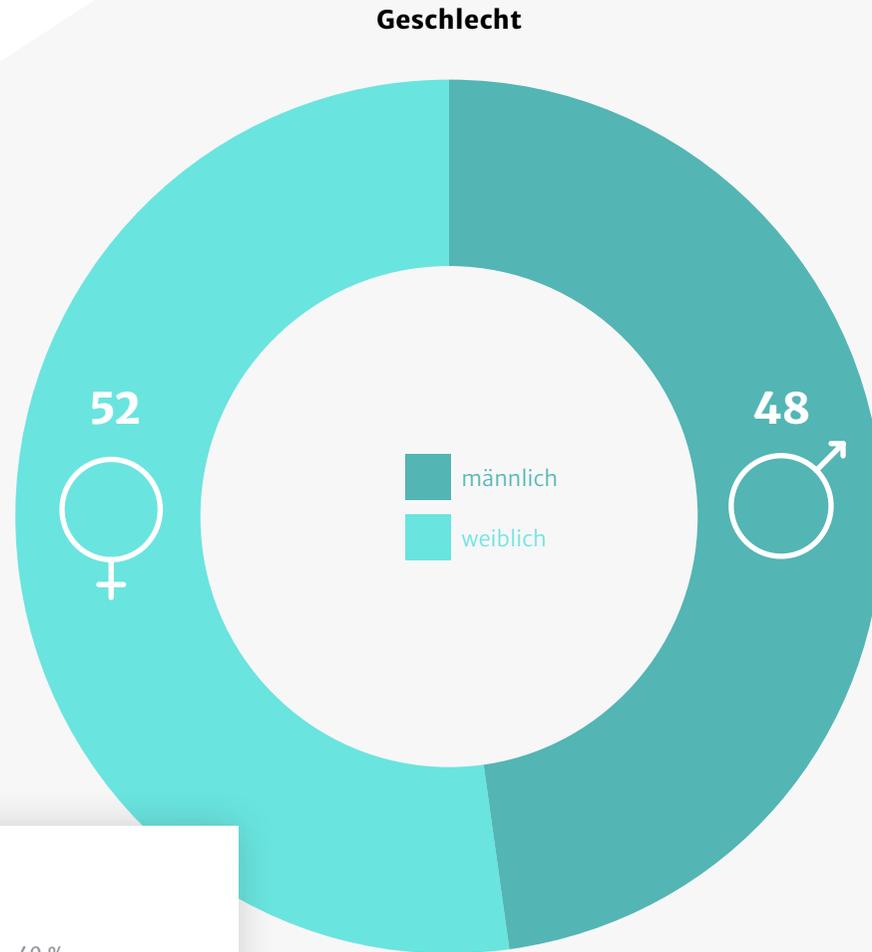
Unternehmensgrößen



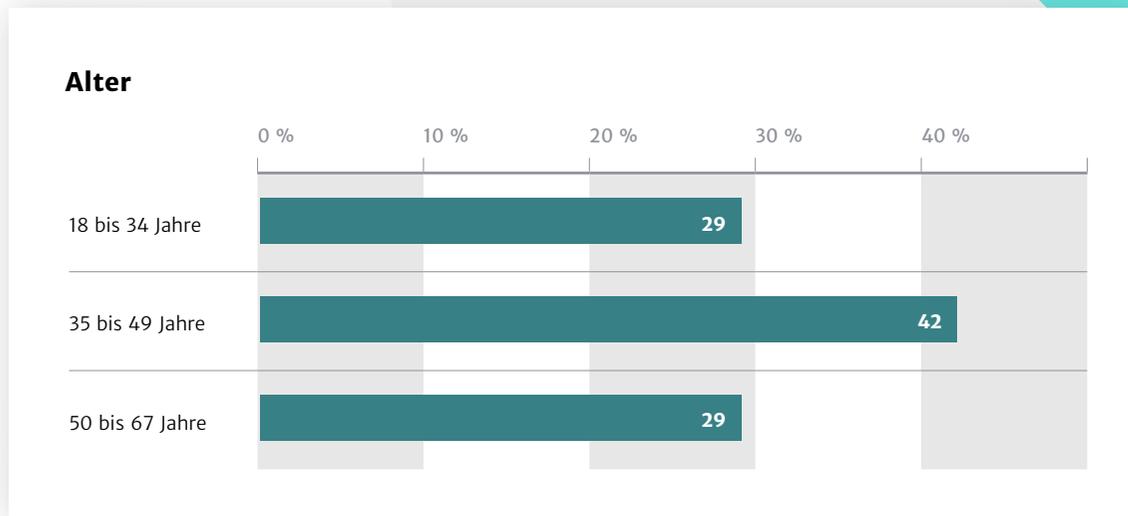
Angaben in Prozent.

