

**Personalarbeit in Versicherungsunternehmen:
Eine empirische Studie zum Status Quo
der Personalorganisation.**

Fred G. Becker / Ella Hennig

**Diskussionspapier Nr. 581
der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften**

Mai 2010

Universität Bielefeld
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Postfach 10 01 31
33501 Bielefeld

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
Vorwort	1
1. Einführung in die Thematik	2
2. Begriffliche Grundlagen	3
2.1 Personalorganisation	3
2.1.1 Begriffsverständnis und -abgrenzung.....	3
2.1.2 Klassische Organisationsformen	3
2.1.3 Moderne Organisationsformen.....	8
2.2 Versicherungsunternehmung.....	9
2.2.1 Begriffsverständnis und -abgrenzung.....	9
2.2.2 Implikationen für die Personalarbeit	11
3. Empirische Studie	14
3.1 Empirische Ausgangsbasis und Auswahl der Erhebungsmethodik	14
3.2 Erhebungsmethode	15
3.2.1 Ermittlung der Untersuchungseinheiten.....	15
3.2.2 Konzeption und Gestaltung des Erhebungsinstruments.....	15
3.2.3 Pretest und Durchführung	18
3.3 Auswertungsmethode	19
4. Organisation der Personalarbeit in Versicherungsunternehmungen	20
4.1 Darstellung der erhobenen Daten.....	20
4.1.1 Unternehmungsdaten und Personalsituation	20
4.1.2 Aufbauorganisation der Personalarbeit	25
4.1.3 Ablauforganisation der Personalarbeit	30
4.1.4 Outsourcing von Personalmanagement-Aufgaben.....	36
4.1.5 Beurteilung der unternehmungsindividuellen Personalorganisation.....	38
4.2 Interpretation der Ergebnisse	39
4.2.1 Allgemeines zur Personalfunktion	39
4.2.2 Aufbauorganisation der Personalarbeit	41
4.2.3 Ablauforganisation der Personalarbeit	42

4.2.4 Outsourcing von Personalmanagement-Aufgaben.....	44
4.2.5 Beurteilung der unternehmungsindividuellen Personalorganisation.....	45
5. Fazit	46
Anhang	47
A: Fragebogen.....	47
B: Anschreiben Fragebogen.....	56
C: Nachfassaktion E-Mail	57
D: Nachfassaktion Brief.....	58
E: Ergebnisse der Studie	59
Literaturverzeichnis	97

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Jährliches Bruttoprämienvolumen des vergangenen Geschäftsjahres (in Millionen Euro)	21
Abb. 2: Gesamtmitarbeiterzahl nach Kategorien	22
Abb. 3: Relevanz der Personalfunktion für die Leistungserstellung in der Unternehmung	23
Abb. 4: Relevanz der Personalorganisation für ein effizientes Personalmanagement	24
Abb. 5: Verteilung der Personalaufgaben	24
Abb. 6: Betreuung der Mitarbeitergruppen	25
Abb. 7: Alternative Organisationsformen der Personalarbeit	26
Abb. 8: Einsatz alternativer Wertschöpfungseinheiten	27
Abb. 9: Eingliederung der Personalarbeit in die Gesamtunternehmung	28
Abb. 10: Gemischte Ressortierung nach Funktionen und Objekten	30
Abb. 11: Übertragung von Personalaufgaben auf Führungskräfte/Mitarbeiter (Self Service)	35
Abb. 12: Vorteile einer Auslagerung	37
Abb. 13: Gründe gegen die Ausgliederung von Personalmanagement-Aufgaben	37
Abb. 14: Reorganisation der Personalarbeit	38
Abb. 15: Beurteilung der Personalorganisation	39

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Ressortierung des Personalbereichs	29
Tab. 2:	Standardisierung von Personalmanagement-Aufgaben	31
Tab. 3:	Zentralisierungsgrad von Personalmanagement-Aufgaben	32
Tab. 4:	Verteilung von Personalmanagement-Aufgaben auf unterschiedliche Einheiten	34
Tab. 5:	Auslagerung von Personalmanagement-Aufgaben auf Tochtergesellschaften oder externe Dienstleister	36

Vorwort

Die folgend dokumentierte Studie wurde in Zusammenarbeit mit dem Institut für Versicherungswissenschaften der Universität Leipzig durchgeführt. Dem Leiter, Herrn Professor Dr. Fred Wagner, und seinen beteiligten Mitarbeitern gilt unser Dank für die Unterstützung. Ein besonderer Dank geht auch an die Mitautorin der empirischen Studie, Frau Dipl.-Kffr. Ella Henning. Insbesondere die operative Durchführung der Studie im Jahre 2009 hat sie mit sehr viel Elan und Initiative erfolgreich durchgeführt. Frau Mohnhardt gebührt darüber hinaus Dank für ihre Mitwirkung bei der redaktionellen Bearbeitung des Endmanuskripts.

Bielefeld, im Mai 2010

gez. Fred Becker

1. Einführung in die Thematik

Die **Ressource „Personal“** entwickelt sich – nicht nur, aber auch aufgrund des demografischen Wandels – gerade in Dienstleistungsunternehmen als eine zunehmend wettbewerbsrelevante Größe. Dies erfordert ein strategisch-orientiertes Personalmanagement¹ als integralen Bestandteil der strategischen Unternehmensführung. Zentrale Elemente des Personalsystems sind in diesem Zusammenhang zu überprüfen und entsprechend ihres Standes und der Herausforderungen neu zu gestalten.

Auch in der **Assekuranz** können strategische Wettbewerbsvorteile durch **zielorientierte Personalarbeit** generiert werden, da gerade in dieser Dienstleistungsbranche die Wertschöpfung durch das Mitarbeiterpotenzial bestimmt wird.² Für ein erfolgreiches Personalmanagement stellt dabei die Organisation der Personalarbeit eine wesentliche Voraussetzung dar. Neue Herausforderungen implizieren stets auch eine Anpassung der Personalorganisation an die wirtschaftlichen und sozialen Entwicklungen.³ Für einen langfristigen Unternehmenserfolg ist es daher erforderlich, die Personalorganisation auf die Ziele, Strategien und die Organisation der Unternehmung auszurichten. Die Strukturmuster der Personalorganisation sind allerdings keine allgemeingültigen Konzepte, sondern sie bedürfen einer individuellen Anpassung an die Charakteristika der jeweiligen Unternehmung.

Wenngleich die Bedeutung der Human Resource als kritischer Erfolgsfaktor von Unternehmen zunehmend in das Bewusstsein der Versicherungswirtschaft rückt, existieren kaum theoretisch fundierte Aussagen über die tatsächliche Ausgestaltung der Personalarbeit im Generellen und der Personalorganisation im Speziellen. Bislang liegen auch kaum empirische Daten über die Personalarbeit in Versicherungen vor. An dieser Stelle setzt die vorliegende Arbeit an. Sie verfolgt das **Ziel**, mittels einer empirischen Studie den aktuellen Stand der Personalorganisation von Versicherungsunternehmen in Deutschland zu ermitteln und darzustellen. Dabei sollen neben der Aufbauorganisation auch die Abläufe und Prozesse der Personalarbeit empirisch erfasst werden.

Die vorliegende Studie **gliedert** sich in fünf Kapitel. Nach einer thematischen Einleitung im ersten Kapitel dient Kapitel 2 einer Abgrenzung der Grundlagen. Neben dem Begriff der Personalorganisation werden alternative Organisationsformen der Personalarbeit vorgestellt. Daraufhin erfolgen eine begriffliche Abgrenzung der Versicherungsunternehmung sowie eine Darstellung der spezifischen Besonderheiten und deren Implikationen für die Personalarbeit. Aufbauend auf der theoretischen Basis werden in Kapitel 3 neben den Untersuchungseinheiten insbesondere die Auswahl und Gestaltung des Erhebungsinstrumentes sowie die Durchführung und Auswertung der empirischen Studie behandelt. Die erhobenen Daten werden in Kapitel 4 zunächst allgemein vorgestellt und daraufhin interpretiert. Mit einem Fazit in Kapitel 5 findet die Studie schließlich ihren Abschluss.

¹ Vgl. Becker (2010).

² Vgl. Fischer (1999) S. 360; Lutz/Schmidt (1984) S. 38; Raidt (1988) S. 495.

³ Vgl. Thiele/Siehl (2003) S. 51; Niemann/Bilger (2001) S. 56; Scherm (1992) S. 1034; Wunderer/Dick (2006) S. 202.

2. Begriffliche Grundlagen

2.1 Personalorganisation

2.1.1 Begriffsverständnis und -abgrenzung

Unter Personalorganisation wird im Folgenden die innere Gestaltung des Personalbereichs sowie dessen hierarchische Eingliederung in die Gesamtorganisation der Unternehmung verstanden. Darüber hinaus meint sie auch die organisatorische Gestaltung von Arbeitsprozessen und Verantwortlichkeiten an einzelnen Arbeitsplätzen und der Gesamtunternehmung. Der **Begriff** der Personalorganisation umfasst somit sowohl die Aufbau- als auch die Ablauforganisation innerhalb des Personalbereichs und der gesamten Unternehmung.⁴

Die Organisation der Personalarbeit beinhaltet weiterhin zwei Hauptkomponenten: die **Fachabteilung(en)** für personalwirtschaftliche Probleme und die **Vorgesetzten** im Betrieb. Das Ausmaß der Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen Fachabteilungen und Linienvorgesetzten entscheidet beispielsweise über den Zentralisationsgrad.

Im Wesentlichen zielt die Personalorganisation nicht ausschließlich auf die Optimierung einzelner Personalfunktionen, sondern vielmehr auf eine „ganzheitliche Optimierung und ständige Verbesserung der Personalmanagement-Leistung“⁵. Als wesentlicher **Gestaltungsparameter des Personalmanagements** wirkt die Personalorganisation demzufolge auf alle Teilbereiche betrieblicher Personalarbeit und bedarf somit einer umfassenden Betrachtung. Ohne eine entsprechende Orientierung an den Unternehmungszielen kann eine zukunftsorientierte Personalarbeit nicht gewährleistet werden.⁶ Um sich dieser Lösung anzunehmen, kann eine Unternehmung eine Vielzahl von Strukturmustern wählen, deren Ausprägungen z. T. erheblich variieren, so dass klassische Organisationsformen der Personalarbeit zunehmend um neuartige Entwicklungen ergänzt werden.⁷

2.1.2 Klassische Organisationsformen

Eine ausführliche Darstellung aller in der Literatur genannten Organisationsmuster entspricht nicht dem Zweck der vorliegenden Studie, so dass im Folgenden ein Einblick in ausgewählte Organisationsformen erfolgt. Die einzelnen Organisationsmuster bewegen sich zwischen den folgenden zwei **Perspektiven**: zum einen der Aufgabenverteilung innerhalb des Personalressorts anhand funktionalen und/oder objektbezogenen Kriterien („Innere Organisation“) und zum anderen der Einbindung des Personalressorts in die gesamte Organisationsstruktur der Unternehmung („Äußere Organisation“).

⁴ Vgl. bspw. Berthel/Becker (2010) S. 595 ff.; Becker (2008) passim.

⁵ Vgl. Bühner (2005) S. 380.

⁶ Vgl. Scholz (1991) S. 5.

⁷ Vgl. zu Folgendem bspw. Berthel/Becker (2010) S. 597 ff.; Becker/Fallgatter (1999), S. 218 ff.

Für die Gliederung personalwirtschaftlicher Aufgaben innerhalb des Personalbereichs stehen einer Unternehmung im Rahmen der **Inneren Organisation** grundsätzlich zwei Kriterien zur Verfügung: Funktionen und Objekte.

- Über eine **funktionale Gliederung** des Personalbereichs findet eine Bündelung von gleichartigen personalwirtschaftlichen Aufgaben in organisatorische Teileinheiten statt. Die zuständigen Mitarbeiter dieser Organisationseinheiten sind dabei für die jeweilige Personalfunktion der gesamten Unternehmung verantwortlich. Die explizite Ausprägung einer solchen Gliederung nach funktionalen Kriterien ist allerdings nicht einheitlich, sondern unternehmungsspezifisch gestaltbar. In der Literatur und Praxis vermehrt anzutreffen sind u. a. die Personalfunktionen der Personalbeschaffung, Personalverwaltung, Personalbetreuung, dem Sozialwesen und der Personalentwicklung. Wesentliche Vorteile einer solchen Gliederung von Personalmanagement-Aufgaben liegen insbesondere in einer hohen fachlichen Spezialisierung, einer Einheitlichkeit der Personalarbeit und nicht zuletzt in einer erhöhten Anpassungsfähigkeit an Veränderungen innerhalb der Aufgabenerfüllung. Allerdings beeinträchtigt eine funktionale Personalorganisation die Koordination der einzelnen Personalfunktionen und kann unter Umständen eine einheitliche Personalpolitik erschweren. Weiterhin besteht kein festes Betreuungsverhältnis zwischen den Mitarbeitern, Führungskräften und dem Personalbereich, da je nach Fragestellung auch unterschiedliche Ansprechpartner zuständig sind.
- Dieses Problem kann durch eine Gliederung des Personalbereichs nach Mitarbeitergruppen gelöst werden. Bei einer solchen **objektbezogenen Verteilung** der Personalmanagement-Aufgaben werden gleichartige Objekte, wie Abteilungen, Regionen, Unternehmungsbereiche oder Mitarbeitergruppen in organisatorischen Teileinheiten zusammengefasst. Die Vorteile dieser Aufgabenverteilung liegen insbesondere in einer Spezialisierung der zuständigen Teileinheiten auf einzelne Mitarbeitergruppen oder Teilbereiche. Allerdings lassen sich bei der Objektorientierung, bedingt durch eine weniger rationelle Erfüllung von Aufgaben, auch weniger Synergieeffekte realisieren.
- In der Praxis ist eine Mischform der genannten Alternativen, also eine Ressortierung nach Objekten und Funktionen bereits häufiger anzutreffen.⁸

Anhand der Positionierung der Personalleitung innerhalb der Unternehmung, im Hinblick auf die „**Äußere Organisation**“, können bereits Rückschlüsse auf deren unternehmensinterne Bedeutung gezogen werden.⁹ Die Positionierung kann anhand der folgenden Varianten beschrieben werden:

- Der Personalbereich kann zum Ersten durch ein eigenständiges, gleichberechtigtes **Vorstandsressort** in der Unternehmungsleitung vertreten sein,
- zum Zweiten kann der **Personalleiter** an ein Mitglied der Unternehmungsleitung berichten, welches das Personalressort verantwortet. Daneben kann der Personalleiter an die Unternehmungsleitung als Ganzes berichten, so dass auf der obersten Leitungsebene kein Personalressort existiert.
- Ansonsten besteht zum Dritten die Möglichkeit, dass der Personalleiter auch auf der dritten Hierarchieebene eingeordnet ist.

⁸ Vgl. DGFP (2006) S. 20.

⁹ Vgl. Wunderer/Dick (2006) S. 210.

Insgesamt gilt somit, je höher das Personalressort in der Unternehmungshierarchie angesiedelt ist, desto wichtiger wird die Personalfunktion in der Unternehmung erachtet.

Für die Kategorisierung der Alternativen zur Personalorganisation empfiehlt sich eine Orientierung anhand des **Zentralisierungsgrades**. Eine optimale Zentralisation bzw. Dezentralisation lässt sich allerdings noch nicht ausreichend empirisch belegen, da der notwendige Zentralisierungsgrad stark von der gesamten Unternehmungssituation abhängt.¹⁰

- **Zentrale Organisationsmuster**

Findet eine Konzentration von personalwirtschaftlichen Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und der Kontrolle informationeller sowie materieller Ressourcen in einer organisatorischen Einheit statt, so erfolgt die Organisation der Personalarbeit zentral mittels einer eigenständigen Fachabteilung. Dieser zentrale Personalbereich verantwortet die Personalarbeit für die gesamte Unternehmung. Ihm obliegt neben der Erfüllung aller zentralisierten Funktionen, für die Gesamtheit der Mitarbeiter, auch die Koordination personalwirtschaftlicher Aufgaben der Linienvorgesetzten. Bei den Vorgesetzten verbleiben ausschließlich vereinzelt Aufgaben wie die Mitarbeiterführung, Personalauswahl, Personalbeurteilung und Informationsbeschaffung für die zentrale Abteilung. Wesentliche Vorteile einer zentralen Organisationsform liegen vor allem in einer einheitlichen und objektiven Verrichtung der Personalarbeit, wodurch die Entstehung von Unternehmungsidentität begünstigt und ineffiziente Doppelarbeiten verhindert werden. Allerdings bedingt die Zentralisation personalwirtschaftlicher Aufgaben mit zunehmender Unternehmungsgröße eine Problemferne der Personalabteilung, wodurch sowohl die Spezifität personalwirtschaftlicher Aufgaben als auch die Möglichkeit zur Berücksichtigung bereichsspezifischer Besonderheiten reduziert wird.

Die quantitative Ausstattung des Personalbereichs ist weiterhin ein relevanter Aspekt der Personalorganisation und wird stark von den Unternehmungscharakteristika beeinflusst. Die Anzahl der Mitarbeiter im Personalbereich ist insbesondere von der Unternehmungsorganisation, der Branche und der Unternehmungsgröße abhängig. In Anlehnung an die Literatur korreliert die quantitative Personalausstattung des Personalbereichs positiv mit der Bedeutung des Personalmanagements. Durchschnittlich sind etwa 1 bis 4 % der Mitarbeiter einer Unternehmung im Personalbereich beschäftigt, wobei diese Quote branchen- und länderspezifisch variiert.¹¹ Zudem wirken sich auch die aktuellen Trends in der Personalorganisation, wie das Führungskräftemodell oder das Outsourcing von Personalmanagement-Aufgaben, negativ auf die quantitative Personalausstattung aus und lassen eine Korrelation zwischen der Größe eines Personalbereichs und dem Dezentralisierungsgrad einer Personalorganisation vermuten.

- **Dezentrale Organisationsmuster**

Mit zunehmendem Unternehmungswachstum und steigendem Flexibilitätsbedarf besteht die Tendenz zur Dezentralisierung personalwirtschaftlicher Aufgaben. Eine dezentrale Organisation der Personalarbeit ist durch eine Verlagerung von personalwirtschaftlichen

¹⁰ Vgl. Domsch/Gerpott (1992) Sp. 1938 f.; Wunderer/Dick (2006) S. 210; Berthel/Becker (2010) S. 598; Kolb (2002) S. 119.

¹¹ Vgl. Jung (1995) S. 49; Holtbrügge (2007) S. 51.

Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und der Kontrolle informationeller sowie materieller Ressourcen auf mehrere organisatorische Einheiten gekennzeichnet. Eine solche Dezentralisation kann u. a. eine größere Problemnähe, verbunden mit individuelleren Lösungen bewirken. Allerdings induziert sie auch einen Abbau von Professionalität und Spezialisierung auf personalwirtschaftliche Funktionen.

Eine erste Variante der Dezentralisation sind dezentrale Personalabteilungen, die für alle personalwirtschaftlichen Aufgaben ihres Unternehmensbereichs zuständig sind. Die Vorgesetzten des Bereichs übernehmen prinzipiell die gleichen personalwirtschaftlichen Aufgaben wie bei einer Zentralisation der Personalwirtschaft. Den zentralen Fachabteilungen wird bei einer Dezentralisation lediglich die Formulierung personalwirtschaftlicher Strategien für die Unternehmung, die Lösung personalwirtschaftlicher Grundsatzprobleme sowie die Koordination der dezentralen Stellen und Abteilungen übertragen.

Darüber hinaus bieten sich weitere Organisationsformen an:

- Erfolgt die Einteilung der Personalmanagement-Aufgaben über die Zuordnung von Personalstellen zu einer oder mehreren Abteilungen; so wird die Personalarbeit mittels eines **Personalreferentensystems** organisiert. Die Personalreferenten sind, mit Ausnahme der unmittelbaren Mitarbeiterführung, für die Gesamtheit der personalwirtschaftlichen Aufgabenfelder ihrer Mitarbeitergruppe oder eines anderen Klassifikationsobjekts verantwortlich.¹² Im Gegensatz zur Funktionalorganisation werden beim Personalreferentensystem die Aufgaben somit funktionsübergreifend erfüllt und als Prozesse gekennzeichnet. Allerdings bedarf die Einführung eines Personalreferentensystems einer unternehmungsspezifischen Eingrenzung, um zu klären, welche Aufgabenbereiche mit welcher Intensität von den jeweiligen Referenten erfüllt werden müssen. Die Aufgabenerfüllung erfolgt dabei nicht losgelöst von der Personalleitung und den Zentralbereichen. Die Personalleitung bleibt weiterhin für generelle Rahmenbedingungen, Infrastrukturleistungen sowie alle bereichsbezogenen Entscheidungen insbesondere bezüglich des Referentenmodells verantwortlich. Fachlich und disziplinarisch sind die Personalreferenten in der Regel weiterhin dem zentralen Personalbereich unterstellt, der ein bereichsübergreifendes Aufgabenfeld wahrnimmt. Obgleich das Personalreferentensystem in der Literatur und Praxis als weitverbreitete Variante der Dezentralisation von Personalwirtschaft gilt,¹³ bestehen prinzipiell drei Alternativen zur Einbindung des Referentensystems in die Gesamtunternehmung: zentral, dezentral sowie einer Mischform der beschränkten Dezentralisierung. Während bei einer zentralen Einbindung in die Unternehmung eine eigenständige Personalabteilung besteht, die gegenüber den Funktions- bzw. Geschäftsbereichen weitgehend unabhängig ist, werden die Personalreferenten bei dezentraler Eingliederung den Funktions- resp. Geschäftsbereichsleitern nachgeordnet. Die Vorteilhaftigkeit dieser Alternativen orientiert sich an unternehmungsspezifischen Kriterien, wie der Mitarbeiterzahl, den zu erfüllenden Aufgaben und der Dezentralisierung personalwirtschaftlicher Aufgaben auf Linienvorgesetzte. Prinzipiell ermöglicht das Referentenmodell jedoch eine persönliche Betreuung des einzelnen Mitarbeiters, wodurch eine schnellere Reaktion auf dynamische Veränderungen bei einzelnen Mitarbeitergruppen begünstigt wird. Nachteilig sind allerdings der relativ

¹² Vgl. Becker/Fallgatter (1999) S. 219; Berthel/Becker (2010) S. 660 ff.

¹³ Vgl. Bühner (2005) S. 382; Kolb (1995) S. 231, (2002) S. 119 f.

- große Aufwand sowie die mögliche Überforderung der Personalreferenten durch die Breite und Höhe an fachlichen und sozialen Anforderungen.¹⁴
- Neben den genannten, überwiegend dauerhaft eingerichteten Organisationsformen existiert die Möglichkeit einer Ergänzung der Primärorganisation durch den Einsatz temporärer Organisationsformen. Ziel dieser, in der Regel als **Projektorganisation** bezeichneten Variante ist die flexible Bereitstellung von personalwirtschaftlichen Ressourcen für temporäre, unregelmäßig auftretende Aufgabenstellungen wie beispielsweise die Anpassung von Vergütungssystemen. Eingesetzt werden hierfür überwiegend teamorientierte Organisationsformen wie Arbeitskreise, Lernstatt, Qualitätszirkel und nicht zuletzt Projektgruppen. Durch die Einführung einer Projektorganisation kommt es nicht zu einer Reduktion der Daueraufgaben, so dass die Projektorganisation nicht unabhängig von der Primärorganisation existieren kann.
 - Eine weitere Variante der dezentralen Personalorganisation ist die nahezu vollständige Übertragung von personalwirtschaftlichen Aufgaben auf Fachbereiche und **Linienvorgesetzte**.¹⁵ Der zentrale Personalbereich verantwortet lediglich bereichsübergreifende, konzeptionelle und koordinierende Aufgaben sowie die strategische Ausrichtung der Personalarbeit. Wesentliche Vorteile dieser Variante sind die ausgeprägte Problemnähe sowie eine individuelle Berücksichtigung des Personals. Nachteilig zu erwarten ist die geringe Professionalität, die in einer begrenzten Spezifität personalwirtschaftlicher Problemlösungen mündet.¹⁶ Zudem wird bei dieser Variante eine hohe Mehrfachqualifikation der dezentralen Linienvorgesetzten erfordert. Diese müssen neben ihren Fachaufgaben auch für alle personalwirtschaftlichen Funktionen und Aufgaben hinreichend qualifiziert sein.
 - Einzelne personalwirtschaftliche Aufgaben können auch auf hierfür **qualifizierte Mitarbeiter** übertragen werden. Für den Erfolg einer solchen stark individualisierten Organisationsform sind dezentrale Entscheidungsstrukturen sowie eine hohe Qualifikation der Mitarbeiter Grundvoraussetzung. Der tatsächliche Umfang personalwirtschaftlicher Aufgaben, die übertragen werden können, ist jedoch sehr gering, so dass eine vollständige Umsetzung der Variante in der Praxis nicht weit verbreitet ist.¹⁷
 - Eine abgeschwächte Möglichkeit besteht in der Umsetzung von **Self-Service-Systemen**. Über das Intranet können Mitarbeiter und Führungskräfte Personalinformationen abrufen und einzelne Transaktionen selbstständig durchführen. Dies führt zu einer Entlastung des Personalbereichs, signifikanten zeitlichen Einsparungen und einer Konzentration auf Kernkompetenzen. Beispiele für in der Praxis verbreitete Möglichkeiten für Self-Service-Systeme sind Maßnahmen zum E-Recruiting, E-Learning sowie den selbstständigen Änderungen von Personalstamm- und Zeitdaten.¹⁸

¹⁴ Vgl. Klonovsky/Weißrieder (1999) S. 2 ff.; Metz (1995) S. 136.

¹⁵ Vgl. Jung (1995) S. 41; Bröckermann (2007) S. 12; Ackermann (1994) S. 8 f.

¹⁶ Vgl. Drumm (2008) S. 65 f.

¹⁷ Vgl. Armutat et al. (2007) S. 14; Drumm (2008) S. 66.

¹⁸ Vgl. Jaschok/Jordan (2004) S. 106 ff.; Knape (2001); Jäger/Jäger (1999); Hartmann (1999) S. 94; Lexa (2004) S. 66.

2.1.3 Moderne Organisationsformen

Neben den dargestellten Alternativen zur Personalorganisation existieren auch Formen, die einer anderen Grundidee als der Zentralisation oder Dezentralisation folgen. Solche so genannten modernen Organisationsformen ergänzen neben dem Outsourcing als eigenständige Klasse die oben genannte Klassifikation. Weitverbreitet sind in diesem Zusammenhang insbesondere die Konzepte der Dienstleistungs- resp. Wertschöpfungscentren. Dabei gibt es diverse Bezeichnungen und Verständnisse, von Expertise-, Strategie-, Kultur- über Cost- und Profit-Center, für die verschiedenen Center-Konzepte. Zugunsten der Übersichtlichkeit orientiert sich die vorliegende Arbeit an dem Verständnis von Wunderer, der den Personalbereich als Wertschöpfungseinheit interpretiert.¹⁹

Das **Wertschöpfungs-Center** nimmt die Position einer strategischen Geschäftseinheit ein, die in ihrem Aufbau über sämtliche Personalfunktionen verfügt. Folglich liegt diesem Verständnis eine organisatorische Verselbstständigung der Personalabteilung zugrunde, mit dem Ziel, die Wertschöpfung der Personalarbeit nachhaltig zu optimieren und Wettbewerbsvorteile zu generieren. Die Ausgestaltung der Wertschöpfungseinheit kann innerhalb der drei Dimensionen Cost-Center, Revenue-Center und Profit-Center erfolgen. Während das Cost-Center seine personalpolitischen Leistungen über eine feste Budgetierung ausschließlich an Kunden innerhalb der Unternehmung erbringt, können einzelne Teilfunktionen im Rahmen eines Revenue-Centers internen Kunden über Verrechnungspreise angeboten werden. Verbunden mit einem höheren Autonomiegrad ist es prinzipiell auch möglich, einzelne Personalfunktionen über ein Profit-Center gewinnbringend zu vermarkten. Dabei werden sowohl intern als auch extern vermarktbar Leistungen zu Marktpreisen angeboten. Das bedeutet, die Personalabteilung verfügt über eine eigenständige Kosten- und Ergebnisverantwortung und steht dadurch in direkter Konkurrenz zu externen Anbietern. Hinsichtlich der organisatorischen Ausgestaltung der Center-Konzepte sind prinzipiell drei Möglichkeiten offen: zum einen können die Konzepte in Form einer zentralen Einheit realisiert werden. Zum anderen ist auch eine Zentrale mit dezentralen Außenstellen denkbar. Letztlich besteht auch die Möglichkeit, das Wertschöpfungs-Center in einer eigenen Rechtsform zu organisieren, sofern damit auch eine Leistungsverbesserung erreicht werden kann.

Eine weitere Alternative zur Organisation der Personalarbeit ist das Konzept der **virtuellen Personalabteilung**, mit dem die Grundidee verfolgt wird, das „traditionellen Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis in der Personalabteilung“²⁰ aufzulösen und die Personalverantwortlichen auf verschiedene, wertschöpfende Einheiten wie bspw. Führungskräfte zu verteilen, wo sie neben den bisherigen Personalfunktionen auch weitere Aufgaben übernehmen.²¹ Eine solche Doppelqualifizierung erfordert von jeder einzelnen Führungskraft ein hohes Maß an Führungskompetenz, Flexibilität und Koordinationsgeschick. Voraussetzung für eine erfolgreiche Übertragung von Aufgaben in die Linie sind die erforderlichen Kernkompetenzen sowie der Aufbau eines Netzwerkes zwischen dem virtuellen Personalteam, unterstützt durch den Einsatz multimedialer Technologien. Die Vorteile einer virtuellen Personalabteilung liegen in ei-

¹⁹ Vgl. Wunderer/Arx (1998) S. 17.

²⁰ Scholz (2000) S. 209.

²¹ Vgl. Berthel/Becker (2010) S. 609 f.

nem „flexiblen Zugriff auf dezentrale Personalkompetenzen“²², die in einer erhöhten Anpassungsfähigkeit an wechselnden Anforderungen münden. Die Variante weist jedoch einen erhöhten Koordinationsaufwand und eine reduzierte Kontrollmöglichkeit der Mitarbeiter auf und ist folglich in der Praxis im vollen Umfang bisher nicht vertreten.

Werden personalwirtschaftliche Funktionen oder Teilaufgaben innerhalb dieser Funktion zeitlich beschränkt oder permanent auf externe Dienstleister übertragen, so kann von **Outsourcing der Personalarbeit** gesprochen werden.²³ Die Übertragung basiert dabei auf der Grundlage von Werk- und Kaufverträgen mit dem Ziel, Kostenvorteile zu realisieren und die Konzentration auf unternehmungsinterne Kernfunktionen zu fördern. Im Allgemeinen kann Outsourcing als Folgestrategie des Lean Managements mit Abbau von Funktionen und Teilen der Organisation, insbesondere von Hierarchiestufen verstanden werden. In der Praxis existiert eine große Bandbreite von unterschiedlichen Funktionen, die mittels Outsourcing extern ausgelagert werden. Den Hauptteil nehmen dabei arbeitsmedizinische Aufgaben, die Verwaltungs- und Abrechnungsfunktionen sowie die Personalentwicklung ein.²⁴ Die Überlegung, welche Leistungen tatsächlich an Tochtergesellschaften oder externe Dienstleister übergeben werden sollen, sollte allerdings sorgfältig und individuell geprüft werden. Diese Gefahr des Outsourcings impliziert eine Wiedereinführung ausgelagerter Personalfunktionen über hohe Investitionen und bedeutet somit einen wesentlichen Kostenfaktor. Neben zahlreichen Vorteilen, wie etwa Kapazitätsgewinn, Effizienzsteigerung, Kosteneinsparungen, Qualitätssteigerungen und Wissenszuwachs können unüberlegte Auslagerungen von Personalfunktionen folglich auch diverse Nachteile für die gesamte Unternehmung beinhalten.²⁵

2.2 Versicherungsunternehmung

2.2.1 Begriffsverständnis und -abgrenzung

Eine **Versicherungsunternehmung** kann als Finanzdienstleistungsunternehmung verstanden werden, „das den Missnutzen von Unsicherheit dadurch reduziert, dass es Ausgleichszahlungen bei Schadenfällen verspricht.“²⁶ Die rechtliche Erscheinungsform der Versicherungsunternehmung wird dabei vom deutschen Aufsichtsrecht auf die Rechtsformen der Aktiengesellschaft, des Versicherungsvereins auf Gegenseitigkeit und der öffentlich rechtlichen Körperschaft beschränkt. Diese Beschränkungen bestehen allerdings nur für Erstversicherungsunternehmungen.²⁷

Analog der verschiedenen **Rechtsformen** können die in der deutschen Wirtschaft tätigen Versicherungsunternehmungen anhand zahlreicher Merkmale charakterisiert werden.²⁸ Eine auf die einzelne Versicherungsunternehmung reduzierte Betrachtungsweise erweist sich jedoch

²² Scholz (2002) S. 26.

²³ Vgl. Picot/Schuller (2004) Sp. 1325; Metz (1998) S. 162.

²⁴ Vgl. DGFP (2006) S. 23.

²⁵ Vgl. DGFP (2006) S. 24; Drumm (2008) S. 71.

²⁶ Börner (2006) S. 360.

²⁷ Vgl. Farny (1995) S. 155, (2006), S. 180; Benner (2006); GDV (2007).

²⁸ Vgl. Kazmierczak (1987) S. 36 ff.; Farny (2006) S. 231 ff.

als unvollständig, weil in der Praxis die Mehrheit der Versicherungsunternehmungen in einem Konzern organisiert ist.²⁹ Bei einem **Versicherungskonzern** handelt es sich um die Zusammenfassung mehrerer Rechtseinheiten von Versicherungsunternehmungen zu einer Wirtschaftseinheit unter einheitlicher Leitung, wobei die Obergesellschaft zumeist durch eine Holdinggesellschaft repräsentiert wird.

