

Mag.<sup>a</sup> Barbara Covarrubias Venegas  
Dipl.-Sozialw.<sup>in</sup> (Univ.) Katharina Thill  
Julia Domnanovich, M.A.

# Stadt Wien Forschungs- und Lehrteam HR **PROGRESS**

HR-Rollenmodelle und HR-Kompetenzen  
im internationalen Vergleich



Grundlage der Personalarbeit ist neben HR-Fachwissen ein fundiertes Wissen über Unternehmen, Branche und Unternehmensumwelt – unser Modell bildet dies als **UNTERNEHMERISCHE KOMPETENZ** ab. Es folgt damit der Forderung an das Personalmanagement, einen Beitrag zur Effektivität der Organisation zu leisten. Dabei sollten PersonalistInnen aktuelle Trends im Blick behalten und in der Lage sein, diese auf das eigene Unternehmen umzulegen. Die Unternehmerische Kompetenz wird durch die strategische Ausrichtung der Personalarbeit, um nachhaltig den Unternehmenserfolg zu sichern, abgerundet.



Um Geschäftsstrategien erfolgreich realisieren zu können, braucht es gut ausgeprägte **FÜHRUNGSKOMPETENZ** im HR.

Wichtige Aspekte sind dabei: Wie kann HR die Motivation der MitarbeiterInnen effektiv steigern? Und wie gelingt es, MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozesse einzubeziehen? Ein dynamisches und innovatives Engagement von HR ist hier genauso wichtig wie die Integration von unterstützenden HR-Praktiken, zum Beispiel Mitarbeitergespräche, erfolgsbasierte Zulagen und direkte Kommunikation im Geschäftsalltag.



**VERÄNDERUNGSKOMPETENZ** In vielen Organisationen wirkt HR bereits an Veränderungsprozessen mit. PersonalistInnen sind einerseits an der strategischen Ausarbeitung von Veränderungsprozessen beteiligt, andererseits arbeiten sie operativ mit, indem sie MitarbeiterInnen »an Bord« holen. Herausforderungen sind der proaktive Umgang mit Widerständen sowie die strategische Integration von Schlüsselpersonen in den Veränderungsprozess.



**BEZIEHUNGSMANAGEMENT-KOMPETENZ** Netzwerke innerhalb einer Organisation sind das »A und O« für eine Unternehmenskultur, die Ziele und Strategien eines Unternehmens mitträgt. PersonalistInnen sollten daher ein besonderes Augenmerk darauf legen, solche Netzwerke durch gezieltes Beziehungsmanagement aufzubauen, und dies über Abteilungsgrenzen hinweg. MitarbeiterInnen soll dabei der Austausch von Wissen und Erfahrungen innerhalb der gesamten Organisation ermöglicht werden – nicht nur innerhalb der jeweiligen Abteilungen.



Bereits seit den frühen 1990er-Jahren zeichnet sich ab, dass viele HR-Agenden in

die Aufgabenbereiche von Führungskräften übergehen. Das Personalmanagement durchlebt dabei eine Rollenveränderung – weg vom »Ausführer« hin zum »Berater«, was wiederum eine ausgeprägte **BERATUNGSKOMPETENZ** erfordert.



**ETHIKKOMPETENZ** Zu einer vertrauensvollen Unternehmenskultur kann HR beitragen, indem es zentrale Werte, wie Integrität und Verlässlichkeit innerhalb der gesamten Organisation und über alle Geschäftspraktiken hinweg etabliert. Hier gilt es unter anderem, schriftlich festzuhalten, wie das Unternehmen die Gleichheit am Arbeitsplatz gewährleisten und gezielt auf die Einhaltung dieser Regeln achten kann.



**DIVERSITÄTSKOMPETENZ** In Organisationen mit heterogener Belegschaft gehört es zu den wichtigsten Herausforderungen von HR, diese umsichtig zu managen. Es geht darum, inklusive Geschäftspraktiken zu entwickeln und diese in standardisierte Prozesse wie Recruiting, Beurteilungen von MitarbeiterInnen und/oder Führungskräften, sowie Anreizsysteme zu integrieren.





## INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitende Worte.....	4
2	Forschung an der FHWien der WKW.....	5
3	Berufsfeldforschung am Institut für Personal & Organisation.....	7
4	MA23 Forschungs- und Lehrteam HR <sup>PROGRESS</sup> : Projekthintergrund, Ziele und Ergebnisse.....	9
4.1	Das ForscherInnenteam an der FHWien der WKW.....	10
4.2	Internationale Kooperationspartner.....	11
4.3	Studiendesign.....	13
4.4	Das HR <sup>PROGRESS</sup> Kompetenzmodell.....	14
4.5	Betreute Abschlussarbeiten durch das HR <sup>PROGRESS</sup> Forschungs- und Lehrteam.....	21
4.6	Lehraktivitäten des HR <sup>PROGRESS</sup> Forschungs- und Lehrteams.....	22
4.7	Ausgewählte Publikationen des HR <sup>PROGRESS</sup> Forschungs- und Lehrteams.....	24
4.8	Publikation eines Sammelbandes bei Springer Gabler 2017.....	26
4.9	Veranstaltungen.....	28
5	Anhang.....	34
5.1	Beitragsserie zu HR-Rollen auf www.hrweb.at.....	35
5.2	Fachbeiträge im Branchenmagazin personal manager.....	57
5.3	Fachbeitrag im Branchenmagazin Magazin Training.....	65
5.4	Akademische Konferenzpublikation, eingereicht und angenommen bei der European Academy of Management 06/2016.....	67
6	Presstext.....	98

## 1 EINLEITENDE WORTE

Zukunftsorientierte Fachhochschulausbildungen setzen die Anbindung an die Forschung und die Teilnahme am Prozess der Wissenserzeugung voraus. Forschung an Universitäten, aber insbesondere an Fachhochschulen, ist jedoch auf Fördermittel angewiesen. Die MA23/Stadt Wien fördert Forschungs- und Entwicklungsprojekte an den Wiener Fachhochschulen, die dem Ziel dienen, die Lehre durch Forschung und Entwicklung zu bereichern. Des Weiteren soll dadurch das Angebot an hochwertigen und zukunftssträchtigen Qualifizierungsmöglichkeiten für die Wiener Bevölkerung verbessert sowie für die Wiener Unternehmen in den Zukunftsbranchen ein ausreichendes Angebot an Fachkräften gesichert werden. Der vorliegende Projektendbericht gibt einen Einblick in ein solches Forschungsprojekt, welches von Jänner 2014 bis Dezember 2016 am Institut für Personal & Organisation der FH Wien der WKW ([www.fh-wien.ac.at/pwoe](http://www.fh-wien.ac.at/pwoe)) angesiedelt war. Die Erkenntnisse des MA23 Forschungs- und Lehrteams HR<sup>PROGRESS</sup> wurden auf internationalen, wissenschaftlichen Konferenzen diskutiert, auf Branchenveranstaltungen vorgestellt, im Rahmen von Lehrveranstaltungen unterschiedlicher Universitäten unterrichtet und sind in die Entwicklung von Studienplänen eingeflossen.

Einen besonderen Dank möchte ich an dieser Stelle meinen Kolleginnen Katharina Thill und Julia Domnanovich aussprechen, die in den vergangenen Jahren mit mir gemeinsam an diesem spannenden Thema geforscht haben. Ein Projekt in diesem Ausmaß wäre ohne ein kompetentes und engagiertes Team nicht bewältigbar gewesen. In Ländern zu forschen, in denen man selbst nicht tätig ist, birgt für ForscherInnen besondere Herausforderungen und diese zu meistern ist uns u.a. durch die Kooperation mit Partnerhochschulen in Tschechien, der Slowakei und Ungarn gelungen. Unsere internationalen ForschungspartnerInnen Prof. Dr. József Poór, doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D. und Zdeňka Konečná, Ph.D., waren insbesondere in die inhaltliche Diskussion zur Erarbeitung des Kompetenzmodells im Rahmen von Telefonkonferenzen bzw. Projektpartnerworkshops, der Revision der übersetzten Fragebögen in die jeweiligen Landessprachen, sowie in die Planung der Auswertungsstrategie und Diskussion der Länderberichte stark involviert.

Barbara Covarrubias Venegas

Projektleiterin

MA23 Forschungs- und Lehrteam HR<sup>PROGRESS</sup>

Wien, Dezember 2016



## 2 FORSCHUNG AN DER FHWIEN DER WKW

Die FHWien der WKW führt transferfähige und anwendungsorientierte Forschung durch. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse bilden die Basis für die hochwertige praxisbezogene Ausbildung der Studierenden. Zudem sind anwendungsnahe Forschung und Entwicklung (F&E) entscheidende Schlüsselfaktoren für eine wettbewerbsfähige Wirtschaft. Forschungsaktivitäten an der FHWien der WKW sind innovationsgetrieben und lösungsorientiert. Dafür stehen die Forschenden in engem Austausch mit Wirtschaftspartnern und der internationalen Wissenschaftsgemeinschaft (Scientific Community).

### Research Cluster

Die Forschung an der FHWien der WKW ist im Research Cluster SMEs & Family Businesses organisiert. Analog zu den Forschungsschwerpunkten gibt es hier drei Competence Center Research (CCR)

- [Corporate Governance & Business Ethics \(CGBE\)](#)
- [Strategy & Competitiveness](#)
- [SMEs & Strategic Change](#)

### Berufsfeldforschung

Der Schwerpunkt der berufsfeldorientierten Forschung an der FHWien der WKW liegt auf dem Wissenstransfer in die Wirtschaft. Impulse und Fragestellungen aus Unternehmen und Organisationen werden aufgegriffen und in Forschungsprojekten werden praxisorientierte Lösungen und methodisch gesicherte Erkenntnisse erarbeitet. Die berufsfeldorientierte Forschung an der FHWien der WKW ist in den Instituten organisiert:

- [Institut für Financial Management](#)
- [Institut für Immobilienwirtschaft](#)
- [Institut für Journalismus & Medienmanagement](#)
- [Institut für Kommunikation, Marketing & Sales](#)
- [Institut für Personal & Organisation](#)
- [Institut für Tourismus-Management](#)
- [Institut für Unternehmensführung](#)

### Forschungskreis

Die vielfältigen F&E-Aktivitäten der FHWien der WKW werden vom Forschungskreis koordiniert, der etwa zehn Mal im Jahr tagt. Im Forschungskreis vertreten sind mindestens eine Person aus jedem Institut, die überwiegend in der Forschung tätig ist, die LeiterInnen der Competence Center Research (CCR), ProjektleiterInnen (größerer) drittmittelfinanzierter

F&E-Projekte und die StiftungsprofessorInnen. Die Leitung und die stellvertretende Leitung werden jährlich aus den Mitgliedern gewählt.

Der Forschungskreis ist maßgeblich an der Weiterentwicklung des F&E-Bereichs und der Qualitätssicherung der F&E-Aktivitäten an der FHWien der WKW beteiligt. So arbeitet er an der Aktualisierung der Forschungsstrategie mit oder entwirft Szenarien für die zukünftige Weiterentwicklung des Forschungsbereichs.

### 3 BERUFSFELDFORSCHUNG AM INSTITUT FÜR PERSONAL & ORGANISATION

Die Ausrichtung der Berufsfeldforschung des Instituts für Personal & Organisation liegt an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis und hat die folgenden Schwerpunkte:



Die Forschung ist klar nutzenorientiert. In Kooperation mit PartnerInnen aus Wirtschaft und Wissenschaft erarbeiten wir methodisch gesicherte Erkenntnisse zu aktuellen Problemen und Fragestellungen des Berufsfeldes, zum Beispiel:

- Wie nachhaltig sind betriebliche Weiterbildungsmethoden?
- Wie können Unternehmen lernen, mit ständigen Veränderungen umzugehen?
- Welche Methoden sind geeignet, um die „lernende Organisation“ zu fördern?
- Welche Rolle spielt das Verhalten der Führungskraft bei der Weitergabe von Wissen?