Geschlecht & Alter

Stichprobengröße: Interne HR-Kunden
(n=1.257)



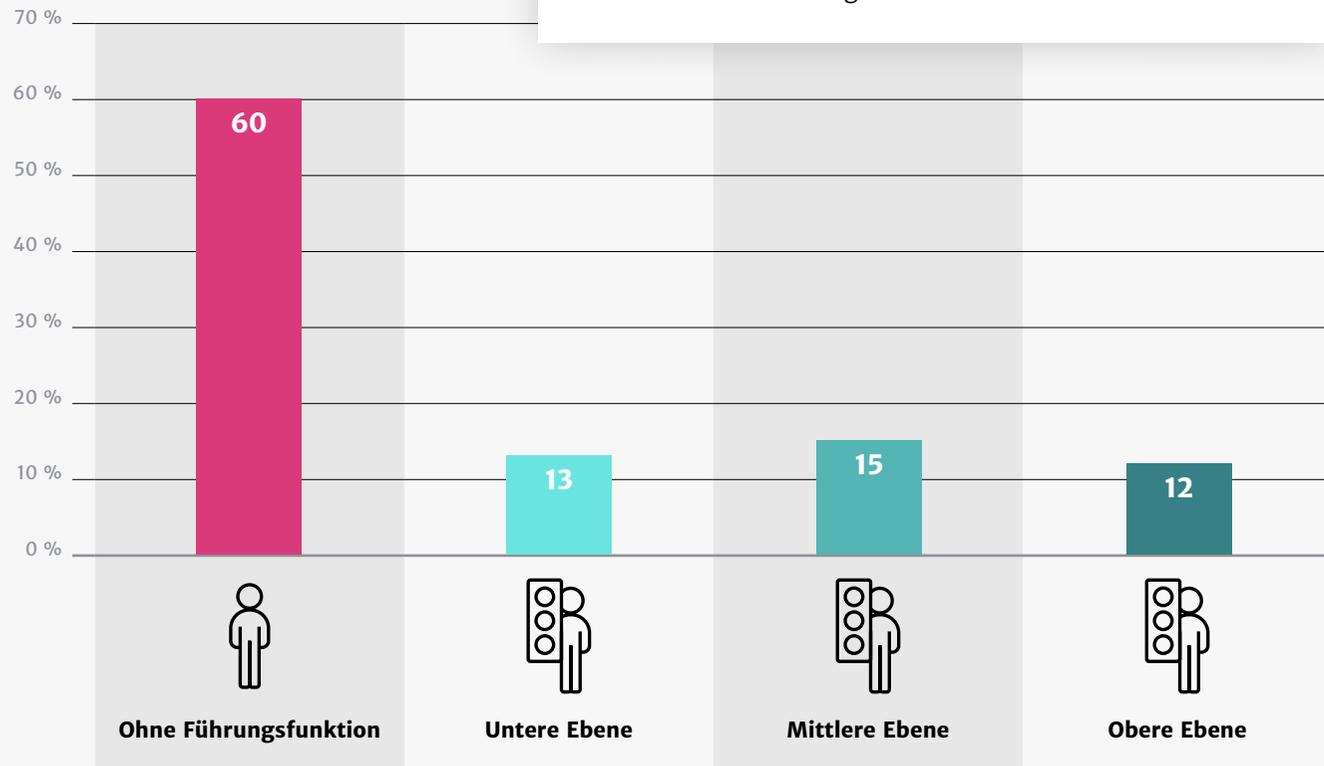
Angaben in Prozent.



Hierarchie

Stichprobengröße: Interne HR-Kunden
(n=1.257)