Im Hinblick auf die **Kategorisierung** der Versicherungsunternehmung besteht die Möglichkeit einer Differenzierung in Erst- und Rückversicherer, wobei in Deutschland der Betrieb von Erstversicherung zahlenmäßig bei weitem überwiegt.³⁰ Erstversicherungsunternehmungen betreiben Versicherungsgeschäfte ausschließlich mit Vertragspartnern in Form gewerblicher Unternehmungen, privater und öffentlicher Haushalte. Stellen jedoch andere Erst- oder Rückversicherer die Vertragspartner einer Versicherungsunternehmung dar, so handelt es sich dabei um professionelle Rückversicherungsunternehmungen. Darüber hinaus gibt es auch Unternehmungen, die gleichzeitig in den Geschäftsfeldern der Erst- und Rückversicherung tätig sind und als „gemischte Versicherungsunternehmung“ bezeichnet werden.³¹ Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal sind die betriebenen Versicherungszweige oder -sparten. Dem einzelnen Erstversicherungsunternehmungen ist es zum Schutz der Versicherten gesetzlich untersagt, alle Versicherungssparten gleichzeitig auszuüben. Insofern lassen sich die folgenden fünf Grundtypen von Versicherungsunternehmungen aus der Wirtschaftspraxis ableiten:³² Lebensversicherungs-, Krankenversicherungs-, Schaden-, Unfallversicherungs-, Rechtsschutzversicherungs- und Kreditversicherungsunternehmungen. Resultierend aus dem Spartenrenzgebots besteht für etliche rechtlich selbstständige Unternehmungen die Notwendigkeit zu einem Zusammenschluss in einen Versicherungskonzern unter einheitlicher Leitung, um im Interesse der Kunden mehrere Versicherungszweige gebündelt bereitzustellen.

Weiterhin besteht die Möglichkeit der Kategorisierung von Versicherungsunternehmungen anhand der **regionalen Ausweitung** der Geschäftstätigkeit. Hierbei kann zwischen einer regionalen, überregionalen sowie einer Tätigkeit im Ausland unterschieden werden.³³ Ein weiteres relevantes Merkmal für die Klassifikation von Versicherungsunternehmungen ist die Unternehmungsgröße, deren Bestimmung sich aufgrund uneinheitlicher Maßstäbe allerdings schwierig erweist. Ein weit verbreitetes Maß zur Bestimmung der Größe ist das Prämienvolumen, welches bedingt durch seine relativ leichte Ermittlung in der Praxis bevorzugt wird.³⁴ Neben der Eigenkapitalausstattung kann auch der Personalbestand als Kriterium verwendet werden. Zur besseren Vergleichbarkeit mit Unternehmungen anderer Branchen und im Hinblick auf die Themenstellung der Arbeit soll im Folgenden die Mitarbeiterzahl als Maß für die Unternehmungsgröße herangezogen werden.³⁵ Im Hinblick auf den Erfolgsfaktor „Mitarbei-

²⁹ Vgl. Raidt (1988) S. 498; Koch (1998) S. 103 f.; Farny (2006) S. 247.

³⁰ Vgl. Schareck/Fürstenwerth (2008) S. 4.

³¹ Vgl. Farny (2006) S. 231 f.

³² Die einzelnen Versicherungszweige sollen an dieser Stelle nicht weiter ausdifferenziert werden. Zum einen würde ein solches Vorgehen den Rahmen der Arbeit übersteigen, zum anderen erscheint eine tiefere Differenzierung für die folgende empirische Untersuchung nicht erforderlich. Für einen umfassenderen Einblick in die Erscheinungsformen der Versicherungszweige siehe Farny (2006) S. 232 f.

³³ Vgl. Farny (1992) Sp. 2581.

³⁴ Vgl. Zweifel/Eisen (2000) S. 10 f.

³⁵ Vgl. Schäfer (1996) S. 103 f., S. 152; Zweifel/Eisen (2000) S. 8.

ter“ lassen sich in der Versicherungswirtschaft weitere Merkmale ableiten. Eine wesentliche Charakteristik ist in der Strukturierung der Mitarbeiter in den Innen- und Außendienst zu sehen.³⁶ Eine einheitliche Abgrenzung beider Bereiche ist in der Praxis jedoch nicht oder nur sehr schwer möglich, zumal die Übergänge fließend sind. Im Allgemeinen gliedert sich der Innendienst in kaufmännische Angestellte, Auszubildende sowie sonstige Arbeitnehmer. Bezogen auf den Außendienst kann in Angestellte des Versicherungsaußendienstes und Versicherungsvertreter differenziert werden, wobei die Versicherungsvertreter von Rechtswegen selbstständige Kaufleute sind.

Eine weitere Besonderheit von Versicherungsunternehmungen liegt in der spezifischen **Organisationsstruktur**. In der Praxis existieren wenige Versicherungsunternehmungen, deren wirtschaftliche Aktivitäten ausschließlich an einem einzigen Standort gebündelt werden. Der erfolgreiche Betrieb von Versicherungsgeschäften erfordert ein hohes Maß an Kundennähe, was weitgehend eine Aufgliederung der Gesamtunternehmung in dezentrale Teilbetriebe bedingt.³⁷ Im Allgemeinen lassen sich die bestehenden Teilbetriebe wie folgt klassifizieren: Allen Versicherungsunternehmungen gemein ist das Vorhandensein einer Zentrale mit der Verantwortung für alle dispositiven Aufgaben der Unternehmung. Die meisten Versicherungsunternehmungen verfügen neben der Zentrale zusätzlich über mehrere Filialen an unterschiedlichen Standorten, die u. a. Filial-, Bezirks-, Landesdirektionen, Geschäftsstellen und Schadenbüros umfassen. Die Filialen üben in der Regel operative Aufgaben aus, verbunden mit einer regionalen Abgrenzung. Eine davon abweichende Form der Teilbetriebe sind die so genannten Inspektorate. Diese erfüllen in der regionalen Zuständigkeit eines größeren Filialbetriebs meist spezifische Aufgaben an wechselnden Standorten. Populäre Beispiele hierfür sind Spezialinspektorate für Absatztätigkeiten, die Schadenregulierung sowie die Vermittlerbeschaffung und -betreuung. Letztlich sind auch die Versicherungsvermittlungsbetriebe Teilbetriebe einer Versicherungsunternehmung und überwiegend für die Absatzaufgaben einzelner Standorte zuständig. Insgesamt lässt sich aus dieser Darstellung bereits eine deutliche Dezentralisierung in der Organisationsstruktur der Versicherungsunternehmung erkennen.

2.2.2 Implikationen für die Personalarbeit

Während die Organisation der Personalarbeit im Allgemeinen in der Literatur zunehmend Erwähnung erfährt, existieren zu der Personalarbeit in Versicherungsunternehmungen nur sehr wenig theoretisch fundierte und inspizierte **Literaturquellen**.³⁸ Eine durch die Theorie umfassend begründete Darstellung der Personalorganisation in Versicherungsunternehmungen kann deshalb im Rahmen dieser Studie nicht erfolgen. Allerdings wird die Personalorganisation verstärkt von unternehmungsspezifischen Merkmalen wie der Organisations-, Belegschaftsstruktur, der Größe etc. beeinflusst, so dass aus den oben dargestellten Charakteristika Implikationen für die Personalarbeit abgeleitet werden können.³⁹ Die folgende Darstellung

³⁶ Vgl. Mlynski (1992) S. 1; Farny (2006) 242 f.; Koch (1998) S. 95 ff.

³⁷ Vgl. Farny (1988) S. 476, (1992) Sp. 2576 ff., (2006) S. 239 ff.

³⁸ Die vorhandenen Literaturquellen sind z. T. bereits vor Jahrzehnten veröffentlicht worden und bedürfen einer Anpassung an die wirtschaftlichen Veränderungen der letzten Jahre. Auffällig ist, dass selbst in der populären Versicherungsliteratur der Personalbereich nur am Rande angesprochen wird. Vgl. Farny (2006) S. 877; Müller-Lutz (1984) S. 38 f.; Mlynski (1992).

³⁹ Vgl. Armutat et al. (2007) S. 13; Kazmierczak (1987) S. 29 ff.

zielt dabei nicht auf eine Wiederholung bereits genannter Organisationsformen ab, vielmehr sollen versicherungstypische Ausprägungen aus der Literatur herangezogen werden.⁴⁰

Aus der spezifischen Beschäftigtenstruktur von Versicherungsunternehmungen lassen sich u. a. Auswirkungen auf die **Aufgabenverteilung innerhalb des Personalbereichs** ableiten. In Anlehnung an die Literatur kann eine Gliederung des Personalbereichs nach den Mitarbeitergruppen Innendienst, Außendienst und eventuell Führungskräften erfolgen, womit auf der ersten Gliederungsebene eine objektbezogene Aufgabenverteilung vorliegt. Denkbar ist in diesem Zusammenhang auch eine Verteilung der Personalmanagement-Aufgaben nach Regionen oder Betriebsteilen. Des Weiteren kann auch eine Gliederung des Personalbereichs nach Personalfunktionen wie Personalbeschaffung, Personalservice u. a. erfolgen. Darüber hinaus ist in Versicherungsunternehmungen auch das Referentensystem vorzufinden. Neben einer rein objekt- oder funktionsorientierten „inneren Organisation“ der Personalarbeit sind außerdem diverse Mischformen beider Varianten denkbar. Eine weitere Implikation für die Personalarbeit besteht in einer Übertragung personalwirtschaftlicher Verantwortung auf die Organisations- respektive Außendienstabteilung.⁴¹ Neben der Zuständigkeit für den Vertrieb und die Absatzsteuerung verantwortet diese Abteilung auch Personalmanagement-Aufgaben für den Werbe- und Organisationsaußendienst. Zentralisierungsfähige Personalaufgaben für den Innen- sowie nicht absatzbezogenen Außendienst werden jedoch weiterhin durch den Personalbereich bewältigt.

Bedingt durch die dezentrale Organisation der Versicherungsunternehmung lassen sich auch für den räumlichen (De-) **Zentralisierungsgrad** der Personalarbeit Rückschlüsse treffen. Die Verteilung zentralisierungsfähiger Personalmanagement-Aufgaben für die Beschäftigten der Filialbetriebe kann anhand zweier Alternativen geschehen, die in der Praxis vielfach in einer Mischform auftreten: Zum einen lassen sich alle personalwirtschaftlichen Aufgaben im Personalbereich der Zentrale bündeln, zum anderen können bei ausreichendem Umfang der Aufgaben in den Filialbetrieben dezentrale Personalabteilungen eingerichtet werden. Die Organisation der Personalfunktionen kann neben dem Zentralisierungsgrad auch hinsichtlich der Standardisierung geprüft werden.

Auch im Hinblick auf die **Verankerung der Personalarbeit** in die Versicherungsunternehmung lassen sich einzelne typische Faktoren herausstellen. Für die hierarchische Eingliederung des zentralen Personalbereichs in Versicherungsunternehmungen bestehen prinzipiell dieselben Möglichkeiten wie in anderen Branchen. Um die Relevanz personalwirtschaftlicher Funktionsbereiche zu betonen, kann auch in Versicherungen die Personalverantwortung als eigenständiges Ressort in die Unternehmungsleitung integriert werden. Handelt es sich bei der Versicherungsunternehmung um eine Aktiengesellschaft, so ist laut Mitbestimmungsgesetz 1976 die Bestellung eines Arbeitsdirektors in den Vorstand zwingend erforderlich. Allerdings lässt sich durch die rechtliche Erfordernis keine bindende Aussage über den tatsächlichen personalwirtschaftlichen Aufgabenbereich des Arbeitsdirektors treffen.

⁴⁰ Vgl. Kazmierczak (1987) S. 29 ff.; Raidt (1988) S. 495 f.; Schreiber (1984) S. 567; Farny (2006) S. 877; Mlynski (1992) S. 26; Hentze (1999) S. 356.

⁴¹ Vgl. Mlynski (1992) S. 28 ff.; Raidt (1988) S. 495; Farny (1988) S. 478; Kazmierczak (1987) S. 95 ff.

Wenngleich die **Bedeutung** der Human Resource als kritischer Erfolgsfaktor der Unternehmung zunehmend in das Bewusstsein der Versicherungswirtschaft rückt, existieren kaum theoretisch fundierte Aussagen über die tatsächliche Ausgestaltung der Personalarbeit.⁴² Die Ausprägung der Personalorganisation von Versicherungsunternehmen stellt folglich einen interessanten Forschungsgegenstand dar.

⁴² Vgl. Schäfer (1996) S. 42; Schwarz (2001).

3. Empirische Studie

3.1 Empirische Ausgangsbasis und Auswahl der Erhebungsmethodik

Für die Ermittlung der empirischen Ausgangsbasis können verschiedene Datenquellen verwendet werden, wobei die Anzahl der Versicherungsunternehmungen analog der Quellen variiert. Die Gesamtanzahl der aufsichtspflichtigen Versicherungsunternehmungen in Deutschland beläuft sich auf 633⁴³ Versicherungsunternehmungen, von denen ein Großteil Mitglied im **Gesamtverband der Deutscher Versicherungswirtschaft (GDV)** ist. Bedingt durch die hohe Akzeptanz des GDV in der Versicherungswirtschaft soll im Folgenden anhand der Mitgliederliste die empirische Ausgangsbasis für die vorliegende Untersuchung bestimmt werden. Ein weiterer Vorteil dieser Datenquelle liegt in einer Veröffentlichung von Kontaktadressen der insgesamt 468 Mitgliedsunternehmungen über die Internetseite des GDV. Für die Grundgesamtheit der Studie müssen die Mitglieder des GDV noch um 14 versicherererbundene⁴⁴ sowie 60 ausländische Unternehmungen reduziert werden, da die Untersuchung auf die Organisation der Personalarbeit in deutschen Unternehmungen begrenzt ist. Insgesamt verbleiben somit 394 Versicherungsunternehmungen, welche die **Grundgesamtheit** der vorliegenden Studie erzeugen. Grundgesamtheit kann in diesem Zusammenhang als Gesamtmenge von Objekten verstanden werden, für die die Aussagen der Untersuchung gelten sollen.

Für die Erfassung und Interpretation sozialer Tatbestände kann die **explorative Forschung** auf eine Vielzahl unterschiedlicher Forschungsmethoden zurückgreifen, die sich zwischen qualitativen und quantitativen Studien bewegen.⁴⁵ Im Gegensatz zu qualitativen Studien, werden quantitative Erhebungen weitgehend standardisiert, um eine Vergleichbarkeit der Daten zu ermöglichen. Ein häufig verwendetes Erhebungsinstrument für die Erfassung quantitativer Daten ist der voll strukturierte Fragebogen. Die erhobenen Daten können hiermit unmittelbar statistisch ausgewertet werden, eine vorangehende semantische Deutung ist nicht erforderlich.⁴⁶ Eine qualitative Erhebung der Personalarbeit in Versicherungsunternehmungen weist sicherlich diverse Vorteile auf, da hierbei relevante Informationen aus verschiedenen Perspektiven im Detail erfasst werden können. Allerdings können mittels einer qualitativen Studie aus Zeit- und Kostengründen nur relativ wenige Fälle der Grundgesamtheit untersucht werden. Die empirische Studie soll jedoch insbesondere einen Überblick über die Personalorganisation einer Vielzahl von Versicherungsunternehmungen ermöglichen. Von daher fiel die Entscheidung auf eine **vollstandardisierte Befragung**.

Die Befragung kann entweder mündlich oder schriftlich erfolgen. Eine mündliche Befragung ist mit einem erhöhten Zeit- und Kostenaufwand verbunden. Eine schriftliche Befragung ist dagegen nicht für schreib- und denkungewandte Personen geeignet, und die tatsächliche Be-

⁴³ Vgl. BaFin (2009).

⁴⁴ Bei den versicherererbundenen Unternehmen handelt es sich nicht um Versicherungsunternehmungen im eigentlichen Sinne. Diese Unternehmungen betreiben kein eigenes Versicherungsgeschäft. Stattdessen stehen sie den Versicherungsunternehmungen mit diversen Dienstleistungen (Weiterbildung etc.) unterstützend zur Verfügung.

⁴⁵ Vgl. Atteslander (2008) S. 5.

⁴⁶ Vgl. Kromrey (2006) S. 33 f.

fragungssituation ist nur bedingt kontrollierbar, da auch andere Personen als die Befragten an der Befragung teilnehmen könnten.⁴⁷ Für die vorliegende Zielgruppe liegen diese Nachteile jedoch nicht vor, so dass auf eine **vollstandardisierte, postalische Befragung mittels voll strukturiertem** Fragebogen zurückgegriffen wird. Wesentliche Vorteile der postalischen Versendung von Fragebögen sind, neben dem erheblichen Kostenvorteil, insbesondere die Vermeidung von Fehlerquellen durch den Interviewer sowie die vermutlich überlegteren und ehrlicheren Antworten der Befragten.⁴⁸ Der sicherlich größte Nachteil der postalischen Befragung ist allerdings die Erlangung eines hinreichend hohen Rücklaufs, der jedoch über diverse Maßnahmen positiv beeinflusst werden kann.⁴⁹

3.2 Erhebungsmethode

3.2.1 Ermittlung der Untersuchungseinheiten

Nachdem die Grundgesamtheit bestimmt wurde, muss im nächsten Schritt festgelegt werden, ob mittels einer Vollerhebung die Daten aller Einheiten der Grundgesamtheit oder nur eine begrenzte Teilmenge über eine Teilerhebung untersucht werden sollen. Wie in den meisten Fällen der empirischen Sozialforschung ist eine Vollerhebung auch bei 394 Elementen der Grundgesamtheit aus Zeit- und Kostengründen nicht durchführbar, so dass auf eine **Teilerhebung mittels Stichprobe** zurückgegriffen wird.⁵⁰ Für die Auswahl der Stichprobe gibt es unterschiedliche Methoden, die sich zwischen zufälligen sowie willkürlichen und bewussten Auswahlverfahren bewegen. Um die Rücklaufquote der Studie positiv zu beeinflussen, wurde die Stichprobe bewusst ausgewählt.⁵¹ Da für die Durchführung einer postalischen Versendung von Fragebögen die Kenntnis von Adressen und im Idealfall persönlichen Ansprechpartnern erforderlich wird, stützt sich die empirische Untersuchung auf eine Kontaktdatenbank des **Instituts für Versicherungswissenschaften der Universität Leipzig**. Aus der Datenliste wurden bewusst nur Mitglieder der Unternehmensleitung sowie Personalleiter ausgewählt, womit gewährleistet werden soll, dass ausreichend themenspezifisches Wissen vorhanden ist, um den Fragebogen kompetent beantworten zu können. Die Stichprobe umfasst **107 Versicherungsunternehmen** unterschiedlicher Größe und Rechtsform und deckt 27 % des verfügbaren Datenpools ab.

3.2.2 Konzeption und Gestaltung des Erhebungsinstruments

Die schriftliche Befragung bedingt stets ein hohes Maß an Präzision bei der Gestaltung des Erhebungsinstruments. Eine postalische Versendung der Fragebögen erfordert zusätzlich besondere Sorgfalt, da der Befragte bei der Beantwortung des Fragebogens ohne Hilfe eines Interviewers zurechtkommen muss. Die Unmissverständlichkeit der Fragen steht somit im Mittelpunkt der Fragebogenkonstruktion, um zu verhindern, dass Fragebögen unvollständig oder

⁴⁷ Vgl. Atteslander (2008) S. 147.

⁴⁸ Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005) S. 358 f.; Atteslander (2008) S. 147.

⁴⁹ Vgl. Mayer (2006) S. 99; Häder (2006) S. 237; Laatz (1993) S. 109 f.; Scholl (2003) S. 45; Möhring/Schlütz (2003) S. 143 ff.; Porst (2008) S. 503; Bortz/Döring (2006) S. 257 f.

⁵⁰ Vgl. Atteslander (2008) S. 256 f.; Häder (2006) S. 139; Schnell/Hill/Esser (2005) S. 268.

⁵¹ Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005) S. 270.

gar nicht ausgefüllt werden. Neben den inhaltlichen Aspekten spielt auch die grafische Gestaltung des Fragebogens eine entscheidende Rolle. Relevant ist in diesem Zusammenhang insbesondere die Dramaturgie des Fragebogens. Die Logik des Befragungsablaufes für die Befragungsteilnehmer sollte zweifelsfrei nachvollziehbar sein. Weiterhin nimmt auch die Art der Fragen Einfluss auf die Befragungssituation.⁵² Für die Konstruktion des Fragebogens werden neben den versicherungsspezifischen Informationen insbesondere die allgemeinen betriebswirtschaftlichen Aspekte der Organisation von Personalarbeit herangezogen. Bei der Auswahl der Fragen und der genauen Fragenformulierung findet eine Orientierung an einer bestehenden **Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalwirtschaft (DGFP)**⁵³ statt, um bei der Auswertung unter Umständen einen Vergleich zu anderen Branchen ziehen zu können. Darüber hinaus ist es empfehlenswert, sich bei der Gestaltung eines Erhebungsinstrumentes sich an bereits erfolgreich durchgeführte Untersuchungen zu orientieren, um auch vergleichbare Ergebnisse zu haben.

Der **Fragebogen** gliedert sich in sechs Frageblöcke mit insgesamt 29 Fragen.⁵⁴ Eingeleitet wird der Fragebogen mit einem Begleitschreiben, das die Anonymität der Befragung hervorhebt sowie die Kontaktdaten für Rückfragen bereitstellt. Bei den gestellten Fragen handelt es sich überwiegend um geschlossene oder halboffene Fragen, um neben dem Bearbeitungsaufwand der Befragten vor allem den Auswertungsaufwand zu minimieren. Kann der Befragte bei einer Frage mehrere Antwortalternativen auswählen, wird über den Vermerk „Mehrfachnennungen möglich“ darauf hingewiesen. Obgleich der Fragebogen vereinzelt Filterfragen enthält, ist nach dem Pretest darauf verzichtet worden, diese mittels einer expliziten Filterführung kenntlich zu machen. Dadurch sollte das Hin und Her Blättern sowie eventuelle Verwirrungen vermieden werden.

Der **erste Themenkomplex** umfasst acht Fragen, die sich auf allgemeine Unternehmungsdaten beziehen. Über die Ja-Nein-Frage soll zunächst ermittelt werden, ob es sich bei der befragten Versicherungsunternehmung um eine konzerngebundene Unternehmung handelt. Ist die Unternehmung in einem Konzern organisiert, so kann über die anschließende Selektionsfrage zwischen Konzernzentrale und rechtlich selbstständiger Tochter gewählt werden. Die Fragen drei und vier befassen sich zum einen mit der Erscheinungsform der Unternehmung

⁵² Prinzipiell lassen sich Fragen nach drei möglichen Antwortvorgaben kategorisieren: Offene Fragen beinhalten keine festgelegte Antwortkategorie, so dass der Befragungsteilnehmer seine Antwort selbstständig formulieren kann. Im Gegensatz dazu ist bei geschlossenen Fragen eine begrenzte und vorbestimmte Auswahl an Antwortmöglichkeiten vorhanden, an denen sich der Befragte orientieren muss. Hier kann weiterhin zwischen einer Ja-Nein-Frage und der Selektionsfrage unterschieden werden. Für die Selektionsfrage gibt es die Möglichkeit einer Einfachauswahl, bei der nur eine der definierten Alternativen gewählt werden kann, sowie einer Mehrfachauswahl, bei der mehrere Antwortmöglichkeiten selektiert werden können. Eine spezielle Form der Selektionsfrage stellt die so genannte Skala-Frage dar, anhand derer Gefühle, Werte, Meinungen oder Handlungen in Bezug auf die Intensität erfasst werden sollen. Vorteilhaft bei geschlossenen Fragen ist die erhöhte Einheitlichkeit der Antworten, die eine bessere Vergleichbarkeit des Datenmaterials ermöglicht. Nachteilig ist jedoch, dass einzelne Befragungsteilnehmer keine geeignete Antwortvorgabe identifizieren können und zu Falschaussagen tendieren könnten. Diesem Problem kann durch halboffene Fragen entgegengewirkt werden. Den Befragten wird hierbei über eine zusätzliche Kategorie, bspw. „Sonstige“ die Möglichkeit gegeben eine eigene Antwort zu formulieren. Vgl. Scholl (2003) S. 156 f.; Atteslander (2008) S. 136 ff.; Diekmann (2005) S. 408; Porst (2008) S. 55; Mayer (2006) S. 58; Möhring/Schlütz (2003) S. 32.

⁵³ Vgl. DGFP (2006).

⁵⁴ Vgl. Anhang A.

im Sinne der Alternativen „Erstversicherer“, „Rückversicherer“ sowie „Betrieb von Erst- und Rückversicherung“ und zum anderen mit der Rechtsform der Unternehmung. In Frage fünf ist bei der Auswahl der betriebenen Versicherungszweige eine Mehrfachauswahl möglich. Mit Frage sechs soll die nationale respektive internationale Ausbreitung der Versicherungsunternehmung erfasst werden. Im Hinblick auf die Differenzierung der Versicherungsunternehmungen anhand ihrer Prämieinnahmen kann in Frage sieben das jährliche Bruttoprämienvolumen angegeben werden. Frage acht zielt auf die Funktion des Befragten innerhalb der Unternehmung ab.

Der **zweite Fragenblock** beinhaltet vier Fragen zur Personalsituation der Unternehmung. In der ersten Frage sollen die Mitarbeiterzahlen, gestaffelt in Mitarbeiter gesamt, Innendienstangestellte, Außendienstangestellte, Auszubildende, Mitarbeiter in der Personalabteilung sowie Organisations-/Außendienstabteilung angegeben werden, um die besondere Mitarbeiterstruktur erfassen zu können. Bei den Fragen 10 und 11 soll über die Skala-Einteilung „unwichtig“ bis „wichtig“ die Relevanz der Personalfunktion für die Leistungserstellung sowie die Organisation der Personalarbeit für ein effizientes Personalmanagement ermittelt werden. Frage 12 dient einer ersten Einschätzung, wo der Schwerpunkt bei der Verteilung der Personalmanagement-Aufgaben in der Unternehmung liegt. Im Weiteren soll diese Frage auch eine Kontrolle der Frage 21 gewährleisten, bei der nach der Bewältigung von Personalmanagement-Aufgaben durch einzelne Einheiten gefragt wird.

Der **dritte Themenkomplex** mit sechs Fragen befasst sich mit der Aufbauorganisation der Personalarbeit. Mit Frage 13 soll in Erfahrung gebracht werden, in welchen versicherungsspezifischen Betriebsteilen Personalmanagement-Aufgaben wahrgenommen werden können. Aus der versicherungsspezifischen Mitarbeiterstruktur folgt Frage 14, bei der erfasst werden soll, in welchen Unternehmungsbereichen die Mitarbeitergruppen betreut werden. Anschließend soll mit Frage 15 erfasst werden, welche der bestehenden Organisationsformen aus der Literatur auf die Organisation der Personalarbeit in der jeweiligen Versicherungsunternehmungen übertragbar sind. Frage 16 braucht von den Befragten nur beantwortet zu werden, sofern in Frage 15 die Antwortmöglichkeit der Personalabteilung als Wertschöpfungseinheit gewählt wurde. Frage 16 zielt folglich auf die Ausgestaltung des Personalbereichs als Wertschöpfungseinheit. Die verschiedenen Alternativen zur hierarchischen Eingliederung des Personalbereichs in die Organisationsstruktur der Unternehmung sind Inhalt von Frage 17. Die Verteilung der Personalmanagement-Aufgaben innerhalb des Personalbereichs in Form einer Ressortierung ist Gegenstand von Frage 18.

Der **vierte Themenkomplex** beinhaltet vier Fragen und thematisiert die Ablauforganisation der Personalarbeit. Bei den Skala-Fragen 19 und 20 soll zum einen das Ausmaß der Standardisierung und zum anderen der Zentralisationsgrad ausgewählter Personalmanagement-Aufgaben ermittelt werden.⁵⁵ Welche der unterschiedlichen Instanzen sowie Personen der

⁵⁵ Bei der Auswahl der Personalmanagement-Aufgaben findet überwiegend eine Orientierung an der Studie des DGFP statt, wenngleich die einzelnen Aufgaben für die Eignung der spezifischen Fragestellung geprüft und teilweise um einzelne Aufgaben reduziert wurden. Vgl. DGFP (2006). Auf eine Verwendung der in Berthel/Becker (2010) verwendeten Differenzierung wurde verzichtet, um vergleichbare Ergebnisse erreichen zu können.

Versicherungsunternehmung diese Personalmanagement-Aufgaben im Einzelnen ausführen, soll in Frage 21 nachgegangen werden. Frage 22 beschäftigt sich mit ausgewählten Self-Service-Systemen zur Übertragung von Personalmanagement-Aufgaben auf Führungskräfte und qualifizierte Mitarbeiter.

Mit vier Fragen zum Outsourcing schließt sich der **fünfte Fragenblock** an. Frage 23 bezieht sich direkt auf die Übertragung ausgewählter Aufgaben auf Tochtergesellschaften (interne Auslagerung) sowie auf externe Dienstleister (externe Auslagerung). Mit den Gründen für eine bestehende (Frage 24), geplante (Frage 25) oder nicht geplante (Frage 26) Auslagerung von Personalmanagement befassen sich die Fragen 24 bis 26, so dass je nach Beantwortung von Frage 23 durchaus auch eine der Fragen übersprungen werden kann.

Schließlich erfolgt über den **sechsten Themenkomplex** mit Hilfe von drei Abschlussfragen eine Beurteilung der Personalorganisation in der jeweiligen Versicherungsunternehmung. Mit Hilfe von Frage 23 soll, in Strukturen und Prozesse differenziert, herausgefunden werden, wann die Personalorganisation zuletzt reorganisiert wurde. Frage 28 thematisiert in Form einer Skala-Frage die gegenwärtige Zufriedenheit mit der Personalorganisation in der befragten Unternehmung. Über eine offene Frage können zudem denkbare Verbesserungspotenziale angegeben werden (Frage 29). Abschließend wird dem Befragten über das Feld „Abschlusskommentar“ die Möglichkeit zu Anmerkungen und Kommentaren gegeben.

3.2.3 Pretest und Durchführung

Bevor der Fragebogen versandt werden kann, empfiehlt es sich zunächst, ihn mittels einer Testerhebung zu prüfen. Im Rahmen eines Pretests soll insbesondere der Fragebogaufbau sowie die Eindeutigkeit und Variation der Antwortvorgaben auf Zweckmäßigkeit untersucht werden.⁵⁶ Hierfür wird der Fragebogen für einen Testlauf an Personen der Zielgruppe übermittelt, um mit deren Hilfe Schwachstellen aufdecken zu können. Gegebenenfalls kann der Fragebogen anschließend modifiziert und können Ungereimtheiten beseitigt werden.

Im Rahmen des Pretests wurde der Fragebogen an zwei Mitarbeiter aus der Personalabteilung sowie einen Niederlassungsleiter verschiedener Versicherungsunternehmungen verschickt. Die Testpersonen wurden gebeten, den Fragebogen auszufüllen und insbesondere auf die Verständlichkeit der Fragen, die Filterführung, die Sinnhaftigkeit der Antwortalternativen sowie die Bearbeitungsdauer hin zu prüfen. Insgesamt haben die Personen die gestellten Fragen als verständlich und nachvollziehbar erachtet. Wenige Änderungen wurden vorgeschlagen und vorgenommen. Die Bearbeitungsdauer wurde bei 20 bis 25 Minuten angesetzt, obgleich sich dieser Zeitraum nach Angabe der Testpersonen auch verlängern könnte, sofern nicht alle benötigten Informationen griffbereit seien.

Die empirische Untersuchung wurde in **Kooperation** mit dem Institut für Versicherungswissenschaften der Universität Leipzig durchgeführt. Dabei gab es neben der Bereitstellung der

⁵⁶ Vgl. Atteslander (2008) S. 277; Schnell/Hill/Esser (2005) S. 347 f.; Scholl (2003) S. 192 f.; Bortz/Döring (2006) S. 356; Mayer (2006) S. 97.

Kontaktaten für die Stichprobe auch inhaltliche Hilfestellung von den Mitarbeitern des Instituts. Auch das Anschreiben⁵⁷ für den postalischen Versand wurde in Anlehnung an den Bekanntheitsgrad des Instituts in der Versicherungswirtschaft speziell gestaltet. Aus Gründen der Akzeptanz wurde das Anschreiben im Namen des Instituts für Unternehmensführung der Universität Bielefeld sowie des Instituts für Versicherungswissenschaften der Universität Leipzig verschickt. Die Fragebögen wurden im Frühjahr 2009 postalisch an die Kontaktpersonen der 107 Versicherungsunternehmen übermittelt. Der Fragebogen wurde neben dem Anschreiben mit einem frankierten Rückumschlag versehen. Eine Woche nach Aussendung der Fragebögen wurde mittels einer ersten Nachfassaktion eine E-Mail⁵⁸ an die Kontaktpersonen verschickt. Nach Ablauf der Rücksendefrist erfolgte eine weitere Nachfassaktion. Insgesamt wurden 45 Fragebögen zurückgeschickt, was einer Rücklaufquote von 42 % entspricht. Zwei Wochen später gingen noch zwei weitere ausgefüllte Fragebögen ein. Diese wurden aber wegen der fortgeschrittenen Auswertung nicht mehr berücksichtigt.

3.3 Auswertungsmethode

Da eine Überprüfung bestehender Hypothesen nicht Gegenstand der Arbeit ist, werden die gesammelten Daten im Folgenden mittels der deskriptiven Statistik ausgewertet.⁵⁹ Im Rahmen der Studie erfolgte die Auswertung der erhobenen Daten nahezu ausschließlich anhand der univariaten Häufigkeitsverteilung, um zu erfassen, wie häufig die einzelnen Merkmale in der Stichprobe vertreten sind. Die Gesamtheit der Auswertung wurde mit Hilfe des Software-Programms SPSS bewältigt.

⁵⁷ Vgl. Anhang B.

⁵⁸ Vgl. Anhang C.

⁵⁹ Während die deskriptive Statistik über beschreibende Kennzahlen und graphische Illustrationen versucht, die Beobachtungsdaten zusammenzufassen und darzustellen, sollen mittels der Inferenzstatistik, über die objektive Prüfung von Hypothesen, Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit gezogen werden. Vgl. Atteslander (2008) S. 241; Kromrey (2006) S. 420; Häder (2006) S. 409 ff.

4. Organisation der Personalarbeit in Versicherungsunternehmen

Die erhobenen Daten der durchgeführten Studie sollen im Folgenden zunächst dargestellt und anschließend interpretiert werden. Die Ergebnisse werden für alle Versicherungsunternehmen als Gesamtheit ausgewertet und interpretiert. Die Ergebnisdarstellung erfolgt anhand der im Fragebogen getroffenen Einteilung in Frageblöcke.⁶⁰

4.1 Darstellung der erhobenen Daten

4.1.1 Unternehmensdaten und Personalsituation

Die Aufbereitung der ersten Frage hat ergeben, dass 77,8 % der insgesamt 45 teilnehmenden Versicherungsunternehmen in einem **Konzern** organisiert sind. Die Ausprägung dieser 35 Unternehmen lässt sich analog ihrer Konzernzugehörigkeit entnehmen. Demzufolge ist die Konzernzentrale durch 17 Versicherungsunternehmen vertreten. Die rechtlich selbstständige Tochter macht mit 18 Unternehmen nur geringfügig die Mehrheit aus.