Die Forschung am Institut für Personal & Organisation ist gekennzeichnet durch interdisziplinäre Ansätze. Wir stehen für Methodenvielfalt. In unseren Forschungsprojekten kommen daher – je nach Bedarf – qualitative Methoden wie Interviews, Ansätze der Aktionsforschung und quantitative Verfahren bis hin zu komplexen statistischen Analysen (z.B. multivariate Verfahren, Regressionsanalysen) zum Einsatz.

### **Forschungskooperationen mit Unternehmen**

Als Unternehmen können Sie unsere Expertise auf vielfältige Weise nutzen:

- Unternehmens-individuelle Forschungsprojekte: Wir untersuchen Ihre aktuellen Problemstellungen
- Teilnahme an Forschungsprojekten
- Vorschläge für Masterarbeiten oder Bachelorarbeiten

### **Kontakt**

FH-Prof. Mag. (FH) Mag. Dr. Gudrun Gaedke

Head of Department

[gudrun.gaedke@fh-wien.ac.at](mailto:gudrun.gaedke@fh-wien.ac.at)

## 4 MA23 FORSCHUNGS- UND LEHRTEAM HR<sup>PROGRESS</sup>: PROJEKTHINTERGRUND, ZIELE UND ERGEBNISSE

Das Forschungs- und Lehrteam HR<sup>PPROGRESS</sup> widmete sich im Zeitraum Jänner 2014 bis Dezember 2016 der Erforschung der Veränderung von HR-Rollen und HR-Kompetenzen in den Ländern Österreich, Tschechien, Slowakei und Ungarn und entwickelte mit Hochschulpartnern ein HR-Kompetenzmodell. Die Aufgaben des Personalmanagements und die Erwartungen an HR haben sich in den vergangenen Jahrzehnten stark erweitert. Während zunächst die Administration im Vordergrund der Personalarbeit stand, rückten ab den 1970er-Jahren die Mitarbeitenden als Unternehmensressource in den Fokus und die Personalentwicklung gewann an Bedeutung. In den vergangenen drei Jahrzehnten wurde dann der Ruf nach einer strategischen Ausrichtung der Personalarbeit laut. Diese Entwicklung zeichnet sich auch in den von uns untersuchten Ländern Mittel- und Osteuropas ab, deren HR-Bereiche sich in den vergangenen zehn Jahren ebenfalls in eine strategische Richtung entwickelt haben – und dies nicht nur in multinationalen Unternehmen. An die Frage, ob mit diesen neuen Schwerpunkten auch neue Kompetenzen verbunden sind, setzen die Untersuchungen des Forschungs- und Lehrteams HR<sup>PPROGRESS</sup> an.

**Projektlaufzeit:** 01/2014 - 12/2016

**Förderstelle:** Gefördert durch die MA23/Stadt Wien



#### 4.1 Das ForscherInnenteam an der FHWien der WKW

Am Institut für Personal & Organisation der FHWien der WKW angesiedelt, untersuchten die drei Forscherinnen die Veränderung der HR-Rollen und HR-Kompetenzen.



**Mag.<sup>a</sup> Barbara Covarrubias Venegas**

Researcher

MA23 Forschungs- und Lehrteam HR<sup>PROGRESS</sup>

[pwoe@fh-wien.ac.at](mailto:pwoe@fh-wien.ac.at)



**Dipl.-Sozialw.<sup>in</sup> (Univ.) Katharina Thill**

Research Associate

MA23 Forschungs- und Lehrteam HR<sup>PROGRESS</sup>



**Julia Domnanovich, MA**

Research Assistant

MA23 Forschungs- und Lehrteam HR<sup>PROGRESS</sup>

## 4.2 Internationale Kooperationspartner

In Ländern zu forschen, in denen man selbst nicht tätig ist, birgt für ForscherInnen besondere Herausforderungen. Komparative Forschung gewinnt sehr stark, wenn ForscherInnen aus den jeweiligen Zielländern in die Projektkonzeption und –auswertung integriert sind. Unsere internationalen ForschungspartnerInnen waren insbesondere in die inhaltliche Diskussion zur Erarbeitung des Kompetenzmodells im Rahmen von Telefonkonferenzen bzw. Projektpartnerworkshops, die Revision der übersetzten Fragebögen in die jeweiligen Landessprachen, sowie in die Planung der Auswertungsstrategie sowie Diskussion der Länderberichte involviert.

Es freut uns, dass die Zusammenarbeit des Instituts für Personal & Organisation im Rahmen des HR<sup>PROGRESS</sup> Forschungsprojektes mit folgenden Hochschulen sehr stark intensiviert werden konnte.



**Szent István University (Hungary)**  
Faculty of Economics



**János Selye University (Slovakia)**  
Faculty of Economics



**Prof. Dr. József Poór**

Professor of Management, Director of HR Research Center

Delegate of Budapest Chamber of Commerce and Industry

President of Hungarian Association of Human Resource Managers

---



---

**Mendel University Brno (Czech Republic)**  
**Faculty of Business and Economics**

**doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.**  
Head of Department



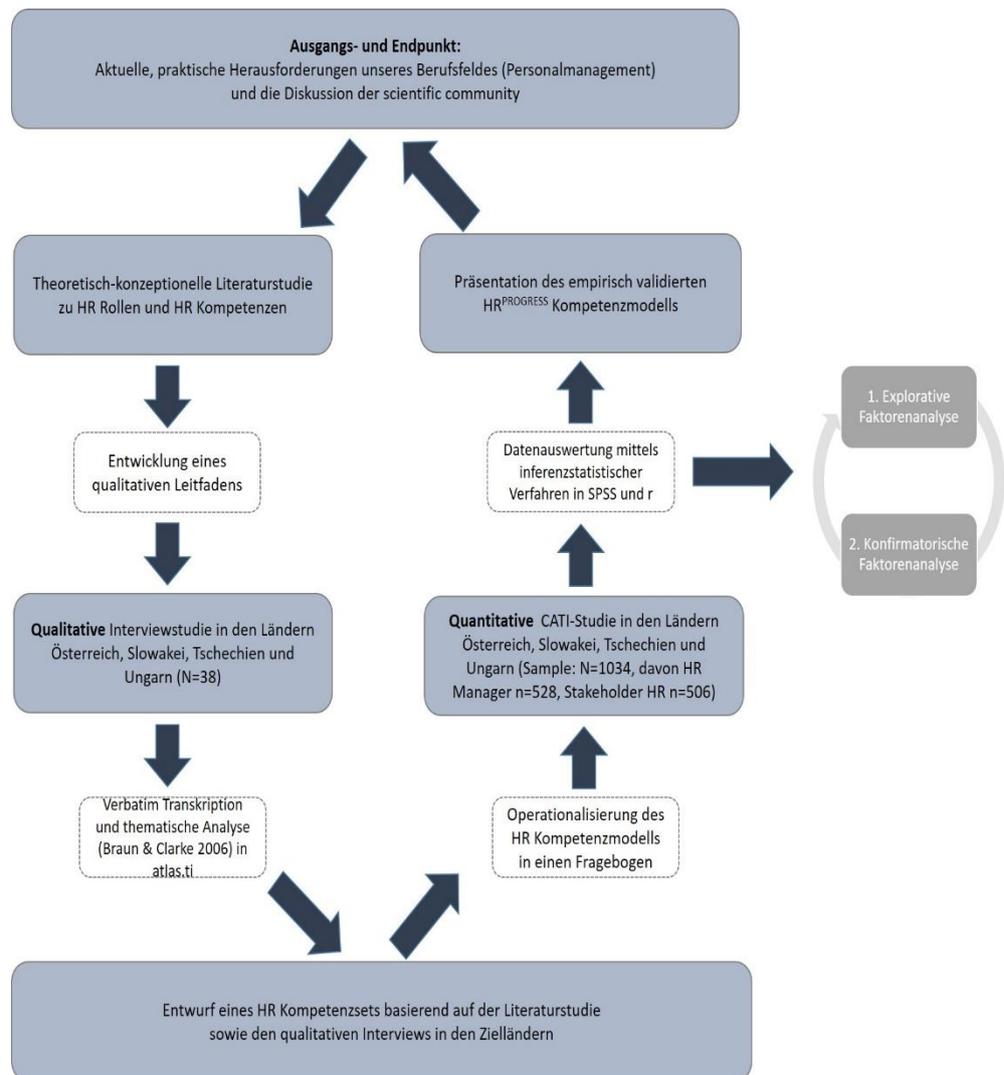
---

**Brno University of Technology (Czech Republic)**  
**Faculty of Business and Management, Institute of Management**

**Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**  
Professor of Management

### 4.3 Studiendesign

Die nachfolgende Grafik stellt das Studiendesign kurz grafisch dar. In den Folgekapiteln, bzw. den wissenschaftlichen Publikationen wird die methodische Vorgehensweise und die statistischen Analysen noch detaillierter beschrieben.



#### 4.4 Das HR<sup>PROGRESS</sup> Kompetenzmodell

Die Schwerpunkte der Personalarbeit haben sich stark gewandelt. Einiges spricht dafür, dass sich die Anforderungen weiter verändern. Seit 2012 widmet sich das Institut für Personal & Organisation der Erforschung dieser Veränderungen – hierzu wurden seit dem Jahr 2011 qualitative sowie quantitative Studien in der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) sowie BKSS (Bosnien, Kroatien, Serbien, Slowenien) durchgeführt, welche ebenso aufzeigen, dass administrative Tätigkeiten zunehmend an Bedeutung verlieren (Covarrubias Venegas et al. 2015). Dies lässt sich insbesondere auf den zunehmenden Einsatz von IT im HR-Wesen zurückführen lässt. Der aktuelle Schwerpunkt der Personalarbeit liegt auf der Betreuung und Beratung von MitarbeiterInnen und Führungskräften. Auch eine stärkere strategische Ausrichtung ist erkennbar und wird nach Einschätzung der Befragten in den nächsten Jahren den Hauptschwerpunkt der HR-Arbeit ausmachen. Die Personalarbeit wird damit komplexer und vielfältiger. Dass nicht alle PersonalistInnen diesen Anforderungen gewachsen sind, zeigt das Beispiel des „HR Business Partners“: Obwohl diese Rolle/Funktion seit Jahren in aller Munde ist, belegen internationale Studien, dass es HR-Verantwortlichen häufig Schwierigkeiten bereitet, die ihnen zugedachte Rolle innerhalb der Organisation auszufüllen (Caldwell 2008). Da HR-Rollenmodelle (vgl. hierzu auch: Storey, 1992; Tyson & Fell, 1986) allerdings nur eine recht beschränkte Betrachtung dessen was HR-Mitarbeitende „können sollen“ zulassen, hat sich der Fokus auf HR-Kompetenzmodelle verlagert. Nicht unerheblich beteiligt an dieser Entwicklung ist die zunehmende Bedeutung des „HR Business Partners“. Damit verbunden ist die Frage, was es nun tatsächlich erfordert, um bspw. strategische Personalarbeit leisten zu können? Und wie damit die Effektivität von HR gesteigert werden kann? (Caldwell, 2008; Soderquist, Papalexandris, Ioannou, & Prastacos, 2010).

Im Rahmen dieses dreijährigen Forschungsprojekts, das eine quantitative sowie eine qualitative Erhebung in Österreich, Ungarn, der Slowakei und Tschechien umfasste, wurde ein neues HR-Kompetenzmodell entwickelt und empirisch validiert. Dieses soll einen Orientierungsrahmen für die soeben aufgeworfenen Fragen darstellen.