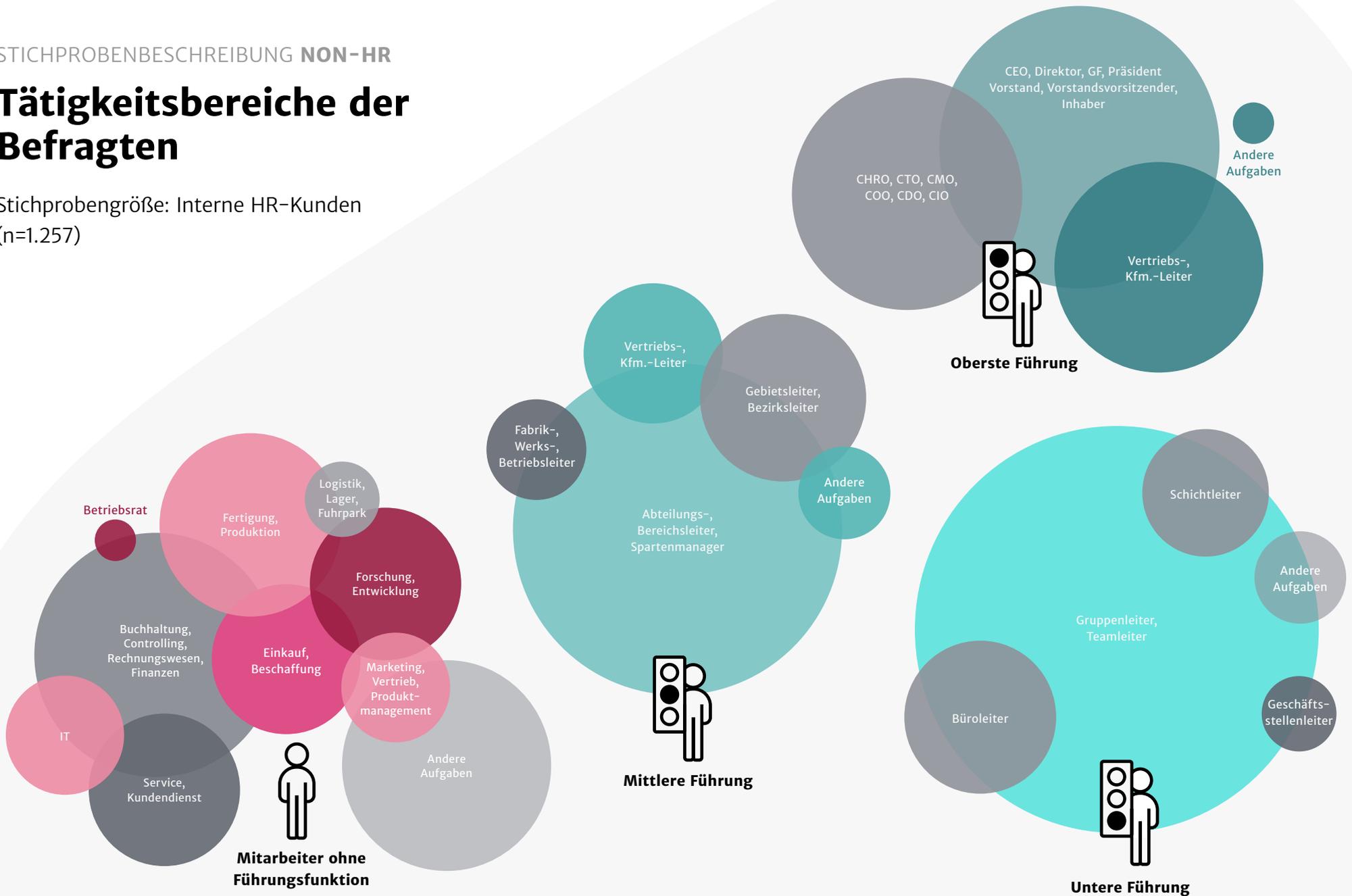
Die Studie bietet ein umfassendes Bild, wie unterschiedliche Kundengruppen die Personalarbeit erleben. Denn sie basiert auf der Befragung von Menschen ohne Führungsverantwortung und von unteren, mittleren und obersten Führungskräften.



Angaben in Prozent.