In Bezug auf den Betrieb von **Versicherungsleistung** analog der Frage 3 lassen sich 44 der teilnehmenden Unternehmen in 33 reine Erstversicherer, einen Rückversicherer sowie zehn Versicherungsunternehmen mit Betrieb von Erst- und Rückversicherung einteilen. Damit nehmen die Erstversicherer mit 75 % eine dominante Stellung ein.

In welcher **Rechtsform** diese Versicherungsunternehmen ihr Versicherungsgeschäft ausüben, war nachfolgend erfragt. Von den insgesamt 45 Versicherern sind 27 Unternehmen in der Aktiengesellschaft, 15 Unternehmen in dem Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit, zwei Unternehmen in Form der öffentlich-rechtlichen Körperschaft und eine Unternehmung in der Rechtsform der GmbH organisiert.

Im Hinblick auf die **betriebenen Versicherungszweige** konnte Frage 5 die folgenden Ergebnisse generieren: Zunächst soll angemerkt werden, dass die Mehrheit der Versicherungsunternehmen mehr als nur einen Versicherungszweig offeriert. Bezogen auf 44 teilgenommene Versicherungsunternehmen haben 75 % Leistungen aus dem Bereich der Schaden- und Unfallversicherung im Angebot. Ähnlich stark vertreten ist der Bereich der Lebensversicherung mit 29 Nennungen (65,9 %). Die Krankenversicherung und der Rechtsschutz sind mit jeweils 40,9 % der 44 Unternehmen gleich stark ausgeprägt. Neben der Kreditversicherung, die mit 20,5 % deutlich weniger Nennung erfährt, verfügen 11,4 % der Unternehmen über sonstige Versicherungszweige in ihrem Angebotsspektrum.

Die **nationale Ausweitung der Geschäftstätigkeit** wurde mit Hilfe von Frage 6 erfasst. Von 45 teilnehmenden Versicherungsunternehmen fokussiert sich die Mehrzahl mit 73,3 % auf eine rein nationale Tätigkeit, während 15,6 % der Versicherungsunternehmen auch inner-

⁶⁰ Die Anzahl der Versicherungsunternehmen, welche die einzelnen Fragen bearbeitet haben, variiert zum Teil je nach Frage erheblich, so dass bei der Auswertung der Daten nicht grundsätzlich von 45 Versicherungsunternehmen ausgegangen werden kann. Deshalb wurden für die Ergebnisdarstellung immer nur die gültigen prozentualen Angaben verwendet, die sich immer in Relation zu den tatsächlich beantworteten Fragen ergeben.

halb Europa Versicherungsgeschäfte betreiben. Lediglich 11,1 % der teilnehmenden Versicherer orientieren sich in ihrem wirtschaftlichen Handeln weltweit.

Hinsichtlich der **Unternehmensgröße** wurden die Versicherungsunternehmen u. a. nach dem jährlichen Bruttoprämienvolumen kategorisiert. Einen Einblick in die erhobenen Daten bezüglich des Prämienvolumens ermöglicht Abbildung 1.

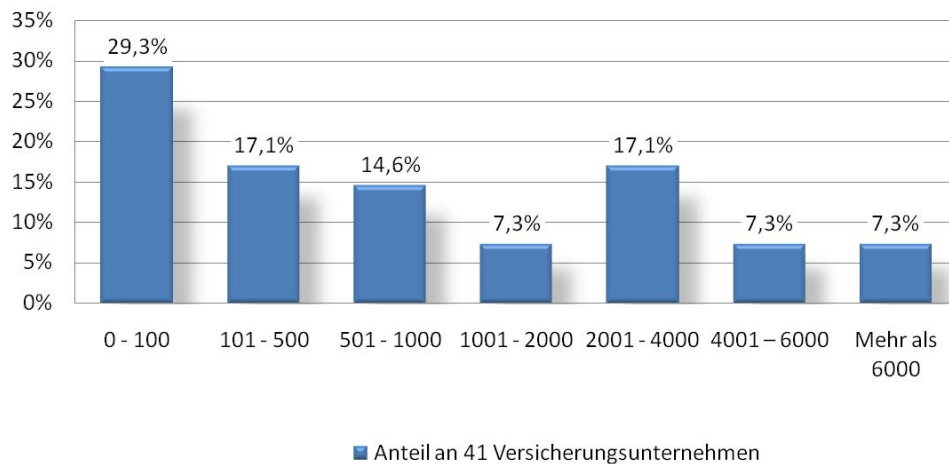


Abb. 1: Jährliches Bruttoprämienvolumen des vergangenen Geschäftsjahres (in Millionen Euro)

Den größten Anteil der Versicherungsunternehmen macht die erste Kategorie von 0 bis 100 Millionen Euro mit 29,3 % (12 Nennungen) aus. In der zweiten Gruppe von 101 bis 500 Millionen sind immer noch 17,1 % (7 Nennungen) vertreten. Die dritte Kategorie mit 501 bis 1.000 Millionen beinhaltet zudem 14,6 % (6 Nennungen) der 41 Versicherer. In der Gruppe von 1.001 bis 2.000 Millionen Euro summieren sich nur noch 7,3 % (3 Nennungen) der Versicherungsunternehmen, während in der Kategorie mit 2.001 bis 4.000 Millionen wiederum 17,1 % (7 Nennungen) der Unternehmen enthalten sind. Die beiden folgenden Gruppen von 4.001 bis 6.000 und mehr als 6.000 Millionen Euro verteilen sich jeweils auf 7,3 % (3 Nennungen) der 41 Versicherer. Insgesamt weisen somit rund 61 % der Versicherungsunternehmen, die diese Frage beantwortet haben, ein gebuchtes, jährliches Bruttoprämienvolumen von weniger als 1.001 Millionen Euro auf.

Die Frage nach der **Funktion der Kontaktperson** stand danach an. Jeweils 17,8 % der teilnehmenden Befragten üben dabei die Funktion der Unternehmensleitung sowie des Personalvorstands aus. Die Mehrheit (48,9 %) der Kontaktpersonen, die an der Studie teilgenommen haben, ist in der Funktion der Personalleitung tätig. Die restlichen 15,6 % verteilen sich auf die Personalreferenten (6,8 %) und mit jeweils 2,2 % auf vier sonstige Funktionen.

Abbildung 2 illustriert die **Mitarbeiterzahlen** der teilnehmenden Versicherungsunternehmen, eingeteilt in sieben Größenklassen.

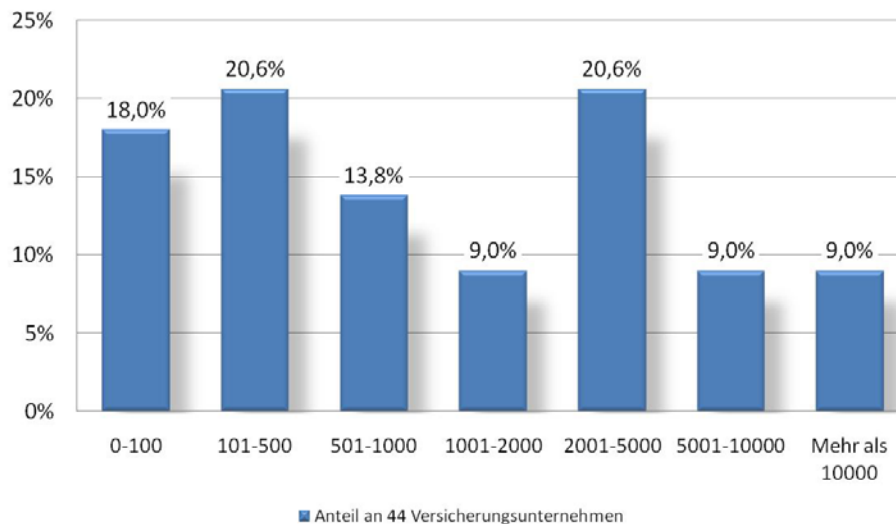


Abb. 2: Gesamtmitarbeiterzahl nach Kategorien⁶¹

Die erste Kategorie mit bis zu 100 Mitarbeitern beinhaltet 18 % der 44 Versicherungsunternehmen, die diese Frage beantwortet haben. Die beiden folgenden Kategorien mit 101 bis 500 und 501 bis 1.000 Mitarbeiter verteilen sich auf 20,6 % und 13,8 % der Versicherer. Mit Ausnahmen der Kategorie 2.001 bis 5.000 Mitarbeiter mit insgesamt 20,6 % der Unternehmen weisen die restlichen Größenklassen 1.001 bis 2.000, 5.001 bis 10.000 und mehr als 10.000 Mitarbeiter jeweils 9 % der Versicherungsunternehmen auf. Letztlich ist auch eine heterogene Teilnehmerschaft zu konstatieren. Ein weiteres Ergebnis, das mittels Frage 9 erhoben werden konnte, ist die Relation der Mitarbeiter im Personalbereich zu der Gesamtmitarbeiterzahl. Im Durchschnitt sind schließlich rund 1,5 % der Gesamtmitarbeiter im Personalbereich der Versicherungsunternehmen beschäftigt (von 0 % bis 4 %).

Die Ergebnisse zu Frage 10 hinsichtlich der **Bedeutung der Personalfunktion** für die Leistungserstellung in der Unternehmung, können der Abbildung 3, bezogen auf 44 Versicherungsunternehmen, entnommen werden.

⁶¹ Wie bei dem Prämienvolumen werden die Kategorien in der X-Achse und der prozentuale Anteil in der Y-Achse sichtbar.

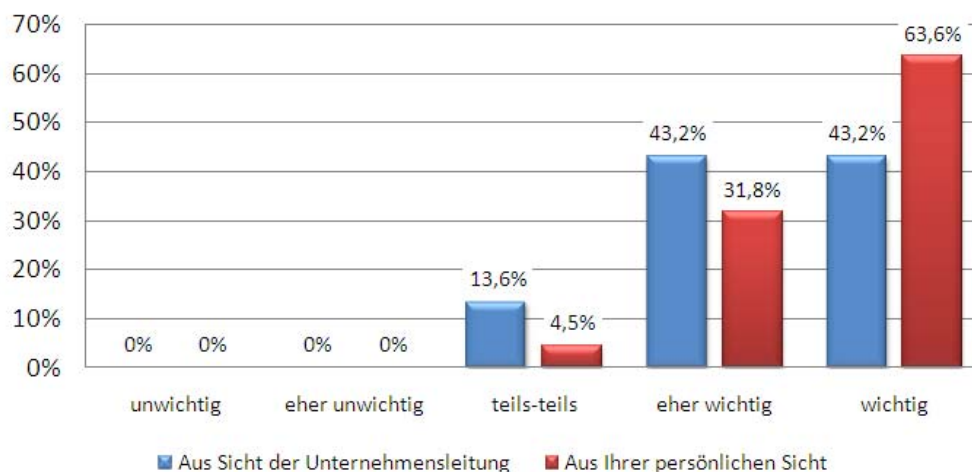


Abb. 3: Relevanz der Personalfunktion für die Leistungserstellung in der Unternehmung⁶²

Die Gesamtheit aller Antworten verteilt sich auf die drei Alternativen „teils-teils“, „eher wichtig“ und „wichtig“, wobei sich die Antworten aus der Sicht der Kontaktperson stärker bei der Kategorie „wichtig“ häufen.⁶³ Auf die Kategorie „teils-teils“ fallen 13,6 % aus Sicht der Unternehmensleitung und 4,5 % aus der persönlichen Sicht der Kontaktpersonen. Weiterhin schätzen 43,2 % von 44 teilnehmenden Versicherungsunternehmen die Personalfunktion aus Sicht der Unternehmensleitung und 31,8 % der Versicherungsunternehmen aus persönlicher Sicht als „eher wichtig“ für die Leistungserstellung ein. Dagegen entscheiden sich 63,6 % der Unternehmen aus persönlicher Sicht für die Kategorie „wichtig“. Aus der Sicht der Unternehmensleitung wird die Bedeutung der Personalfunktion von 43,2 % der Versicherungsunternehmen als „wichtig“ eingeschätzt.

Hier schließt Frage 11 nach der **Relevanz der Personalorganisation** für ein effizientes Personalmanagement aus persönlicher Sicht der Befragten an. Mit nur 4,5 % aller Nennungen übernimmt die Kategorie „teils-teils“ einen geringen Anteil aller Antworten. Wesentlich mehr Prozente liegen in der Kategorie „eher wichtig“, die durch 14 Nennungen und somit 31,8 % vertreten ist. Die deutliche Mehrheit der Befragten sieht mit 63,6 % die Bedeutung der Personalorganisation für ein effizientes Personalmanagement als „hoch“ an.

⁶² Auf der X-Achse sind die einzelnen Antwortmöglichkeiten in Form einer Skala von unwichtig bis wichtig abgetragen. Zudem findet eine Differenzierung der Antwortalternativen in „aus Ihrer persönlichen Sicht“ und „aus Sicht der Unternehmensleitung“ statt. Die Y-Achse bildet den prozentualen Anteil der jeweiligen Antworten ab.

⁶³ Für die Alternativen „unwichtig“ und „eher unwichtig“ sind aus beiden Perspektiven keine Nennungen erfolgt.

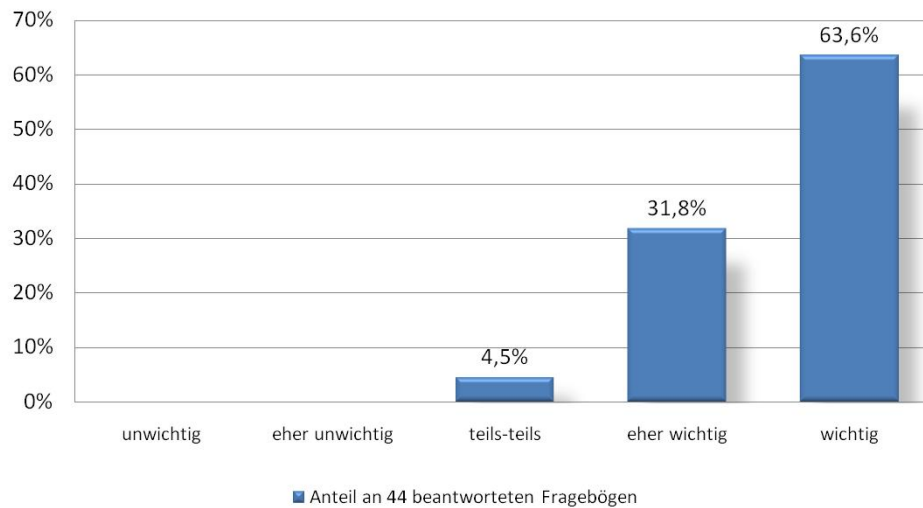


Abb. 4: Relevanz der Personalorganisation für ein effizientes Personalmanagement

Den Abschluss dieses Kapitels bildet die Aufbereitung der Daten zu Frage 12 hinsichtlich des Schwerpunktes bei der **Verteilung von Personalmanagement-Aufgaben** (Abbildung 5). Mit insgesamt 73,3 % (45 Nennungen) liegt die deutliche Mehrheit aller Nennungen auf dem zentralen Personalbereich. Die verbleibenden 26,7 % verteilen sich relativ gleichmäßig auf die Antwortalternativen „dezentrale Personalabteilungen“ (8,9 %), „Personalreferenten“ (4,4 %), „Linienvorgesetzten“ (4,4 %), „Geschäftsführer“ (2,3 %), „Vorstand“ (2,3 %) und „alle Mitarbeiter gemeinsam“ (2,3 %). Bei den letzten drei Antworten handelt es sich um Nennungen aus der Kategorie „Sonstige“. Die beiden Antwortmöglichkeiten „einzelne Mitarbeiter“ und „externe Dienstleister“ wurden von keinem angegeben.

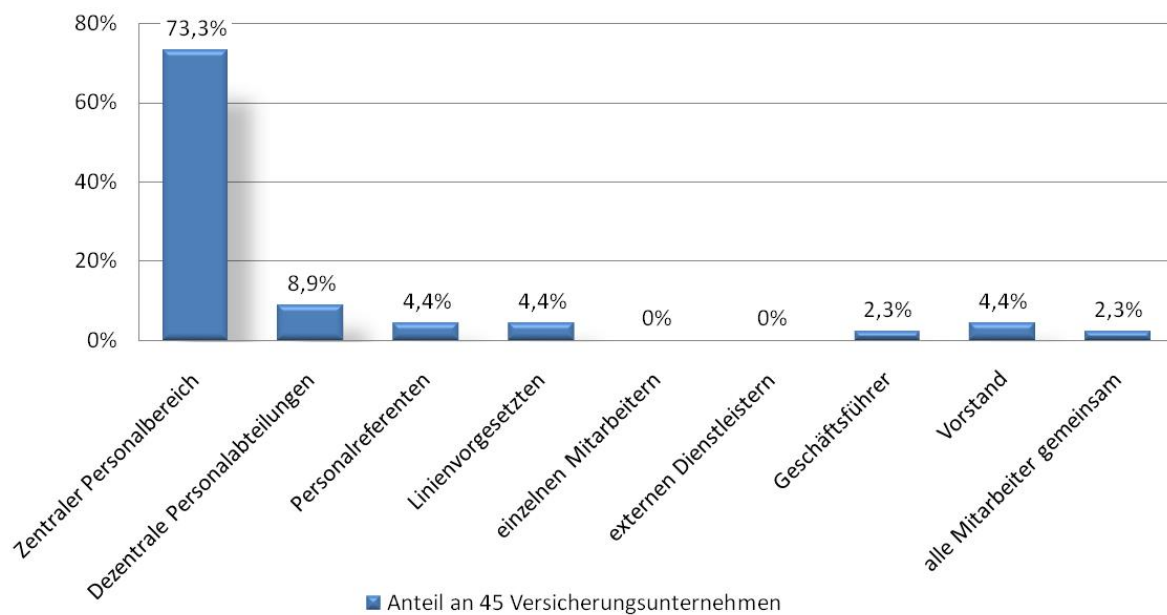


Abb. 5: Verteilung der Personalaufgaben

4.1.2 Aufbauorganisation der Personalarbeit

Hinsichtlich der Aufbauorganisation der Personalarbeit wurde mit Frage 13 erfasst, in welchen Betriebsteilen der Versicherungsunternehmen Personalmanagement-Aufgaben explizit wahrgenommen werden. Alle 45 teilnehmenden Versicherer haben die Zentrale respektive Generaldirektion als Ort der Ausübung von Personalarbeit genannt. Weitere Betriebsteile in denen Personalarbeit bewusst ausgeübt wird, sind die Filialdirektionen, Bezirksdirektionen und Geschäftsstellen mit einem Anteil von jeweils 15,6 % der 45 Versicherungsunternehmen. Zudem findet auch in der Landesdirektion (6,7 %) und mit jeweils 2,2 % der Unternehmen vereinzelt auch in den Schadenbüros, Inspektoraten sowie versichererengebundenen Vermittlungsbetrieben Personalarbeit statt.

In welchen **Unternehmungsbereichen** die einzelnen Mitarbeitergruppen in den 45 Versicherungsunternehmen **betreut** werden, wird aus Abbildung 6 ersichtlich.⁶⁴

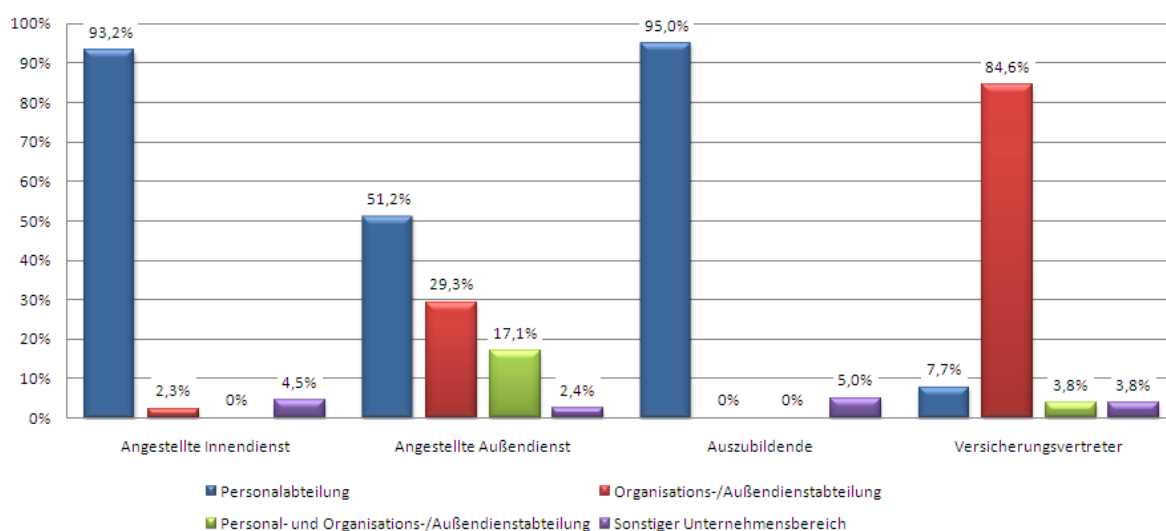


Abb. 6: Betreuung der Mitarbeitergruppen⁶⁵

Die Betreuung der Angestellten im Innendienst findet bei 93,2 % (41 Nennungen) der 44 Versicherer, die diese Frage beantwortet haben, im Personalbereich statt. Lediglich ein Versicherungsunternehmen (2,3 %) gibt an, dass die Betreuung von Innendienstangestellten auch in der Organisations- respektive Außendienstabteilung erfolgt. Die verbleibenden 2 Nennungen (4,5 %) verteilen sich auf die Antwortalternative „Sonstiger Unternehmungsbereich“. Bei den Angestellten im Außendienst wird die Betreuung zu 51,2 % (21 Nennungen) der 41 teilnehmenden Versicherungsunternehmen von dem Personalbereich übernommen. Darüber hinaus liegt bei 29,3 % (12 Nennungen) der Versicherer eine Betreuung der Außendienstange-

⁶⁴ Für die Darstellung dieser Frage wurden nur die gültigen Werte verwendet, somit kann die absolute Zahl der Nennungen trotz gleicher Prozentangabe unterschiedlich sein, da auch unterschiedlich viele Versicherer die einzelnen Angaben gemacht haben. So sind bspw. diejenigen Versicherungsunternehmen, die keine Versicherungsvertreter haben, aus der prozentualen Wertung ausgeschlossen. Für eine ausführliche Darstellung der absoluten und relativen Werte vergleiche Anhang E.

⁶⁵ Die X-Achse bildet dabei die charakteristischen Mitarbeitergruppen ab, während auf der Y-Achse der prozentuale Anteil der Antworten abgetragen ist. Die einzelnen Unternehmungsbereiche werden über die farbigen Balken dargestellt.

stellten ausschließlich durch die Organisations-/Außendienstabteilung vor. Weitere 17,1 % (7 Nennungen) betreuen ihr Außendienstpersonal sowohl im Personalbereich als auch in der Organisations-/Außendienstabteilung. Die Abbildung 6 lässt weiterhin sichtbar werden, dass die Auszubildenden mit 95 % (38 Nennungen) der 40 Versicherungsunternehmen nahezu vollständig von dem Personalbereich betreut werden. Bei den restlichen 5 % wird die Betreuung durch sonstige Unternehmensbereiche bewältigt. Im Gegensatz dazu erfolgt die Betreuung der Versicherungsvertreter mit 84,6 % (22 Nennungen), von 26 teilnehmenden Versicherungsunternehmen, überwiegend durch die Organisations-/Außendienstabteilung. Bei lediglich 7,7 % wird die Personalarbeit für die Versicherungsvertreter ausschließlich vom Personalbereich verwaltet. Diese zwei Versicherer weisen allerdings auch keine eigenständige Organisations- resp. Außendienstabteilung auf. Bei jeweils einer Versicherungsunternehmung (3,8 %) werden Versicherungsvertreter durch beide Abteilungen oder einem anderen Unternehmensbereich betreut.

Welche Strukturmuster die einzelnen Versicherungsunternehmen für die **Organisation der Personalarbeit** wählen, kann der Abbildung 7 entnommen werden.⁶⁶ Aus der Abbildung geht hervor, dass in 69,8 % der Versicherungsunternehmen der zentrale Personalbereich für die gesamte Personalarbeit verantwortlich ist. Eine Verteilung von Personalmanagement-Aufgaben auf ausschließlich dezentrale Einheiten gibt es im Gegensatz dazu in keiner der 43 Versicherungsunternehmen. Allerdings findet in 34,9 % der Unternehmen durchaus dezentrale Personalarbeit über Personalreferenten, unterstützt durch eine zentrale Personalabteilung, statt. In 37,2 % der Versicherungsunternehmen werden Personalmanagement-Aufgaben zunehmend auf Linienvorgesetzte und in 18,6 % auf qualifizierte Mitarbeiter übertragen.

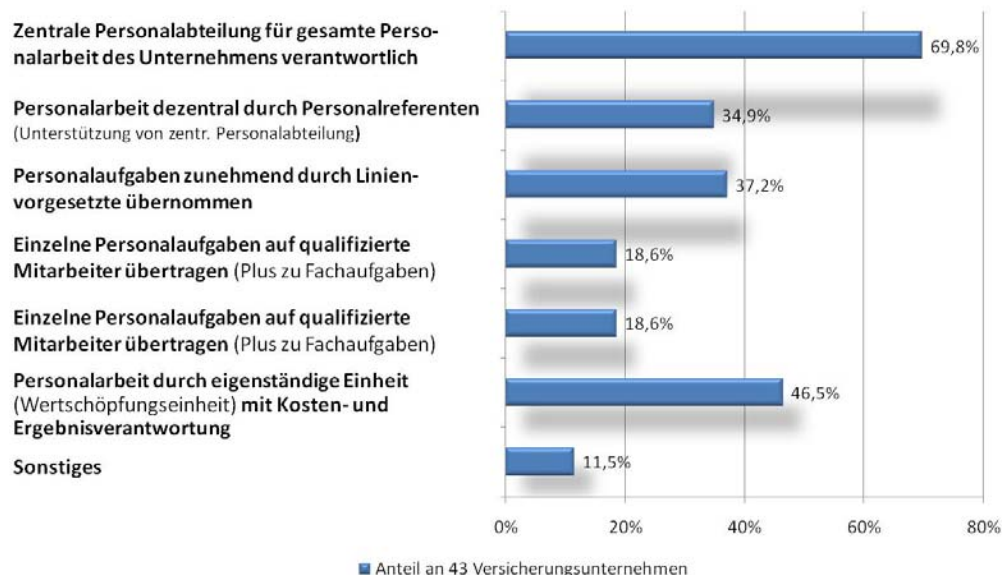


Abb. 7: Alternative Organisationsformen der Personalarbeit

Bei temporär auftretenden Aufgaben wird in 18,6 % der Versicherungsunternehmen auch auf zeitlich befristete **Projektteams** zurückgegriffen. Die Virtualisierung der Personalarbeit

⁶⁶ Da es sich bei Frage 15 um eine Selektionsfrage mit Mehrfachnennungen handelt, summiert sich der jeweilige prozentuale Anteil jeder Organisationsform zu mehr als 100 %. Vgl. Anhang E.

hat bislang in keinem der Versicherungsunternehmen Einzug gehalten. Als sonstige Organisationsformen weisen 11,5 % der Unternehmen u. a. eine Auslagerung aller operativen Personalmanagement-Aufgaben auf externe Dienstleister auf. Zudem wird bei zwei (kleineren) Versicherungsunternehmen die gesamte Personalarbeit über den Vorstand respektive den Geschäftsführer erfüllt. Bei 46,5 % (20 Nennungen) der Unternehmen erfolgt die Personalarbeit über eine eigenständige Organisationseinheit im Sinne einer Wertschöpfungseinheit mit eigener Kosten- und Ergebnisverantwortung.

Die genaue Ausprägung der jeweiligen **Wertschöpfungseinheit** sollte mit Hilfe von Frage 16 erfasst werden (s. Abbildung 8). Die Ergebnisse zeigen, dass 85,0 % von den 20 Versicherungsunternehmen einen Teil ihrer Personalarbeit als Cost Center führen. 40 % organisieren ihren Personalbereich als Service-Center, und 5 % sehen den Personalbereich als Profit Center mit eigener Gewinnverantwortung an. Bei allen 20 Versicherungsunternehmen sind die Wertschöpfungseinheiten rechtlich nicht selbstständige Einheiten, obgleich der Kundenradius der Wertschöpfungseinheit variiert. Alle 20 Versicherungsunternehmen bedienen Kunden innerhalb der selbstständigen Unternehmung, während 90 % zusätzlich auch für Kunden innerhalb der Konzernstruktur Personalleistungen erbringen. Lediglich eine Versicherungsunternehmen (5 %) orientiert sich bei der Erbringung von Personalarbeit auch auf externe Kunden außerhalb der Konzernstruktur.

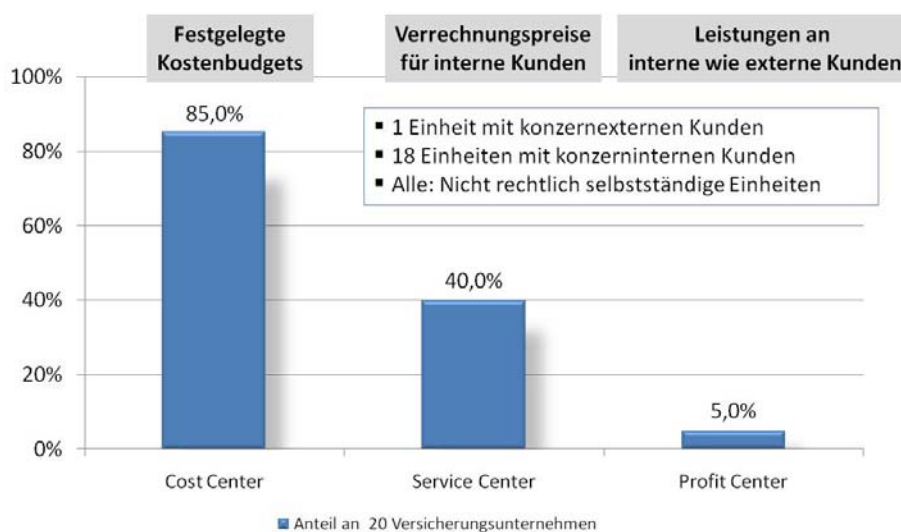


Abb. 8: Einsatz alternativer Wertschöpfungseinheiten

Die **Eingliederung der Personalverantwortung in die Gesamtunternehmung** kann der Abbildung 9 entnommen werden. Die Abbildung veranschaulicht, dass in 40,9 % der Versicherungsunternehmen die Personalleitung dem Vorsitzenden der Unternehmensleitung untersteht. Damit stellt diese Alternative die Mehrheit der Versicherungsunternehmen dar. Mit rund 31,8 % der Unternehmen untersteht die Personalleitung einem Mitglied der Unternehmensleitung, wogegen bei 22,7 % die Personalverantwortung über ein Personalressort direkt in der Unternehmensleitung verankert ist. Lediglich bei 4,5 % untersteht die Personalleitung der Unternehmensleitung als Ganzes.

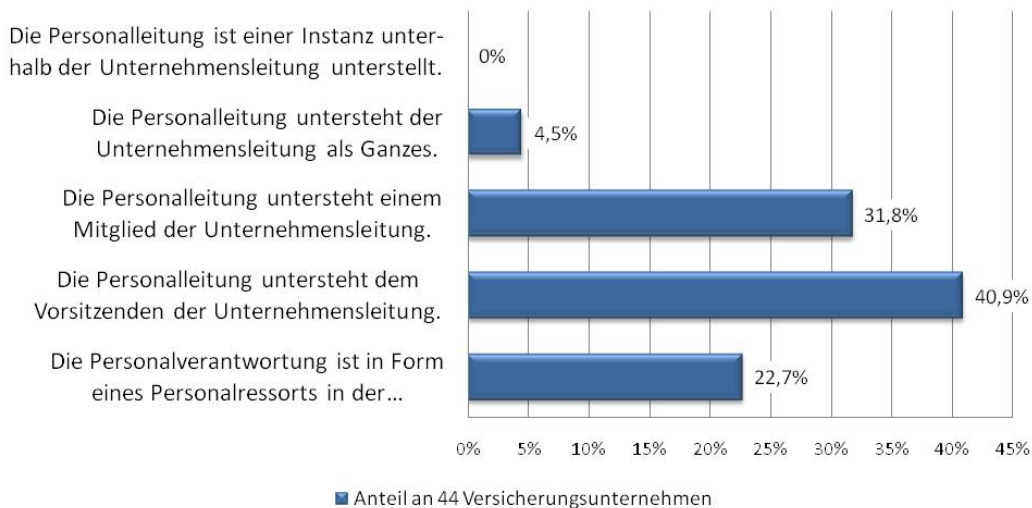


Abb. 9: Eingliederung der Personalarbeit in die Gesamtunternehmung

Die „Innere Organisation“ der Personalarbeit in den befragten Unternehmen soll anhand der unterschiedlichen **Ressortierungsformen** veranschaulicht werden. Von 45 Versicherungsunternehmen haben neun eine rein funktionsorientierte, drei eine rein objektorientierte und 30 eine gemischte Ressortierung des Personalbereichs angegeben. Drei Versicherungsunternehmen haben sich zu dieser Frage nicht geäußert, so dass die folgenden Angaben auf der Grundlage von 42 Versicherungsunternehmen berechnet wurden. Die Ausprägungen bezüglich der funktions- und objektorientierten Ressortierung wurden in der Tabelle 1 zusammengefasst.⁶⁷

⁶⁷ Da es sich bei Frage 18 um eine Selektionsfrage mit Mehrfachnennungen handelt, summiert sich der jeweilige prozentuale Anteil jeder Organisationsform zu mehr als 100 %. Vgl. Anhang E.