##### Qualitative Vorstudie

Das Forschungsteam startete mit einer detaillierten Literaturrecherche, um bereits bestehende Rollen- und Kompetenzmodelle zu identifizieren und in weiterer Folge auf Übereinstimmungen bzw. Unterschiede zu analysieren. Dabei betrachteten wir insgesamt 14 internationale Kompetenzmodelle. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse fassten wir in einem (englischsprachigen) Leitfaden zusammen. Mit diesem wurden problemzentrierte Interviews in den vier Zielländern Österreich, Ungarn, Slowakei und Tschechien durchgeführt. Das Sample bestand jeweils aus sechs HR-ManagerInnen aus Klein- und Mittelständigen Unternehmen (KMU) sowie zwei HR-ManagerInnen aus multinationalen Unternehmen

(MNC). Dieses Verhältnis wurde so gewählt, da der Anteil der KMUs in allen vier Ländern über 90 Prozent liegt. Allerdings gingen wir davon aus, dass in internationalen Großunternehmen eine Reihe weiterer Kompetenzen sichtbar werden könnten, sodass wir hier die beiden zusätzlichen Befragten einplanten. Darüber hinaus wurden jeweils noch zwei HR-Consultants, um auch eine außenstehende, beratende Perspektive einzufangen, interviewt. Die Gespräche wurden, soweit möglich, auf Englisch geführt. In Fällen, in denen dies auf Hindernisse stieß, griffen wir auf eine/n ÜbersetzerIn zurück. Die Gespräche wurden mittels eines Diktiergerätes aufgezeichnet, um im Anschluss wortwörtlich transkribiert zu werden. Die Transkripte wurden mit Hilfe der Software ATLAS.ti codiert und analysiert. Um dieses Verfahren möglichst objektiv zu gestalten, wurden drei Codierer eingesetzt. Diese trafen sich in regelmäßigen Abständen, um Codes abzugleichen, insbesondere Codedefinitionen zu diskutieren und neue bzw. obsoletere Codes zu analysieren, um damit in weiterer Folge eine hohe „Inter-Coder-Reliabilität“ zu gewährleisten. Im Zuge der qualitativen Datenauswertung wurde die thematische Analyse nach Braun & Clarke (2006) gewählt, welche insbesondere durch die Theorieungebundenheit (im Unterschied zu anderen qualitativen Auswertungsverfahren liegt der thematischen Analyse keine bestimmte Theorie zugrunde) und die damit verbundene Flexibilität beschrieben wird. Braun & Clarke (2006) beschreiben einen sechsheinigen Prozess, welche den Auswertungsvorgang Schritt für Schritt beschreiben, welcher nachfolgend kurz dargestellt wird.

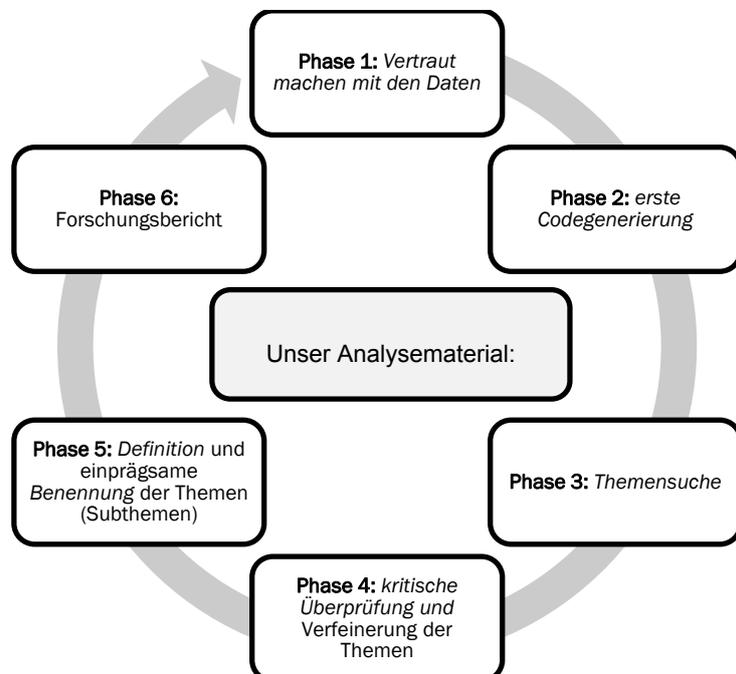


Abbildung: Thematische Analyse nach Braun & Clarke (2006)

Aus den Ergebnissen der qualitativen Studie sowie der wissenschaftlichen Fachliteratur entwickelten wir ein erstes Kompetenz-Set für HR-ManagerInnen. Dies waren zunächst neun Kompetenzen, nämlich: HR-Fachwissen, Unternehmerische Kompetenz, Strategische Kompetenz, Führungskompetenz, Beziehungsmanagement Kompetenz, Beratungskompetenz, Ethikkompetenz, Veränderungskompetenz und Diversitätskompetenz.

### Quantitative Hauptstudie

Das oben genannte Kompetenz-Set wurde im Anschluss für den quantitativen Fragebogen operationalisiert, um diese messbar zu machen. Im Zuge der Operationalisierung griffen wir immer wieder auf die Erkenntnisse der Literaturstudie, bestehende theoretischer Konzepte, sowie ergänzend die Auswertungen der qualitativen Studie zurück. Ein wichtiger Aspekt hierbei war, dass Kompetenzen nur anhand von aktivem Handeln sichtbar werden. Dementsprechend wurde die Formulierung der Items immer an konkretes Handeln angeknüpft. Die Befragten sollten dabei jede Aussage auf einer 5teiligen Likert-Skala bewerten. Insgesamt wurden 69 Items erhoben, um die HR Kompetenzen zu messen. Für die CATI Befragung (computer-assisted telephone interviews) wurde der (ursprünglich englischsprachig entwickelte) Fragebogen in die vier Landessprachen übersetzt und von den KooperationspartnerInnen in den Zielländern auf sprachliche Genauigkeit geprüft. Durch die Durchführung der CATI Befragung in der jeweiligen Landessprache sollte sichergestellt werden, dass keine inhaltlichen Verzerrungen entstehen, da englische Fachtermini anders verstanden bzw. interpretiert werden können. Eine CATI Pretest-Studie wurde in allen vier Ländern durchgeführt (n=10 CATI Interviews pro Land).

Die Feldphase wurde durch ein Marktforschungsinstitut realisiert, welches Telefoninterviews durchführte. Das Sample bestand aus HR-ManagerInnen und Stakeholdern von HR (Führungskräfte und Geschäftsführung). Die Gruppe der Stakeholder wurde bewusst in die Erhebung miteinbezogen, um den sogenannten „self-response bias“ zu relativieren. Damit wurde also nicht nur die Selbsteinschätzung von HR, sondern auch die Fremdsicht der Stakeholder von HR erhoben. Die Unternehmensstruktur in den vier Zielländern ist stark durch KMUs (Klein- und Mittelunternehmen, d.h. bis 249 MitarbeiterInnen) geprägt. In allen Ländern halten KMUs einen Anteil von über 90% an der gesamten Unternehmenslandschaft. Unser Sample besteht zu 70% aus Personen, die in KMU beschäftigt sind und zu 30% aus Personen, die in großen Unternehmen mit mehr als 250 MitarbeiterInnen beschäftigt sind. Insgesamt bestand das Sample aus 528 HR-ManagerInnen, die sich wie folgt auf die Länder verteilen: Österreich n=130, Ungarn n=131, Tschechien n=130, Slowakei n=137). Die 506 befragten Stakeholder sind folgendermaßen zu benennen: Österreich n=130, Ungarn n=126, Tschechien n=125, Slowakei n=125). Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die Verteilung in Bezug auf Geschlecht, sowie berufliche Position und andere soziodemographische Daten unseres Gesamtsamples.

Tabelle 1: HR<sup>PROGRESS</sup> Sample der quantitativen CATI-Erhebung (alle vier Länder), eigene Darstellung

Demographische Variablen		Gesamtsample		HR MitarbeiterInnen		Stakeholder HR	
		n	%	n	%	n	%
Geschlecht	Männlich	356	34,4	99	18,8	257	50,8
	Weiblich	678	65,6	429	81,2	249	49,2
Berufliche Position	MitarbeiterInnen (ohne Führungsverantwortung)	229	22,1	229	43,4	.*	.*
	Mittleres Management	494	47,8	218	41,3	276	54,5
	Geschäftsführung /CEO/Top Management	311	30,1	81	15,3	230	45,5
Unternehmensgröße	50-249	673	65,1	337	63,8	336	66,4
	>250	361	34,9	191	36,2	170	33,6
Alter (in Jahren)		M=44,8 8	SD=9,8 61	M=43, 35	SD=10,3 16	M=46, 48	9,106

\* Im Sample der Stakeholder HR wurden bewusst keine MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung befragt, da wir davon ausgehen mussten, dass einige Fragen des Fragebogens schwer bis gar nicht von MitarbeiterInnen ohne Führungsverantwortung zu beantworten gewesen wären. Tendenziell steht das Mittlere bzw. Top-Management stärker mit HR in Kontakt und kann dementsprechend auch die Kompetenzen besser einschätzen.

### Explorative & Konfirmatorische Faktorenanalyse

Um die latenten Faktoren des Kompetenzmodells zu erheben, wurde mit den Rohdaten aus dem Abschnitt „HR-Kompetenzen“ eine explorative Faktorenanalyse berechnet. Die faktorenanalytische Eignung des Datensatzes wurde durch Berechnung des Signifikanzniveaus der Korrelationskoeffizienten, durch den Bartlett-Test und mittels des Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (KMO-Kriterium) überprüft. Zusätzlich zu den bereits beschriebenen Durchführungsschritten wurde eine Reliabilitätsanalyse in Form der Konsistenzanalyse (Cronbach- $\alpha$ ) vorgenommen. Innerhalb der Analyse wurde die Item-Skalen Korrelation berechnet. Ausgeschlossen wurden alle Items, die eine geringe Item- Skalenkorrelation  $r < .40$  hatten. Als Extraktionsmethode wurde die Hauptachsenanalyse gewählt. Im Vorfeld wurden klassische Abbruchkriterien, unter anderem das Kaiser-Kriterium und der Scree-Test durchgeführt (Moosbrugger & Kelava, 2012). Variablen die eine geringere Ladung ( $r < .50$ ) aufwiesen, wurden im Rahmen der explorativen Faktorenanalyse unterdrückt. Diese Entscheidung ist dahingehend begründet, dass bei einer Unterdrückung der Ladungen von  $r = .50$  (Backhaus, Erichson, Plinke, & Weiber, 2008) oder  $r = .60$  (Bortz & Döring, 2006) zu wenige Variablen mit diesem Kriterium vorhanden wären. Eine Interpretation der Faktoren wäre nicht mehr möglich gewesen. Aufgrund der Ergebnisse der Extraktionsmethoden wurden schließlich

sieben Faktoren extrahiert, die inhaltlich unter folgenden Kompetenzen zusammengefasst wurden: Unternehmerische Kompetenz, Führungskompetenz, Veränderungskompetenz, Beziehungsmanagementkompetenz, Beratungskompetenz, Ethische Kompetenz und Diversitätskompetenz.

Anhand der konfirmatorischen Faktorenanalyse wurde anschließend die strukturelle Annahme über das theoretische Modell mit den empirischen Daten verglichen. Die Berechnungen erfolgten mit dem Programm SPSS AMOS 23. Für den RMSEA wurde ein geschätzter Wert von 0,048 ausgegeben, wonach das Modell mit sieben Faktoren nicht sehr gut aber als akzeptabel bestätigt wurde (Hu & Bentler, 1999; Thompson, 2002).