Tätigkeitsbereiche der Befragten

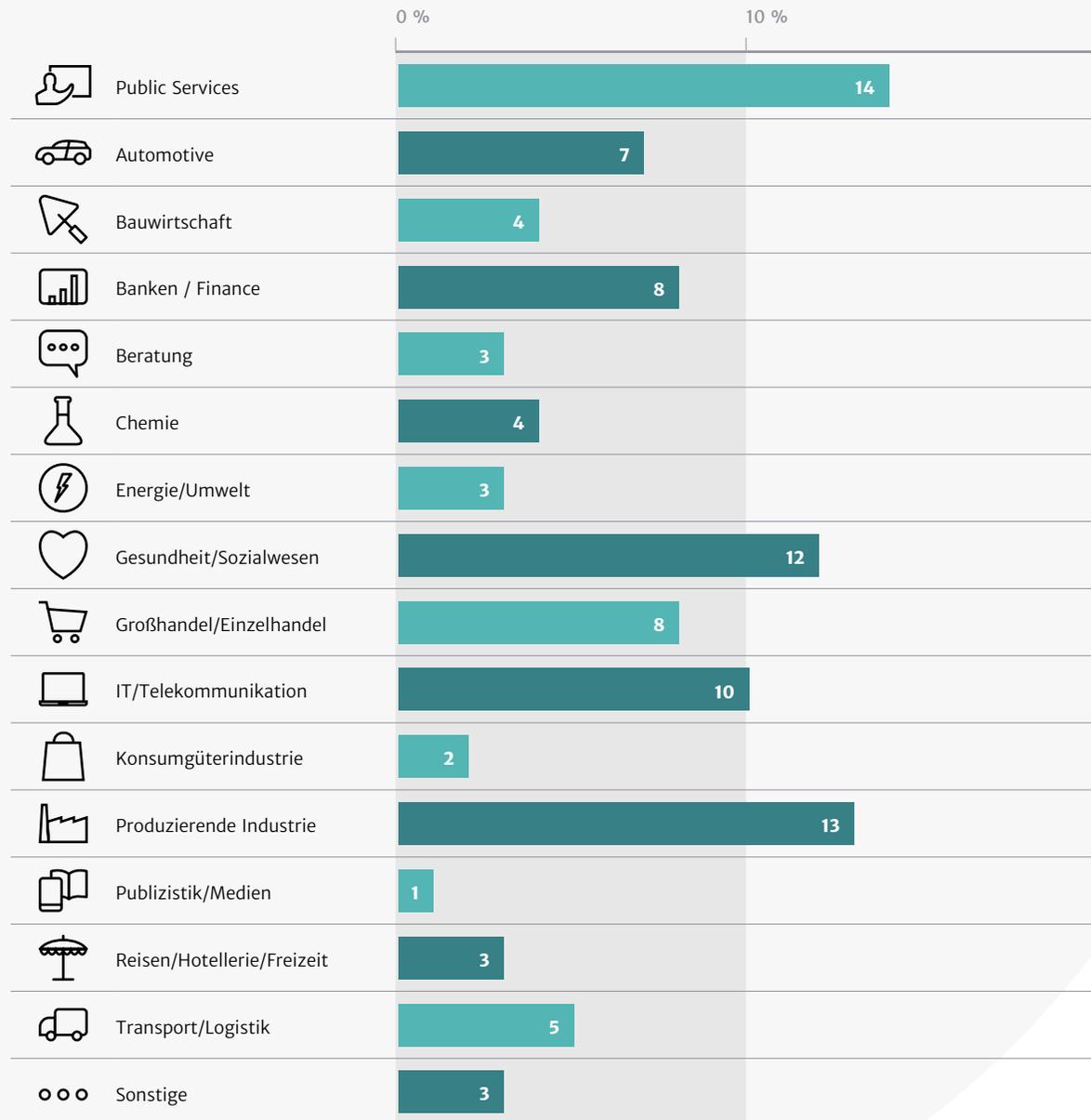
Stichprobengröße: Interne HR-Kunden
(n=1.257)



Verteilung nach Branchen- Zugehörigkeiten

Stichprobengröße: Interne HR-Kunden
(n=1.257)

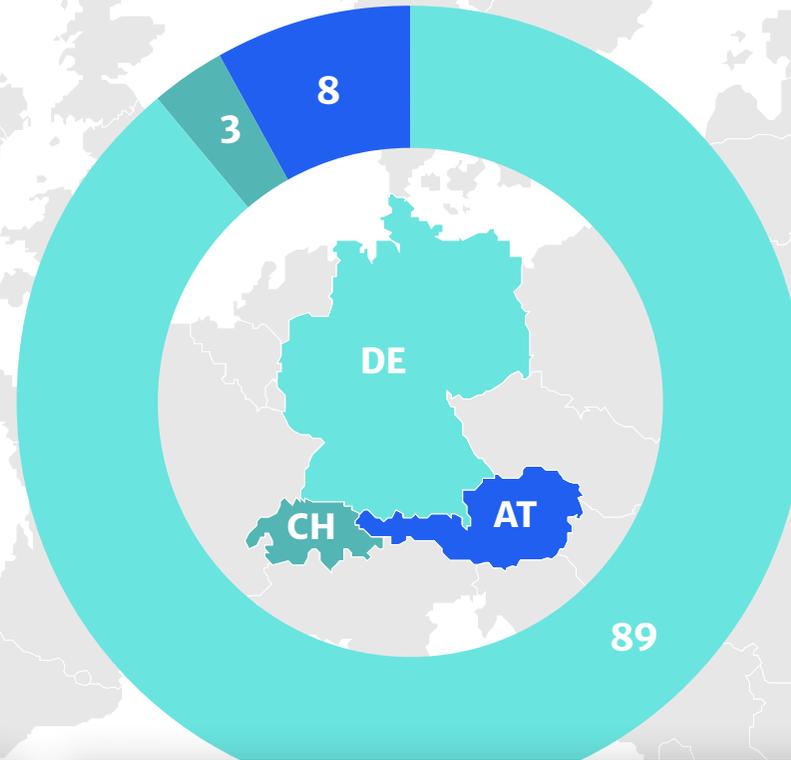
Die Studie hat Unternehmen und Organisationen aus allen wichtigen Bereichen und Branchen befragt. Besonders stark vertreten sind der öffentliche Sektor, das Gesundheitswesen und das produzierende Gewerbe. Dennoch bildet die Studie einen validen Querschnitt ab.