Tab. 1: Ressortierung des Personalbereichs

		Nennungen	Gültige Prozent
Funktionsorientierte Ressortierung ^a	Personalbeschaffung/Personalrekrutierung	5	55,6 %
	Bildungswesen	3	33,3 %
	Personalplanung	6	66,7 %
	Personalbetreuung	8	88,9 %
	Sozialwesen	2	22,2 %
	Personaldienste	1	11,1 %
	Personalverwaltung	6	66,7 %
	Personalentwicklung	8	88,9 %
	Personalpolitik	3	33,3 %
	Personalmarketing	4	44,4 %
	Entgeltgestaltung	4	44,4 %
	Rechtsfragen	4	44,4 %
Total		54	
Objektorientierte Ressortierung	Abteilungen	0	0 %
	Unternehmungsbereiche	3	100 %
	Produktgruppen	0	0 %
	Regionen	1	33,3 %
	Mitarbeitergruppen	2	66,7 %
	Versicherungszweige	0	0 %
Total		6	

Die Tabelle verdeutlicht, dass hinsichtlich der **funktionsorientierten Gliederung** des Personalbereichs insbesondere die Funktionen Personalbetreuung (88,9 %), Personalentwicklung (88,9 %), Personalplanung (66,7 %), Personalverwaltung (66,7 %) und die Personalbeschaffung/Personalrekrutierung in den Versicherungsunternehmen Verwendung finden. Aber auch alle weiteren oben angegebenen Funktionen sind unter den Versicherungsunternehmen relativ weit vertreten. Demgegenüber sind bei der **objektorientierten Ressortierung** nur die Objekte „Unternehmungsbereiche“ (100 %), Regionen (33,3 %) und Mitarbeitergruppen (66,7 %) genannt worden.

Der Personalbereich kann darüber hinaus auch anhand der **gemischten Ressortierung**, nach Funktionen und Objekten gegliedert werden. Wie diese Form in den 30 teilnehmenden Versicherungsunternehmen ausgeprägt ist, wird aus Abbildung 10 ersichtlich.⁶⁸

⁶⁸ Da es sich bei Frage 18 um eine Selektionsfrage mit Mehrfachnennungen handelt, summiert sich der jeweilige prozentuale Anteil jeder Organisationsform zu mehr als 100 %. Vgl. Anhang E.

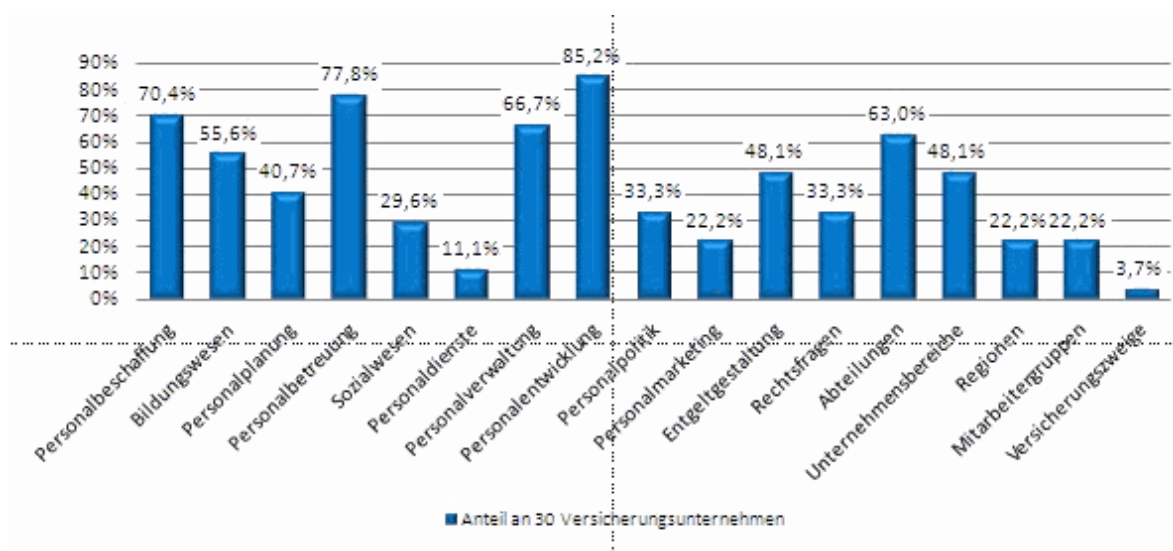


Abb. 10: Gemischte Ressortierung nach Funktionen und Objekten⁶⁹

Aus der Abbildung geht hervor, dass insbesondere die Funktionen Personalentwicklung (85,2 %), Personalbetreuung (77,8 %), Personalbeschaffung (70,4 %), Personalverwaltung (66,7 %) sowie die Objekte Abteilungen (63 %) und Unternehmensbereiche (48,1 %) besonders zahlreich genannt wurden. Darüber hinaus werden die Personalbereiche in den Versicherungsunternehmen häufig auch nach dem Bildungswesen (55,6 %), der Entgeltgestaltung (48,1 %) und der Personalplanung (40,7 %) ressortiert. Alle weiteren Funktionen und Objekte werden von den Versicherern nur vereinzelt für die „innere Organisation“ des Personalbereichs verwendet.

4.1.3 Ablauforganisation der Personalarbeit

Wenngleich die Übergänge von Aufbau- und Ablauforganisation der Personalarbeit fließend sind, soll nun versucht werden, Aspekte der Ablauforganisation über die Ausgestaltung der Personalprozesse und Verantwortlichkeiten zu erfassen. Ein erster Ansatzpunkt ist hierbei die **Standardisierung von Personalmanagement-Aufgaben**, deren Ausprägung bei den 45 teilnehmenden Versicherungsunternehmen der Tabelle 2 entnommen werden kann.

⁶⁹ Die X-Achse spiegelt dabei die verschiedenen Funktionen und Objekte wieder, während die Y-Achse den prozentualen Anteil von 30 Versicherungsunternehmen angibt.

Tab. 2: Standardisierung von Personalmanagement-Aufgaben⁷⁰

	Nicht standardisiert	Schwach standardisiert	teils-teils	Stark standardisiert	vollständig standardisiert	Total
Personalpolitik	17 37,8 %	12 26,7 %	10 22,2 %	6 13,3 %	0 0 %	45 100 %
Personalplanung	4 9,1 %	4 9,1 %	13 29,5 %	16 36,4 %	7 15,6 %	44 100 %
Personalrekrutierung	4 9,1 %	4 9,1 %	14 31,8 %	19 43,2 %	3 6,8 %	44 100 %
Personaleinsatz	3 6,7 %	5 11,1 %	21 46,7 %	14 31,1 %	2 4,4 %	45 100 %
Personalverwaltung	2 4,5 %	0 0 %	4 9,1 %	29 65,9 %	9 20,5 %	44 100 %
Personalmarketing	12 27,3 %	14 31,8 %	13 29,5 %	5 11,4 %	0 0 %	44 100 %
Personalcontrolling	4 8,9 %	5 11,1 %	13 28,9 %	19 42,2 %	4 8,9 %	45 100 %
Personalfreisetzung	20 45,5 %	6 13,6 %	9 20,5 %	7 15,9 %	2 4,5 %	44 100 %
Personalentwicklung	4 8,9 %	7 15,6 %	19 42,2 %	13 28,9 %	2 4,4 %	45 100 %

Rund 37,8 % der 45 Versicherungsunternehmen beschreiben die Personalpolitik als „nicht standardisiert“. Die restlichen 62,2 % verteilen sich auf die Antwortalternativen „schwach standardisiert“ (26,7 %), „teils-teils“ (22,2 %) und „stark standardisiert“ (13,3 %). Bei der Personalplanung liegt die Mehrheit der Antworten (36,4 %) bei „stark standardisiert“. Dicht gefolgt von 29,5 % bei der Antwortmöglichkeit „teils-teils“. Lediglich 15,6 % der Versicherungsunternehmen geben an, dass die Personalplanung in ihrer Unternehmung vollständig standardisiert ist. Ähnlich verhält es sich bei der Personalrekrutierung. Hier empfinden 43,2 % der Unternehmen die Personalrekrutierung als stark standardisiert, während 31,8 % die Antwortalternative „teils-teils“ bevorzugen. Im Weiteren betrachten 46,7 % der Unternehmen den Prozess des Personaleinsatzes als „teils-teils“ und 31,1 % als „stark standardisiert“. Demgegenüber wird die Personalverwaltung in einer deutlichen Mehrheit von 65,9 % und 20,5 % der Unternehmen als „stark“ und „vollständig standardisiert“ betrachtet. Anders sieht es bei dem Personalmarketing aus, wo sich nahezu die Gesamtheit aller Nennungen in den Bereichen „nicht standardisiert“ (27,3 %), „schwach standardisiert“ (31,8 %) und „teils-teils“ (29,5 %) summiert. Beim Personalcontrolling liegt der Schwerpunkt der Antworten bei den Antwortalternativen „stark standardisiert“ (42,2 %) und „teils-teils“ (28,9 %). Die Personalfreisetzung dagegen sehen 45,5 % als „nicht standardisiert“ an, die restlichen Prozent verteilen sich relativ gleichmäßig auf die drei nachfolgenden Antwortalternativen. Mit 42,2 % der 45 Versicherungsunternehmen erachtet die Mehrheit der Unter-

⁷⁰ In der Kopfzeile der Tabelle stehen die einzelnen Skala-Stufen, die von den Befragten gewählt werden konnten, in der ersten Spalte sind die einzelnen Personalmanagement-Aufgaben genannt. Für jede Aufgabe sind jeweils die absolute Zahl der Nennungen sowie darunter der prozentuale Anteil an den teilnehmenden Versicherungsunternehmen angegeben. Zu Gunsten der Übersichtlichkeit wurde für jede Personalmanagement-Aufgabe der jeweils höchste Wert schattiert.

nehmungen den Prozess der Personalentwicklung als „teils standardisiert“. 28,9 % empfinden die Personalentwicklung in ihrer Unternehmung als „stark“ und 15,6 % als „schwach standardisiert“.

Neben der Standardisierung können Personalmanagement-Aufgaben auch hinsichtlich des Grads der Zentralisierung respektive Dezentralisierung geprüft werden. Die erhaltenen Daten bezüglich der Zentralisierung von Personalmanagement-Aufgaben werden in der Tabelle 3 zusammengefasst. Zur Darstellung der Ergebnisse werden nur die jeweiligen Höchstwerte aufgegriffen.

Tab. 3: Zentralisierungsgrad von Personalmanagement-Aufgaben

	Stark dezentralisiert	Eher dezentralisiert	teils-teils	Eher zentralisiert	Stark zentralisiert	Total
Personalpolitik	1 2,2 %	2 4,4 %	4 8,9 %	10 22,2 %	28 62,2 %	45 100 %
Personalplanung	1 2,2 %	5 11,1 %	7 15,6 %	11 24,4 %	21 46,7 %	45 100 %
Personalrekrutierung	5 11,1 %	5 11,1 %	9 20,0 %	10 22,2 %	16 35,6 %	45 100 %
Personaleinsatz	4 9,1 %	11 25,0 %	13 29,5 %	5 11,4 %	11 25,0 %	44 100 %
Personalverwaltung	2 4,5 %	3 6,8 %	1 2,3 %	9 20,5 %	29 65,9 %	44 100 %
Personalmarketing	2 4,7 %	4 9,3 %	6 14,0 %	12 27,9 %	19 44,2 %	43 100 %
Personalcontrolling	2 4,5 %	1 2,3 %	4 9,1 %	8 18,2 %	29 65,9 %	44 100 %
Personalfreisetzung	5 11,4 %	3 6,8 %	4 9,1 %	12 27,3 %	20 45,5 %	44 100 %
Personalentwicklung und Weiterbildung	2 4,4 %	3 6,7 %	10 22,2 %	10 22,2 %	20 44,4 %	45 100 %
Berufliche Ausbildung	5 11,1 %	5 11,1 %	6 13,3 %	7 15,6 %	22 48,9 %	45 100 %
Management Development	0 0 %	2 4,7 %	5 11,6 %	11 25,6 %	25 58,1 %	43 100 %
Arbeitszeitgestaltung	4 9,1 %	3 6,8 %	7 15,9 %	8 18,2 %	22 50,0 %	44 100 %
Verhandlung mit Sozialpartnern	1 2,3 %	2 4,7 %	4 9,3 %	11 25,6 %	25 58,1 %	43 100 %
Sozialleistungen	1 2,3 %	0 0 %	5 11,4 %	8 18,2 %	30 68,2 %	44 100 %
Gehaltsabrechnung	4 8,9 %	2 4,4 %	0 0 %	3 6,7 %	36 80,0 %	45 100 %
Gestaltung von Entlohnungssystemen	0 0 %	2 4,4 %	4 8,9 %	8 17,8 %	31 68,9 %	45 100 %

Ein Blick auf die Tabelle lässt erkennen, dass mit Ausnahme des Personaleinsatzes alle weiteren Personalmanagement-Aufgaben ihren zum Teil sehr deutlichen Schwerpunkt im Bereich

der starken Zentralisierung haben. Hervorzuheben sind dabei besonders die personalwirtschaftlichen Aufgaben Personalpolitik (62,2 %), Personalverwaltung (65,9 %), Personalcontrolling (65,9 %), Sozialleistungen (68,2 %), die Gestaltung von Entlohnungsprozessen (68,9 %) sowie die Gehaltsabrechnung mit rund 80 % der 45 Versicherungsunternehmen. Aber auch die Aufgaben der Personalplanung (46,7 %), Personalrekrutierung (35,6 %), dem Personalmarketing (44,2 %), Personaleinsatz (45,5 %), der Personalentwicklung (44,4 %), Beruflichen Ausbildung (48,9 %), dem Management Development (58,1 %), der Arbeitszeitgestaltung (50 %) sowie der Verhandlung mit Sozialpartnern (58,1 %) werden in den teilnehmenden Unternehmen stark zentralisiert ausgeübt. Einzig bei dem Personaleinsatz verteilen sich 79,5 % der Antworten auf die Antwortalternativen „teils-teils“ (29,5 %), „eher dezentralisiert“ (25 %) und „stark zentralisiert“ (25 %).

Auch im Hinblick auf die Ausführung der genannten Personalmanagement-Aufgaben durch unterschiedliche Instanzen konnten mit Hilfe von Frage 21 Daten erhoben werden, die aus Tabelle 4 abzulesen sind.⁷¹ Folgendes ist hier hervorzuheben:

- Die **Personalpolitik** wird in 84,4 % der Unternehmen durch die Unternehmensleitung und in 62,2 % zudem durch die Personalleitung verantwortet. Die verbleibenden Einheiten wie Personalabteilung, Personalreferenten und Linienvorgesetzte werden nur vereinzelt benannt.
- Für die **Personalplanung** sind in den Versicherungsunternehmen etwa gleichgewichtig die folgenden Personen/Instanzen zuständig: Unternehmensleitung (38,6 %), Linienvorgesetzte (38,6 %), Personalabteilung (36,4 %) und Personalleitung (31,8 %). In weiteren 20,5 % der Versicherer erfolgt die Personalplanung auch durch die Personalreferenten.
- Bezogen auf die **Personalrekrutierung** macht die Tabelle sichtbar, dass diese überwiegend von den Personalreferenten (51,1 %), der Personalabteilung (42,2 %) und den Linienvorgesetzten (40 %) ausgeführt wird.
- Auch bei dem **Personaleinsatz** nehmen die Linienvorgesetzten bei 63,6 % der Versicherer eine deutliche Mehrheit ein. Allerdings werden hier auch die Personalreferenten mit 31,8 % der Versicherungsunternehmen relativ häufig mit der Betreuung des Personaleinsatzes beauftragt.
- Sowohl die **Personalverwaltung** (73,3 %) als auch das Personalmarketing (59,1 %) werden in den Versicherungsunternehmen überwiegend von der Personalabteilung verantwortet.
- Bezogen auf das **Personalcontrolling** wird die Personalabteilung (51,1 %) in 33,3 % der Versicherer auch durch die Personalleitung unterstützt.
- Die Verantwortung und Durchführung der **Personalfreisetzung** verteilt sich in den Versicherungsunternehmen auf die Bereiche der Personalleitung (44,2 %), der Personalabteilung (37,2 %) sowie der Personalreferenten (34,9 %). Mit rund 20 % sind jedoch auch die Unternehmensleitung (20,9 %) und die Linienvorgesetzten (23,3 %) für die Freisetzung des Personals zuständig.

⁷¹ Da es sich bei Frage 21 um eine Selektionsfrage mit Mehrfachnennungen handelt, summiert sich der jeweilige prozentuale Anteil jeder Organisationsform zu mehr als 100 %. Vgl. Anhang E.

Tab. 4: Verteilung von Personalmanagement-Aufgaben auf unterschiedliche Einheiten⁷²

	Unternehmensleitung	Personalleitung	Personalabteilung	Personalreferenten	Außendienstabteilung	Linienvorgesetzte	Sonstige
Personalpolitik	38 84,4 %	28 62,2 %	3 6,7 %	2 4,4 %	2 4,4 %	1 2,2 %	0 0 %
Personalplanung	17 38,6 %	14 31,8 %	16 36,4 %	9 20,5 %	4 9,1 %	17 38,6 %	2 4,5 %
Personalrekrutierung	5 11,1 %	9 20,0 %	19 42,2 %	23 51,1 %	6 13,3 %	18 40,0 %	1 2,2 %
Personaleinsatz	5 11,4 %	4 9,1 %	9 20,5 %	14 31,8 %	5 11,4 %	28 63,6 %	1 2,3 %
Personalverwaltung	7 15,6 %	4 8,9 %	33 73,3 %	11 24,4 %	3 6,7 %	1 2,2 %	0 0 %
Personalmarketing	8 18,2 %	7 15,9 %	26 59,1 %	14 31,8 %	6 13,6 %	4 9,1 %	3 6,8 %
Personalcontrolling	7 15,6 %	15 33,3 %	23 51,1 %	9 20,0 %	1 2,2 %	5 11,1 %	6 13,3 %
Personalfreisetzung	9 20,9 %	19 44,2 %	16 37,2 %	15 34,9 %	2 4,7 %	10 23,3 %	1 2,3 %
Personalentwicklung und Weiterbildung	5 11,1 %	12 26,7 %	29 64,4 %	12 26,7 %	4 8,9 %	14 31,1 %	0 0 %
Berufliche Ausbildung	4 8,9 %	6 13,3 %	20 44,4 %	19 42,2 %	2 4,4 %	10 22,2 %	8 17,8 %
Management Development	16 38,1 %	21 50,0 %	19 45,2 %	5 11,9 %	1 2,4 %	4 9,5 %	1 2,4 %
Arbeitszeitgestaltung	14 31,1 %	16 35,6 %	18 40,0 %	7 15,6 %	2 4,4 %	11 24,4 %	1 2,2 %
Verhandlung mit Sozialpartnern	13 31,0 %	33 78,6 %	12 28,6 %	4 9,5 %	2 4,8 %	1 2,4 %	2 4,8 %
Sozialleistungen	21 46,7 %	20 44,4 %	21 46,7 %	2 4,4 %	1 2,2 %	1 2,2 %	0 0 %
Gehaltsabrechnung	3 6,7 %	3 6,7 %	32 71,1 %	7 15,6 %	0 0 %	0 0 %	5 11,1 %
Gestaltung von Entlohnungssystemen	21 47,7 %	29 65,9 %	14 31,8 %	4 9,1 %	4 9,1 %	3 6,8 %	1 2,3 %

- Im Gegensatz dazu erfolgt die Verteilung der **Personalentwicklung** und Weiterbildung in 64,4 % auf die Personalabteilung. In weiteren 31,1 % der Versicherungsunternehmen wird die Personalentwicklung zudem durch die Linienvorgesetzten und zu jeweils 26,7 % durch die Personalleitung und die Personalreferenten verantwortet. Bei der beruflichen Ausbildung ergibt sich eine ähnliche Verteilung auf die Personalabteilung und die Personalreferenten. Allerdings werden hierfür in 17,8 % der Versicherer auch noch sonstige Bereiche beauftragt. Die Entwicklung der Führungskräfte obliegt in 50 % der Unternehmen der Personalleitung, in 45,2 % der Personalabteilung und in 38,1 % der Unternehmensleitung.

⁷² In der Kopfzeile der Tabelle stehen diesmal die möglichen Antwortalternativen.

- Die Verantwortung für die **Arbeitszeit** verteilt sich relativ gleichmäßig auf die Bereiche Personalabteilung (40 %), Personalleitung (35,6 %) sowie Unternehmensleitung (31,1 %). Mit 78,6 % der Versicherer gehört die Verhandlung mit den Sozialpartnern überwiegend zu dem Aufgabenbereich der Personalleitung, während für die Sozialleistungen die Unternehmensleitung (46,7 %), die Personalleitung (44,4 %) sowie die Personalabteilung (46,7 %) zahlenmäßig etwa gleichgewichtig zuständig sind.
- Die **Gehaltsabrechnung** obliegt mit 71,1 % deutlich der Personalabteilung. Schließlich sind bei der Mehrzahl der Versicherer die Personalleitung (65,9 %) sowie die Unternehmensleitung (47,7 %) für die Gestaltung von **Entlohnungssystemen** verantwortlich.

In wie weit spezifische Maßnahmen von den 45 Versicherungsunternehmen genutzt werden, um einzelne Personalmanagement-Aufgaben auf **Linienvorgesetzte und Mitarbeiter** zu übertragen, konnte mit Hilfe von Frage 22 erhoben werden (s. Abbildung 11).

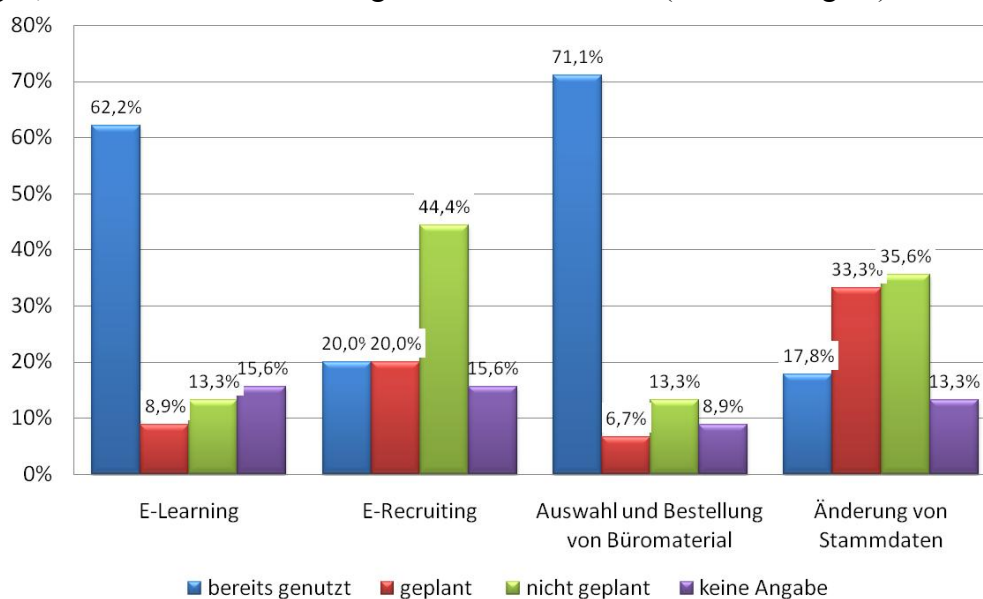


Abb. 11: Übertragung von Personalaufgaben auf Führungskräfte/Mitarbeiter (Self Service)

Eine Mehrheit der Versicherungsunternehmen nutzt bereits die Möglichkeiten des E-Learning (62,2 %), der selbstständigen Auswahl und Bestellung von Büromaterial (71,1 %), einer selbstständigen Änderung von Zeitdaten (55,6 %) sowie Seminaranmeldungen (48,9 %) und Dienstreise-/Urlaubsanträge (73,3 %) über IT-Systeme. Alle weiteren genannten Maßnahmen werden zudem, wenn auch in geringerer Anzahl, von einzelnen Versicherungsunternehmen verwendet. Nicht geplant sind bei den meisten Versicherern insbesondere das E-Recruiting (44,4 %). Die selbstständige Änderung der Stammdaten wird zwar von 35,6 % der Versicherungsunternehmen nicht geplant, allerdings sagen gleichzeitig weitere 33,3 %, dass eine Einführung dieser Maßnahme geplant ist. Ähnlich verhält es sich auch bei der selbstständigen Anzeige und dem Ausdruck diverser Bescheinigungen. Auch hier ist der prozentuale Anteil relativ gleichmäßig auf die Alternativen „bereits genutzt“ (24,4 %), „geplant“ (33,3 %) und „nicht geplant“ (33,3 %) verteilt. Hinsichtlich der selbstständigen Eingabe von Verbesserungsvorschlägen geben 35,6 % der Unternehmen an, diese Maßnahme bereits zu nutzen, 37,8 % sprechen sich aber gegen eine Einführung dieser Maßnahme aus.

4.1.4 Outsourcing von Personalmanagement-Aufgaben

Die Ergebnisse der Frage 23 bezüglich der Auslagerung von Personalmanagement-Aufgaben auf Tochtergesellschaften und externe Dienstleister lassen sich der Tabelle 5 entnehmen. Dabei kann festgehalten werden, dass bei allen genannten personalwirtschaftlichen Aufgaben die Mehrheit der Versicherungsunternehmen stets mit mehr als 80 % eine Auslagerung der Aufgaben **nicht in Betracht** zieht. Vereinzelt auf Tochtergesellschaften bereits ausgelagert werden dabei die Personalaufgaben Personalentwicklung, Management Development und Gehaltsabrechnung in jeweils 13,3 % der Unternehmen. Die Personalrekrutierung und die berufliche Ausbildung werden in 8,9 % der Unternehmen auf Tochtergesellschaften übertragen.

Tab. 5: Auslagerung von Personalmanagement-Aufgaben auf Tochtergesellschaften oder externe Dienstleister

	Interne Auslagerung			Externe Auslagerung		
	Ja	Geplant	Nein	Ja	Geplant	Nein
Personalrekrutierung	4 8,9 %	0 0 %	41 91,1 %	9 20,0 %	0 0 %	36 80,0 %
Personalmarketing	2 4,4 %	0 0 %	43 95,6 %	3 6,7 %	1 2,2 %	41 91,1 %
Personalentwicklung und Weiterbildung	6 13,3 %	1 2,2 %	38 84,4 %	7 15,6 %	1 2,2 %	37 82,2 %
Berufliche Ausbildung	4 8,9 %	0 0 %	41 91,1 %	2 4,4 %	1 2,2 %	42 93,3 %
Management Development	6 13,3 %	0 0 %	39 86,7 %	6 13,3 %	1 2,2 %	38 84,4 %
Sozialleistungen	3 6,7 %	0 0 %	42 93,3 %	1 2,2 %	1 2,2 %	43 95,6 %
Gehaltsabrechnung	6 13,3 %	0 0 %	39 86,7 %	8 17,8 %	0 0 %	37 82,2 %

Bei den Sozialleistungen findet eine interne Auslagerung nur in 6,7 % und bei dem Personalmarketing nur in 4,4 % der Versicherungsunternehmen statt. Bezogen auf die externe Auslagerung sind die erhobenen Daten im Wesentlichen ähnlich. Eine deutliche Ausnahme liegt allerdings darin, dass die Personalrekrutierung in 20 % der Versicherer outsourct wird. Zudem besteht bei den Aufgaben des Personalmarketings, der Personalentwicklung, der beruflichen Ausbildung, dem Management Development sowie den Sozialleistungen in jeweils 2,2 % der Fälle die Planung einer Auslagerung dieser Aufgaben auf externe Dienstleister. Alle weiteren Ergebnisse sind denen der internen Auslagerung ähnlich und werden deshalb nicht nochmals aufgegriffen.

Bei den **Gründen** für eine bestehende oder auch geplante Auslagerung, die mit Hilfe der Fragen 24 und 25 ermittelt werden, überwiegen insbesondere die Qualitäts- (70 %) und Kapazitätsvorteile (70 %) für eine bestehende sowie die Effizienzsteigerung (71,4 %) und die Kapazitätsvorteile (71,4 %) für eine geplante interne Auslagerung (s. Abbildung 12). Der Kostenvorteil wird zwar etwas seltener, aber mit mindestens 30 % immer noch von einer Vielzahl

der Versicherungsunternehmen genannt. Allerdings werden in beiden Fällen bei der externen Auslagerung die Wissens- und Kostenvorteile gegenüber der internen Auslagerung präferiert. Sowohl bei der bestehenden als auch bei der geplanten Übertragung personalwirtschaftlicher Aufgaben ist der prozentuale Wert der externen Auslagerung für Kostenvorteile sowie Qualitätsvorteile jeweils höher. Insgesamt sind jedoch alle genannten Vorteile in allen möglichen Konstellationen von mindestens 30 % der teilnehmenden Versicherungsunternehmen genannt worden.

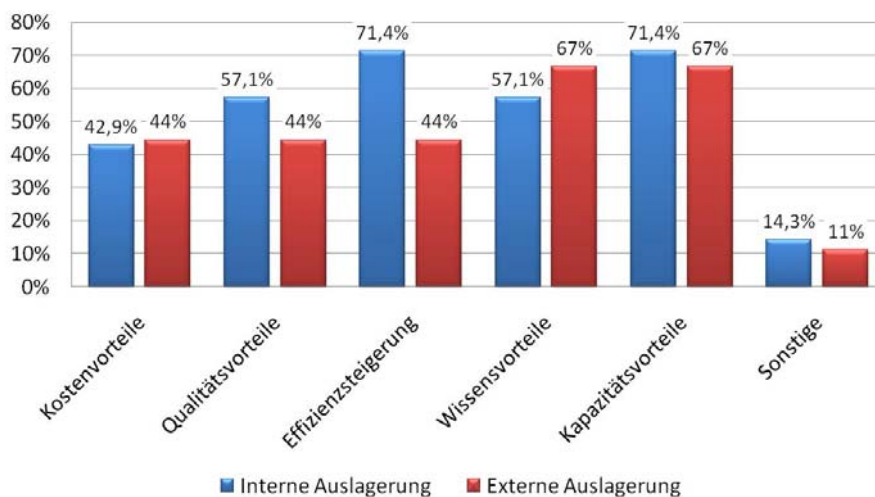


Abb. 12: Vorteile einer Auslagerung

Über die möglichen **Gründe** die **gegen** eine Übertragung personalwirtschaftlicher Aufgaben auf Tochtergesellschaften oder externe Dienstleister bestehen, gibt Abbildung 13 Aufschluss.

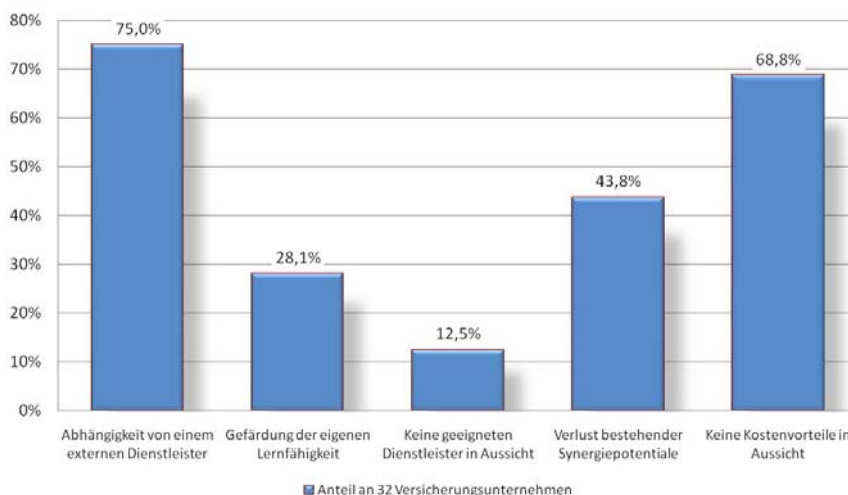


Abb. 13: Gründe gegen die Ausgliederung von Personalmanagement-Aufgaben

Die Abhängigkeit von einem externen Dienstleister schätzen 75 % der 32 Versicherungsunternehmen als wesentlichen Grund gegen eine Auslagerung ein. Weitere 68,8 % können keine Kostenvorteile einer solchen Auslagerung ausmachen, und 43,8 % der Unternehmen befürchten den Verlust bestehender Synergiepotenziale. Zudem empfinden 28,1 % der Unter-

nehmungen die eigene Lernfähigkeit als gefährdet. Den Mangel an geeigneten Dienstleitern nehmen schließlich noch 12,5 % der Versicherer wahr.

4.1.5 Beurteilung der unternehmensindividuellen Personalorganisation

Abschließend sollen im Folgenden die erhobenen Daten bezüglich des Status Quo der **Reorganisation** und der Zufriedenheit mit der Personalorganisation vorgestellt werden. Wann die Personalarbeit in den 45 teilnehmenden Versicherungsunternehmen zuletzt reorganisiert wurde, wird in Abbildung 14 illustriert. Im Hinblick auf die strukturellen Aspekte der Personalorganisation wurde in 27,3 % der Versicherungsunternehmen eine bewusste Veränderung vor mehr als drei Jahren durchgeführt. 6,8 % der Versicherer haben die Aufbauorganisation der Personalarbeit dagegen vor drei Jahren und 18,3 % bereits vor zwei Jahren reorganisiert.

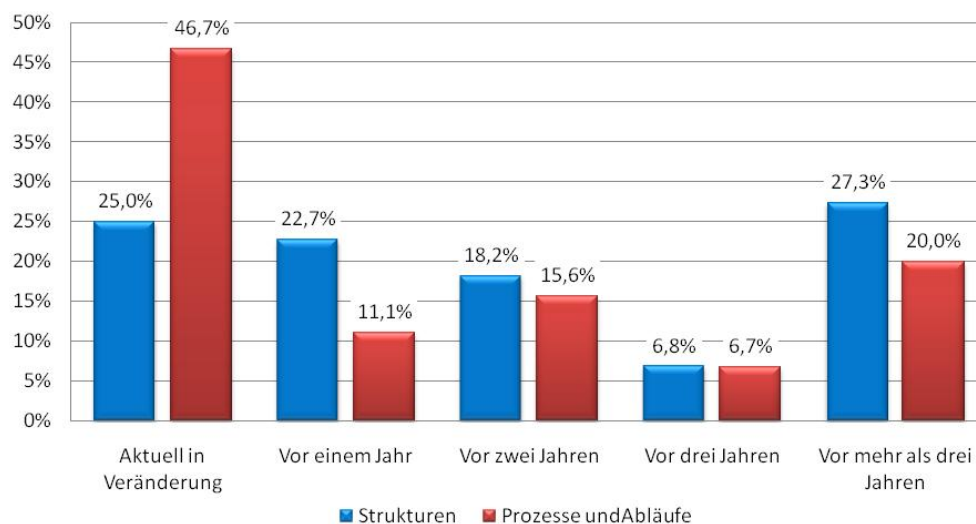


Abb. 14: Reorganisation der Personalarbeit⁷³

In 22,7 % der Unternehmen sind die Strukturen der Personalorganisation erst vor einem Jahr bewusst umstrukturiert worden. 25 % der 45 Versicherer befinden sich gegenwärtig noch in einem Reorganisationsprozess der strukturellen Aspekte. Bei den Prozessen und Abläufen befindet sich die Personalarbeit sogar bei 46,7 % der Versicherungsunternehmen aktuell in Veränderung. Lediglich 20 % der Versicherer haben angegeben, dass eine Reorganisation der Ablauforganisation bereits vor mehr als drei Jahren erfolgt ist. Die verbleibenden 33,3 % verteilen sich auf die Antwortalternativen „vor einem Jahr“ (11 %), „vor zwei Jahren“ (15,6 %) und „vor drei Jahren“ (6,7 %).