Das Resultat der explorativen und konfirmatorischen Faktorenanalyse wird in Folge näher beschrieben und anhand des graphisch visualisierten Kompetenzmodells in folgender Abbildung dargestellt.

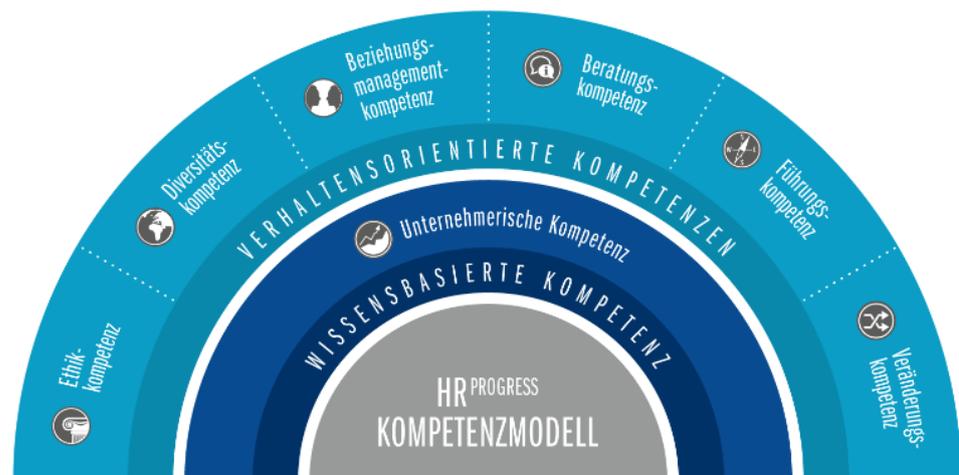


Abbildung: HR<sup>Progress</sup> Kompetenzmodell

Im dunkelblauen Bereich, zu verstehen als Grundlage der Personalarbeit, ist fundiertes Wissen über Unternehmen, Branche und Unternehmensumwelt abgebildet – hier benannt als **Unternehmerische Kompetenz**. Dies folgt der Forderung an das Personalmanagement, seinen Beitrag zur Effektivität der Organisation zu leisten. Dabei sollten Personalistinnen aktuelle Trends im Blick behalten und in der Lage sein, diese auf das eigene Unternehmen umzulegen.

Wichtig bleibt an dieser Stelle folgendes zu erwähnen. Die Kompetenzsammlung, die sich aus der qualitativen Studie ergab, wies die strategische Kompetenz als eigene Kompetenz

aus. Die statistischen Auswertungen haben jedoch gezeigt, dass die meisten Items der strategischen Kompetenz stärkere Ladungen auf andere Faktoren aufwiesen. Dies bedeutet nicht, dass die strategische Kompetenz keine Relevanz hat – ganz im Gegenteil: Viele Aspekte der strategischen Kompetenz gehen in der unternehmerischen Kompetenz auf, welche eine stark strategische Ausrichtung aufweist.

Um Geschäftsstrategien erfolgreich realisieren zu können, braucht es eine stark ausgeprägte **Führungskompetenz** im HR. Wichtige Aspekte sind dabei: Wie kann HR die Motivation der Mitarbeiter effektiv steigern? Und wie gelingt es, Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einzubeziehen? Ein dynamisches und innovatives Engagement von HR ist hier genauso wichtig wie die Integration von unterstützenden HR-Praktiken, zum Beispiel Mitarbeitergespräche, erfolgsbasierte Zulagen und direkte Kommunikation im Geschäftsalltag.

**Veränderungskompetenz** In vielen Organisationen wirkt HR bereits an Veränderungsprozessen mit. PersonalistInnen sind einerseits an der strategischen Ausarbeitung von Veränderungsprozessen beteiligt, andererseits arbeiten sie operativ mit, indem sie MitarbeiterInnen „an Bord“ holen. Herausforderungen sind der proaktive Umgang mit Widerständen sowie die strategische Integration von Schlüsselpersonen in den Prozess. Oft vernachlässigt, aber sehr wichtig, ist eine transparente Evaluation nach Abschluss des Veränderungsprozesses, denn nur so lernen die Beteiligten aus ihren Erfahrungen.

**Beziehungsmanagementkompetenz** Netzwerke innerhalb einer Organisation sind das „A und O“ für eine Unternehmenskultur, die Ziele und Strategien eines Unternehmens trägt. PersonalistInnen sollten daher in der Lage sein, solche Netzwerke durch gezieltes Beziehungsmanagement aufzubauen – über Abteilungsgrenzen hinweg. Sie sollten MitarbeiterInnen den Austausch von Wissen und Erfahrungen innerhalb der gesamten Organisation zu ermöglichen – nicht nur innerhalb der jeweiligen Business Units.

**Beratungskompetenz** Viele HR-Agenden sind bereits in die Aufgabenbereiche von Führungskräften übergegangen. Diese Entwicklung hebt die Fachliteratur bereits seit den frühen 90er-Jahren hervor (u.a. Ulrich & Brockbank 2005). Das Personalmanagement durchlebt dabei eine Rollenveränderung – weg vom „Ausführer“ hin zum „Berater“.

**Ethische Kompetenz** Zu einer vertrauensvollen Unternehmenskultur kann HR beitragen, indem es zentrale Werte, wie Integrität und Verlässlichkeit innerhalb der gesamten Organisation und über alle Geschäftspraktiken hinweg etabliert. Hier gilt es unter anderem, schriftlich festzuhalten, wie das Unternehmen die Gleichheit am Arbeitsplatz gewährleistet – und gezielt auf die Einhaltung dieser Regeln zu achten.

**Diversitätskompetenz** In Organisationen mit heterogener Belegschaft gehört es zu den wichtigsten Herausforderungen von HR, diese umsichtig zu managen. Es geht darum, inklusive Geschäftspraktiken zu entwickeln (zB durch das Sicherstellen, dass ältere MitarbeiterInnen im Unternehmen an Weiterbildungsaktivitäten teilnehmen) und diese in standardisierte Prozesse wie Recruiting, Beurteilungen oder Anreizsysteme zu integrieren.

#### **Unterschiede in der der Ausprägung der HR Kompetenzen sowie der Einschätzung der Wichtigkeit dieser: eine Betrachtung aus der Länderperspektive**

Die höchste Ausprägung weisen PersonalistInnen im Bereich der Beziehungsmanagementkompetenz ( $M=4,31$ ;  $SD=0,613$ ), dicht gefolgt von der Beratungskompetenz ( $MW=4,12$ ;  $SD=0,714$ ). Diese beiden Kompetenzen weisen auch den höchsten Korrelationskoeffizienten ( $r=0,617$ ;  $p<0,001$ ) auf. Dies kann mitunter darauf zurückzuführen sein, dass die Basis für erfolgreiche Beratung eine gute Beziehungsebene ist, welche auf Vertrauen aufbaut und dies bedeutet, dass die Fähigkeit seitens HR zur Förderung gegenseitigen Feedbacks, der Gestaltung eines vertrauensvollen Arbeitsklimas durch Personalmaßnahmen, sowie der Förderung der Zusammenarbeit von Mitarbeitern über das gesamte Unternehmen hinweg als essentiell betrachtet werden kann. Am niedrigsten ausgeprägt findet sich im Sample die Diversity Kompetenz ( $M=3,42$ ;  $SD=0,972$ ).

Bei der Analyse der Länderdatensätze wurden nach den inferenzstatistischen Berechnungen auch weitere deskriptive Auswertungen erstellt, welche u.a. die unterschiedlichen Einschätzungen in Bezug auf die Wichtigkeit der einzelnen HR-Kompetenzen in den Ländern darstellen. Eine genauere Betrachtung zeigt, dass im Gesamtsample, sowohl der PersonalistInnen als auch der Stakeholder HR, die Beziehungsmanagementkompetenz am wichtigsten eingeschätzt wird ( $M=4,24$ ;  $SD=0,616$ ). Die geringste Wichtigkeit wird hingegen der Diversity Kompetenz beigemessen ( $MW 3,57$ ;  $s 0,692$ ). Allgemein kann aufgrund der hohen Mittelwerte ( $> 3,57$ ) gesagt werden, dass alle Kompetenzen tendenziell als wichtig bis sehr wichtig eingeschätzt werden. Interessant bleibt jedoch, dass in einer stark globalisierten Welt die Diversity Kompetenz vergleichsweise als am wenig wichtigsten gesehen wird. Wenn man die Unterschiede auf Länderebene betrachtet ( $p<0,001$ ) wird die Diversity Kompetenz in Österreich noch am wichtigsten wahrgenommen, wobei dies über die Länder Tschechien, Ungarn bis hin zur Slowakei stetig abnimmt. Berücksichtigt man Jahre an Arbeitserfahrung im HR, sowie das Alter der Befragten können keine statistisch signifikanten Unterschiede bezüglich der Einschätzung zur Wichtigkeit der einzelnen Kompetenzen festgestellt werden.

#### 4.5 **Betreute Abschlussarbeiten durch das HR<sup>PROGRESS</sup> Forschungs- und Lehrteam**

Die Betreuung von Abschlussarbeiten im Forschungsgebiet ist ein wichtiger Eckpfeiler von angewandten Forschungsprojekten. Folgend findet sich ein Auszug aus Arbeiten, welche durch die MitarbeiterInnen des Kernteams an der FHWien der WKW betreut worden sind.

##### **Masterarbeiten**

- Aufgaben und Rollen von HR Business Partnern in Großunternehmen in Wien
- Personalbeschaffung durch Social Media: Eine empirische Untersuchung am Beispiel eines österreichischen Großunternehmens
- Welche Kompetenzen braucht HR um als strategischer Partner zu agieren? Eine komparative qualitative Untersuchung der Selbst- und Fremdsicht von Stakeholdern von HR und PersonalistInnen in ausgewählten österreichischen Großunternehmen
- Die Möglichkeiten der strategischen HR-Arbeit als Business Partner in österreichischen KMU aus Sicht von Personalmanagement und Führungskräften
- Die benötigten Kompetenzen von PersonalistInnen zur Umsetzung eines modernen Human Resource Managements - Eine Fallstudie
- Maßnahmen und Entwicklungsschritte des strategischen Personalmanagements von österreichischen Non-Profit Organisationen - eine qualitativ-explorative Fallstudie

##### **Bachelorarbeiten**

- Einschätzung der HR Kompetenzen aus Sicht von MitarbeiterInnen und Führungskräften in Großunternehmen
- Einschätzung der HR Kompetenzen durch unternehmensinterne Führungskräfte am Beispiel eines österreichischen Großunternehmens
- Das Soll-Kompetenzprofil eines HR Business Partners (HRBP) in österreichischen Großunternehmen
- Erwartungen an das HR-Management aus Sicht von Führungskräften innerhalb von Großunternehmen – anhand des Kompetenzmodells der Society of Human Resources Management
- Erwartungen an das HR-Management aus Sicht von Führungskräften unterschiedlicher Hierarchieebenen innerhalb von österreichischen Großunternehmen – anhand des Kompetenzmodells der Society of Human Resources Management
- Der HR-Business-Partner: Chancen und Herausforderungen einer Implementierung
- Die Herausforderungen der steigenden Diversität innerhalb von Teams für Führungskräfte
- Die Herausforderungen kulturell diverser Teams aus der Sicht von Führungskräften in österreichischen Großunternehmen
- Ein strategischer Beitrag zum Unternehmenserfolg: Was braucht man für die funktionale Integration des HR Business Partner Modells in einer Organisation?