Angaben in Prozent.

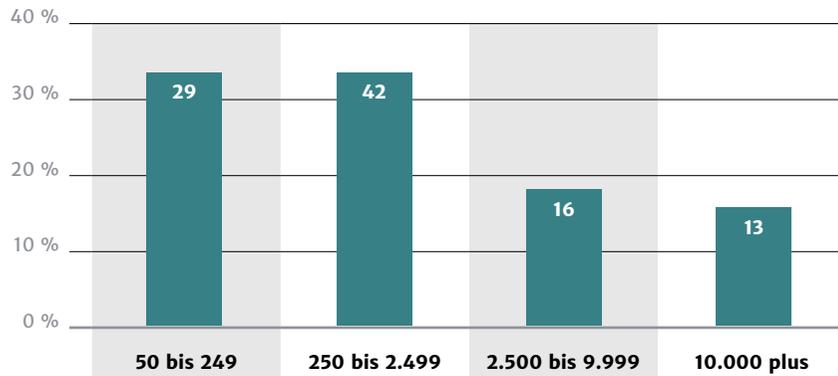
Länder & Unternehmensgrößen

Stichprobengröße: HR (n=445)

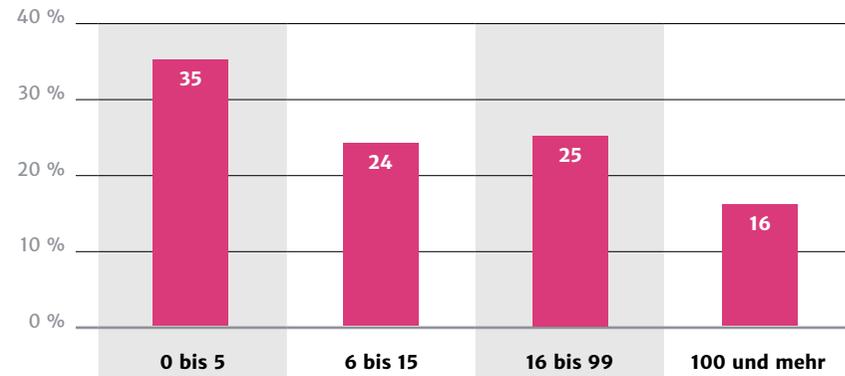


Angaben in Prozent.