Wie sehr die 44 Versicherungsunternehmen, die eine Antwort gegeben haben, mit der **Personalorganisation** in ihrer Unternehmung **zufrieden** sind, kann Abbildung 15 entnommen werden.

⁷³ Auf der X-Achse werden die möglichen Zeitdaten und auf der Y-Achse der jeweilige prozentuale Anteil abgetragen. Die farbigen Balken spiegeln zum einen die Reorganisation der Strukturen und zum anderen die Reorganisation der Prozesse und Abläufe wieder.

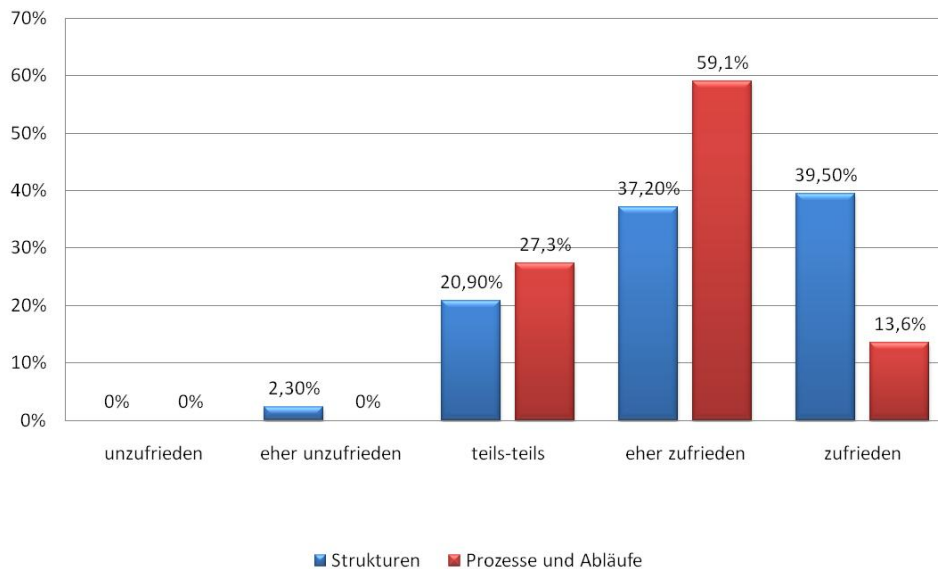


Abb. 15: Beurteilung der Personalorganisation⁷⁴

Die Abbildung veranschaulicht, dass 39,5 % der Unternehmen mit der Aufbauorganisation der Personalarbeit zufrieden sind. 37,2 % geben an, eher zufrieden zu sein, während 20,9 % die Kategorie „teils-teils“ bevorzugen. Lediglich 2,3 % äußern sich gegenüber den Strukturen der Personalarbeit als „eher unzufrieden“. Sowohl bei den Strukturen als auch den Prozessen und Abläufen ist die Antwortalternative „unzufrieden“ von keiner Versicherungsunternehmen genannt worden. Darüber hinaus hat auch kein Versicherer bezüglich der Prozesse und Abläufe die Antwortkategorie „eher unzufrieden“ gewählt. 59,1 % der 44 Versicherungsunternehmen empfinden die Ablauforganisation der Personalarbeit als „eher zufrieden“. Die verbleibenden 40,9 % der Unternehmen verteilen sich auf die Antworten „teils-teils“ (27,3 %) und „zufrieden“ (13,8 %). Aus dem Zufriedenheitsgrad der Versicherer resultierte eine Vielzahl potenzieller Verbesserungsvorschläge bezüglich der Personalarbeit, die mit Frage 29 erhoben wurden.⁷⁵

4.2 Interpretation der Ergebnisse

4.2.1 Allgemeines zur Personalfunktion

Die dargestellten Ergebnisse werden im Folgenden näher betrachtet. Die Interpretation erfolgt analog der bisherigen Vorgehensweise – mit der Ausnahme, dass für den ersten Themenblock nur die allgemeinen Ergebnisse zur Personalfunktion sowie Personalsituation genauer analy-

⁷⁴ Die X-Achse gibt dabei die einzelnen Skala-Stufen und die Y-Achse den jeweiligen prozentualen Anteil an. Auch bei dieser Abbildung findet durch die zweifarbigen Balken eine Differenzierung der Antworten in Strukturen sowie Prozesse und Abläufe statt.

⁷⁵ Beispielhaft wäre hier zum einen eine stärkere Unterstützung der Personalarbeit durch diverse IT-Systeme zu nennen. Zum anderen werden auch eine verbesserte Koordination und Kommunikation der Personalarbeit zwischen der Personalabteilung und deren Kunden auch über den Unternehmensbereich hinweg gefordert. Letztlich wird auch die Notwendigkeit einer Entwicklung der Personalarbeit zu einem aktiv gestaltendem Personalmanagement hervorgehoben.

siert werden. Die Unternehmensdaten leisten keinen direkten Beitrag zur Ermittlung der Personalorganisation und werden demzufolge nicht in die Interpretation einbezogen.

Eine erste Bilanz, die an dieser Stelle hervorgehoben werden soll, ist die relativ hohe **Rücklaufquote** von 42 %. Die Versicherungsunternehmen haben offenbar ein Interesse am Status Quo der Personalorganisation gezeigt.⁷⁶

Darüber hinaus beziehen die Befragungsteilnehmer auch im Hinblick auf die Bedeutung der Personalfunktion für die Leistungserstellung eindeutig Stellung. Rund 64 % empfinden die Organisation der Personalarbeit als wichtig für den Erfolg der Unternehmung, wobei die **Relevanz der Personalorganisation** aus der persönlichen Sicht der Kontaktpersonen tendenziell höher eingestuft wird als aus der Sicht der Unternehmungsleitung als Ganzes (Gap von 20,4 %). Dies kann u. a. damit begründet werden, dass es sich bei den Befragungsteilnehmern überwiegend um Personalverantwortliche handelt. Die Personalfunktion nimmt allerdings auch schon aus Sicht der Unternehmungsleitung eine bedeutende Position ein und erweist sich somit als **erfolgskritischer Faktor** in den befragten Versicherungsunternehmen (insgesamt 86,2 %). Das heißt, die Bedeutung der Personalorganisation für ein erfolgreiches Personalmanagement ist zweifelsohne im Bewusstsein.

Ein weiterer Aspekt, der hinsichtlich der besonderen Personalsituation ermittelt wurde, ist die personelle Besetzung des Personalbereichs in den teilnehmenden Versicherungsunternehmen. Interessant ist vor allem, dass bedingt durch die unterschiedliche Unternehmensgröße der teilnehmenden Unternehmen der prozentuale Anteil der Personalmitarbeiter an den Gesamtmitarbeitern von 0 % bis zu 4 % variiert. Im Durchschnitt ergibt sich folglich eine **Quote** von 1,5 %, die in Relation zu anderen Branchen vergleichbar ist.^{77 78}

In Bezug auf die gewichtete Verteilung der Personalmanagement-Aufgaben haben die erhobenen Daten ergeben, dass der Schwerpunkt der Personalarbeit mit etwa 73 % bei dem zentralen Personalbereich liegt. Ein solches Ergebnis lässt auf eine **starke Zentralisierung** der Personalarbeit innerhalb der teilnehmenden Versicherungsunternehmen schließen. Eine Tendenz zur Dezentralisierung der Personalfunktion, wie sie in der Literatur angekündigt wurde, ist an dieser Stelle nicht erkennbar, allenfalls dadurch, dass bei einzelnen Aufgaben eine Verlagerung auf Personalreferenten und Linienvorgesetzten stattfindet.

⁷⁶ Zudem haben 16 Versicherungsunternehmen über eine Kontaktaufnahme unmittelbar ihr Interesse an den Ergebnissen bekundet und um die Übermittlung der erhobenen Daten gebeten.

⁷⁷ Vgl. Krulis-Randa (1994) S. 190 f.; Holtbrügge (2007) S. 51.

⁷⁸ Mit einer geringeren Quote könnten unterschiedliche Implikationen einhergehen. Zum einen kann dieser Wert auf eine geringere Bedeutung der Personalarbeit hindeuten, wobei dieser Umstand durch die Ergebnisse aus Frage 10 entkräftet werden kann. Zum anderen kann eine Quote von 1,5 % auch auf eine stärkere Delegation personalwirtschaftlicher Aufgaben an Vorgesetzte hinweisen. Der Wert von 0 % folgt aus der Tatsache, dass in sechs der Versicherungsunternehmen kein Personalbereich eingerichtet ist, so dass die Personalarbeit von allen Mitarbeitern oder der Unternehmungsleitung im Zuge mit anderen operativen Tätigkeiten erledigt wird.

4.2.2 Aufbauorganisation der Personalarbeit

Hinsichtlich der Aufbauorganisation der Personalarbeit konnten ebenfalls interessante Ergebnisse generiert werden. Zum einen wurde ermittelt, dass neben der Zentrale in jeweils 15,6 % der Versicherungsunternehmen Personalarbeit auch in den Filialdirektionen, Bezirksdirektionen und Geschäftsstellen ausgeführt wird. Somit verteilen sich die **Verantwortlichkeiten** für die Personalarbeit – räumlich betrachtet – dezentral. Zum anderen konnte erfasst werden, in welchen Unternehmensbereichen die spezifischen Mitarbeitergruppen betreut werden. Analog der Erwartungen erfolgt die Personalarbeit für die Angestellten im Innendienst sowie der Auszubildenden in mehr als 90 % der Versicherungsunternehmen ausschließlich im Personalbereich. Bezogen auf die Außendienstangestellten haben allerdings viele Versicherer bereits eine Betreuung über die Organisations- respektive Außendienstabteilung angegeben. Bei den Versicherungsvertretern sind es sogar rund 85 % der Versicherungsunternehmen, bei denen die Betreuung ausschließlich über die Organisations- respektive Außendienstabteilung erfolgt. Allerdings besitzen 24 Unternehmen keine Organisations- respektive Außendienstabteilung, so dass sich die prozentualen Angaben nur auf die Unternehmen mit einer solchen Abteilung beziehen. Folglich wird die Personalarbeit bezüglich der Versicherungsvertreter und Außendienstangestellten überwiegend in der Organisations- respektive Außendienstabteilung verwaltet, sofern eine solche Abteilung tatsächlich eingerichtet ist.

Im Hinblick auf die alternativen **Organisationsformen** der Personalarbeit konnte ermittelt werden, dass in rund 70 % der Versicherungsunternehmen der zentrale Personalbereich überwiegend für die Personalarbeit verantwortlich ist. Auch dieses Ergebnis deckt sich mit den Angaben zum Schwerpunkt der Verteilung von Personalmanagement-Aufgaben aus dem ersten Themenblock. Allerdings haben zudem etwa 37 % der Versicherer angeführt, Personalmanagement-Aufgaben zunehmend auf Linienvorgesetzte zu übertragen. Weitere 35 % teilen mit, dass die Personalarbeit in der Unternehmung überwiegend dezentral von Personalreferenten ausgeführt und durch eine zentrale Abteilung unterstützt wird. Die im Verhältnis geringe Anzahl der Versicherungsunternehmen mit einem **Personalreferentensystem** verwundert im Hinblick auf die Angaben in der Literatur, wonach diese Möglichkeit zur Organisation der Personalarbeit vermehrt praktiziert wird. Dennoch lassen die letzten beiden Nennungen insgesamt eine **Tendenz zur Dezentralisierung** von Personalmanagement-Aufgaben erkennen. Zumal in 18,6 % der Versicherungsunternehmen einzelne personalwirtschaftliche Aufgaben auch auf Mitarbeiter übertragen werden. Eine Ausprägung des Personalbereichs als **Wertschöpfungscenter** mit eigener Kosten- und Ergebnisverantwortung wird von rund 46 % der Versicherungsunternehmen benannt. Somit scheint das Konzept relativ weit verbreitet zu sein. Die Kostenzurechnung erfolgt überwiegend (85 %) über Verrechnungspreise im Rahmen eines Cost-Centers. Immerhin 40 % der Versicherer messen ihrem Personalbereich über die Ausgestaltung zum Service-Center mehr Kosten- und Ergebnisverantwortung bei. Vereinzelt wird der Personalbereich jedoch auch mit eigener Gewinnverantwortung zu Marktpreisen im Rahmen eines Profit-Centers geführt. Hervorzuheben ist weiterhin, dass alle Wertschöpfungseinheiten **rechtlich nicht selbstständig** und somit hinsichtlich der personalwirtschaftlichen Leistungserstellung unmittelbar von den einzelnen Versicherungsunternehmen abhängig sind. Im Hinblick auf die Kunden des Personalbereichs weisen die Versicherer jedoch Unterschiede auf. Während alle der 20 Versicherungsunternehmen Kunden innerhalb der rechtlich selbstständigen Unternehmung betreuen, erweitert sich der Kundenradius bei 18 Versicherungsunternehmen zusätzlich auf Kunden innerhalb der Konzern-

struktur. Lediglich ein befragter Versicherer offenbart einen höheren Autonomiegrad, indem es seine personalwirtschaftlichen Leistungen auch externen Kunden außerhalb der Konzernstruktur anbietet.

Die Auswertungen bezüglich der **Eingliederung der Personalfunktion** in die Gesamtunternehmung haben ergeben, dass in der Mehrzahl der Versicherer die Personalleitung dem Vorsitzenden oder einem Mitglied der Unternehmensleitung untersteht. In rund 23 % der Versicherungsunternehmen ist die Personalverantwortung sogar in Form eines Personalressorts direkt in der Unternehmensleitung verankert, was der höchstmöglichen Eingliederung entspricht. Diese Ergebnisse bestätigen die Aussagen zur Relevanz der Personalfunktion, wenngleich der Stellenwert nicht durchgängig wirklich hoch ist. Dazu bedürfte es eines einschlägigen Vorstandsressorts in fast allen Fällen.

Hinsichtlich der inneren **Organisation der Personalarbeit** kann abgeleitet werden, dass eine Strukturierung des Personalbereichs in Form einer gemischten Ressortierung nach Objekten und Funktionen dominiert. Dieses Ergebnis bestätigt die Angaben der Literatur, wonach die rein funktionsorientierte Ressortierung zunehmend durch andere Organisationsalternativen abgelöst wird.⁷⁹ Erstaunlich ist dennoch der relativ hohe Anteil an Versicherungsunternehmen (30 Nennungen) im Verhältnis zur reinen Funktions- (9 Nennungen) oder auch Objektorientierung (3 Nennungen). Bei den genannten Funktionen überwiegen erwartungsgemäß die Angaben zur Personalentwicklung, Personalbetreuung, Personalverwaltung und Personalbeschaffung. Dennoch sind insgesamt alle angegebenen Funktionen z. T. mehrfach von den Versicherern genannt und um weitere Funktionen wie das Personalcontrolling und die Personalwirtschaft ergänzt worden. Auch bei den genannten Objekten liegt zwar der Schwerpunkt auf den Abteilungen und Unternehmensbereichen, prinzipiell werden aber alle verbleibenden Objekte in einzelnen Versicherungsunternehmen zur Ressortierung des Personalbereichs verwendet. Dieser Umstand verdeutlicht die heterogene Ausprägung der einzelnen Ressortierungsmöglichkeiten. Obgleich gewisse Funktionen oder Objekte in einer Vielzahl von Versicherungsunternehmen wiederholt eingesetzt werden, gibt es kein allgemeingültiges Modell zur Ressortierung des Personalbereichs. Auch dieser Aspekt der Personalorganisation wird bei den Befragten unternehmungsspezifisch ausgestaltet.

4.2.3 Ablauforganisation der Personalarbeit

Auch im Bereich der Personalprozesse konnten zahlreiche Ergebnisse generiert werden. Die Auswertungen bezüglich der **Standardisierung** von Personalmanagement-Aufgaben haben aufgezeigt, dass mit Ausnahme der Personalpolitik, dem Personalmarketing und der Personalfreisetzung alle weiteren Personalmanagement-Aufgaben in den Versicherungsunternehmen teilweise oder stark standardisiert werden; mit Ausnahmen. Während das Personalmarketing in den Versicherungsunternehmen überwiegend schwach standardisiert ist, werden die Personalpolitik sowie die Personalfreisetzung in den meisten Versicherungsunternehmen gar nicht standardisiert. Erstaunlich ist in diesem Zusammenhang die als stärker empfun-

⁷⁹ Vgl. DGFP (2006) S. 20.

dene Standardisierung bei der Personalplanung und dem Personaleinsatz in Relation zu der schwachen Standardisierung des Personalmarketings.

In Bezug auf den **Zentralisierungsgrad** konnte ermittelt werden, dass mit Ausnahme des Personaleinsatzes alle genannten Personalmanagement-Aufgaben stark zentralisiert werden. Eine derartige Positionierung verwundert insbesondere im Zusammenhang mit den vorangegangenen Ergebnissen. In zahlreichen Versicherungsunternehmen erfolgt ein Teil der Personalarbeit offensichtlich auch in unterschiedlichen Betriebsteilen. Zudem übertragen viele der befragten Unternehmen personalwirtschaftliche Aufgaben auf Linienvorgesetzte und Mitarbeiter. Dennoch scheinen sich die Versicherer hinsichtlich des starken Zentralisierungsgrades der Personalarbeit einig zu sein.

In diesem Zusammenhang stehen auch die Ergebnisse bezüglich der **Verteilung von Personalmanagement-Aufgaben** innerhalb der Unternehmung. Hier wurden die Befragten aufgefordert, explizit zu benennen, von welchen Abteilungen oder Personen die einzelnen Aufgaben erfüllt werden. Die gewonnenen Daten zeigen auf, dass nahezu alle angegebenen Personalmanagement-Aufgaben von mehr als einer Instanz oder Person bewältigt werden. Dieser Tatbestand impliziert allerdings eine Dezentralisierung der Aufgabenerfüllung und scheint vielen Versicherungsunternehmen offensichtlich nicht bewusst zu sein. Erstaunlich ist weiterhin, dass die Personalreferenten prozentual lediglich bei der Personalrekrutierung und der beruflichen Ausbildung hervorstechen. Die verbleibenden Aufgaben werden vermehrt von anderen Verantwortlichen erfüllt.

Daneben konnten die Auswertungen aufdecken, dass die **Unternehmensleitung** nach wie vor verstärkten Einfluss auf die Personalarbeit nimmt. Insbesondere die Aufgaben der Personalpolitik, des Management Development, der Sozialleistungen sowie der Gestaltung von Entlohnungssystemen werden vermehrt von der Unternehmens- oder der Personalleitung verantwortet. Zudem wird wiederholt deutlich, dass insbesondere die Personalplanung, Personalrekrutierung und der Personaleinsatz in einer Vielzahl von Versicherern auch von Linienvorgesetzten ausgeführt werden. Insgesamt werden somit die Führungskräfte vermehrt in die Personalarbeit eingebunden.

Eine solche Einbindung von Führungskräften oder Mitarbeitern kann dabei mit Hilfe von so genannte **Self-Service-Systemen** geschehen, von denen einige in den befragten Versicherungsunternehmen bereits genutzt werden. Insbesondere das E-Learning sowie die selbstständige Änderung oder Bearbeitung von Zeitdaten und diversen Anträgen erfreut sich in den teilnehmenden Versicherungsunternehmen bereits großer Beliebtheit. Bei weiteren Maßnahmen, wie zum Beispiel der Änderung von Stammdaten oder der selbstständigen Eingabe von Verbesserungsvorschlägen scheinen sich die Versicherer nicht einig zu sein. Während diese Maßnahmen vereinzelt bereits genutzt und in vielen Versicherungsunternehmen geplant sind, existieren wiederum auch ausreichend Versicherungsunternehmen, die eine solche Maßnahme prinzipiell ablehnen. Erstaunlich ist in diesem Zusammenhang auch die Ablehnung des E-Recruiting bei einer Vielzahl von Versicherungsunternehmen.

Abschließend kann zusammengefasst werden, dass die Personalarbeit in Versicherungsunternehmen durchaus auf **unterschiedliche Instanzen** und Personen verteilt wird. Insbeson-

dere die Übertragung einzelner Aufgaben scheint ein weitverbreitetes Phänomen zu sein. Dennoch verstehen die Versicherungsunternehmen mit dieser Übertragung keine Dezentralisierung von Personalarbeit. So gibt die Mehrzahl in unterschiedlichen Fragestellungen an, die Personalarbeit nahezu vollständig zu zentralisieren. Vermutlich liegt hierbei ein Verständigungsproblem vor, weil der Begriff der Dezentralisierung für viele offensichtlich eine überwiegend räumliche Verteilung der Personalarbeit impliziert.

4.2.4 Outsourcing von Personalmanagement-Aufgaben

Die Auswertung des Themenblocks „Outsourcing von Personalmanagement-Aufgaben“ konnte ebenfalls interessante Ergebnisse offenbaren. Erstaunlich ist zunächst die geringe Anzahl an Versicherungsunternehmen, die sich der **Möglichkeit** einer internen oder externen **Auslagerung** von Personalmanagement-Aufgaben bedient. Für beide Teilbereiche der Auslagerung stimmen jeweils mehr als 80 % der teilnehmenden Versicherer grundsätzlich gegen eine Übertragung einzelner Aufgaben auf Tochtergesellschaften oder externe Dienstleister, wobei das Outsourcing personalwirtschaftlicher Aufgaben auf externe Dienstleister in Relation noch häufiger genutzt wird. Wie erwartet, werden insbesondere die Personalmanagement-Aufgaben der Gehaltsabrechnung und der Personalentwicklung respektive Weiterbildung auf Tochtergesellschaften oder externe Dienstleister übertragen. Verwunderlich ist jedoch, dass die Personalrekrutierung mit 20 % sogar geringfügig häufiger auf externe Dienstleister ausgelagert wird als die Gehaltsabrechnung. Allerdings werden hierbei sicherlich nur Teilprozesse der Personalrekrutierung outgesourct.⁸⁰ Darüber hinaus wird auch das Management Development entgegen der Erwartungen mit jeweils 13,3 % der Versicherungsunternehmen sowohl intern als auch extern ausgelagert. Als mögliche Gründe für eine Übertragung von Personalmanagement-Aufgaben geben die Befragten vor allem die Effizienzsteigerung sowie die Qualitäts- und Kapazitätsvorteile an. Bei einer Entscheidung zwischen interner oder externer Auslagerung beeinflussen die Kosten- und Wissensvorteile die Entscheidung in den Versicherungsunternehmen zugunsten der Übertragung von Aufgaben auf externe Dienstleister. Insgesamt befürchtet die Mehrheit der Versicherungsunternehmen jedoch deutlich mehr **Nachteile** mit einem Outsourcing von Personalmanagement-Aufgaben, so dass insbesondere zugunsten der eigenen Lernfähigkeit oder der bestehenden Synergiepotenziale auf eine Auslagerung personalwirtschaftlicher Aufgaben verzichtet wird. Darüber hinaus erwartet eine Mehrheit der Versicherungsunternehmen keine Kostenvorteile mit Hilfe einer solchen Auslagerung. Die Gefahr der Abhängigkeit überwiegt. Das Outsourcing stellt somit in den teilnehmenden Versicherungsunternehmen die Ausnahme dar und lässt aus den gemachten Angaben auch für die Zukunft keine Veränderung vermuten.

⁸⁰ Die Auswahl und Bezeichnung der Personalmanagement-Aufgaben erfolgt in Orientierung an eine Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. Ein klar definiertes Verständnis der Personalrekrutierung sowie der anderen Personalmanagement-Aufgaben konnte aus Platzgründen im Fragebogen nicht explizit niedergeschrieben werden. Die einzelnen Versicherungsunternehmen konnten sich jeweils auf unterschiedliche Teilprozesse der Personalrekrutierung beziehen. Vgl. DGFP (2006) S. 23 f.

4.2.5 Beurteilung der unternehmungsindividuellen Personalorganisation

Die Auswertung des letzten Themenblocks hat ergeben, dass sich die Personalorganisation in vielen Versicherungsunternehmen in einem Reorganisationsprozess befindet, wobei ein deutlicher Unterschied zwischen den strukturellen und prozessualen Aspekten besteht.

Bezogen auf die **Strukturen der Personalorganisation** haben rund 48 % der teilnehmenden Versicherungsunternehmen innerhalb des vergangenen Jahres einen Veränderungsprozess durchlaufen bzw. befinden sich gegenwärtig in einem solchen Prozess. Allerdings liegt eine bewusste Veränderung der Aufbauorganisation bei rund 27 % der Unternehmen bereits länger als drei Jahre zurück. Insbesondere im Hinblick auf die aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen könnten bei diesen Versicherungsunternehmen Anpassungen erforderlich werden.⁸¹ Insofern besteht die Möglichkeit, dass in Zukunft weitere Versicherungsunternehmen ihre Personalorganisation hinsichtlich der Strukturen reorganisieren.

Im Gegensatz dazu befinden sich die **Prozesse** der Personalorganisation in rund 47 % der Versicherungsunternehmen aktuell in Veränderung. Die DGfP-Studie über alle Branchen ergibt hier 79 % in den letzten fünf Jahren. Lediglich bei 20 % liegt eine bewusste Reorganisation bereits länger als drei Jahre zurück.

Erstaunlich ist insbesondere die unterschiedliche **Reorganisationsdichte** bezüglich der Strukturen und Prozesse. Offensichtlich besteht innerhalb der Prozesse und Abläufe verstärkt eine Notwendigkeit zur Veränderung, wogegen die Strukturen länger bestehen. Ob die Ursache für eine solche Unterscheidung eher finanzieller Natur ist oder ob die Prozesse erfolgskritischer empfunden werden und somit eine regelmäßige Anpassung bedingen, kann aus den Angaben nicht erschlossen werden. Die Häufigkeit der Versicherungsunternehmen, die sich aktuell innerhalb eines Veränderungsprozesses befinden, impliziert eine vorangegangene Unzufriedenheit mit der Personalorganisation. Die Beurteilung der bestehenden Personalorganisation hat jedoch ergeben, dass die Befragungsteilnehmer insgesamt mit der Personalorganisation zufrieden sind. Hervorzuheben ist auch hier die unterschiedliche Bewertung der Strukturen und Prozesse. Während die Mehrheit der teilnehmenden Versicherungsunternehmen mit den Strukturen zufrieden ist, sehen rund 86 % der Versicherungsunternehmen offensichtlich Verbesserungsmöglichkeiten bei den Prozessen. Aus diesen Ergebnissen lässt sich der relativ hohe Anteil an Prozessen in Reorganisationen erklären. Grundsätzlich scheinen die Befragungsteilnehmer mit der Personalorganisation in ihrer Unternehmung zufrieden zu sein, schließlich hat sich bis auf eine Ausnahme keine Versicherungsunternehmung negativ hinsichtlich der Personalorganisation geäußert. Die genannten Verbesserungsvorschläge zielen überwiegend auf einen Ausbau der Techniknutzung respektive Informationstechnologie sowie einer Weiterentwicklung der operativen Personalarbeit zu einem integrativen Personalmanagement. Insbesondere der zuletzt genannte Aspekt unterstreicht die Bedeutung der unternehmerisch ausgerichteten Personalarbeit, wie sie in der Literatur zunehmend Nennung erfährt.⁸²

⁸¹ Vgl. Hergert/Bergermann (2008); Jacoby (2005).

⁸² Vgl. bspw. Oechsler (2006) S. 8; Schwaab (2008) S. 63.

5. Fazit

Eine Auseinandersetzung mit der vorhandenen Literatur hinsichtlich der Personalorganisation hat bestätigt, dass keine **eindeutig dominanten Organisationsmuster** der Personalarbeit existieren. Insbesondere in Bezug auf die Versicherungswirtschaft sind fundierte Angaben zur Personalorganisation nur spärlich vorhanden. Die Ausprägung der Personalorganisation in der Praxis ist vielfältig, die objektive Voraussetzung für die Wahl eines bestimmten Organisationsmusters sowie deren Effizienz und Effektivität sind nicht eindeutig zurechenbar. Prinzipiell ist in der Literatur eine deutliche Tendenz zur Ablehnung von zentralen Organisationsmustern der Personalwirtschaft hin zu einer Übertragung von Aufgaben auf Linienvorgesetzte wahrnehmbar. Im Rahmen der empirischen Studie konnte eine bewusste Abkehr von zentralen Strukturen bei Versicherungsunternehmungen jedoch nicht bestätigt werden. Stattdessen scheint die Personalarbeit, ungeachtet der charakteristisch dezentralen Organisationsstruktur, zumindest räumlich **stark zentralisiert** zu sein. Dennoch ist eine verstärkte Übertragung personalwirtschaftlicher Aufgaben auf Linienvorgesetzte bereits deutlich wahrnehmbar. Diese Übertragung wird jedoch von den Befragungsteilnehmern offensichtlich nicht als Maßnahme zur Dezentralisierung personalwirtschaftlicher Aufgaben anerkannt. Darüber hinaus ist die enorme **Relevanz der Personalarbeit** für den Unternehmungserfolg nahezu allen Befragten bewusst, so dass sowohl der Personalarbeit im Allgemeinen als auch der Personalorganisation im Speziellen bereits ein beträchtlicher Stellenwert beigemessen wird. Allerdings befindet sich die Personalarbeit in Versicherungsunternehmungen, ähnlich wie die gesamte Branche, in – prozessionalen – Reorganisationsprozessen, so dass für die Zukunft Veränderungen zu erwarten sind.

Die Personalorganisation in Versicherungsunternehmungen konnte im Rahmen dieser Studie nur schemenhaft umrissen werden, so dass noch viel Raum für weitere Untersuchungen bezüglich der Personalarbeit bleibt. Insbesondere die **wachsende Bedeutung der Personalorganisation**, die sich u. a. in der Häufigkeit der Reorganisationen zeigt, verdeutlicht die Notwendigkeit weiterer Forschung. Interessant ist es auch herauszufinden, ob die Versicherungsunternehmungen in ihrer Personalorganisation entsprechend ihrer Merkmale Größe, Rechtsform, Versicherungsbranche etc. gewisse Korrelationen und Gemeinsamkeiten aufweisen.

Anhang

Anhang A: Fragebogen

Organisation der Personalarbeit in Versicherungsunternehmen

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Gesamtheit Ihrer Daten wird vertraulich behandelt und der Fragebogen nach Eingabe auf einen Datenträger sofort vernichtet. Somit sind Rückschlüsse auf Ihr Unternehmen oder einzelne Personen zu keiner Zeit möglich. Die Befragung erfolgt anonym. Die Nummerierung der Rückumschläge dient lediglich einer besseren Kontrolle des Rücklaufs und wird direkt nach dem Posteingang vom Fragebogen getrennt.

Sollten Sie Interesse an den Ergebnissen der Studie haben, so senden Sie uns bitte Ihre Kontaktdaten unter der folgenden E-Mail-Adresse: ella.hennig@uni-bielefeld.de zu, damit wir Ihnen nach Abschluss der Studie eine Übersicht der Ergebnisse übermitteln können.

Wir bedanken uns herzlich für Ihre Unterstützung. Unsere Mitarbeiterin steht Ihnen gerne für Rückfragen per E-Mail unter ella.hennig@uni-bielefeld.de oder telefonisch unter 0163-8698212 zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Fred G. Becker

Ella Hennig

Hinweise zur Beantwortung des Fragebogens:

- Bei den meisten Fragen sind bereits Antwortmöglichkeiten vorgegeben, so dass Sie die für Ihr Unternehmen zutreffende Antwortmöglichkeit in den dafür vorgesehenen Kästchen () ankreuzen können.
- Ist keine passende Antwortmöglichkeit vorhanden, können Sie über den Bereich „Sonstige“ eine eigene Antwort formulieren.
- Falls mehrere Antwortmöglichkeiten ausgewählt werden dürfen, wird mit dem Vermerk „Mehrfachnennungen möglich“ darauf hingewiesen.
- Fragen, die keine Antwortmöglichkeiten beinhalten, beantworten Sie bitte in Stichpunkten.
- Falls Sie Fragen ausführlicher beantworten oder kommentieren möchten, benutzen Sie bitte dafür die Rückseite der jeweiligen Seite oder die letzte Seite des Fragebogens.

Fragebogen: Organisation der Personalarbeit in Versicherungsunternehmen**Allgemeine Fragen zum Unternehmen****1. Ist das Unternehmen in dem Sie arbeiten in einem Konzern organisiert?**

-
- Ja
-
- Nein

2. Wenn ja, in welchem Konzernunternehmen sind Sie beschäftigt?

-
- Konzernzentrale/Holdinggesellschaft
-
- Rechtlich selbstständige Tochter
-
-
- Sonstiges:

3. Welcher Erscheinungsform entspricht Ihr Unternehmen? (Sind Sie in einer Konzerntochter beschäftigt, so ist im Folgenden unter „Ihrem“ Unternehmen die Tochter nicht der Gesamtkonzern gemeint.)