#### 4.6 Lehraktivitäten des HR<sup>PROGRESS</sup> Forschungs- und Lehrteams

Der Transfer der Forschungsergebnisse in die Lehre wurde unter anderem durch Vorträge in unterschiedlichen Lehrveranstaltungen des Bachelor- und Masterstudiengangs des Instituts für Personal & Organisation, durch Projektarbeiten mit Studierenden sowie die Betreuung von Abschlussarbeiten gewährleistet. Das HR<sup>PROGRESS</sup> Forschungs- und Lehrteams hielt u.a. auch Gastvorträge an Partnerhochschulen im Ausland.

##### Ein Beispiel für die Integration des Forschungsschwerpunktes in die Lehre:

Das Institut für Personal und Organisation berufs begleitend die PersonalexpertInnen der Zukunft aus. An Hand von marktrelevanten Projekten lernen die Studierenden Theorie und Praxis zu verbinden und können das Erlernte unmittelbar in ihrem beruflichen Umfeld umsetzen. Ein Beispiel hierfür ist das integrative Modul Business Research, in welchem wissenschaftliche Methoden einerseits theoretisch vermittelt und gleichzeitig im Rahmen eines Praxisprojektes eingesetzt werden. Im Studienjahr 2015 fand diese Lehrveranstaltung in enger Kooperation mit dem HR<sup>PROGRESS</sup> –Forschungs- und Lehrteam statt. Hier ein paar Rückmeldungen der Studierenden, auf die Frage, warum es 1.) spannend war und wichtig ist, sich mit dem Thema veränderte HR-Rollen und HR-Kompetenzen zu beschäftigen und 2.) zur Verbindung von Forschung und Lehre im Rahmen des Moduls „Business Research“:



Lukas Grohmann  
2. Semester,  
Bachelorstudiengang Personalmanagement

1) In einem internationalen Umfeld wie bei Global Blue, sind Kompetenzen und das klare Verständnis von Anforderungen für die Personalarbeit tägliche Herausforderung. Je komplexer Strukturen werden desto gezielter müssen Kompetenzen und Fähigkeiten entwickelt und eingesetzt werden um mit den steigenden Anforderungen mithalten zu können und vorausschauend arbeiten zu können. Ebenso kann man das eigene Verständnis seiner Arbeit und Entwicklungspotentiale besser verstehen und positiv beeinflussen.

2) Durch die Verbindung lassen sich Lehrinhalte und Theorie praxisorientiert einsetzen und anhand praktischer Beispiele zielsicher einsetzen.

Auch betriebsinterne Modelle und Systeme lassen sich leichter hinterfragen und optimieren.



Marlene Weniger  
2. Semester,  
*Bachelorstudiengang Personalmanagement*

- 1) Es war für mich interessant zu erfahren, dass es generell HR Kompetenzen gibt und wie vielfältig diese sein können. Spannend war in diesem Zusammenhang auch, wie die HR Kompetenzen in den verschiedenen Unternehmen gelebt werden.
- 2) Die Verbindung zwischen Forschung und Lehre hat mir sehr gut gefallen, da dadurch das Verständnis für das Thema vertieft wurde. Die Inhalte wurden somit für mich greifbar und es lässt sich leichter ein Bezug zur Praxis herstellen.



Claudia Hofer  
2. Semester,  
*Bachelorstudiengang Personalmanagement*

- 1) Für mich war es wichtig, weil ich herausfinden wollte, welchen aktuellen Stellenwert HR Kompetenzen in Unternehmen haben, vor allem in Klein- und Mittelunternehmen, die oft noch keinen großen Fokus auf die Personalarbeit legen. Außerdem war es sehr spannend, im Laufe der Interviews verschiedene Ansichten zum Thema zu erlangen, wo sich durchaus herausstellte, dass HR Kompetenzen immer mehr an Bedeutung gewinnen.
  - 2) Interessant war, den ganzen Ablauf von Literaturrecherche bis Endpräsentation durchzuspielen. Man erfuhr dadurch, welche notwendigen Schritte gemacht werden müssen, um zu einem guten Ergebnis zu kommen. Gleichzeitig die Verbindung mit der Lehre über diese Vorgehensweise machte es einfacher, sich zu orientieren und man hatte die Möglichkeit, sich leichter Unterstützung durch die Unterlagen zu verschaffen. Außerdem kann ich mir jetzt schon viel besser vorstellen, wie meine BA 2 ablaufen wird.
-



Jasmin Kirch  
2. Semester,  
Bachelorstudiengang Personalmanagement

1) Den Begriff "HR Kompetenzen" hat jeder von uns Studierenden bereits in irgendeiner Art und Weise gehört, doch welche tiefgehende und wichtige Bedeutung diese für unsere Zukunft haben, muss besonders im berufsbegleitenden Studium hervorgehoben werden. Die verschiedenen Kompetenzmodelle zeigen klar auf, dass wir (Personalisten und Personalistinnen) zukünftig noch mehr zum Allrounder werden müssen - fachlich, methodisch und auch menschlich sollte alles abgedeckt sein. Sich das richtige fachliche und methodische Know-How anzueignen und dieses weiterzuentwickeln wird in den nächsten Jahren zwar im Mittelpunkt stehen, jedoch immer gekoppelt mit gleichzeitiger beruflicher Tätigkeit. Besonders spannend wird in Zukunft meiner Meinung nach die Vermittlung verschiedener HR Kompetenzen und Modelle basierend auf den individuellen Unternehmenswerten von einer Generation zur nächsten.

2) Die Verbindung zwischen Forschung und Lehre im Rahmen der Lehrveranstaltung war ein besonders spannendes und hilfreiches Projekt. Die Forschungsarbeit wurde von A bis Z von uns Studenten durchgeführt und zeitlich passend wurde uns der theoretische Input geliefert, um zielführend und mit einem gewissen Verständnis der Materie arbeiten zu können. Das Projekt „wachsen“ zu sehen und schließlich den finalisierten Endbericht vor sich liegen zu haben, war nach der arbeitsreichen Zeit eine Belohnung. Besonders aber hat das Projekt mein Verständnis für die Erstellung einer wissenschaftlichen Arbeit und den damit verbundenen, nicht zu unterschätzenden Aufgaben, geschärft und verbessert! Eine super Grundlage für die Erstellung der Bachelor-Arbeiten!

#### 4.7 Ausgewählte Publikationen des HR<sup>PROGRESS</sup> Forschungs- und Lehrteams

Folgend findet sich eine Auflistung von Publikationen in wissenschaftlichen Fachzeitschriften, Branchenmagazinen sowie Online-Beiträgen. Ausgewählte Beiträge sind als Vollversion im Anhang lesbar.

##### Ausgewählte Artikel in wissenschaftlichen Fachzeitschriften

*Covarrubias Venegas, Barbara/Thill, Katharina/Domnanovich, Julia* (2016): HR Competencies revisited: new roles require different competencies. A literature review and development of an HR competency model. European Academy of Management Conference 2016 "Manageable Cooperation?", Paris/France, June 1-4, 2016. (Artikel in Vollversion im Anhang)

Thill, Katharina/Covarrubias Venegas, Barbara/Poór, József (2016): HR Positioning—A Matter of National Culture? Facts from Hungary. In Business Perspectives and Research SAGE Publications, 4(2), pp. 136-144, DOI: 10.1177/2278533716642642.

Covarrubias Venegas, Barbara/Thill, Katharina (2015): Towards a new competency model for HRM. The Art of Competency Modelling – A new approach for HRM. In: International Journal of Arts & Sciences, 08(05), pp.597–621.

Covarrubias Venegas, Barbara/Groblschegg, Sabine/Klaus, Bernhard/Domnanovich, Julia (2015): Is HR in a State of Transition? An International Comparative Study on the Development of HR Competencies. In: International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering 9 (8), 2015, pp. 2241-2249.

Thill, K., Covarrubias Venegas, B., Groblschegg, S. (2014): HR roles and activities. Empirical results from the DACH region and implications for a future development of the HR profession. International Journal of Business and Management, II (4), 97-109.

#### **Ausgewählte Artikel in Branchenmagazinen**

Covarrubias Venegas, Barbara/Thill, Katharina/Domnanovich, Julia (2016): [Kompetenzen für ein zukunftsorientiertes Personalmanagement](#). In: personal manager, Nr. 04/2016, S. 22-25. (Artikel in Vollversion im Anhang)

Covarrubias Venegas, Barbara (2015): [Strategie für die Zukunft: Lebensphasenorientiertes Personalmanagement! Nachhaltigkeit durch individuell angepasste Maßnahmen](#), In: ARD 6461/5/2015, S. 3-6, Verlag LexisNexis.

Covarrubias Venegas, Barbara/Groblschegg, Sabine/Troesch, Christoph (2015): [Schlüsselkräfte im Fokus. Personalrisiken mit ganzheitlichem Talentmanagement minimieren](#). In: personal manager, Nr. 01/2015, S. 18-21.

Covarrubias Venegas, Barbara/Thill, Katharina (2014): [Die Führungskraft als Personalentwickler](#). In: Magazin TRAiNiNG, Nr. 07/2014, S. 18-19.

Covarrubias Venegas, Barbara/Lasofsky-Blahut, Anja/Iellatchitch, Alexandre (2014): [HR-Kompetenzen im Vergleich – Österreich und Südosteuropa](#). In: personal manager, Nr. 2/2014, S. 12-15.

Covarrubias Venegas, Barbara/Gaedke, Gudrun/Groblschegg, Sabine (2013): [Das Ende der Einheits-HR. Rollen und Funktionen der Personalarbeit](#). In: personal manager, Nr. 05/2013, S. 12-15.

#### **Ausgewählte Online-Beiträge**

*Herausforderung für Human-Resources-Management*. Ein Gespräch über die Anforderungen für modernes HRM mit Radio NJoy, <http://wien.njoyradio.at/herausforderung-fuer-human-resources-management> (Mai 2015)

Groblschegg, Sabine/Covarrubias Venegas, Barbara (2014): HR-Rollen in D-A-CH | HR als Alleskönner!? <http://www.hrweb.at/2014/05/hr-rollen/>

Groblschegg, Sabine/Covarrubias Venegas, Barbara (2014): Strategischer Fokus im HR? <http://www.hrweb.at/2014/07/strategischer-fokus-im-hr/>

Gaedke, Gudrun/Groblschegg, Sabine (2014): HR-Rollen: HR als Employee Champion <http://www.hrweb.at/2014/08/hr-rollen-hr-als-employee-champion/>

Groblschegg, Sabine/Covarrubias Venegas, Barbara (2014): HR: Fit für den Wandel? Fit als Change Agent? <http://www.hrweb.at/2014/09/hr-als-change-agent/>

Thill, Katharina/Groblschegg, Sabine (2014): Administrative Expertise. Wie das Drehen an vermeintlich kleinen Schrauben zum großen Erfolg beitragen kann. <http://www.hrweb.at/2014/10/hr-als-administrative-expert/>

Covarrubias Venegas, Barbara/ Groblschegg, Sabine (2014): Von HR Rollen zu HR Kompetenzen?! <http://www.hrweb.at/2015/01/von-hr-rollen-zu-hr-kompetenzen/>

#### 4.8 Publikation eines Sammelbandes bei Springer Gabler 2017

Das Forschungs- und Lehrteam HR<sup>PROGRESS</sup>

konnte mit dem Projektende ebenso erfolgreich die Vorbereitung einer Publikation „Personalmanagement. Internationale Perspekti-

ven“ eines Sammelbandes bei Springer Gabler finalisieren. Springer Gabler ([www.springer.com](http://www.springer.com)) ist der führende Verlag für klassische und digitale Lehr- und Fachwerke im Bereich Wirtschaft im deutschsprachigen Raum. Der Sammelband wird im ersten Halbjahr 2017 veröffentlicht. Eine Übersicht über die Kapitel, die einzelnen Beiträge und AutorInnen befindet sich folgend:



##### Teil 1: HR im internationalen Kontext: Fragen – Herausforderungen – Chancen

- \* **Mayrhofer, Wolfgang.** Das Schweigen der Lämmer? Internationales Personalmanagement und die großen gesellschaftlichen Fragen – Plädoyer für eine Neuorientierung.
- \* **Güttel, Christine / Schneider, Petra.** Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung für das internationale Personalmanagement
- \* **Dron, Maria-Delia / Müller-Camen, Michael / Obereder, Lisa.** Green HRM
- \* **Poór, József / Wood, Geoffrey / Karoliny, Zsuzsa / Kovács, Ildikó Éva / Gross, Andrew / Szlávicz, Ágnes / Berber, Nemanja / Szabó, Katalin.** The changing role of external providers of HRM: empirical evidence from consecutive Cranet surveys
- \* **Covarrubias Venegas, Barbara / Thill, Katharina / Domnanovich, Julia.** Entwicklung eines HR Kompetenzmodells

## Teil 2: Internationale Perspektiven auf Veränderungen in Organisationen

- \* **Chatwani, Neha.** HR as a change agent for agility: A case study at an international non-profit organization
- \* **Angerer, Sandra / Graf, Erwin.** Traditionelles Change-Management – flexibel genug für multinationale Unternehmen?