Unternehmensgrößen



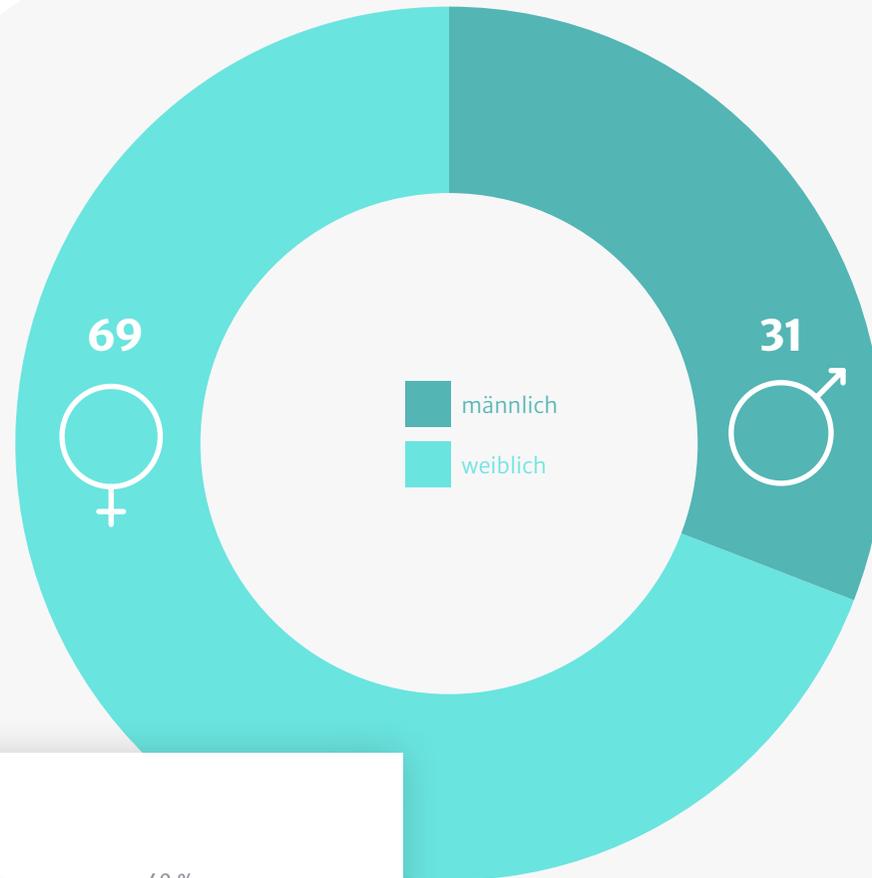
Größe der Personalabteilung



Geschlecht & Alter

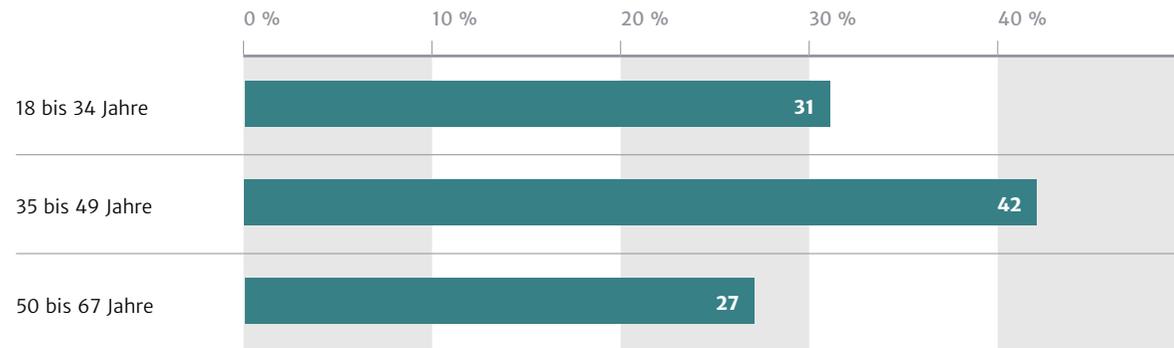
Stichprobengröße: HR (n=445)