-
- Erstversicherer
-
- Rückversicherer
-
- Betrieb von Erst- und Rückversicherung

4. In welcher Rechtsform ist Ihr Unternehmen organisiert?

-
- AG
-
- Öffentlich-Rechtliche Körperschaft
-
-
- VVaG
-
- Sonstige:

5. Welche Versicherungszweige werden von Ihrem Unternehmen abgedeckt? (Mehrfachnennungen möglich)

-
- Lebensversicherung
-
- Schaden- und Unfallversicherung
-
-
- Krankenversicherung
-
- Rechtsschutzversicherung
-
-
- Kreditversicherung
-
- Sonstige:

6. Wo befinden sich die Standorte Ihres Unternehmens?

-
- Nur in Deutschland
-
- Auch in Europa
-
- Weltweit

7. Wie hoch war das gebuchte, jährliche Bruttoprämienvolumen des vergangenen Geschäftsjahres in Ihrem Unternehmen?**8. Welche Funktion üben Sie in Ihrem Unternehmen aus?**

-
- Unternehmensleitung
-
- Personalreferent
-
-
- Personalvorstand
-
- Leiter Organisations-/ Außendienstabteilung
-
-
- Personalleitung
-
- Sonstige:

Allgemeine Fragen zur Personalsituation

9. Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt? (Sind Sie in einer Konzerntochter beschäftigt, sind die Mitarbeiter der Tochter nicht des Gesamtkonzerns gemeint.)

Mitarbeiter Gesamt:
Davon Innendienstangestellte:
Davon Außendienstangestellte:
Davon Auszubildende:
Davon in der Personalabteilung:
Davon in der Organisations-/ Außendienstabteilung: (Hiermit ist der Unternehmensbereich gemeint, indem u. a. auch Personalmanagement-Aufgaben für die Angestellten im Außendienst wahrgenommen werden.)

10. Wie wichtig ist die Personalfunktion für die Leistungserstellung in Ihrem Unternehmen?

	unwichtig 1	eher unwichtig 2	teils-teils 3	eher wichtig 4	wichtig 5
Aus Ihrer persönlichen Sicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aus der Sicht der Unternehmensleitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht die Organisation der Personalarbeit für ein effizientes Personalmanagement?

unwichtig 1	eher unwichtig 2	teils-teils 3	eher wichtig 4	wichtig 5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Wo liegt in Ihrem Unternehmen der Schwerpunkt bei der Verteilung von Personalmanagement-Aufgaben auf das Gesamtunternehmen?

Personalmanagement-Aufgaben werden überwiegend ausgeführt von:

<input type="checkbox"/> dem zentralen Personalbereich	<input type="checkbox"/> den Linienvorgesetzten
<input type="checkbox"/> den dezentralen Personalabteilungen	<input type="checkbox"/> einzelnen Mitarbeitern
<input type="checkbox"/> den Personalreferenten	<input type="checkbox"/> externen Dienstleistern
<input type="checkbox"/> Sonstige:	

Fragen zur Aufbauorganisation der Personalarbeit

13. In welchen Betriebsteilen werden Personalmanagement-Aufgaben explizit wahrgenommen? (Mehrfachnennungen möglich)

<input type="checkbox"/> Zentrale/ Generaldirektion	<input type="checkbox"/> Geschäftsstellen
<input type="checkbox"/> Filialdirektion	<input type="checkbox"/> Schadenbüros
<input type="checkbox"/> Bezirksdirektion	<input type="checkbox"/> Inspektorate
<input type="checkbox"/> Landesdirektion	<input type="checkbox"/> Versichererergewundene Vermittlungsbetriebe

14. In welchen Unternehmensbereichen werden die folgenden Mitarbeitergruppen betreut? (Mehrfachnennungen möglich)

	Personal- abteilung	Organisations-/ Außendienstabteilung	Sonstiger Unternehmensbereich:
Angestellte Innendienst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Angestellte Außendienst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Auszubildende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Versicherungsvertreter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

15. Wie erfolgt die Organisation der Personalarbeit in Ihrem Unternehmen? (Mehrfachnennungen möglich)

- Die **zentrale Personalabteilung** ist für die gesamte Personalarbeit des Unternehmens verantwortlich.
- Die Verantwortlichkeiten für die Personalarbeit verteilen sich ausschließlich auf **dezentrale Einheiten**.
- Die Personalarbeit wird **dezentral** von Fachspezialisten (**Personalreferenten**) ausgeführt und von einer zentralen Personalabteilung strategisch unterstützt.
- Personalmanagement-Aufgaben werden zunehmend von den **Linienvorgesetzten** übernommen.
- Einzelne Personalmanagement-Aufgaben werden auf **qualifizierte Mitarbeiter** übertragen, die diese Aufgaben zusätzlich zu ihren Fachaufgaben erledigen.
- Unregelmäßig auftretende Personalmanagement-Aufgaben werden in **Projektteams** organisiert. Beispielsweise folgende Aufgaben:
- Die Personalarbeit wird überwiegend von Mitarbeitern unterschiedlicher Fachabteilungen in Teilzeit ausgeführt, die in Form einer **virtuellen Personalabteilung** organisiert sind.
- Die Personalarbeit wird von eigenständigen Organisationseinheiten, quasi als **Wertschöpfungseinheit** mit eigener Kosten- und Ergebnisverantwortung erfüllt.
- Sonstige Organisationsformen:

16. Falls der Personalbereich als Wertschöpfungseinheit fungiert, beschreiben Sie bitte dessen Ausprägung. (Mehrfachnennungen möglich)

- Die Personalarbeit wird im Rahmen eines festgelegten Kosten-Budgets, ohne verursachungsgerechte Verrechnung der Kosten erfüllt. (**Cost Center**)
- Personalwirtschaftliche Leistungen können über Verrechnungspreise ausschließlich an interne Kunden, innerhalb des selbstständigen Unternehmens erbracht werden. (**Service Center**)
- Personalwirtschaftliche Leistungen können internen und externen Kunden, unter realen Marktbedingungen erbracht werden. (**Profit Center**)

Die Wertschöpfungseinheit ist

- rechtlich selbstständig rechtlich nicht selbstständig

Die Leistungen der Wertschöpfungseinheit werden folgenden Kunden angeboten:

- Kunden innerhalb des selbstständigen Unternehmens Kunden innerhalb der Konzernstruktur Externen Kunden außerhalb der Konzernstruktur

17. Wie ist der Personalbereich in die Organisationsstruktur Ihres Unternehmens eingegliedert?

- Die Personalverantwortung ist in Form eines Personalressorts in der Unternehmensleitung verankert.
- Die Personalleitung untersteht dem Vorsitzenden der Unternehmensleitung.
- Die Personalleitung untersteht einem Mitglied der Unternehmensleitung.
- Die Personalleitung untersteht der Unternehmensleitung als Ganzes.
- Die Personalleitung ist einer Instanz unterhalb der Unternehmensleitung unterstellt.

18. Wie sind die Personalmanagement-Aufgaben im Personalbereich Ihres Unternehmens organisiert?

Ausschließlich nach den folgenden, so oder ähnlich benannten Funktionen: (Mehrfachnennungen möglich)

- | | |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Personalbeschaffung/Personalrekrutierung | <input type="checkbox"/> Personalverwaltung |
| <input type="checkbox"/> Bildungswesen | <input type="checkbox"/> Personalentwicklung |
| <input type="checkbox"/> Personalplanung | <input type="checkbox"/> Personalpolitik |
| <input type="checkbox"/> Personalbetreuung | <input type="checkbox"/> Personalmarketing |
| <input type="checkbox"/> Sozialwesen | <input type="checkbox"/> Entgeltgestaltung |
| <input type="checkbox"/> Personaldienste | <input type="checkbox"/> Rechtsfragen |
| <input type="checkbox"/> Sonstige: | |

Ausschließlich nach folgenden oder ähnlichen Objekten: (Mehrfachnennungen möglich)

- | | |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Abteilungen | <input type="checkbox"/> Regionen |
| <input type="checkbox"/> Unternehmensbereiche | <input type="checkbox"/> Mitarbeitergruppen |
| <input type="checkbox"/> Produktgruppen | <input type="checkbox"/> Versicherungszweige |
| <input type="checkbox"/> Sonstige: | |

Nach Funktionen und Objekten gemischt: (Beschreiben Sie bitte kurz die verwendete Mischform)

Fragen zur Ablauforganisation der Personalarbeit

19. Wie sind die folgenden Personalmanagement-Prozesse in Ihrem Unternehmen standardisiert?

	nicht standardisiert	schwach standardisiert	teils-teils	stark standardisiert	vollständig standardisiert
Personalpolitik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalrekrutierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personaleinsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalverwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalcontrolling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalfreisetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Prozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Mit welchem Zentralisierungsgrad werden die folgenden Personalmanagement-Aufgaben in Ihrem Unternehmen bewältigt?

	stark dezentralisiert	eher dezentralisiert	teils-teils	eher zentralisiert	stark zentralisiert
Personalpolitik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalrekrutierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personaleinsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalverwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalcontrolling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalfreisetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalentwicklung und Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berufliche Ausbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Management Develop- ment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitszeitgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhandlung mit Sozial- partnern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sozialleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gehaltsabrechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestaltung von Entloh- nungssystemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Aufgaben:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Seite 7 von 9

21. Von wem werden die folgenden Personalmanagement-Aufgaben in Ihrem Unternehmen ausgeführt? (Mehrfachnennungen möglich)

	Unternehmensleitung	Personalleitung	Personalabteilung	Personalreferenten	Außendienstabteilung	Linienvorgesetzte	Andere
Personalpolitik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalrekrutierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personaleinsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalverwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalcontrolling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalfreisetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalentwicklung und Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berufliche Ausbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Management Development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitszeitgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhandlung mit Sozialpartnern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sozialleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gehaltsabrechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestaltung von Entlohnungssystemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Aufgaben:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. In einigen Unternehmen werden diverse Personalmanagement-Aufgaben auf Führungskräfte und Mitarbeiter übertragen. Welche der folgenden beispielhaft ausgewählten Maßnahmen werden in diesem Zusammenhang in Ihrem Unternehmen genutzt?

	Bereits genutzt	Geplant	Nicht geplant	Keine Angabe
E- Learning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-Recruiting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstständige Auswahl und Bestellung von Büromaterial etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstständige Änderung von Stammdaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstständige Änderung von Zeitdaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstständige Seminaranmeldung über IT-Systeme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstständige Dienstreise-/Urlaubsanträge über IT-Systeme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstständige Eingabe von Verbesserungsvorschlägen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzeige und Ausdruck diverser Bescheinigungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Maßnahmen:				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fragen zum Outsourcing

23. Werden in Ihrem Unternehmen die folgenden Personalmanagement-Aufgaben ganz oder teilweise intern, auf Tochtergesellschaften oder auf externe Dienstleister ausgelagert? (Mehrfachnennungen möglich)

	Interne Auslagerung			Externe Auslagerung		
	Ja	Geplant	Nein	Ja	Geplant	Nein
Personalrekrutierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalentwicklung und Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berufliche Ausbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Management Development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sozialleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gehaltsabrechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Aufgaben:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Falls Sie bereits Personalmanagement-Aufgaben intern oder extern auslagern, welche Vorteile bringt Ihnen diese Auslagerung? (Mehrfachnennungen möglich)

	Kostenvorteile	Qualitätsvorteile	Effizienzsteigerung	Wissensvorteile	Kapazitätsvorteile	Sonstige
Interne Auslagerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Externe Auslagerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Falls Sie planen, Personalmanagement-Aufgaben intern oder extern auszulagern, welche Vorteile versprechen Sie sich von einer Auslagerung? (Mehrfachnennungen möglich)

	Kostenvorteile	Qualitätsvorteile	Effizienzsteigerung	Wissensvorteile	Kapazitätsvorteile	Sonstige
Interne Auslagerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Externe Auslagerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Falls eine Übertragung von Personalmanagement-Aufgaben für Ihr Unternehmen nicht geplant ist, nennen Sie bitte mögliche Gründe? (Mehrfachnennungen möglich)

- Abhängigkeit von einem externen Dienstleister
- Gefährdung der eigenen Lernfähigkeit
- Keine geeigneten Dienstleister in Aussicht
- Verlust von bestehenden Synergiepotenzialen
- Keine Kostenvorteile in Aussicht
- Sonstige:

Beurteilung der Personalorganisation

27. Wann wurde in Ihrem Unternehmen, mit Ausnahme vereinzelter Maßnahmen das letzte Mal die Personalorganisation bewusst geändert?

	Aktuell in Veränderung	Vor einem Jahr	Vor zwei Jahren	Vor drei Jahren	Vor mehr als drei Jahren
Strukturen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prozesse und Abläufe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig mit der Personalorganisation in Ihrem Unternehmen?

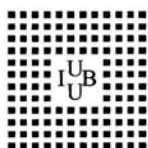
	unzufrieden 1	eher unzufrieden 2	teils-teils 3	eher zufrieden 4	zufrieden 5
Strukturen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prozesse und Abläufe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. Wo sehen Sie mögliche Verbesserungspotenziale?

Abschlusskommentar

An dieser Stelle haben Sie die Gelegenheit zu Kommentaren und ausführlicheren Antworten:

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Anhang B: Anschreiben Fragebogen

Institut für Unternehmens-
führung an der Universität
Bielefeld e. V.
Prof. Dr. Fred G. Becker

Institut für Versicherungs-
wissenschaften e. V. an der
Universität Leipzig
Prof. Dr. Fred Wagner



Prof. Dr. Fred G. Becker
Prof. Dr. Fred Wagner (IfVW)
Ella Hennig

Tel.: 0521.106-6937 (Skr.)
Hennig: 0163-8698212
Fax: 0521.106-6412
ella.hennig@uni-bielefeld.de

Personalarbeit in Versicherungsunternehmen

Bielefeld, 28.04.2009

Sehr geehrte/r,

in der Versicherungswirtschaft wird die Wertschöpfung mehr als in anderen Branchen durch das Mitarbeiterpotenzial bestimmt. Ein zielgerichtetes Personalmanagement ist demnach eine Voraussetzung für einen langfristigen Unternehmenserfolg. Die Qualität der Personalarbeit ist unmittelbar mit der Personalorganisation verbunden. Mittels einer empirischen Studie am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal und Unternehmensführung an der Universität Bielefeld soll, in Kooperation mit dem Institut für Versicherungswissenschaften an der Universität Leipzig, der Status Quo der Personalorganisation in deutschen Versicherungsunternehmen ermittelt werden. Bislang liegen unseres Wissens keine empirischen Kenntnisse über den Umfang der Personalarbeit und deren Organisation in Versicherungsunternehmen vor.

Ziel der Studie ist es, die Aufbauorganisation sowie die Abläufe der Personalarbeit von Versicherungsunternehmen zu erfassen. „Personalorganisation“ meint zum einen die innere Gestaltung des Personalbereichs sowie dessen hierarchische Eingliederung in die Gesamtorganisation der Unternehmung. Zum anderen wird mit ihr auch die Gestaltung von Arbeitsprozessen und Verantwortlichkeiten an einzelnen Arbeitsplätzen und der Gesamtunternehmung verstanden. Durch Ihre Teilnahme an der Studie würden Sie zu einer Darstellung der Personalorganisation von Versicherungsunternehmen beitragen. Zudem wäre ein Vergleich zu anderen Branchen möglich, da diesbezüglich durch eine ähnliche Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalforschung bereits empirische Ergebnisse vorliegen.

Wir wären Ihnen sehr dankbar, wenn Sie rund 20 Minuten in die Beantwortung des beiliegenden Fragebogens investieren würden. Den ausgefüllten Fragebogen senden Sie bitte im beiliegenden Rückumschlag bis zum **13. Mai 2009** an die Universität Bielefeld zurück. Nähere Informationen zum Fragebogen und der Verwendung Ihrer Daten entnehmen Sie bitte der ersten Seite des Fragebogens.

Vielen Dank im Voraus und mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Fred G. Becker

Prof. Dr. Fred Wagner

Ella Hennig

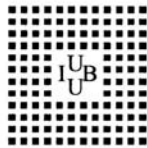
Anhang C: Nachfassaktion E-Mail

Sehr geehrte Damen und Herren,

zunächst möchte ich mich bei Ihnen für die Teilnahme an der Empirischen Studie "Personalorganisation in Versicherungsunternehmen" vom 29. April 2009 bedanken. Sofern Sie den Fragebogen noch nicht zurück gesendet haben sollten, bitte ich Sie hiermit herzlich um eine Rücksendung bis zum 25. Mai 2009. Bedenken Sie bitte, dass Ihre Teilnahme an der Studie einen umfassenderen Überblick in die Organisation der Personalarbeit ermöglichen kann.

Vielen Dank und mit freundlichen Grüßen

Ella Hennig

Anhang D: Nachfassaktion Brief

Institut für Unternehmens-
führung an der Universität
Bielefeld e. V.
Prof. Dr. Fred G. Becker

Institut für Versicherungs-
wissenschaften e. V. an der
Universität Leipzig
Prof. Dr. Fred Wagner



Prof. Dr. Fred G. Becker
Prof. Dr. Fred Wagner (IfVW)
Ella Hennig

Tel.: 0521.106-6937 (Skr.)
Hennig: 0163-8698212
Fax: 0521.106-6412
ella.hennig@uni-bielefeld.de

Studie zur Personalarbeit in Versicherungsunternehmen vom 29. April 2009

Bielefeld, 18.05.2009

Sehr geehrte/r,

um ein umfassendes Bild von der Personalarbeit in Versicherungsunternehmen zu erlangen, ist es erforderlich, dass zahlreiche Versicherungsunternehmen an der Empirischen Studie zum Status Quo der Personalorganisation in Versicherungsunternehmen teilnehmen. Deshalb möchte ich mich auf diesem Wege für Ihre Teilnahme an der Studie vom 29. April 2009 bedanken.

Sofern Sie es noch nicht geschafft haben sollten den Fragebogen zu bearbeiten, würde ich Sie aufrichtig darum bitten etwa 20 Minuten in die Beantwortung des beiliegenden Fragebogens zu investieren. Den ausgefüllten Fragebogen senden Sie bitte im beiliegenden Rückumschlag bis zum **29. Mai 2009** an die Universität Bielefeld zurück. Nähere Informationen zum Fragebogen und der Verwendung Ihrer Daten entnehmen Sie bitte der ersten Seite des Fragebogens.

Ein herzliches Dankeschön und mit freundlichen Grüßen

Ella Hennig

Anhang E: Ergebnisse der Studie

Frage 1: Ist das Unternehmen in dem Sie arbeiten in einem Konzern organisiert?

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig	Ja	35	77,8	77,8	77,8
	Nein	10	22,2	22,2	100
	Total	45	100	100	

Frage 2: Wenn ja, in welchem Konzernunternehmen sind Sie beschäftigt?

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig	Konzernzentrale/Holdinggesellschaft	17	37,8	48,6	48,6
	Rechtlich selbstständige Tochter	18	40,0	51,4	100
	Total	35	77,8	100	
Fehlend	System	10	22,2		
Total		45	100		

Frage 3: Welcher Erscheinungsform entspricht Ihr Unternehmen?

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig	Erstversicherer	33	73,3	75,0	75,0
	Rückversicherer	1	2,2	2,3	77,3
	Betrieb von Erst- und Rückversicherung	10	22,2	22,7	100
	Total	44	97,8	100	
Fehlend	System	1	2,2		
Total		45	100		

Frage 4: In welcher Rechtsform ist Ihr Unternehmen organisiert?

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig	AG	27	60,0	60,0	60,0
	VVaG	15	33,3	33,3	93,3
	Öffentlich-Rechtliche Körperschaft	2	4,4	4,4	97,8
	Sonstige (GmbH)	1	2,2	2,2	100
	Total	45	100	100	

Frage 5: Welche Versicherungszweige werden von Ihrem Unternehmen abgedeckt?

Fallzusammenfassung

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Total	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Versicherungszweige ^a	44	97,8 %	1	2,2 %	45	100 %

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Versicherungszweige Häufigkeiten

	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Betriebene Versicherungszweige ^a	29	27,1 %	65,9 %
Lebensversicherung	18	16,8 %	40,9 %
Krankenversicherung	9	8,4 %	20,5 %
Kreditversicherung	33	30,8 %	75,0 %
Schaden- und Unfallversicherung	18	16,8 %	40,9 %
Rechtsschutz	107	100 %	
Total			

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Frage 6: Wo befinden sich die Standorte Ihres Unternehmens

	Nennungen	Prozent	Gültige Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig Nur in Deutschland	33	73,3	73,3	73,3
Auch in Europa	7	15,6	15,6	88,9
Weltweit	5	11,1	11,1	100
Total	45	100	100	

Frage 7: Wie hoch war das gebuchte, jährliche Bruttoprämienvolumen des vergangenen Geschäftsjahres in Ihrem Unternehmen?

	Nennungen	Prozent	Gültige Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig ,00	1	2,2	2,4	2,4
,21	1	2,2	2,4	4,9
2,00	1	2,2	2,4	7,3
8,60	1	2,2	2,4	9,8
16,00	2	4,4	4,9	14,6
17,00	1	2,2	2,4	17,1
19,00	1	2,2	2,4	19,5
26,00	1	2,2	2,4	22,0
65,50	1	2,2	2,4	24,4
84,00	1	2,2	2,4	26,8
100,00	1	2,2	2,4	29,3
101,00	1	2,2	2,4	31,7
110,00	1	2,2	2,4	34,1
142,70	1	2,2	2,4	36,6
188,30	1	2,2	2,4	39,0
400,00	1	2,2	2,4	41,5
412,00	1	2,2	2,4	43,9
437,00	1	2,2	2,4	46,3
545,00	1	2,2	2,4	48,8
567,10	1	2,2	2,4	51,2
572,20	1	2,2	2,4	53,7
652,00	1	2,2	2,4	56,1
665,20	1	2,2	2,4	58,5

920,00	1	2,2	2,4	61,0
1350,00	1	2,2	2,4	63,4
1544,00	1	2,2	2,4	65,9
1570,00	1	2,2	2,4	68,3
2593,00	1	2,2	2,4	70,7
2700,00	1	2,2	2,4	73,2
2800,00	1	2,2	2,4	75,6
3000,00	2	4,4	4,9	80,5
3300,00	1	2,2	2,4	82,9
3684,00	1	2,2	2,4	85,4
5140,00	1	2,2	2,4	87,8
5896,00	1	2,2	2,4	90,2
5900,00	1	2,2	2,4	92,7
10600,00	1	2,2	2,4	95,1
11907,00	1	2,2	2,4	97,6
12000,00	1	2,2	2,4	100
Total	41	91,1	100	
Fehlend System	4	8,9		
Total	45	100		

Frage 8: Welche Funktion üben Sie in Ihrem Unternehmen aus?

	Nennungen	Prozent	Gültige Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig Unternehmensleitung	8	17,8	17,8	17,8
Personalvorstand	8	17,8	17,8	35,6
Personalleitung	22	48,9	48,9	84,4
Personalreferent	3	6,7	6,7	91,1
Leiter Organisations- /Außendienstabteilung	0	0,0	0,0	91,1
Sonstige	4	8,9	8,9	100
Total	45	100	100	

Sonstige Funktion

	Nennungen	Prozent	Gültige Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig	41	91,1	91,1	91,1
Gruppenleitung Aus- und Weiterbildung	1	2,2	2,2	93,3
Leiter Personalentwicklung	1	2,2	2,2	95,6
Gruppenleiter Personalentwicklung	1	2,2	2,2	97,8
Vorstandsassistent	1	2,2	2,2	100
Total	45	100	100	

Frage 9: Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?
Mitarbeiter gesamt

		Nennungen	Prozent	Gültige Pro- zent	Kumulierte Prozent
Gültig	7,00	2	4,4	4,5	4,5
	10,00	1	2,2	2,3	6,8
	35,00	1	2,2	2,3	9,1
	38,00	1	2,2	2,3	11,4
	58,00	1	2,2	2,3	13,6
	83,00	1	2,2	2,3	15,9
	98,00	1	2,2	2,3	18,2
	175,00	1	2,2	2,3	20,5
	182,00	1	2,2	2,3	22,7
	200,00	1	2,2	2,3	25,0
	238,00	1	2,2	2,3	27,3
	270,00	1	2,2	2,3	29,5
	380,00	1	2,2	2,3	31,8
	412,00	1	2,2	2,3	34,1
	450,00	1	2,2	2,3	36,4
	480,00	1	2,2	2,3	38,6
	520,00	1	2,2	2,3	40,9
	664,00	1	2,2	2,3	43,2
	729,00	1	2,2	2,3	45,5
	800,00	1	2,2	2,3	47,7
	967,00	1	2,2	2,3	50,0
	999,00	1	2,2	2,3	52,3
	1070,00	1	2,2	2,3	54,5
	1200,00	1	2,2	2,3	56,8
	1250,00	1	2,2	2,3	59,1
	1304,00	1	2,2	2,3	61,4
2161,00	1	2,2	2,3	63,6	
2436,00	1	2,2	2,3	65,9	
2601,00	1	2,2	2,3	68,2	
	2905,00	1	2,2	2,3	70,5
	3005,00	1	2,2	2,3	72,7
	3200,00	1	2,2	2,3	75,0
	3400,00	1	2,2	2,3	77,3
	3700,00	1	2,2	2,3	79,5
	4600,00	1	2,2	2,3	81,8
	6237,00	1	2,2	2,3	84,1
	6491,00	1	2,2	2,3	86,4
	6500,00	1	2,2	2,3	88,6
	10000,00	1	2,2	2,3	90,9
	11500,00	1	2,2	2,3	93,2
	14842,00	1	2,2	2,3	95,5
	15000,00	1	2,2	2,3	97,7
	29447,00	1	2,2	2,3	100
	Total	44	97,8	100	
Fehlend	System	1	2,2		

Davon Innendienstangestellte

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig	4,00	1	2,2	2,3	2,3
	7,00	1	2,2	2,3	4,5
	10,00	1	2,2	2,3	6,8
	32,00	1	2,2	2,3	9,1
	35,00	2	4,4	4,5	13,6
	79,00	1	2,2	2,3	15,9
	87,00	1	2,2	2,3	18,2
	148,00	1	2,2	2,3	20,5
	163,00	1	2,2	2,3	22,7
	179,00	1	2,2	2,3	25,0
	201,00	1	2,2	2,3	27,3
	225,00	1	2,2	2,3	29,5
	261,00	1	2,2	2,3	31,8
	361,00	1	2,2	2,3	34,1
	380,00	1	2,2	2,3	36,4
	420,00	1	2,2	2,3	38,6
	430,00	1	2,2	2,3	40,9
	495,00	1	2,2	2,3	43,2
	581,00	1	2,2	2,3	45,5
	600,00	1	2,2	2,3	47,7
	749,00	1	2,2	2,3	50,0
800,00	1	2,2	2,3	52,3	
970,00	1	2,2	2,3	54,5	
979,00	1	2,2	2,3	56,8	
1040,00	1	2,2	2,3	59,1	
1193,00	1	2,2	2,3	61,4	
	1911,00	1	2,2	2,3	63,6
	2225,00	1	2,2	2,3	65,9
	2310,00	1	2,2	2,3	68,2
	2391,00	1	2,2	2,3	70,5
	2449,00	1	2,2	2,3	72,7
	2563,00	1	2,2	2,3	75,0
	2700,00	1	2,2	2,3	77,3
	2800,00	1	2,2	2,3	79,5
	3300,00	1	2,2	2,3	81,8
	4453,00	1	2,2	2,3	84,1
	5015,00	1	2,2	2,3	86,4
	5800,00	1	2,2	2,3	88,6
	6000,00	1	2,2	2,3	90,9
	8500,00	1	2,2	2,3	93,2
	11000,00	1	2,2	2,3	95,5
	11386,00	1	2,2	2,3	97,7
	21461,00	1	2,2	2,3	100
	Total	44	97,8	100	
Fehlend	System	1	2,2		
Total		45	100		

Davon Außendienstangestellte

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig	,00	4	8,9	9,1	9,1
	3,00	2	4,4	4,5	13,6
	4,00	1	2,2	2,3	15,9
	7,00	1	2,2	2,3	18,2
	11,00	1	2,2	2,3	20,5
	17,00	1	2,2	2,3	22,7
	20,00	3	6,7	6,8	29,5
	27,00	2	4,4	4,5	34,1
	45,00	2	4,4	4,5	38,6
	51,00	1	2,2	2,3	40,9
	60,00	1	2,2	2,3	43,2
	83,00	1	2,2	2,3	45,5
	100,00	1	2,2	2,3	47,7
	111,00	1	2,2	2,3	50,0
	130,00	1	2,2	2,3	52,3
	160,00	1	2,2	2,3	54,5
	165,00	1	2,2	2,3	56,8
	174,00	1	2,2	2,3	59,1
	179,00	1	2,2	2,3	61,4
	200,00	1	2,2	2,3	63,6
	234,00	1	2,2	2,3	65,9
	266,00	1	2,2	2,3	68,2
	300,00	2	4,4	4,5	72,7
	430,00	1	2,2	2,3	75,0
	472,00	1	2,2	2,3	77,3
	500,00	3	6,7	6,8	84,1
	600,00	1	2,2	2,3	86,4
	1464,00	1	2,2	2,3	88,6
	1500,00	1	2,2	2,3	90,9
	2126,00	1	2,2	2,3	93,2
	3695,00	1	2,2	2,3	95,5
	7986,00	1	2,2	2,3	97,7
	8292,00	1	2,2	2,3	100
	Total	44	97,8	100	
Fehlend	System	1	2,2		
Total		45	100		

Davon Auszubildende

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig	,00	8	17,8	18,2	18,2
	2,00	2	4,4	4,5	22,7
	3,00	2	4,4	4,5	27,3
	4,00	1	2,2	2,3	29,5
	6,00	1	2,2	2,3	31,8
	10,00	1	2,2	2,3	34,1
	14,00	1	2,2	2,3	36,4
	18,00	2	4,4	4,5	40,9
	20,00	1	2,2	2,3	43,2
	21,00	1	2,2	2,3	45,5
	25,00	1	2,2	2,3	47,7
	30,00	2	4,4	4,5	52,3
	34,00	1	2,2	2,3	54,5
	35,00	1	2,2	2,3	56,8
	40,00	1	2,2	2,3	59,1
	43,00	1	2,2	2,3	61,4
	44,00	1	2,2	2,3	63,6
	50,00	1	2,2	2,3	65,9
	100,00	1	2,2	2,3	68,2
	102,00	1	2,2	2,3	70,5
	120,00	1	2,2	2,3	72,7
	140,00	1	2,2	2,3	75,0
	142,00	1	2,2	2,3	77,3
	146,00	1	2,2	2,3	79,5
	164,00	1	2,2	2,3	81,8
	219,00	1	2,2	2,3	84,1
	300,00	2	4,4	4,5	88,6
320,00	1	2,2	2,3	90,9	
450,00	1	2,2	2,3	93,2	
500,00	1	2,2	2,3	95,5	
1091,00	1	2,2	2,3	97,7	
1535,00	1	2,2	2,3	100	
Total		44	97,8	100	
Fehlend	System	1	2,2		
Total		45	100		

Davon in der Personalabteilung

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig	,00	6	13,3	13,6	13,6
	1,00	1	2,2	2,3	15,9
	2,00	2	4,4	4,5	20,5
	3,00	2	4,4	4,5	25,0
	4,00	1	2,2	2,3	27,3
	5,00	2	4,4	4,5	31,8
	6,00	1	2,2	2,3	34,1
	8,00	2	4,4	4,5	38,6
	9,00	1	2,2	2,3	40,9
	11,00	1	2,2	2,3	43,2
	12,00	1	2,2	2,3	45,5
	12,50	1	2,2	2,3	47,7
	14,00	1	2,2	2,3	50,0
	18,00	1	2,2	2,3	52,3
	19,00	1	2,2	2,3	54,5
	20,00	1	2,2	2,3	56,8
	21,00	1	2,2	2,3	59,1
	28,00	1	2,2	2,3	61,4
	30,00	2	4,4	4,5	65,9
	34,00	1	2,2	2,3	68,2
	40,00	1	2,2	2,3	70,5
	47,00	1	2,2	2,3	72,7
	50,00	2	4,4	4,5	77,3
	51,00	1	2,2	2,3	79,5
	57,00	1	2,2	2,3	81,8
	66,00	1	2,2	2,3	84,1
	100,00	2	4,4	4,5	88,6
	141,00	1	2,2	2,3	90,9
	150,00	1	2,2	2,3	93,2
	180,00	2	4,4	4,5	97,7
	183,00	1	2,2	2,3	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Fehlend	System	1	2,2		
Total		45	100,0		

Deskriptive Statistik

	Nennungen	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Anteil Personalmitarbeiter an Gesamtmitarbeiter	44	0,00	4,00	1,4986	1,01197
Gültige Antworten	44				

Davon in der Organisations-/Außendienstabteilung

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kum. Prozent
Gültig	,00	24	53,3	54,5	54,5
	1,00	1	2,2	2,3	56,8
	3,00	1	2,2	2,3	59,1
	4,00	1	2,2	2,3	61,4
	5,00	1	2,2	2,3	63,6
	7,00	1	2,2	2,3	65,9
	10,00	1	2,2	2,3	68,2
	12,00	1	2,2	2,3	70,5
	13,00	1	2,2	2,3	72,7
	19,00	1	2,2	2,3	75,0
	21,00	1	2,2	2,3	77,3
	27,50	1	2,2	2,3	79,5
	30,00	2	4,4	4,5	84,1
	33,00	1	2,2	2,3	86,4
	37,00	1	2,2	2,3	88,6
	40,00	1	2,2	2,3	90,9
	70,00	1	2,2	2,3	93,2
	80,00	1	2,2	2,3	95,5
	180,00	1	2,2	2,3	97,7
	1413,00	1	2,2	2,3	100
	Total	44	97,8	100	
Fehlend	System	1	2,2		
Total		45	100		

Frage 10: Wie wichtig ist die Personalfunktion für die Leistungserstellung im Unternehmen?**Aus Ihrer persönlichen Sicht**

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kum. Prozent
Gültig	unwichtig	0	0,0	0,0	0,0
	Eher unwichtig	0	0,0	0,0	0,0
	teils-teils	2	4,4	4,5	4,5
	eher wichtig	14	31,1	31,8	36,4
	wichtig	28	62,2	63,6	100
	Total	44	97,8	100	
Fehlend	System	1	2,2		
Total		45	100		

Aus der Sicht der Unternehmensleitung

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kum. Prozent
Gültig	unwichtig	0	0	0	0
	eher unwichtig	0	0	0	0
	teils-teils	6	13,3	13,6	13,6
	eher wichtig	19	42,2	43,2	56,8
	wichtig	19	42,2	43,2	100
	Total	44	97,8	100	
Fehlend	System	1	2,2		
Total		45	100		

Frage 11: Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht die Organisation der Personalarbeit für ein effizientes Personalmanagement?