## Teil 3: Internationale Perspektiven auf Diversity

- \* **Zimmermann, Alexandra / Falkner, Gina.** Inklusion von Menschen mit besonderen Bedürfnissen in den Arbeitsprozess
- \* **Hermann, Anett / Erten, Christiane.** Diversity Management in der Teamarbeit in multikulturellen Organisationen
- \* **Frieling, Madeline / Fröhlich, Dominik E..** Homophilie, Diversity und Feedback: Eine soziale Netzwerkanalyse
- \* **Claes, Marie-Therese / Jacquemin, Thibault.** Managers' awareness of their decision-making: Discussing cognitive biases
- \* **Knappitsch, Eithne / Caliskan, Sabine.** Das Management von unbewussten Vorurteilen in HR: Rekrutierung und Bindung einer diversen Belegschaft
- \* **Rašticová, Martina.** Unity in diversity. Unique approaches to create (not only) efficient high-tech company in the Czech Republic.
- \* **Liebhart, Ursula / Alten, Sigrun.** Gender Diversity Netzwerk als Instrument zur Entwicklung einer Gender Diversity Kultur

## Teil 4: Internationale Perspektiven auf Leadership

- \* **Gehrke, Bettina.** Verantwortungsvolle Führungskräfte in globalen Unternehmen
- \* **Ebner, Markus.** Positive Leadership und Positive Psychologie im interkulturellen Kontext
- \* **Kainz, Günther.** Führen mit Augenmaß: Vertrauen und Kontrolle
- \* **Bärmann, Steffi / Gauss-Kuntze, Christian.** Teams entwickeln ist schon schwer, virtuelle noch viel mehr?

## Teil 5: Internationale Perspektiven auf Lernen und Kompetenzentwicklung

- \* **Lung, Anita.** Vernetzung und globales Lernen
- \* **Fröhlich, Dominik.** Alte Führungskraft, lernende Führungskraft?

- \* **Stieger, Clemens / Capek, Bernhard.** Lernen in einer sich verändernden Umwelt
- \* **Scholz, Christiana.** Zukünftige Herausforderungen in der Personalentwicklung und die sich daraus ergebenden neuen Rollen
- \* **Überwimmer, Margarethe / Ebner, Christine / Gangl, Teresa.** Interkulturelle Kompetenzerweiterung im weltweiten Service Vertrieb

## Teil 6: Internationale Perspektiven auf Karrieremanagement

- \* **Szücs, Nora.** Global Careers
- \* **Kollinger, Iris / Fischlmayr, Iris.** Up in the Air – Höhen und Tiefen von VielfliegerInnen

### 4.9 Veranstaltungen

Das Forschungs- und Lehrteam veranstaltete zwei Business Breakfasts an der FHWien der WKW, um den Austausch zwischen Forschung und Praxis zu stimulieren. Des Weiteren wurden viele Fachvorträge auf unterschiedlichen Branchenveranstaltungen sowie akademischen Konferenzen gehalten.

#### 1. HR-PROGRESS Business Breakfast

HRProgress Business Breakfast, Veranstalter: FHWien der WKW, 27. November 2015

Das HRProgress-Team eröffnete im November 2015 seinen Veranstaltungszyklus „Business Breakfast“. Die teilnehmenden Personalmanager diskutierten wissenschaftliche Ergebnisse aus den Bereichen „HR in Mittel- und Osteuropa“. Anschließend gab das Forschungsteam einen ersten Überblick über seine Ergebnisse zu „Neue Kompetenzen für HRM“.



Bild: HR-Osteuropa-Experte József Poór im Gespräch mit Teilnehmern

Mit einem Einblick in HRM in Mittel- und Osteuropa startete der ungarische HR-Progress Projektpartner József Poór in den Vormittag. Als Mitglied des Forschungsprojekts CEEIRT diskutierte er zunächst die wirtschaftliche Lage in Mittel- und Osteuropa. Darauf aufbauend gab er Einblicke in unterschiedliche Arbeitsprozesse und Arbeitskultur der CEE Länder. Sein Vortrag machte somit auf die Besonderheiten dieses Wirtschaftsraumes aufmerksam und zeigte auf humorvolle Weise Chancen und Stolpersteine einer Zusammenarbeit.

### HR Kompetenzen

Was sind die aktuellen Herausforderungen im Personalbereich? Dieser Frage ging Barbara Covarrubias Venegas im zweiten Impulsvortrag mit dem Titel „Quo vadis HR? Kompetenzen für ein zukunftsorientiertes Personalmanagement“ nach. Die Erwartungen von Führungskräften, Mitarbeitern und Kunden an das Personalmanagement steigen. Aufgaben und Funktionen von HR Managern haben sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Hier gibt das HRProgress Kompetenzmodell eine aktuelle Orientierungshilfe.



Bild: Projektleiterin Barbara Covarrubias Venegas präsentiert Forschungsergebnisse

## 2. HR-PROGRESS Business Breakfast

HRProgress Business Breakfast, Veranstalter: FHWien der WKW, 25. November 2016

Das **HRPROGRESS** Forschungs- und Lehrteam lud zum 2. Mal zum Business Breakfast an die FHWien ein. Die teilnehmenden Personalmanager diskutierten wissenschaftliche Ergebnisse zu notwendigen Kompetenzen für ein zukunftsorientiertes Personalmanagement, und auch, was internationales Personalmanagement zur Lösung der relevanten gesellschaftlichen Fragen beitragen kann.

### Mag.<sup>a</sup> Barbara Covarrubias Venegas: Quo vadis HR? Kompetenzen für ein zukunftsorientiertes Personalmanagement

Die Erwartungen von Führungskräften, Mitarbeitern und Kunden an das Personalmanagement steigen. Aufgaben und Funktionen von HR Managern haben sich in den letzten Jahren

stark gewandelt. Hier gibt das HR<sup>PROGRESS</sup> Kompetenzmodell, welches im Rahmen des Business Breakfast vorgestellt wurde, eine Orientierungshilfe. Die Analysen des Forschungs- und Lehrteams haben ebenso den Stand des Fachwissens in relevanten Bereichen des Personalmanagements in den einzelnen Ländern erhoben. Das Ergebnis: Die Selbsteinschätzungen waren über die Landesgrenzen hinweg sehr ähnlich beziehungsweise die Unterschiede zu gering, um ins Gewicht zu fallen. HR-Verantwortliche schätzen ihr Wissen in den traditionelleren Bereichen der Personalarbeit wie Administration, Arbeitsrecht und Recruiting besonders sattelfest ein. In Feldern wie Talentmanagement, Employer Branding oder Personalcontrolling verfügen sie hingegen nach eigenen Angaben über ein nur mittleres Wissen. Der geringste Wert findet sich bei „Internationale HR-Instrumente“, welcher sich lässt sich übrigens nicht auf die eher klein- und mittelständisch geprägte Unternehmenslandschaft in allen vier Ländern zurückführen lässt. Denn der Wert ist bei Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern (ca. 70 Prozent des Samples) und mehr als 250 Beschäftigten (ca. 30 Prozent des Samples) ähnlich gering. Basierend auf unseren Auswertungen ließen sich auch keine Unterschiede bezogen auf Gender oder Alter der befragten HR-Verantwortlichen feststellen. Sprich: Personalisten unterschiedlichen Alters und Geschlechts bewerten ihr Fachwissen ähnlich

**Prof. Wolfgang Mayrhofer: Das Schweigen der Lämmer? Internationales Personalmanagement und die großen gesellschaftlichen Fragen – Plädoyer für eine Neuorientierung.**

Prof. Wolfgang Mayrhofer plädiert in seinem Impulsvortrag dafür, dass Personalmanagement über den Tellerrand der eigenen Organisation hinausschauen und einen Beitrag zur Lösung – oder wenigstens: besseren Handhabung – der großen gesellschaftlichen Fragen leisten sollte. Die Notwendigkeit für die praktische und wissenschaftliche Personalarbeit ist stark gestiegen, da heißt es, sich nicht nur mit den Anliegen der Beschäftigten, als dem klassischen Fokus des HR – und den Leistungsbedarfen der Organisation auseinanderzusetzen, sondern auch einen Beitrag zur Bewältigung der großen sozialen Fragen der Menschheit zu leisten. Beispiele umfassen etwa Armut, Ungleichheit, Unterernährung, Wasserprobleme, Klimawandel, mangelnde Vorschul- und Schulerziehung, therapieresistente Krankheitserreger, Kindersterblichkeit, Terrorismus oder globale kriminelle Organisationen. Der Beitrag von (internationalem) Personalmanagement ist derzeit gering; wesentliche Gründe dafür sind die einseitige Auslegung der im Konzept des HR angelegten Aufgaben. Ebenso die beschränkte Sichtweise von relevanten Stakeholdern und Erfolg, die Einengung auf wenige Organisationstypen als impliziter oder expliziter Bezugspunkt personalwirtschaftlicher Überlegungen und die limitierten Inspirationsquellen des personalwirtschaftlichen Diskurses. Prof. Mayrhofer beschrieb, dass die Wirksamkeit über das ‚eigentliche‘ Aufga-

bengebiet hinaus von jeher eine – wenngleich nicht die einzige oder gar wichtigste – Aufgabe wissenschaftlichen Handelns ist. In den letzten Jahren hat die Bedeutung dieses Aspekts jedenfalls zugenommen.



Bild: vlnr, Gudrun Gaedke (Leiterin des Instituts für Personal & Organisation/FHWien der WKW), Barbara Covarrubias Venegas (HR<sup>PROGRESS</sup> Team/FHWien der WKW), Wolfgang Mayrhofer (WU Wien), Julia Domnanovich (HR<sup>PROGRESS</sup> Team/FHWien der WKW), Katharina Thill (HR<sup>PROGRESS</sup> Team/FHWien der WKW)

### **Eingeladene Fachvorträge auf Branchentagungen**

*Covarrubias Venegas, Barbara/Domnanovich, Julia (2015):* HR Competencies - a new model. Workshop facilitation organized by the Chamber of Commerce and Industry, TANOSZT, Budapest, Hungary, November 23, 2015.

*Covarrubias Venegas, Barbara (2015):* Von HR-Rollen zu HR-Kompetenzen?! Vorstellung eines HR-Kompetenzmodells. Personal Austria, 14. Fachmesse für Personalwesen, Praxisforum 3, Wien, 4. November 2015.