Geschlecht



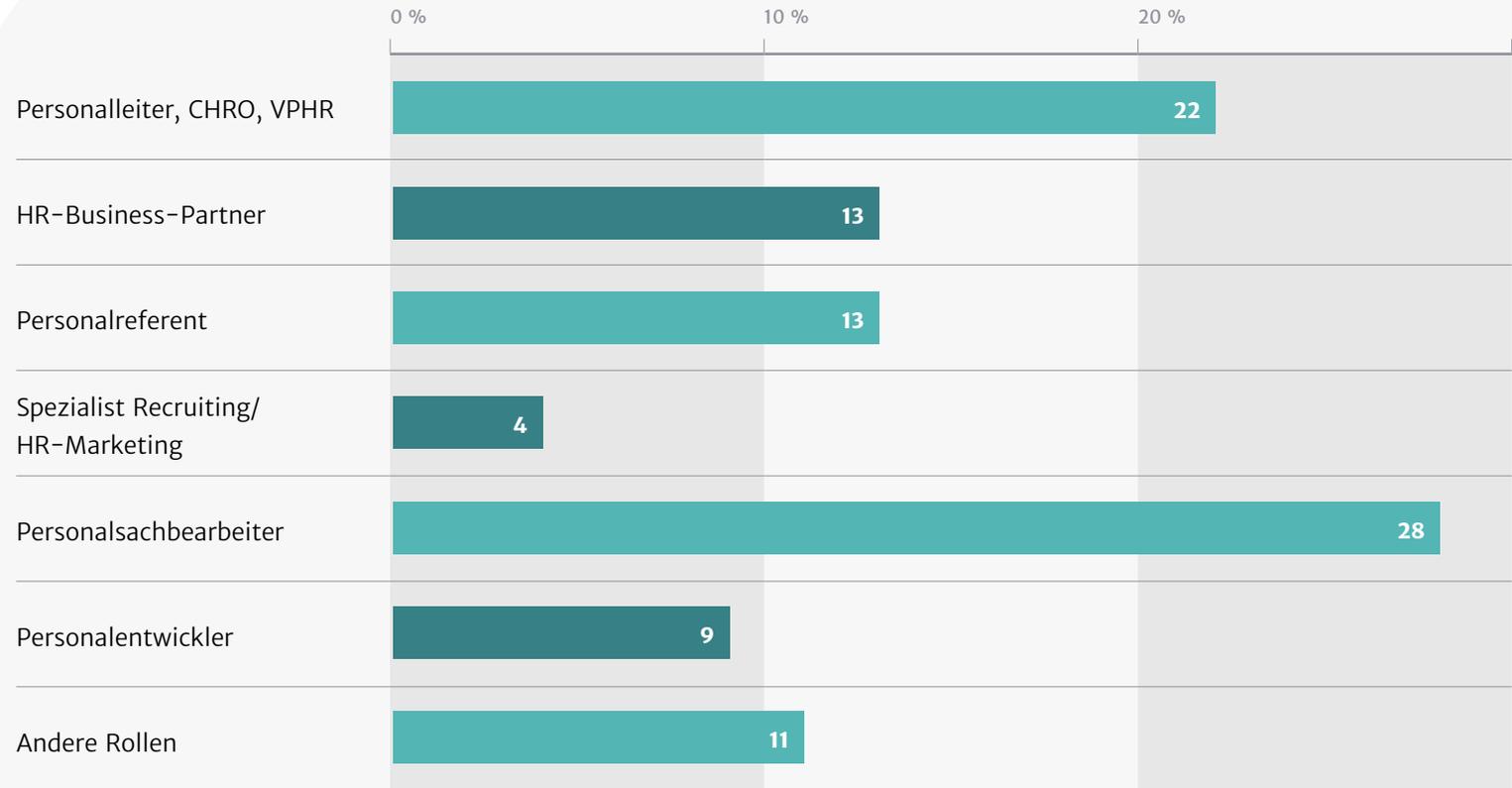
Angaben in Prozent.

Alter



Hierarchie

Stichprobengröße: HR (n=445)



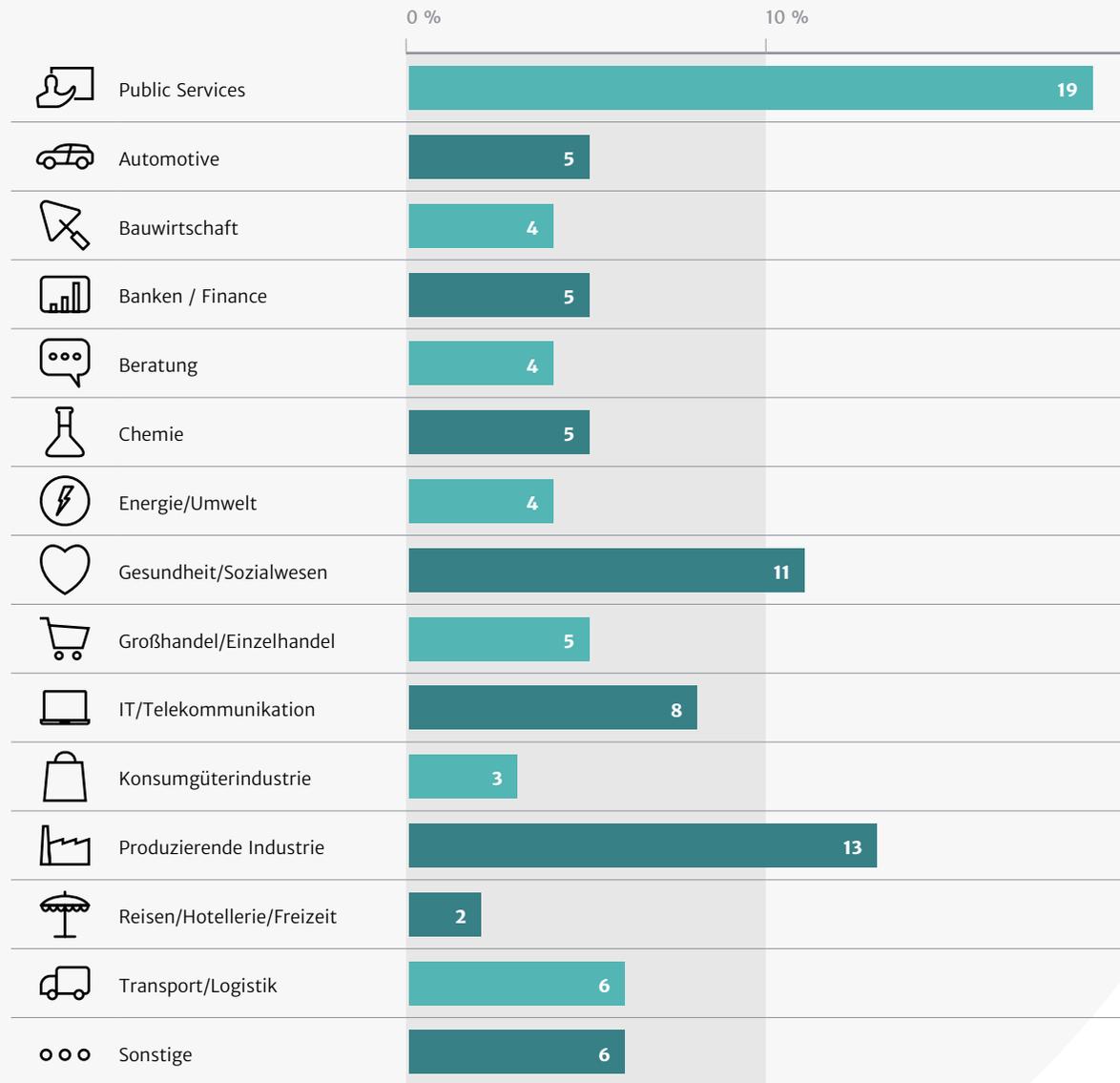
Angaben in Prozent.