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig	unwichtig	0	0	0	0
	eher unwichtig	0	0	0	0
	teils-teils	2	4,4	4,5	4,5
	eher wichtig	14	31,1	31,8	36,4
	wichtig	28	62,2	63,6	100
	Total	44	97,8	100	
Fehlend	System	1	2,2		
Total		45	100		

Frage 12: Wo liegt in Ihrem Unternehmen der Schwerpunkt bei der Verteilung von Personalmanagement-Aufgaben auf das Gesamtunternehmen?

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig	Zentraler Personalbereich	33	73,3	73,3	73,3
	Dezentrale Personalabteilungen	4	8,9	8,9	82,2
	Personalreferenten	2	4,4	4,4	86,7
	Linienvorgesetzten	2	4,4	4,4	91,1
	Sonstige	4	8,9	8,9	100
	Total	45	100	100	

Sonstige

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig		41	91,1	91,1	91,1
	Geschäftsführer	1	2,2	2,2	93,3
	Alle Mitarbeiter gemeinsam	1	2,2	2,2	95,6
	Vorstand	2	4,4	4,4	100
	Total	45	100	100	

Frage 13: In welchen Betriebsteilen werden Personalmanagement-Aufgaben explizit wahrgenommen?

Fallzusammenfassung

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Total	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Betriebsteile ^a	45	100 %	0	0 %	45	100 %

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Betriebsteile Häufigkeiten

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Personalarbeit Betriebsteilen ^a	in Zentrale/Generaldirektion	45	62,5 %	100 %
	Filialdirektion	7	9,7 %	15,6 %
	Bezirksdirektion	7	9,7 %	15,6 %
	Landesdirektion	3	4,2 %	6,7 %
	Geschäftsstellen	7	9,7 %	15,6 %
	Schadenbüros	1	1,4 %	2,2 %
	Inspektorate	1	1,4 %	2,2 %
	Versicherergebundene Vermittlungsbetriebe	1	1,4 %	2,2 %
Total		72	100 %	

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Frage 14: In welchen Unternehmensbereichen werden die folgenden Mitarbeitergruppen betreut?**Fallzusammenfassung**

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Total	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Mitarbeitergruppen ^a	41	91,1 %	4	8,9 %	45	100 %

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Angestellte Innendienst

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig	Personalabteilung	41	91,1	93,2	93,2
	Organisations-/Außendienstabteilung	1	2,2	2,3	95,5
	Sonstiges	2	4,4	4,5	100
	Total	44	97,8	100	
Fehlend	System	1	2,2		
Total		45	100		

Angestellte Außendienst

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig	Personalabteilung	21	46,7	51,2	51,2
	Organisations-/Außendienstabteilung	12	26,7	29,3	80,5
	Beides	7	15,6	17,1	97,6
	Sonstiges	1	2,2	2,4	100
	Total	41	91,1	100	
Fehlend	System	4	8,9		
Total		45	100		

Auszubildende

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kum. Prozent
Gültig	Personalabteilung	38	84,4	95,0	95,0
	Sonstiges	2	4,4	5,0	100
	Total	40	88,9	100	
Fehlend	System	5	11,1		
Total		45	100		

Versicherungsvertreter

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kum. Prozent
Gültig	Personalabteilung	2	4,4	7,7	7,7
	Organisations- / Außendienstabteilung	22	48,9	84,6	92,3
	Beides	1	2,2	3,8	96,2
	Sonstiges	1	2,2	3,8	100
	Total	26	57,8	100	
Fehlend	System	19	42,2		
Total		45	100		

Frage 15: Wie erfolgt die Organisation der Personalarbeit in Ihrem Unternehmen?**Fallzusammenfassung**

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Total	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Organisationsformen ^a	43	95,6 %	2	4,4 %	45	100 %

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Organisationsformen Häufigkeiten

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Betriebene Organisationsformen ^a	Zentrale Personalabteilung ist für die gesamte Personalarbeit verantwortlich.	30	30,9 %	69,8 %
	Personalarbeit verteilt sich ausschließlich auf dezentrale Einheiten.	0	0 %	0 %
	Dezentral von Personalreferenten und durch zentrale Personalabteilung unterstützt.	15	15,5 %	34,9 %
	Zunehmende Übernahme der Personalarbeit durch Linienvorgesetzte.	16	16,5 %	37,2 %
	Übertragung von Aufgaben auf qualifizierte Mitarbeiter.	8	8,2 %	18,6 %
	Unregelmäßig auftretende Aufgaben werden in Projektteams bewältigt.	8	8,2 %	18,6 %
	Personalarbeit erfolgt mittels virtueller Personalabteilung.	0	0 %	0 %
	Personalarbeit wird durch eine Wertschöpfungseinheit erfüllt.	20	20,6 %	46,5 %
Total		97	100 %	

Organisationsformen Häufigkeiten

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Betriebene Organisationsformen ^a	Zentrale Personalabteilung ist für die gesamte Personalarbeit verantwortlich.	30	30,9 %	69,8 %
	Personalarbeit verteilt sich ausschließlich auf dezentrale Einheiten.	0	0 %	0 %
	Dezentral von Personalreferenten und durch zentrale Personalabteilung unterstützt.	15	15,5 %	34,9 %
	Zunehmende Übernahme der Personalarbeit durch Linienvorgesetzte.	16	16,5 %	37,2 %
	Übertragung von Aufgaben auf qualifizierte Mitarbeiter.	8	8,2 %	18,6 %
	Unregelmäßig auftretende Aufgaben werden in Projektteams bewältigt.	8	8,2 %	18,6 %
	Personalarbeit erfolgt mittels virtueller Personalabteilung.	0	0 %	0 %
	Personalarbeit wird durch eine Wertschöpfungseinheit erfüllt.	20	20,6 %	46,5 %
Total	97	100 %		

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Sonstige Organisationsformen

	Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kum. Prozent
Gültig	40	88,9	88,9	88,9
Administrative Aufgaben werden vollständig outgesourct	1	2,2	2,2	91,1
Geschäftsführer verantwortet die gesamte Personalarbeit	1	2,2	2,2	93,3
Personalmanagement i.e.S. durch Unternehmensleitung, kein eigenständiger Personalbereich	1	2,2	2,2	95,6
Vorstand verantwortet die gesamte Personalarbeit	1	2,2	2,2	97,8
Vorstand übernimmt die gesamte Personalarbeit	1	2,2	2,2	100
Total	45	100	100	

Projektteams Beispiele

	Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kum. Prozent
Gültig	40	88,9	88,9	88,9
Change Management	1	2,2	2,2	91,1
M&A Projekte	1	2,2	2,2	93,3
Mitarbeiterbefragung	1	2,2	2,2	95,6
Personalmarketing, Fachkarriere	1	2,2	2,2	97,8
Potenzialerkennung, Nachfolge- management, Überprüfung der Struktur	1	2,2	2,2	100

Projektteams Beispiele

	Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kum. Prozent
Gültig	40	88,9	88,9	88,9
Change Management	1	2,2	2,2	91,1
M&A Projekte	1	2,2	2,2	93,3
Mitarbeiterbefragung	1	2,2	2,2	95,6
Personalmarketing, Fachkarriere	1	2,2	2,2	97,8
Potenzialerkennung, Nachfolgemana- gement, Überprüfung der Struktur	1	2,2	2,2	100
Total	45	100	100	

Frage 16: Falls der Personalbereich als Wertschöpfungseinheit fungiert, beschreiben Sie die Ausprägung.

Fallzusammenfassung

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Total	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Wertschöpfungseinheit ^a	20	44,4 %	25	55,6 %	45	100 %
Kundenradius ^a	20	44,4 %	25	55,6 %	45	100 %

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Wertschöpfungseinheit Häufigkeiten

	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Ausprägung der Cost Center Wertschöpfungseinheit ^a	17	65,4 %	85,0 %
Service Center	8	30,8 %	40,0 %
Profit Center	1	3,8 %	5,0 %
Total	26	100 %	

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Selbstständigkeit der Wertschöpfungseinheit

	Nennungen	Prozent	Gültige Pro- zent	Kum. Prozent
Gültig				
Rechtlich selbstständig	0	0,0	0	0
rechtlich nicht selbstständig	20	44,4	100	100
Fehlend				
System	25	55,6		
Total	45	100		

Kundenradius Häufigkeiten

	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Kunden der Kunden innerhalb des selbstständigen Wertschöpfungseinheit ^a UNs	20	51,3 %	100 %
Kunden innerhalb der Konzernstruktur	18	46,2 %	90,0 %
Externe Kunden außerhalb der Konzernstruktur	1	2,6 %	5,0 %
Total	39	100 %	

Kundenradius Häufigkeiten

	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Kunden der Kunden innerhalb des selbstständigen Wertschöpfungseinheit ^a	20	51,3 %	100 %
Kunden innerhalb der Konzernstruktur	18	46,2 %	90,0 %
Externe Kunden außerhalb der Konzernstruktur	1	2,6 %	5,0 %
Total	39	100 %	

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Frage 17: Wie ist der Personalbereich in die Organisationsstruktur Ihres Unternehmens eingegliedert?

	Nennungen	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozent
Gültig Die Personalverantwortung ist in Form eines Personalressorts in der UN-Leitung verankert	10	22,2	22,7	22,7
Die Personalleitung untersteht dem Vorsitzenden der UN-Leitung	18	40,0	40,9	63,6
Die Personalleitung untersteht einem Mitglied der UN-Leitung	14	31,1	31,8	95,5
Die Personalleitung untersteht der UN-Leitung als Ganzes	2	4,4	4,5	100
Die Personalleitung ist einer Instanz unterhalb der UN-Leitung unterstellt.	0	0,0	0,0	100
Total	44	97,8	100	
Fehlend System	1	2,2		
Total	45	100		

Frage 18: Wie sind die Personalmanagement-Aufgaben im Personalbereich Ihres Unternehmens organisiert?**Fallzusammenfassung**

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Total	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Funktionen ^a	9	20,0 %	36	80,0 %	45	100 %
Objekte ^a	3	6,7 %	42	93,3 %	45	100 %
Mischform ^a	30	66,7 %	15	33,3 %	45	100 %

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Funktionen Häufigkeiten

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Funktionsorientierte Ressortierung ^a	Personalbeschaffung/ Personalrekrutierung	5	9,3 %	55,6 %
	Bildungswesen	3	5,6 %	33,3 %
	Personalplanung	6	11,1 %	66,7 %
	Personalbetreuung	8	14,8 %	88,9 %
	Sozialwesen	2	3,7 %	22,2 %
	Personaldienste	1	1,9 %	11,1 %
	Personalverwaltung	6	11,1 %	66,7 %
	Personalentwicklung	8	14,8 %	88,9 %
	Personalpolitik	3	5,6 %	33,3 %
	Personalmarketing	4	7,4 %	44,4 %
	Entgeltgestaltung	4	7,4 %	44,4 %
Total	Rechtsfragen	4	7,4 %	44,4 %
		54	100 %	

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Objekte Häufigkeiten

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Objektorientierte Res- sortierung ^a	Abteilungen	0	0 %	0 %
	Unternehmensbereiche	3	50,0 %	100 %
	Produktgruppen	0	0 %	0 %
	Regionen	1	16,7 %	33,3 %
	Mitarbeitergruppen	2	33,3 %	66,7 %
	Versicherungszweige	0	0 %	0 %
Total		6	100 %	

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Mischform Häufigkeiten

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Ressortierung nach Personalbeschaffung/Personalrekrutierung	Mischform ^a	19	9,6 %	70,4 %
	Bildungswesen	15	7,6 %	55,6 %
	Personalplanung	11	5,6 %	40,7 %
	Personalbetreuung	21	10,6 %	77,8 %
	Sozialwesen	8	4,0 %	29,6 %
	Personaldienste	3	1,5 %	11,1 %
	Personalverwaltung	18	9,1 %	66,7 %
	Personalentwicklung	23	11,6 %	85,2 %
	Personalpolitik	9	4,5 %	33,3 %
	Personalmarketing	6	3,0 %	22,2 %
	Entgeltgestaltung	13	6,6 %	48,1 %
	Rechtsfragen	9	4,5 %	33,3 %
	Abteilungen	17	8,6 %	63,0 %
	Unternehmensbereiche	13	6,6 %	48,1 %
	Regionen	6	3,0 %	22,2 %
	Mitarbeitergruppen	6	3,0 %	22,2 %
	Versicherungszweige	1	0,5 %	3,7 %
Total		198	100 %	

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Frage 19: Wie sind die folgenden Personalmanagement-Prozesse in Ihrem Unternehmen standardisiert?**Personalpolitik**

		Nennungen	Prozent	Gültige Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig	nicht standardisiert	17	37,8	37,8	37,8
	schwach standardisiert	12	26,7	26,7	64,4
	teils-teils	10	22,2	22,2	86,7
	stark standardisiert	6	13,3	13,3	100
	vollständig standardisiert	0	0,0 %	0 %	100
	Total	45	100,0	100	

Personalplanung

		Nennungen	Prozent	Gültige Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig	nicht standardisiert	4	8,9	9,1	9,1
	schwach standardisiert	4	8,9	9,1	18,2
	teils-teils	13	28,9	29,5	47,7
	stark standardisiert	16	35,6	36,4	84,1
	vollständig standardisiert	7	15,6	15,9	100
	Total	44	97,8	100	
Fehlend	System	1	2,2		
Total		45	100		

Personalrekrutierung

		Nennungen	Prozent	Gültige Pro- zent	Kumulierte Prozent
Gültig	nicht standardisiert	4	8,9	9,1	9,1
	schwach standardisiert	4	8,9	9,1	18,2
	teils-teils	14	31,1	31,8	50,0
	stark standardisiert	19	42,2	43,2	93,2
	vollständig standardisiert	3	6,7	6,8	100
	Total	44	97,8	100	
Fehlend	System	1	2,2		
Total		45	100		

Personaleinsatz

		Nennungen	Prozent	Gültige Pro- zent	Kumulierte Prozent
Gültig	nicht standardisiert	3	6,7	6,7	6,7
	schwach standardisiert	5	11,1	11,1	17,8
	teils-teils	21	46,7	46,7	64,4
	stark standardisiert	14	31,1	31,1	95,6
	vollständig standardisiert	2	4,4	4,4	100
	Total	45	100	100	

Personalverwaltung

		Nennungen	Prozent	Gültige Pro- zent	Kumulierte Prozent
Gültig	nicht standardisiert	2	4,4	4,5	4,5
	teils-teils	4	8,9	9,1	13,6
	stark standardisiert	29	64,4	65,9	79,5
	vollständig standardisiert	9	20,0	20,5	100
	Total	44	97,8	100	
Fehlend	System	1	2,2		
Total		45	100		

Personalmarketing

		Nennungen	Prozent	Gültige Pro- zent	Kumulierte Prozent
Gültig	nicht standardisiert	12	26,7	27,3	27,3
	schwach standardisiert	14	31,1	31,8	59,1
	teils-teils	13	28,9	29,5	88,6
	stark standardisiert	5	11,1	11,4	100
	Total	44	97,8	100	
Fehlend	System	1	2,2		
Total		45	100		

Personalcontrolling

	Nennungen	Prozent	Gültige Pro- zent	Kumulierte Prozent
Gültig nicht standardisiert	4	8,9	8,9	8,9
schwach standardisiert	5	11,1	11,1	20,0
teils-teils	13	28,9	28,9	48,9
stark standardisiert	19	42,2	42,2	91,1
vollständig standardisiert	4	8,9	8,9	100
Total	45	100	100	

Personalfreisetzung

	Nennungen	Prozent	Gültige Pro- zent	Kumulierte Prozent
Gültig nicht standardisiert	20	44,4	45,5	45,5
schwach standardisiert	6	13,3	13,6	59,1
teils-teils	9	20,0	20,5	79,5
stark standardisiert	7	15,6	15,9	95,5
vollständig standardisiert	2	4,4	4,5	100
Total	44	97,8	100	
Fehlend System	1	2,2		
Total	45	100		

Personalentwicklung

	Nennungen	Prozent	Gültige Pro- zent	Kumulierte Prozent
Gültig nicht standardisiert	4	8,9	8,9	8,9
schwach standardisiert	7	15,6	15,6	24,4
teils-teils	19	42,2	42,2	66,7
stark standardisiert	13	28,9	28,9	95,6
vollständig standardisiert	2	4,4	4,4	100
Total	45	100	100	

Sonstiges

	Nennungen	Prozent	Gültige Pro- zent	Kumulierte Prozent
Gültig	43	95,6	95,6	95,6
Change Management	1	2,2	2,2	97,8
Zeitwirtschaft	1	2,2	2,2	100
Total	45	100	100	

Frage 20: Mit welchem Zentralisierungsgrad werden die folgenden Personalmanagement-Aufgaben in Ihrem Unternehmen bewältigt?

Personalpolitik

	Nennungen	Prozent	Gültige Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig stark dezentralisiert	1	2,2	2,2	2,2
eher dezentralisiert	2	4,4	4,4	6,7
teils-teils	4	8,9	8,9	15,6
eher zentralisiert	10	22,2	22,2	37,8
stark zentralisiert	28	62,2	62,2	100
Total	45	100	100	

Personalplanung

	Nennungen	Prozent	Gültige Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig stark dezentralisiert	1	2,2	2,2	2,2
eher dezentralisiert	5	11,1	11,1	13,3
teils-teils	7	15,6	15,6	28,9
eher zentralisiert	11	24,4	24,4	53,3
stark zentralisiert	21	46,7	46,7	100
Total	45	100	100	

Personalrekrutierung

	Nennungen	Prozent	Gültige Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig stark dezentralisiert	5	11,1	11,1	11,1
eher dezentralisiert	5	11,1	11,1	22,2
teils-teils	9	20,0	20,0	42,2
eher zentralisiert	10	22,2	22,2	64,4
stark zentralisiert	16	35,6	35,6	100
Total	45	100	100	

Personaleinsatz

	Nennungen	Prozent	Gültige Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig stark dezentralisiert	4	8,9	9,1	9,1
eher dezentralisiert	11	24,4	25,0	34,1
teils-teils	13	28,9	29,5	63,6
eher zentralisiert	5	11,1	11,4	75,0
stark zentralisiert	11	24,4	25,0	100
Total	44	97,8	100	
Fehlend System	1	2,2		
Total	45	100		

Personalverwaltung

		Nennungen	Prozent	Gültige Pro- zent	Kumulierte Prozent
Gültig	stark dezentralisiert	2	4,4	4,5	4,5
	eher dezentralisiert	3	6,7	6,8	11,4
	teils-teils	1	2,2	2,3	13,6
	eher zentralisiert	9	20,0	20,5	34,1
	stark zentralisiert	29	64,4	65,9	100
	Total	44	97,8	100	
Fehlen	System	1	2,2		
Total		45	100		

Personalmarketing

		Nennungen	Prozent	Gültige Pro- zent	Kumulierte Prozent
Gültig	stark dezentralisiert	2	4,4	4,7	4,7
	eher dezentralisiert	4	8,9	9,3	14,0
	teils-teils	6	13,3	14,0	27,9
	eher zentralisiert	12	26,7	27,9	55,8
	stark zentralisiert	19	42,2	44,2	100
	Total	43	95,6	100	
Fehlend	System	2	4,4		
Total		45	100		

Personalcontrolling

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kum. Prozent
Gültig	stark dezentralisiert	2	4,4	4,5	4,5
	eher dezentralisiert	1	2,2	2,3	6,8
	teils-teils	4	8,9	9,1	15,9
	eher zentralisiert	8	17,8	18,2	34,1
	stark zentralisiert	29	64,4	65,9	100
	Total	44	97,8	100	
Fehlend	System	1	2,2		
Total		45	100		

Personalfreisetzung

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kum. Prozent
Gültig	stark dezentralisiert	5	11,1	11,4	11,4
	eher dezentralisiert	3	6,7	6,8	18,2
	teils-teils	4	8,9	9,1	27,3
	eher zentralisiert	12	26,7	27,3	54,5
	stark zentralisiert	20	44,4	45,5	100
	Total	44	97,8	100	
Fehlend	System	1	2,2		
Total		45	100		

Personalentwicklung

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig	stark dezentralisiert	2	4,4	4,4	4,4
	eher dezentralisiert	3	6,7	6,7	11,1
	teils-teils	10	22,2	22,2	33,3
	eher zentralisiert	10	22,2	22,2	55,6
	stark zentralisiert	20	44,4	44,4	100
	Total	45	100	100	

Berufliche Ausbildung

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig	stark dezentralisiert	5	11,1	11,1	11,1
	eher dezentralisiert	5	11,1	11,1	22,2
	teils-teils	6	13,3	13,3	35,6
	eher zentralisiert	7	15,6	15,6	51,1
	stark zentralisiert	22	48,9	48,9	100
	Total	45	100	100	

Management Development

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig	eher dezentralisiert	2	4,4	4,7	4,7
	teils-teils	5	11,1	11,6	16,3
	eher zentralisiert	11	24,4	25,6	41,9
	stark zentralisiert	25	55,6	58,1	100
	Total	43	95,6	100	
Fehlend	System	2	4,4		
Total		45	100		

Arbeitszeitgestaltung

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig	stark dezentralisiert	4	8,9	9,1	9,1
	eher dezentralisiert	3	6,7	6,8	15,9
	teils-teils	7	15,6	15,9	31,8
	eher zentralisiert	8	17,8	18,2	50,0
	stark zentralisiert	22	48,9	50,0	100
	Total	44	97,8	100	
Fehlend	System	1	2,2		
Total		45	100		

Verhandlung mit Sozialpartnern

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig	stark dezentralisiert	1	2,2	2,3	2,3
	eher dezentralisiert	2	4,4	4,7	7,0
	teils-teils	4	8,9	9,3	16,3
	eher zentralisiert	11	24,4	25,6	41,9
	stark zentralisiert	25	55,6	58,1	100
	Total	43	95,6	100	
Fehlend	System	2	4,4		
Total		45	100		

Sozialleistungen

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig	stark dezentralisiert	1	2,2	2,3	2,3
	teils-teils	5	11,1	11,4	13,6
	eher zentralisiert	8	17,8	18,2	31,8
	stark zentralisiert	30	66,7	68,2	100
	Total	44	97,8	100	
Fehlend	System	1	2,2		
Total		45	100		

Gehaltsabrechnung

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig	stark dezentralisiert	4	8,9	8,9	8,9
	eher dezentralisiert	2	4,4	4,4	13,3
	eher zentralisiert	3	6,7	6,7	20,0
	stark zentralisiert	36	80,0	80,0	100
	Total	45	100	100	

Gestaltung von Entlohnungssystemen

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kum. Prozent
Gültig	eher dezentralisiert	2	4,4	4,4	4,4
	teils-teils	4	8,9	8,9	13,3
	eher zentralisiert	8	17,8	17,8	31,1
	stark zentralisiert	31	68,9	68,9	100
	Total	45	100	100	

Frage 21: Von wem werden die folgenden Personalmanagement-Aufgaben in Ihrem Unternehmen ausgeführt?

Fallzusammenfassung

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Total	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Personalpolitik ^a	45	100,0 %	0	0 %	45	100 %
Personalplanung ^a	44	97,8 %	1	2,2 %	45	100 %
Personalrekrutierung ^a	45	100,0 %	0	0 %	45	100 %
Personaleinsatz ^a	44	97,8 %	1	2,2 %	45	100 %

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Personalpolitik Häufigkeiten

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Personalpolitik ^a	Unternehmensleitung	38	51,4 %	84,4 %
	Personalleitung	28	37,8 %	62,2 %
	Personalabteilung	3	4,1 %	6,7 %
	Personalreferenten	2	2,7 %	4,4 %
	Außendienstabteilung	2	2,7 %	4,4 %
	Linienvorgesetzte	1	1,4 %	2,2 %
Total		74	100 %	

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Personalplanung Häufigkeiten

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Personalplanung ^a	Unternehmensleitung	17	21,5 %	38,6 %
	Personalleitung	14	17,7 %	31,8 %
	Personalabteilung	16	20,3 %	36,4 %
	Personalreferenten	9	11,4 %	20,5 %
	Außendienstabteilung	4	5,1 %	9,1 %
	Linienvorgesetzte	17	21,5 %	38,6 %
	Andere	2	2,5 %	4,5 %
Total		79	100 %	179,5 %

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Personalrekrutierung Häufigkeiten

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Personalrekrutierung ^a	Unternehmensleitung	5	6,2 %	11,1 %
	Personalleitung	9	11,1 %	20,0 %
	Personalabteilung	19	23,5 %	42,2 %
	Personalreferenten	23	28,4 %	51,1 %
	Außendienstabteilung	6	7,4 %	13,3 %
	Linienvorgesetzte	18	22,2 %	40,0 %
	Andere	1	1,2 %	2,2 %
Total		81	100 %	

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Personaleinsatz Häufigkeiten

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Personaleinsatz ^a	Unternehmensleitung	5	7,6 %	11,4 %
	Personalleitung	4	6,1 %	9,1 %
	Personalabteilung	9	13,6 %	20,5 %
	Personalreferenten	14	21,2 %	31,8 %
	Außendienstabteilung	5	7,6 %	11,4 %
	Linienvorgesetzte	28	42,4 %	63,6 %
	Andere	1	1,5 %	2,3 %
Total		66	100 %	

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Fallzusammenfassung

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Total	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Personalverwaltung ^a	45	100,0 %	0	0 %	45	100 %
Personalmarketing ^a	44	97,8 %	1	2,2 %	45	100 %
Personalcontrolling ^a	45	100,0 %	0	0 %	45	100 %
Personalfreisetzung ^a	43	95,6 %	2	4,4 %	45	100 %

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Personalverwaltung Häufigkeiten

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Personalverwaltung ^a	Unternehmensleitung	7	11,9 %	15,6 %
	Personalleitung	4	6,8 %	8,9 %
	Personalabteilung	33	55,9 %	73,3 %
	Personalreferenten	11	18,6 %	24,4 %
	Außendienstabteilung	3	5,1 %	6,7 %
	Linienvorgesetzte	1	1,7 %	2,2 %
Total		59	100 %	

Personalverwaltung Häufigkeiten

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Personalverwaltung ^a	Unternehmensleitung	7	11,9 %	15,6 %
	Personalleitung	4	6,8 %	8,9 %
	Personalabteilung	33	55,9 %	73,3 %
	Personalreferenten	11	18,6 %	24,4 %
	Außendienstabteilung	3	5,1 %	6,7 %
	Linienvorgesetzte	1	1,7 %	2,2 %
Total		59	100 %	

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Personalmarketing Häufigkeiten

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Personalmarketing ^a	Unternehmensleitung	8	11,8 %	18,2 %
	Personalleitung	7	10,3 %	15,9 %
	Personalabteilung	26	38,2 %	59,1 %
	Personalreferenten	14	20,6 %	31,8 %
	Außendienstabteilung	6	8,8 %	13,6 %
	Linienvorgesetzte	4	5,9 %	9,1 %
	Andere	3	4,4 %	6,8 %
Total		68	100 %	

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Personalcontrolling Häufigkeiten

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Personalcontrolling ^a	Unternehmensleitung	7	10,6 %	15,6 %
	Personalleitung	15	22,7 %	33,3 %
	Personalabteilung	23	34,8 %	51,1 %
	Personalreferenten	9	13,6 %	20,0 %
	Außendienstabteilung	1	1,5 %	2,2 %
	Linienvorgesetzte	5	7,6 %	11,1 %
	Andere	6	9,1 %	13,3 %
Total		66	100 %	

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Personalfreisetzung Häufigkeiten

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Personalfreisetzung ^a	Unternehmensleitung	9	12,5 %	20,9 %
	Personalleitung	19	26,4 %	44,2 %
	Personalabteilung	16	22,2 %	37,2 %
	Personalreferenten	15	20,8 %	34,9 %
	Außendienstabteilung	2	2,8 %	4,7 %
	Linienvorgesetzte	10	13,9 %	23,3 %
	Andere	1	1,4 %	2,3 %
Total		72	1000 %	

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Fallzusammenfassung

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Total	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Personalentwicklung ^a	45	100,0 %	0	0 %	45	100 %
BeruflicheAusbildung ^a	45	100,0 %	0	,0 %	45	100 %
ManagementDevelopment ^a	42	93,3 %	3	6,7 %	45	100 %
Arbeitszeitgestaltung ^a	45	100,0 %	0	0 %	45	100 %

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Personalentwicklung Häufigkeiten

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Personalentwicklung ^a	Unternehmensleitung	5	6,6 %	11,1 %
	Personalleitung	12	15,8 %	26,7 %
	Personalabteilung	29	38,2 %	64,4 %
	Personalreferenten	12	15,8 %	26,7 %
	Außendienstabteilung	4	5,3 %	8,9 %
	Linienvorgesetzte	14	18,4 %	31,1 %
Total		76	100 %	

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

BeruflicheAusbildung Häufigkeiten

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
BeruflicheAusbildung ^a	Unternehmensleitung	4	5,8 %	8,9 %
	Personalleitung	6	8,7 %	13,3 %
	Personalabteilung	20	29,0 %	44,4 %
	Personalreferenten	19	27,5 %	42,2 %
	Außendienstabteilung	2	2,9 %	4,4 %
	Linienvorgesetzte	10	14,5 %	22,2 %
	Andere	8	11,6 %	17,8 %
Total		69	1000 %	

Berufliche Ausbildung Häufigkeiten

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Berufliche Ausbildung ^a	Unternehmensleitung	4	5,8 %	8,9 %
	Personalleitung	6	8,7 %	13,3 %
	Personalabteilung	20	29,0 %	44,4 %
	Personalreferenten	19	27,5 %	42,2 %
	Außendienstabteilung	2	2,9 %	4,4 %
	Linienvorgesetzte	10	14,5 %	22,2 %
	Andere	8	11,6 %	17,8 %
Total		69	1000 %	

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Management Development Häufigkeiten

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Management Development ^a	Unternehmensleitung	16	23,9 %	38,1 %
	Personalleitung	21	31,3 %	50,0 %
	Personalabteilung	19	28,4 %	45,2 %
	Personalreferenten	5	7,5 %	11,9 %
	Außendienstabteilung	1	1,5 %	2,4 %
	Linienvorgesetzte	4	6,0 %	9,5 %
	Andere	1	1,5 %	2,4 %
Total		67	100 %	

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Arbeitszeitgestaltung Häufigkeiten

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Arbeitszeitgestaltung ^a	Unternehmensleitung	14	20,3 %	31,1 %
	Personalleitung	16	23,2 %	35,6 %
	Personalabteilung	18	26,1 %	40,0 %
	Personalreferenten	7	10,1 %	15,6 %
	Außendienstabteilung	2	2,9 %	4,4 %
	Linienvorgesetzte	11	15,9 %	24,4 %
	Andere	1	1,4 %	2,2 %
Total		69	100 %	

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Fallzusammenfassung

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Total	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Sozialpartner ^a	42	93,3 %	3	6,7 %	45	100 %
Sozialleistungen ^a	45	100,0 %	0	0 %	45	100 %
Gehaltsabrechnung ^a	45	100,0 %	0	0 %	45	100 %
Entlohnungssysteme ^a	44	97,8 %	1	2,2 %	45	100 %

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Sozialpartner Häufigkeiten

	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Verhandlung mit Sozialpartnern ^a Unternehmensleitung	13	19,4 %	31,0 %
Personalleitung	33	49,3 %	78,6 %
Personalabteilung	12	17,9 %	28,6 %
Personalreferenten	4	6,0 %	9,5 %
Außendienstabteilung	2	3,0 %	4,8 %
Linienvorgesetzte	1	1,5 %	2,4 %
Andere	2	3,0 %	4,8 %
Total	67	100 %	

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Sozialleistungen Häufigkeiten

	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Sozialleistungen ^a Unternehmensleitung	21	31,8 %	46,7 %
Personalleitung	20	30,3 %	44,4 %
Personalabteilung	21	31,8 %	46,7 %
Personalreferenten	2	3,0 %	4,4 %
Außendienstabteilung	1	1,5 %	2,2 %
Linienvorgesetzte	1	1,5 %	2,2 %
Total	66	100 %	

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Gehaltsabrechnung Häufigkeiten

	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Gehaltsabrechnung ^a Unternehmensleitung	3	6,0 %	6,7 %
Personalleitung	3	6,0 %	6,7 %
Personalabteilung	32	64,0 %	71,1 %
Personalreferenten	7	14,0 %	15,6 %
Andere	5	10,0 %	11,1 %
Total	50	100 %	

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Entlohnungssysteme Häufigkeiten

	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Gestaltung von Entlohnungssystemen ^a	21	27,6 %	47,7 %
Unternehmensleitung	29	38,2 %	65,9 %
Personalleitung	14	18,4 %	31,8 %
Personalabteilung	4	5,3 %	9,1 %
Personalreferenten	4	5,3 %	9,1 %
Außendienstabteilung	3	3,9 %	6,8 %
Linienvorgesetzte	1	1,3 %	2,3 %
Andere	76	100 %	
Total			

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Frage 22: In einigen Unternehmen werden diverse Personalmanagement-Aufgaben auf Führungskräfte und Mitarbeiter übertragen. Welche der folgenden beispielhaft ausgewählten Maßnahmen werden in diesem Zusammenhang in Ihrem Unternehmen genutzt?

E-Learning

	Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig				
bereits genutzt	28	62,2	62,2	62,2
geplant	4	8,9	8,9	71,1
nicht geplant	6	13,3	13,3	84,4
keine Angabe	7	15,6	15,6	100
Total	45	100,0	100	

E-Recruiting

	Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig				
bereits genutzt	9	20,0	20,0	20,0
geplant	9	20,0	20,0	40,0
nicht geplant	20	44,4	44,4	84,4
keine Angabe	7	15,6	15,6	100
Total	45	100,0	100	

Auswahl und Bestellung von Büromaterial

	Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig				
bereits genutzt	32	71,1	71,1	71,1
geplant	3	6,7	6,7	77,8
nicht geplant	6	13,3	13,3	91,1
keine Angabe	4	8,9	8,9	100
Total	45	100,0	100	

Änderung von Stammdaten

	Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig				
bereits genutzt	8	17,8	17,8	17,8
geplant	15	33,3	33,3	51,1
nicht geplant	16	35,6	35,6	86,7
keine Angabe	6	13,3	13,3	100
Total	45	100,0	100	

Änderung von Zeitdaten

	Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig				
bereits genutzt	25	55,6	55,6	55,6
geplant	7	15,6	15,6	71,1
nicht geplant	9	20,0	20,0	91,1
keine Angabe	4	8,9	8,9	100
Total	45	100,0	100	

Seminaranmeldung

	Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig				
bereits genutzt	22	48,9	48,9	48,9
geplant	8	17,8	17,8	66,7
nicht geplant	14	31,1	31,1	97,8
keine Angabe	1	2,2	2,2	100
Total	45	100,0	100	

Dienstreise und Urlaubsanträge

	Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig				
bereits genutzt	33	73,3	73,3	73,3
geplant	6	13,3	13,3	86,7
nicht geplant	4	8,9	8,9	95,6
keine Angabe	2	4,4	4,4	100
Total	45	100,0	100	

Verbesserungsvorschläge

	Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig				
bereits genutzt	16	35,6	35,6	35,6
geplant	8	17,8	17,8	53,3
nicht geplant	17	37,8	37,8	91,1
keine Angabe	4	8,9	8,9	100
Total	45	100,0	100	

Anzeige und Ausdruck diverser Bescheinigungen

	Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kum. Prozent
Gültig bereits genutzt	11	24,4	24,4	24,4
geplant	15	33,3	33,3	57,8
nicht geplant	15	33,3	33,3	91,1
keine Angabe	4	8,9	8,9	100,
Total	45	100,0	100	

Frage 23: Werden in Ihrem Unternehmen die folgenden Personalmanagement-Aufgaben ganz oder teilweise intern, auf Tochtergesellschaften oder auf externe Dienstleister ausgelagert?