*Covarrubias Venegas, Barbara (2015):* Lebensphasenorientierung im Personalmanagement. Vortrag und Interactive Session im Rahmen des HR Inside Summit, Wien, 23. September 2015.

*Covarrubias Venegas, Barbara/Thill, Katharina/Domnanovich, Julia (2015):* HR<sup>PROGRESS</sup>: Competencies for the future. Workshop facilitation for the HRClub Brno (Czech Republic), October 20, 2015.

*Covarrubias Venegas, Barbara/Groblschegg, Sabine (2014):* DNA Studie 2014, Vortrag im Rahmen der Veranstaltung der Plattform DasNeueArbeiten DNA Smart Afternoon Wien\_2014, Ottakringer Brauerei, 2. Oktober 2014.

*Covarrubias Venegas, Barbara/Thill, Katharina (2014):* HR Roles and Competencies in international comparison. Specifics of Austrian in HRM. Guest Lecture at the Brno University of Technology (Czech Republic), Faculty of Business and Management, April 10, 2014.

Gaedke, Gudrun/Covarrubias Venegas, Barbara (2013): Kompetenzanforderungen an HR-Rollen, Workshop im Rahmen der Tagung Kompetenzen im Kontext. Unternehmen. Hochschulen, FHWien der WKW, 21. November 2013.

### **Vorträge / Workshops auf wissenschaftlichen Veranstaltungen (Konferenz, Tagung)**

Covarrubias Venegas, Barbara/Domnanovich, Julia/Thill, Katharina (2016): Multinationals in Austria and three CEE countries: importers of innovative HR practices, or not? An exploratory qualitative study. Annual Meeting of the Academy of International Business: "The Locus of Global Innovation", New Orleans/USA, June 27-30, 2016.

Covarrubias Venegas, Barbara/Thill, Katharina/Domnanovich, Julia (2016): HR Competencies revisited: new roles require different competencies. A literature review and development of an HR competency model. European Academy of Management Conference 2016 "Manageable Cooperation?", Paris/France, June 1-4, 2016.

Thill, Katharina/Domnanovich, Julia/Covarrubias Venegas, Barbara (2015): An international comparison of HRM in multinationals. Do they shape the HR field in a country? 14th IACCM Annual Conference at WU Wien/Austria, October 1-3, 2015.

Covarrubias Venegas, Barbara/Thill, Katharina/Poór, József/Domnanovich, Julia (2015): HR Positioning – A Matter of National Culture? An explorative qualitative study. 2015 British Academy of Management Conference, Portsmouth/UK, September 8-10, 2015.

Covarrubias Venegas, Barbara/Poór, József/Konečná, Zdeňka/Rašticová, Martina/ Thill, Katharina (2015): Competencies for Human Resource Management in Foreign-Owned Firms. Focus on Three CEE Countries and Austria, 2nd Academy of International Business Central and Eastern Europe Chapter (AIB-CEE Chapter): "International Business and Research in the CEE Region Why is it worth doing?", Warsaw/Poland, 17–19 September 2015, pp. 14-15.

Covarrubias Venegas, Barbara/Groblschegg, Sabine/Klaus, Bernhard/Domnanovich, Julia (2015): Is HR in a State of Transition? An International Comparative Study on the Development of HR Competencies. 17th International Conference on Cross Cultural Competence and Management. Venice/Italy, August 13-14, 2015.

Thill, Katharina/Covarrubias Venegas, Barbara/ Poór, József (2015): HR Positioning – A Matter of National Culture? Facts from Hungary. Cross-cultural Business Conference, Steyr, May 21-22, 2015.

Thill, Katharina/Covarrubias Venegas, Barbara (2015): Competencies in Human Resource Management: Theoretical Development of a Competency Model. Annual Conference of the International Journal of Arts and Sciences. April 20-23, Vienna/Austria.

*Covarrubias Venegas, Barbara/Thill, Katharina (2014): Integrating Research into study programs: Development of an HR Competency Model and integration into Curricula. 7<sup>th</sup> International Conference of Education, Research and Innovation (ICERI 2014). November 17-19, Sevilla/Spain.*

*Thill, Katharina/Covarrubias Venegas, Barbara/Groblschegg, Sabine (2014): HR roles and activities. Empirical results from the DACH region and implications for a future development of the HR profession. 13<sup>th</sup> ISES Academic Conference, Antibes, 15. - 18. September 2014.*

## 5 ANHANG

In dem Anhang dieses Projektendberichts finden Sie ausgewählte Beiträge in akademischen Journals sowie Branchenmagazinen als Vollversion lesbar.

Wir danken den HerausgeberInnen des Magazin Trainings, des Personal Managers und der Plattform hrweb.at herzlich für die erteilte Genehmigung.

## 5.1 Beitragsserie zu HR-Rollen auf [www.hrweb.at](http://www.hrweb.at)

Ausgangspunkt dieser „[HRweb-Serie HR-Rollen](#)“ ist die Studie des Instituts für Personal & Organisation der FHWien der WKW über „Die Rolle und Entwicklung des HR“ und das HR-Rollen-Modell nach Dave Ulrich (1997). Die HRweb-Serie widmet sich den zentralen HR-Rollen Strategic Partner, Change Agent, Administrative Expert und Employee Champion.



### Beitrag 1: Studie: HR-Rollen in D-A-CH | HR als Alleskönner!?

Grobtschegg, Sabine/Covarrubias Venegas, Barbara (2014): HR-Rollen in D-A-CH | HR als Alleskönner!? <http://www.hrweb.at/2014/05/hr-rollen/>

Die Aufgaben und die Anforderungen an das Personalmanagement (Human Ressource / HR Management) haben sich in den letzten Jahrzehnten stark verbreitert. Seit Beginn des Personalmanagements als eigenständige Funktion im Unternehmen ist die Beherrschung der administrativen HR-Prozesse wichtiger Bestandteil der HR-Arbeit. Ab den 1970er Jahren rückten die Mitarbeitenden als wichtige Unternehmensressource immer stärker in den Fokus und Personalentwicklung wurde zu einem wichtigen Schlagwort. In den letzten beiden Jahrzehnten wurde dann noch verstärkt der Ruf nach einer strategischen Ausrichtung der Personalarbeit laut. Was soll HR noch alles machen?

Um diese Vielfalt an Aufgaben und Anforderungen an HR zu systematisieren hat Dave Ulrich bereits 1997 ein HR-Rollen Modell entwickelt, welche diese Aufgaben in vier Dimensionen beschreibt. Seinem Modell zufolge kann die Ausrichtung der HR-Arbeit auf operative beziehungsweise strategische Tätigkeitsfelder beschrieben werden und andererseits den Fokus der Aufgaben entweder auf Prozesse oder die Belegschaft (die Menschen) im Unternehmen legen. Im Zusammenspiel dieser vier Dimensionen ergibt sich eine eher strategisch oder eher operativ orientierte Personalarbeit. Er bezeichnet die Rollen als

- **Strategic Partner,**
- **Change Agent,**
- **Administrative Expert** und
- **Employee Champion.**

Während der Strategic Partner und der Change Agent eher strategische Aufgaben übernehmen, sind die anderen beiden Rollen operativ ausgelegt. Abbildung 1 zeigt die vier Rollen sowie die wichtigsten Aufgaben dieser Rollen.

Abbildung: HR-Rollenmodell nach Dave Ulrich (1997)



### Die Ausprägung der vielfältigen HR-Aufgaben in DACH-Region

Wie werden nun diese vielfältigen Aufgaben in der heutigen Unternehmenspraxis tatsächlich gelebt? Eine Studie (des Instituts für Personal und Organisation der FHWien der WKW in Zusammenarbeit mit der Leuphana Universität Lüneburg, D und der klingler constultangs ag, CH) zeigt, dass sich die HR-Rollen nach dem Ulrich-Modell in den Unternehmen der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) wieder finden und in allen drei Ländern ähnlich ausgeprägt sind. An der Studie, die im Zeitraum nov2012 bis jan2013 online durchgeführt wurde, nahmen 204 Personalverantwortliche aus der DACH-Region teil. Der überwiegende Teil (78 %) der Teilnehmer arbeitet für größere Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die operativen Aufgaben des Administrative Experts und des Employee Champions nach wie vor am stärksten ausgeprägt sind. Die Ausprägung der strategischen Rollen hinkt den Forderungen nach einer stärkeren strategischen Ausrichtung der Personalarbeit noch hinterher.

Im operativen Bereich können die HR-Verantwortlichen bereits auf große Expertise zurückgreifen. So geben knapp 80 % der Befragten an, die HR-Prozesse laufend zu entwickeln und zu verbessern, um Arbeitsabläufe optimal zu gestalten und Dokumente effizient zu verwalten. Dies drückt sich auch in einem hohen Maß an Einsatz von ESS (Employee Self Service Systemen) und MSS (Management Self Service Systemen) aus. Ca. 40 % der Unternehmen haben derartige Systeme bereits im Einsatz, weitere 20 % der befragten Unternehmen planen den Einsatz. Beachtenswert ist, dass auch 34 % der KMUs angeben bereits derartige Systeme einzusetzen und weitere 18 % dies zumindest planen. Obwohl nur 60% der befragten Personalisten angeben, anhand der Effizienz der HR-Prozesse gemessen zu werden, fühlen sich über 90 % für die effiziente Verwaltung der HR-Prozesse verantwortlich. So haben auch knapp 80 % der befragten Unternehmen einen Verantwortlichen für die gesamte Personaladministration.

Im Bereich des Employee Champions sehen ca. 80 % der Befragten eine hohe Kundenorientierung als gegeben an. Interessanterweise erheben aber nur ca. 60 % der Befragten regelmäßig die Bedürfnisse der Beschäftigten bezogen auf Arbeitsinhalte und Arbeitsprozesse und generelle Arbeitszufriedenheit. Die Kundenorientierung dürfte sich daher eher daran orientieren, dass HR aus eigener Sicht viel Zeit für die Belange der Mitarbeiter aufwendet und hier fast 70 % der Befragten angeben auch über den unmittelbaren Unternehmensbereich hinaus die Beschäftigten bei persönlichen und familiären Wünschen oder Problemlagen zu unterstützen.

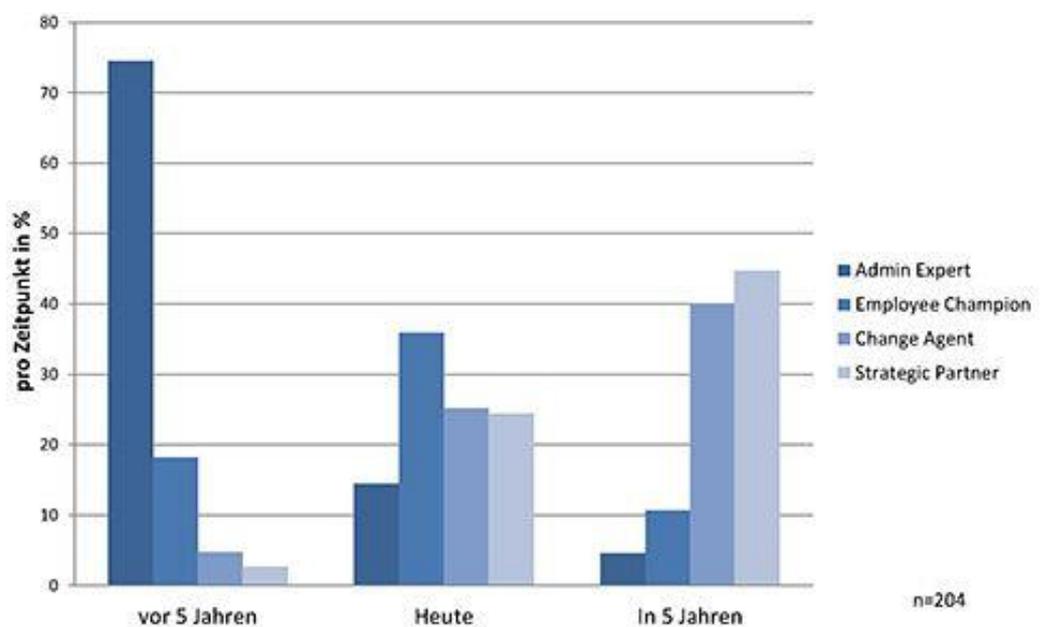
Ein Aspekt der auf die etwas geringere Ausprägung der strategischen Ausrichtung hinweist ist jener der Personalentwicklung und Qualifizierung. Hier geben nur ca. 75 % der Befragten an, dass die systematische Personalentwicklung und Qualifizierung zu den wesentlichen Aufgaben von HR zählt. Dies spiegelt sich auch darin wieder, dass nur 72 % der befragten Unternehmen angeben, einen Verantwortlichen für den Bereich der Personalentwicklung im Unternehmen zu haben.