Wie für die Nicht-HR-Befragten gilt auch für Mitarbeitende aus HR, dass Menschen aller Hierarchieebenen befragt wurden. Die Studie bietet damit ein umfassendes Bild der Einschätzungen und Stimmungen bezüglich der eigenen Arbeit in Personalabteilungen.

Verteilung nach Branchen-Zugehörigkeiten

Stichprobengröße: HR (n=445)

Auch die HR-Stichprobe umfasst Befragte aus einem weiten Spektrum von Unternehmen unterschiedlicher Branchen. Auch hier dominiert der öffentliche Sektor, die produzierende Industrie und das Gesundheits- und Sozialwesen.



Angaben in Prozent.



ÜBER HAUFE

Haufe ist ein international tätiges Unternehmen mit Fokus auf digitale Arbeitsplatzlösungen, Weiterbildung und Transformationsberatung. Haufe bietet Software, Applikationen und webbasierte Fachinformationen für alle Unternehmensbereiche sowie Anwalts- und Steuerkanzleien. Im HR-Bereich ist Haufe führender Anbieter und bildet den kompletten HR-Lebenszyklus ab: von Recruiting- bis Zeugnismanagement.

Mit der Philosophie „Erfolg durch Menschen, die das Richtige tun“ steht Haufe für ein mitarbeiter-zentriertes Management, das auch die Basis des integrierten Portfolios aus Software, Weiterbildung und Beratung bildet. Als Teil der Haufe Group verfügt Haufe über eine umfangreiche Erfahrung des eigenen Wandels vom klassischen Fachverlag zum Anbieter digitaler Arbeitsplatzlösungen sowie zum Transformationsexperten. Daraus entwickelte Haufe einen ganzheitlichen Ansatz für nachhaltig erfolgreichen Change: Haufe unterstützt seine Kunden dabei, die Herausforderungen der digitalen Transformation erfolgreich zu meistern.

Die Haufe Group mit Hauptsitz in Freiburg beschäftigt heute rund 2.000 Mitarbeiter im In- und Ausland. Die Unternehmensgruppe erzielte im Geschäftsjahr 2021 (Juli 2020 bis Juni 2021) einen Umsatz von über 375 Millionen Euro.

Impressum

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Ein Unternehmen der Haufe Group
Munzinger Str. 9
79111 Freiburg

Die Studie entstand unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Gottfried Richenhagen in Kooperation mit Aucturity GmbH und Reimund Research

HAUFE.

Ihr Kontakt zu uns

 **Haufe-Lexware GmbH & Co. KG**
Ein Unternehmen der Haufe Group
Munzinger Str. 9 · 79111 Freiburg

 Daniel Feld · Corporate Communications

 0761 898 3907

 presse@haufe-lexware.com

 www.haufe.de/hr/studien