Interne Auslagerung**Personalrekrutierung**

	Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kum. Prozent
Gültig Ja	4	8,9	8,9	8,9
Nein	41	91,1	91,1	100
Total	45	100,0	100,	

Personalmarketing

	Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kum. Prozent
Gültig Ja	2	4,4	4,4	4,4
Nein	43	95,6	95,6	100
Total	45	100,0	100,	

Personalentwicklung

	Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kum. Prozent
Gültig Ja	6	13,3	13,3	13,3
Geplant	1	2,2	2,2	15,6
Nein	38	84,4	84,4	100
Total	45	100	100	

Berufliche Ausbildung

	Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kum. Prozent
Gültig Ja	4	8,9	8,9	8,9
Nein	41	91,1	91,1	100
Total	45	100	100	

Management Development

	Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kum. Prozent
Gültig Ja	6	13,3	13,3	13,3
Nein	39	86,7	86,7	100
Total	45	100	100	

Sozialleistungen

	Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig Ja	3	6,7	6,7	6,7
Nein	42	93,3	93,3	100
Total	45	100	100	

Gehaltsabrechnung

	Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig Ja	6	13,3	13,3	13,3
Nein	39	86,7	86,7	100
Total	45	100	100	

Externe Auslagerung**Personalrekrutierung**

	Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig Ja	9	20,0	20,0	20,0
Nein	36	80,0	80,0	100
Total	45	100	100	

Personalmarketing

	Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kum. Prozent
Gültig Ja	3	6,7	6,7	6,7
Geplant	1	2,2	2,2	8,9
Nein	41	91,1	91,1	100
Total	45	100	100	

Personalentwicklung

	Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kum. Prozent
Gültig Ja	7	15,6	15,6	15,6
Geplant	1	2,2	2,2	17,8
Nein	37	82,2	82,2	100
Total	45	100	100	

Berufliche Ausbildung

	Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig Ja	2	4,4	4,4	4,4
Geplant	1	2,2	2,2	6,7
Nein	42	93,3	93,3	100
Total	45	100	100	

Management Development

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig	Ja	6	13,3	13,3	13,3
	Geplant	1	2,2	2,2	15,6
	Nein	38	84,4	84,4	100
	Total	45	100	100	

Sozialleistungen

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig	Ja	1	2,2	2,2	2,2
	Geplant	1	2,2	2,2	4,4
	Nein	43	95,6	95,6	100
	Total	45	100	100	

Gehaltsabrechnung

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig	Ja	8	17,8	17,8	17,8
	Nein	37	82,2	82,2	100
	Total	45	100	100	

Frage 24: Falls Sie bereits Personalmanagement-Aufgaben intern oder extern auslagern, welche Vorteile bringt Ihnen diese Auslagerung?

Fallzusammenfassung

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Total	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Vorteile Interne Auslagerung ^a	10	22,2 %	35	77,8 %	45	100 %
Vorteile Externe Auslagerung ^a	18	40,0 %	27	60,0 %	45	100 %

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Vorteile Interne Auslagerung Häufigkeiten

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Interne Auslagerung ^a	Kostenvorteile	3	11,5 %	30,0 %
	Qualitätsvorteile	7	26,9 %	70,0 %
	Effizienzsteigerung	5	19,2 %	50,0 %
	Wissensvorteile	3	11,5 %	30,0 %
	Kapazitätsvorteile	7	26,9 %	70,0 %
	Sonstige	1	3,8 %	10,0 %
Total		26	100 %	

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Vorteile Externe Auslagerung Häufigkeiten

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Externe Auslagerung ^a	Kostenvorteile	7	16,3 %	38,9 %
	Qualitätsvorteile	6	14,0 %	33,3 %
	Effizienzsteigerung	9	20,9 %	50,0 %
	Wissensvorteile	9	20,9 %	50,0 %
	Kapazitätsvorteile	11	25,6 %	61,1 %
	Sonstige	1	2,3 %	5,6 %
Total		43	100 %	

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Frage 25: Falls Sie planen, Personalmanagement-Aufgaben intern oder extern aus zu lagern, welche Vorteile versprechen Sie sich von einer Auslagerung?

Fallzusammenfassung

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Total	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Vorteile IA geplant ^a	7	15,6 %	38	84,4 %	45	100 %
Vorteile EA geplant ^a	9	20,0 %	36	80,0 %	45	100 %

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Vorteile Interne Auslagerung geplant Häufigkeiten

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Interne Auslagerung ^a	Kostenvorteile	3	13,6 %	42,9 %
	Qualitätsvorteile	4	18,2 %	57,1 %
	Effizienzsteigerung	5	22,7 %	71,4 %
	Wissensvorteile	4	18,2 %	57,1 %
	Kapazitätsvorteile	5	22,7 %	71,4 %
	Sonstige	1	4,5 %	14,3 %
Total		22	100 %	

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Vorteile Externe Auslagerung geplant Häufigkeiten

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
Externe Auslagerung ^a	Kostenvorteile	4	16,0 %	44,4 %
	Qualitätsvorteile	4	16,0 %	44,4 %
	Effizienzsteigerung	4	16,0 %	44,4 %
	Wissensvorteile	6	24,0 %	66,7 %
	Kapazitätsvorteile	6	24,0 %	66,7 %
	Sonstige	1	4,0 %	11,1 %
Total		25	100 %	

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Frage 26: Falls eine Übertragung von Personalmanagement-Aufgaben für Ihr Unternehmen nicht geplant ist, nennen Sie bitte mögliche Gründe.

Fallzusammenfassung

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Total	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Gründe gegen Outsourcing ^a	32	71,1 %	13	28,9 %	45	100 %

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Gründe gegen Outsourcing Häufigkeiten

	Antworten	Prozent der Fälle		
		N	Prozent	
Gründe gegen Outsourcing ^a	Abhängigkeit von einem externen Dienstleister	24	32,9 %	75,0 %
	Gefährdung der eigenen Lernfähigkeit	9	12,3 %	28,1 %
	Keine geeigneten Dienstleister in Aussicht	4	5,5 %	12,5 %
	Verlust bestehender Synergiepotentiale	14	19,2 %	43,8 %
	Keine Kostenvorteile in Aussicht	22	30,1 %	68,8 %
Total	73	100 %		

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Frage 27: Wann wurde in Ihrem Unternehmen, mit Ausnahme vereinzelter Maßnahmen das letzte Mal die Personalorganisation bewusst geändert?

Strukturen

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kum. Prozent
Gültig	Aktuell in Veränderung	11	24,4	25,0	25,0
	Vor einem Jahr	10	22,2	22,7	47,7
	Vor zwei Jahren	8	17,8	18,2	65,9
	Vor drei Jahren	3	6,7	6,8	72,7
	Vor mehr als drei Jahren	12	26,7	27,3	100
	Total	44	97,8	100	
Fehlend	System	1	2,2		
Total		45	100		

Prozesse und Abläufe

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kum. Prozent
Gültig	Aktuell in Veränderung	21	46,7	46,7	46,7
	Vor einem Jahr	5	11,1	11,1	57,8
	Vor zwei Jahren	7	15,6	15,6	73,3
	Vor drei Jahren	3	6,7	6,7	80,0
	Vor mehr als drei Jahren	9	20,0	20,0	100
	Total	45	100	100	

Frage 28: Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig mit der Personalorganisation in Ihrem Unternehmen?**Strukturen**

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig	eher unzufrieden	1	2,2	2,3	2,3
	teils-teils	9	20,0	20,9	23,3
	eher zufrieden	16	35,6	37,2	60,5
	zufrieden	17	37,8	39,5	100
	Total	43	95,6	100	
Fehlend	System	2	4,4		
Total		45	100		

Prozesse und Abläufe

		Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig	teils-teils	12	26,7	27,3	27,3
	eher zufrieden	26	57,8	59,1	86,4
	zufrieden	6	13,3	13,6	100
	Total	44	97,8	100	
Fehlend	System	1	2,2		
Total		45	100		

Frage 29: Wo sehen Sie mögliche Verbesserungspotenziale

	Nennungen	Prozent	Gültig Prozent	Kumulierte Prozent
Gültig	32	71,1	71,1	71,1
Anpassung im Rahmen der Reorganisation des Konzerns; Einführung Business-Partnermodell löst Personalreferenten ab	1	2,2	2,2	73,3
Ausbau der Technik Nutzung bei Qualität und Innovationen	1	2,2	2,2	75,6
Bessere Abgrenzung bei operativer Personalarbeit zum Mutterkonzern	1	2,2	2,2	80,0
Entwicklung zum aktiv gestaltenden PM ist noch nicht abgeschlossen, die strategische Neuausrichtung der Personalabteilung ist noch nicht für alle Prozesse und Abläufe realisiert.	1	2,2	2,2	82,2
Kommunikation zwischen Personalabteilung und internen Abteilungen verbesserungswürdig	1	2,2	2,2	84,4
Personalplanungsinstrumente, Personalsteuerungsinstrumente	1	2,2	2,2	86,7
Proaktive Information der Mitarbeiter über Personal/Sozial/Steuerliche Themen	1	2,2	2,2	88,9
Prozessoptimierung	1	2,2	2,2	91,1
Stärkere IT-Unterstützung der Prozesse, Klare Spitzenregelungen im Unternehmen	1	2,2	2,2	93,3
stärkere Koordination/Zentralisierung der Personalarbeit über die Grenzen der Unternehmensbereiche hinweg	1	2,2	2,2	95,6
Weiterentwicklung SAP HR	1	2,2	2,2	97,8
weniger Sonderfälle, mehr Standards, klare Vorgaben, z.B. bei Personalplanung oder Kompetenzentwicklung weniger Doppel- bzw. Parallelarbeiten	1	2,2	2,2	100
Total	45	100	100	

Literaturverzeichnis

- Ackermann, K.-F. (1994):** Die Personalabteilung am Scheideweg. In: Reorganisation der Personalabteilung: Dezentralisierung, Divisionierung, Profit Center-Orientierung der Personalarbeit im Unternehmen. Hrsg. K.-F. Ackermann, Stuttgart 1994, S. 3-22.
- Armutat, S. et al. (2007):** Organisation des Personalmanagements. Expertise-Center – Service-Center – Key-Account-Personalmanagement. Bielefeld 2007.
- Atteslander, P. (2008):** Methoden der empirischen Sozialforschung. 12., durchgesehene Auflage, Berlin 2008.
- BaFin (2009):** Versicherer und Pensionsfonds. Online im Internet: Bundesanstalt für
- Becker, F. G./Fallgatter, M. J. (1999):** Die Personalabteilung als Referentensystem. In: Innovative Personalorganisation: Center-Modelle für Wertschöpfung, Strategie, Intelligenz und Virtualisierung. Hrsg. C. Scholz, Neuwied/Kriftel 1999, S. 218-227.
- Becker, F. G. (2002):** Lexikon des Personalmanagements: Über 1000 Begriffe zu Instrumenten, Methoden und rechtlichen Grundlagen betrieblicher Personalarbeit. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, München 2002.
- Becker, F. G. (2010):** Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 9., grundlegend überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2010 (mit Jürgen Berthel †)
- Benner, J. (2006):** Versicherungsbranche in Deutschland: Zentralisierung der IT. Online im Internet: erpmanager.de. URL: http://www.erpmanager.de/magazin/artikel_1005_vericherungsbranche_zentralisierung_it.html [Stand: 05.2006, Abfrage 30.02.2009].
- Berthel, J./Becker, F. G. (2010):** Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 9., vollst. überarbeitete Auflage, Stuttgart 2010.
- Börner, C.-J. (2006):** „Finanzdienstleistungen“ im Kontext der Theoriediskussion in der Bankbetriebslehre und der Versicherungsbetriebslehre. Online im Internet: Heinrich Heine Universität Düsseldorf. URL: <http://docserv.uni-duesseldorf.de/servlets/DocumentServlet?id=778> [Stand: 24.05.2006, Abfrage: 12.02.2009].
- Bortz, J./Döring, N. (2006):** Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler. 4., überarbeitete Auflage, Heidelberg 2006.
- Bröckermann, R. (2007):** Personalwirtschaft: Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2007.
- Bühner, R. (2005):** Personalwirtschaft. München 2005.
- DGFP e. V. (2006):** Organisation des Personalmanagements - Ergebnisse einer Tendenzbefragung. Praxis Papiere, Ausgabe 3, Düsseldorf 2006.
- Diekmann, A. (2005):** Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 13. Auflage, Reinbek bei Hamburg 2005.
- Domsch, M./Gerpott, T. J. (1992):** Organisation des Personalwesen(s). In: Handwörterbuch der Organisation. 3., völlig neu gestaltete Auflage, hrsg. E. Frese, Stuttgart 1992, Sp. 1934-1949.

- Drumm, H.-J. (2008):** Personalwirtschaft. 6., überarbeitete Auflage, Berlin/Heidelberg 2008.
- Farny, D. (1988):** Organisation. In: Handwörterbuch der Versicherung. Hrsg. D. Farny/E. Helten/P. Koch/R. Schmidt, Karlsruhe 1988, S. 475-479.
- Farny, D. (1992):** Organisation der Versicherungsbetriebe. In: Handwörterbuch der Organisation. 3., völlig neu gestaltete Auflage, hrsg. E. Frese, Stuttgart 1992, Sp. 2572-2581.
- Farny, D. (1995):** Versicherungsbetriebslehre. 2., überarbeitete Auflage, Karlsruhe 1995.
- Farny, D. (2006):** Versicherungsbetriebslehre. 4. Auflage, Karlsruhe 2006.
- Fischer, H. (1999):** Innovative Personalorganisation am Beispiel der Deutschen Bank. In: Innovative Personalorganisation: Center-Modelle für Wertschöpfung, Strategie, Intelligenz und Virtualisierung. Hrsg. C. Scholz, Neuwied/Kriftel 1999, S. 360-366.
- GDV (2007):** Gesamtmarkt. Online im Internet: Die deutschen Versicherer. URL: <http://www.gdv.de/DatenUndFakten/Gesamtmarkt/inhalt.html> [Stand: 31.12.2007, Abfrage: 27.02.2009].
- Häder, M. (2006):** Empirische Sozialforschung: Eine Einführung. Wiesbaden 2006.
- Hartmann, M. (1999):** PEDORES – Ein Instrument des Employee-Self-Service für Personalreferenten der Deutschen Telekom. In: Personalarbeit im Intranet. Hrsg. W. Jäger/M. Jäger, Neuwied/Kriftel 1999, S. 91-104.
- Hentze, J. (1999):** Personalorganisation, dargestellt an zwei Beispielen aus dem Bank- und Versicherungswesen. In: Innovative Personalorganisation: Center-Modelle für Wertschöpfung, Strategie, Intelligenz und Virtualisierung. Hrsg. C. Scholz, Neuwied/Kriftel 1999, S. 348-359.
- Hergert, S./Bergermann, M. (2008):** Versicherungsbranche auf schwierigem Kurs. Online im Internet: Wirtschaftswoche. URL: <http://www.wiwo.de/unternehmer-maerkte/versicherungsbranche-auf-schwierigem-kurs-304063/> [Stand: 19.08.2008, Abfrage: 02.03.2009].
- Holtbrügge, D. (2007):** Personalmanagement. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin/Heidelberg 2007.
- Jacoby, A. (2005):** Geld, Gold und ein sorgenfreies Leben? Online im Internet: FAZ. Online im Internet: <http://www.faz.net/s/RubB1763F30EEC64854802A79B116C9E00A/Doc~EABAF7D0DE51C43AB8433BDA5C8B01137~ATpl~Ecommon~Scontent.html> [Stand: 16.05.2005, Abfrage: 11.04.2009].
- Jäger, W./Jäger, M. (1999):** Personalmanagement im Intranet - Umfang, Bedeutung, Erfahrung. In: Personalarbeit im Intranet. Hrsg. W. Jäger/M. Jäger, Neuwied/Kriftel 1999, S. 3-11.
- Jaschok, H./Jordan, J. (2004):** Potenziale für die Reorganisation der Personalarbeit. In: Personalführung, 2004, Heft 6, S. 106-111.
- Jung, H. (1995):** Personalwirtschaft. München/Wien/Oldenburg 1995.
- Kazmierczak, R. (1987):** Personalwirtschaft in privaten Versicherungsunternehmen. Berlin 1987.
- Klonovsky, M./Weißrieder, J. (1999):** Effiziente Personalarbeit durch verändertes Personalmanagement. In: Effiziente Personalarbeit: neue Ansätze zur Organisations-

- entwicklung, Leistungsverbesserung und Mitarbeiterdialog. Hrsg. W. Fröhlich, Neuwied/Kriftel 1999, S. 47-58.
- Knape, A. (2001):** Der Revolution ganz nahe – ein Porträt. Online im Internet: managermagazin. URL: <http://www.manager-magazin.de/it/artikel/0,2828,druck-118548,00.html> [Stand: 13.03.2001, Abfrage: 14.03.2009].
- Koch, P. (1998):** Versicherungswirtschaft: Ein einführender Überblick. 5. Auflage, Karlsruhe 1998.
- Kolb, M. (1995):** Personalmanagement. Berlin 1995.
- Kolb, M. (2002):** Organisation der Personalarbeit. In: Das Personal Jahrbuch 2002. Hrsg. K. Maess/D. Franke, Neuwied/Kriftel 2002, S. 119-126.
- Kolb, M./Bergmann, G. (1998):** Qualitätsmanagement im Personalbereich. Landsberg/Lech 1997.
- Kromrey, H. (2006):** Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. 11., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2006.
- Krulis-Randa, J. S. (1994):** Personalbedarf und Personalausstattung der Personalabteilung. In: Reorganisation der Personalabteilung: Dezentralisierung, Divisionierung, Profit Center-Orientierung der Personalarbeit im Unternehmen. Stuttgart 1994, S. 187-200.
- Laatz, W. (1993):** Empirische Methoden: Ein Lehrbuch für Sozialwissenschaftler. Thun/Frankfurt am Main 1993.
- Lexa, M. (2004):** Personalabteilung profiliert sich als business-partner. In: Lohn+Gehalt, 15. Jg. 2004, Heft 6, S. 66-67.
- Mayer, H. (2006):** Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 3., überarbeitete Auflage, München 2006.
- Metz, T. (1995):** Status, Funktion und Organisation der Personalabteilung: Ansätze zu einer institutionellen Theorie des Personalwesens. München/Mering 1995.
- Metz, B. (1998):** Outsourcing von Personaldienstleistungen – Chance oder Rückschritt? In: Die kundenorientierte Personalabteilung: Ziele und Prozesse des effizienten HR-Management. Hrsg. K.-F. Ackermann/M. Meyer/B. Mez, Wiesbaden 1998, S. 157-184.
- Mlynski, M. (1992):** Die Struktur des Versicherungsbetriebes. Wiesbaden 1992.
- Möhring, W./Schlütz, D. (2003):** Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft: Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden 2003.
- Müller-Lutz, H. L. (1984):** Der Aufbau des Versicherungsbetriebes. In: Versicherungszyklopädie. 3. Auflage, Hrsg. W. Große/H. L. Müller-Lutz/R. Schmidt, Band 2, Wiesbaden, 1984, S. 9-68.
- Niemann, J./Bilger, W. (2001):** Reform der Personalarbeit bei der Deutsche Bahn AG. In: Personalführung, 2001, Heft 1, S. 56-60.
- Oechsler, W. A. (2006):** Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. 8., grundlegend überarbeitete Auflage, München 2006.

- Picot, A./Schuller, S. (2004):** Personalwirtschaftliche Aspekte des Outsourcing. In: Handwörterbuch des Personalwesens. 3., überarbeitete und ergänzte Auflage, Hrsg. E. Gaugler/A. Oechsler/W. Weber, Stuttgart 2004.
- Porst, R. (2008):** Der Fragebogen: Ein Arbeitsbuch. Wiesbaden 2008.
- Raidt, F. (1988):** Personalwesen. In: Handwörterbuch der Versicherung. Hrsg. D. Farny/E. Helten/P. Koch/R. Schmidt, Karlsruhe 1988, S. 493-499.
- Schäfer, S. (1996):** Erfolgsfaktoren von deutschen Lebensversicherungsunternehmen. Wiesbaden 1996.
- Schareck, B./Fürstenwerth, F. (2008):** Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft. Berlin 2008.
- Scherm, E. (1992):** Personalabteilung als Profit Center: Ein realistisches Leitbild? In: Personalführung, 1992, Heft 12, S. 1034-1037.
- Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (2005):** Methoden der empirischen Sozialforschung. 7., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2005.
- Scholl, A. (2003):** Die Befragung: Sozialwissenschaftliche Methode und kommunikationswissenschaftliche Anwendung. Konstanz 2003.
- Scholz, H. (1991):** Entwicklungsmöglichkeiten und Tätigkeitsschwerpunkte der Personalführung in den 90er Jahren. In: Personal-Management für die 90er Jahre: Neue Entwicklungen - Neues Denken - Neue Strategien. Hrsg. K.-F. Ackermann/H. Scholz, Stuttgart 1991, S. 1-12.
- Scholz, C. (2000):** Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 5., neubearbeitete und erweiterte Auflage, München 2000.
- Scholz, C. (2002):** Die virtuelle Personalabteilung: Stand der Dinge und Perspektiven. In: Personalführung, 2002, Heft 2, S. 22-31.
- Schreiber, H. (1984):** Personal- und Führungswesen. In: Versicherungszyklopädie. 3. Auflage, hrsg. W. Große/H. L. Müller-Lutz/R. Schmidt, Band 2, Wiesbaden, 1984, S. 561-596.
- Schwaab, M.-O. (2008):** Horizont 2015 – Die Zukunft des Personalmanagements: Studie zur zukünftigen Entwicklung der Personalmanagements. In: Personalführung, 2008, Heft 9, S. 54-63.
- Schwarz, G. (2001):** Wertorientierte Steuerung von Kapital, Kunden und Mitarbeitern: Ein Steuerungs-Dreieck statt Aussagen ohne Steuerungskraft. In: Versicherungswirtschaft, 2001, Heft 4, S. 236-239.
- Thiele, M./Siehl, S. (2003):** HR-Leistungen kontinuierlich verbessern. In: Personalwirtschaft, 2003, Heft 8, S. 51-53.
- Wunderer, R./Arx, S. (1998):** Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center: integriertes Organisations- und Personalentwicklungskonzept. Wiesbaden 1998.
- Wunderer, R./Dick P. (2006):** Personalmanagement – Quo Vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010. 4. Auflage, München 2006.
- Zweifel, P./Eisen, R. (2000):** Versicherungsökonomie. Berlin u. a. 2000.

- | | | | | | |
|-----|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 511 | Martin Feldmann
Stephanie Müller | Simulation von Reentrant Lines mit Arena: Ergebnisse eines Projektes zur Betriebsinformatik. Januar 2004 | 528 | Joachim Frohn
Chen Pu | Alternative ökonomische Zeitverwendungsmodelle
Dezember 2004 |
| 512 | Xuemin Zhao
Reinhold Decker | Choice of Foreign Market Entry Mode. Cognition from Empirical and Theoretical Studies. January 2004 | 529 | Stefan Niermann
Joachim Frohn | Standortfaktoren und ihre Bedeutung für das Abwandern von Unternehmen. Dezember 2004 |
| 513 | Volker Böhm
Jochen Jungeilges | Estimating Affine Economic Models with Discrete Random Perturbations
January 2004 | 530 | Christoph Wöster | Constructing arbitrage-free binomial models.
Dezember 2004. |
| 514 | Ralf Wagner | Mining Promising Qualification Patterns.
February 2004 | 531 | Fred G. Becker
Natascha Henseler
Marc Bielstein | Fremdmanagement in Familienunternehmen.
Januar 2005 |
| 515 | Ralf Wagner | Contemporary Marketing Practices in Russia.
February 2004 | 532 | Andreas Scholze | Die Bestimmung des Fortführungswertes in der Unternehmensbewertung mit Hilfe des Residualgewinnmodells.
Februar 2005 |
| 516 | Reinhold Decker
Ralf Wagner
Sören Scholz | Environmental Scanning in Marketing Planning – an internet based approach
March 2004 | 533 | Marten Hillebrand
Jan Wenzelburger | On the dynamics of asset prices and portfolios in a multiperiod CAPM*, (erste Version Feb 2005 / this version July 2005) |
| 517 | Dirk Biskup | Lot streaming with variable sublots: an integer programming formulation
April 2004 | 534 | Jan Thomas Martini | Transfer Pricing for Coordination and Profit Determination: An Analysis of Alternative Schemes
February 2005 |
| 518 | Andreas Scholze | Folgebewertung des Geschäfts- oder Firmenwerts aus Sicht der Meß- bzw. Informationsgehaltsperspektive.
April 2004 | 535 | Klaus Wersching | Innovation and Knowledge Spillover with Geographical and Technological Distance in an Agentbased simulation model.
Mai 2005 |
| 519 | Hans Gersbach
Jan Wenzelburger | Do risk premia protect from banking crises?
July 2004 | 536 | Anne Chwolka
Jan Thomas Martini
Dirk Simons | Accounting-Data-Based Transfer Prices in a Team-Investment Setting. May 2005 |
| 520 | Marten Hillebrand
Jan Wenzelburger | The Impact of Multiperiod Planning Horizons on Portfolios and Asset Prices in a Dynamic CAPM.
July 2004 | 537 | Sören Scholz
Ralf Wagner | Autonomous Environmental Scanning on the World Wide Web
June 2005 |
| 521 | Stefan Wielenberg | Bedingte Zahlungsverprechen in der Unternehmenssanierung.
Juni 2004 | 538 | Thorsten Pampel | On the convergence of balanced growth in continuous time
July 2005 |
| 522 | Sören Scholz
Ralf Wagner | The Quality of Prior Information Structure in Business Planning – An Experiment in Environmental Scanning -
August 2004 | 539 | Fred G. Becker
Michael K. Ruppel | Karrierestau – Ein Problem von Führungskräften wie Organisationen. Juli 2005 |
| 523 | Jan Thomas Martini
Claus-Jochen Hake | Negotiated Transfer Pricing in a Team-Investment Setting.
October 2004 | 540 | Li Xihao
Jan Wenzelburger | Auction Prices and Asset Allocations of the Electronic Equity Trading System Xetra.
August 2005 |
| 524 | Reinhold Decker | Market basket analysis by means of a growing neural network.
November 2004 | 541 | Volker Böhm
Luca Colombo | Technology Choice with Externalities - A General Equilibrium Approach, 2005 |
| 525 | Reinhold Decker
Sören Scholz | Wie viel darf guter Service kosten? Einkaufsstättenbedingte Preiswahrnehmung im Selbstmedikationsmarkt.
November 2004. | 542 | Martin Feldmann
Dirk Biskup | On lot streaming with multiple products.
August 2005 |
| 526 | Fred G. Becker
Roman Bobrichtchev
Natascha Henseler | Ältere Arbeitnehmer und alternde Belegschaften: Eine empirische Studie bei den 100 größten deutschen Unternehmen.
Dezember 2004 | 543 | Christoph Wöster | Die Ermittlung des Conversion Factors im Futures-Handel.
September 2005 |
| 527 | Hans Gersbach
Jan Wenzelburger | Risk premia in Banking and the macroeconomy.
Dezember 2004. | 544 | Thomas Braun | The impact of taxation on upper and lower bounds of enterprise value.
October 2005 |
| | | | 545 | Christoph Wöster | Replication in Consistent Binomial models.
November 2005 |

- 546 Thomas Braun Asymmetrische Information, Beteiligungsfinanzierung und drohende Überschuldung. Dezember 2005
- 547 Volker Böhm, Tomoo Kikuchi u. George Vachadze Welfare and the Role of Equidity in an Economy with Capital Accumulation, 2005
- 548 Volker Böhm, Thorsten Pampel u. Jan Wenzelburger On the stability of balanced growth, 2005
- 549 Jan Wenzelburger Hans Gesbach Sophistication in Risk Management and Banking Stability: The Long Term, 2006
- 550 Jan Wenzelburger Hans Gesbach Sophistication in Risk Management and Banking Stability: The ShortTerm, 2006
- 551 Volker Böhm, Tomoo Kikuchi u. George Vachadze On the Role of Equidity for the Dynamics of Capital Accumulation, 2006
- 552 Andreas Scholze Buchwertorientierte Finanzpolitik in der Unternehmensbewertung. Juni 2006
- 553 Volker Böhm George Vachadze Endogenous Inequality of Nations through Asset Market Integration, 2006
- 554 Tomoo Kikuchi Inequality of Nations and Endogenous Fluctuations in a Two Country Model, 2006
- 555 Volker Böhm George Vachadze Credit Risk and Symmetry Breaking through Financial Market Integration, 2006
- 556 Tomoo Kikuchi International Asset Market, Nonconvergence, and Endogenous Fluctuations, 2006
- 557 Hermann Jahnke Stefan Wielenberg Hein. Schumacher Integration von in- und externem Rechnungswesen in mittelständisch strukturierten Unternehmen: Aktueller Stand und Perspektiven unter dem Eindruck der Einführung der Internationalen Rechnungslegungs-standard. September 2006
- 558 Volker Böhm, Tomoo Kikuchi u. George Vachadze Asset Pricing with Markovian Productivity Growth, 2006
- 559 Christoph Wöster Pricing Derivatives Under a Gains Tax Regime New Impacts. October 2006
- 560 Marten Hillebrand The Role of Pension Systems and Demographic Change on Asset Prices and Capital Formation, 2007
- 561 Dirk Biskup Jan Herrmann A new heuristic for the total tardiness problem with parallel machines. Februar 2007
- 562 Dirk Biskup Jan Herrmann Single-machine scheduling against due dates with past-sequence dependent setup times. Februar 2007
- 563 Fred G. Becker Sabine Reddehase F. Schmalenberger Sipos-Szabo Szilvia Astrid Meißner Corporate Social responsibility – ein[e] empirische Studie in Ostwestfalen-Lippe April 2007
- 564 Fred G. Becker Ellena Werning Claudia Molenda Barrieren der Förderung von Beruf und Familie in Mittelständischen Unternehmen: Eine empirische Studie imKreis Gütersloh. Mai 2007
- 565 Volker Böhm Marten Hillebrand „On the Inefficiency of Pay-As-You-Go Pension Systems in Stochastic Economies with Assets“ June 2007
- 566 Andreas Scholze Stefan Wielenberg Depreciation and Impairment: A Tradeoff in a Stewardship Setting June 2007
- 567 Jan Wenzelburger Marten Hillebrand Multi-period Consumption and Investment Decisions under Uncertainty Revisited. June 2007
- 568 Ralf Wagner Sören W. Scholz Linear and Nonlinear Biplots of Strategic Uncertainty and Scanning Behavior. September 2007.
- 569 Reinhold Decker Sören W. Scholz Der Einsatz von Poisson-Regressionsmodellen zur Analyse von Konsumentenpräferenzen auf Basis von Online-Dialogdaten. Oktober 2005
- 570 Christoph Wöster Einkommensteuertarife und Familienleistungsausgleich. Eine quantitative Analyse des deutschen Steuerrechts. Dezember 2007
- 571 Christoph Wöster Die steuerliche Behandlung von Beiträgen für private Altersvorsorgeverträge Dezember 2007
- 572 Hendrik Langen Auswirkungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) auf das Personalmanagement: Eine explorative Untersuchung im Rahmen eines Studienprojekts. Januar 2008
- 573 Pu Chen Joachim Frohn D. Blüschke A. Klocke E. Schneider H. Walter J. Zeng Abschlussbericht im Projekt „Entwicklung und Implementierung einer angemessenen ökonomischen Methodik für die Spezifikation und Schätzung großer simultaner struktureller makroökonomischer Modelle“ DFG-Projekt FR 2121/1-1 Januar 2008
- 574 Fred G. Becker, Sabine Reddehase, Astrid Meißner Familienfreundliche Arbeitswelten. Eine Empirische Studie in OWL. Februar 2008

575. Reinhold Decker
Kumiko Gribba-
Yukawa
Konsumentenforschung in Web 2.0 –
Quantitative Analyse digitaler Kun-
denmeinungen am Beispiel der Mobil-
telefonindustrie
Dezember 2008
- 575b Christoph Wöster
Die staatliche Förderung von privaten
Altersvorsorgeverträgen nach dem Al-
tersvermögensgesetz. Eine ökonomische
Analyse. März 2008
576. Volker Böhm
George Va-
chadze
Sovereign Risk in Inter-national Bond
Markets and Nonconvergence
December 2008
577. Tim Finger
Niels Lüking,
Zur Kooperation von Fußballvereinen
und Sportrechteagenturen“
April 2009
578. Niels Lüking
Diana Schindler
Sponsoring in Sportvereinen: Welche
Faktoren prägen ein Sponsorship?
Juni 2009
579. Niels Lüking
Besteuerung von Fußballvereinen: Soll-
ten wirtschaftliche Geschäfts-betrieb
ausgliedert werden?
Juni 2009.
580. Niels Lücking
Diana Schindler
Die Bedeutung der Ertragsteuern im
Sponsoring von gemein-nützigen Sport-
vereinen
Juni 2009
581. Fred G. Becker
Ella Hennig
Personalarbeit in Versicherungsunter-
nehmen: Eine empirische Studie zum
Status Quo der Personalorganisation."
Mai 2010