### **Veränderung des Schwerpunkts der Personalarbeit**

Betrachtet man die Veränderung der Schwerpunkte der HR-Arbeit, zeigt sich, dass sich die Schwerpunkte in den letzten Jahren stark verlagert haben (Abbildung 3). Besonders markant ist der Rückgang der Bedeutung des Administrative Expert. Dies kann auch wieder auf die bereits lange Tradition und damit gute Abdeckung mit Kompetenzen in diesem Bereich als auch der zunehmende Einsatz von ESS und MSS zurückgeführt werden. Der aktuelle

Schwerpunkt der HR-Arbeit aus Sicht der Befragten liegt bei der Rolle des Employee Champion. Auch eine stärkere strategische Ausrichtung ist bereits erkennbar und nach Einschätzung der Befragten wird dies in 5 Jahren den Hauptschwerpunkt der HR-Arbeit ausmachen. Zwischen den drei Rollen des Employee Champion, Change Agent und Strategic Partner gibt es auch eine sehr enge Verbindung über die Dimensionen strategischer Fokus und Orientierung auf Menschen. Es erscheint daher wichtig, diese drei Rollen stärker inhaltlich abzustimmen, um eine konsistente Personalarbeit zu gewährleisten.

Abbildung: Veränderung der HR-Rollen in der DACH-Region



Als stärkster Treiber für die Veränderung der HR-Arbeit werden die gestiegenen Kompetenzen im Personalbereich gesehen, gefolgt von externen Faktoren wie dem demografischen Wandel und der Konkurrenz am Absatzmarkt. Insgesamt freuen sich die befragten Personalisten über eine wachsende Bedeutung der HR-Arbeit. Ca. 70 % der Befragten gaben an, dass die Bedeutung von HR im Unternehmen stark gestiegen ist. Weniger erfreulich zeigt sich die Entwicklung beim HR-Budget und bei den Ressourcen die dem HR Bereich zur Verfügung stehen, diese sind in den letzten Jahren Großteils gleich geblieben. Im Schnitt (Median) werden ca. 70 Mitarbeiter von einem Personalmitarbeiter betreut.

Insgesamt zeigt sich also, dass die HR Abteilungen den vielfältigen Anforderungen die an sie gestellt werden durchaus nachkommen und die Entwicklung der HR-Abteilungen von einer rein administrativen Fachabteilung hin zu einem strategisch ausgerichteten Business-Partner bereits im Gang ist. Um die vorhergesagten Entwicklungen im strategischen Bereich erfolgreich zu meistern sind jedoch noch einige Schritte notwendig. So gilt es vor allem die

Kompetenzen im strategischen Bereich zu stärken. Hier gilt es vor allem verstärkt nach außen zu blicken. Was fordern Kunden und andere Stakeholder? So kann HR durch seine Aktivitäten nachhaltig den geforderten Mehrwert für den Unternehmenserfolg bringen.

## Beitrag 2: Strategischer Fokus im HR?

*Grobschegg, Sabine/Covarrubias Venegas, Barbara (2014): Strategischer Fokus im HR?*  
<http://www.hrweb.at/2014/07/strategischer-fokus-im-hr/>

Ein Begriff, der in den letzten Jahren im Zusammenhang mit HR-Rollen sehr geprägt wurde ist jener von HR als strategischer Partner. Dave Ulrich sieht die Aufgaben des strategischen Partners in seinem Modell darin, die Unternehmensleitung mit (Arbeits-)markt relevanten Informationen und Informationen zu den Mitarbeitern bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie zu unterstützen.

Um erfolgreich als strategischer Partner zu fungieren sollte HR daher:

- regelmäßig in unternehmensstrategisch relevanten Leitungsgremien (Board of Management) vertreten sein,
- eine aktive Rolle bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie spielen und
- aktiv an Planungen für die Geschäftsbereiche beteiligt sein.

Aufbauend auf die Unternehmensstrategie ist es Aufgabe von HR als strategischer Partner eine zukunftsfähige Personalstrategie zu entwickeln und damit das Unternehmen aktiv bei der Erreichung der Geschäftsziele zu unterstützen. Die Personalstrategie sollte dabei sämtliche personalpolitischen Ziele und Ergebnisse umfassen, die zukünftig angestrebt werden, ebenso wie alle Konzepte, Instrumente und Maßnahmen mit denen diese Ziele und Ergebnisse erreicht werden sollen. Neben der Ableitung der Anforderungen an das Personal aus der Unternehmensstrategie ist es auch zentrale Aufgabe von HR, eigenständige Strategien zu formulieren um die Ressource Personal nachhaltig als Wettbewerbsfaktor zu erschließen.

Um diese Aspekte erfolgreich ausfüllen zu können, ist es einerseits wichtig, dass HR von den Führungskräften und der Unternehmensleitung als strategischer Partner gesehen wird und andererseits, dass HR das Kerngeschäft, die Branche, den Markt und die Kunden sehr gut versteht, das heißt, den Blick nach außen lenken muss.

### Wie sieht es nun in den Unternehmen tatsächlich aus?

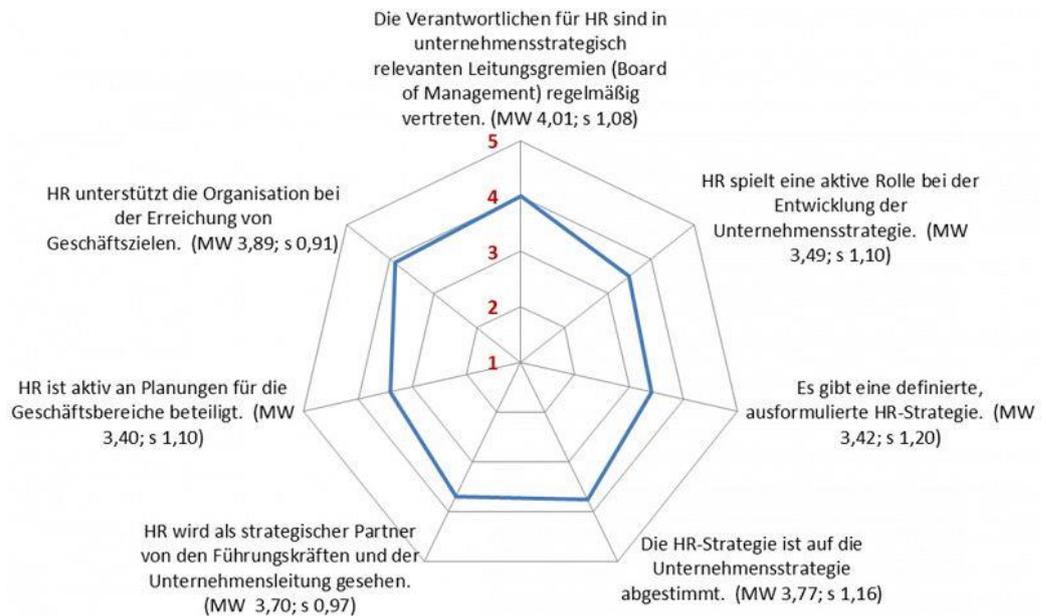
Ergebnisse der oben erwähnten Studie zeigen, dass die Verschiebung der Prioritäten in Richtung strategischer Ausrichtung von HR bereits begonnen hat. Lag die Bedeutung von HR als Strategischer Partner laut Einschätzung der Befragten vor 5 Jahren noch weit abgeschlagen mit nur 2 % an letzter Stelle der 4 Rollen, wird die Bedeutung des strategischen Partners heute bereits deutlich höher eingeschätzt und liegt mit 37 % an 3. Stelle. In 5 Jahren wird

die Rolle des strategischen Partners als die wichtigste Rolle, gefolgt vom Change Agent eingeschätzt.

Die Rolle des strategischen Partners gewinnt also an Bedeutung, doch wie schätzen die befragten Personalisten die oben angeführten Erfolgsfaktoren ein? Befragt danach, in wie weit die Punkte auf ihr Unternehmen zutreffen zeigt sich folgendes Bild (siehe Abbildung, Darstellung in Mittelwerten):

- Die HR Verantwortlichen sehen sich schon gut in den relevanten Leitungsgremien vertreten, nur rund 30 % der befragten HR Verantwortlichen geben an, nicht entsprechend eingebunden zu sein.
- Positiv sehen die Befragten auch die Akzeptanz durch die Führungskräfte und Geschäftsleitung, über 65 % sehen diese Aussagen als sehr zutreffend oder zutreffend an.
- Betrachtet man jedoch die aktive Rolle von HR bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie und der Planung für die Geschäftsbereiche zeigt sich, dass noch Aufholbedarf besteht. Aus anderen Studien heraus lässt sich die Diskrepanz zwischen der Akzeptanz und der aktiven Einbeziehung dahingehend erklären, dass HR bereits als wichtiger Umsetzungspartner gilt, jedoch der Beitrag von HR bei der Entwicklung der Strategie noch nicht entsprechend gesehen wird. Nur wenn HR jedoch aktiv in die Strategieentwicklung und die Geschäftsbereichsplanung involviert ist, kann es wichtige Inputs in Hinblick auf die bestehenden Personalressourcen und Entwicklungen am Arbeitsmarkt geben. In weiterer Folge sind die Informationen auch wesentlich um notwendige, geeignete HR-Maßnahmen zur Erreichung der Ziele zu setzen.

Abbildung: HR als strategischer Partner (1 gar nicht zutreffend bis 5 sehr zutreffend)



Betrachtet man die strategische Arbeit von HR im eigenen Bereich, also in Bezug auf eine HR Strategie zeigt sich, dass noch wenige Unternehmen eine vollständig definierte und ausformulierte HR Strategie haben. Nur ca. 25 % der Befragten gaben an, ihre HR-Strategie vollständig definiert, und ausformuliert zu haben, ca. 10 % der befragten Unternehmen geben an überhaupt keine definierte, ausformulierte HR-Strategie zu haben. Ist eine HR Strategie vorhanden wird diese zumindst Großteils (65 %) an der Unternehmensstrategie ausgerichtet. Jedoch geben knapp 15 % der Befragten an, dass die HR-Strategie kaum oder gar nicht auf die Unternehmensstrategie abgestimmt ist. Hieraus lassen sich zwei interessante Fragen ableiten: Woran liegt das und welche Konsequenzen hat das?

Stellt man sich die Frage nach dem „woran liegt es“ ist ein Erklärungsansatz der, dass HR wie oben dargelegt noch immer zu wenig in die Strategieentwicklung mit einbezogen wird und daher wichtige, personalrelevante Aspekte in der Unternehmensstrategie nicht entsprechend berücksichtigt werden. Betrachtet man die Konsequenzen einer nicht abgestimmten HR-Strategie besteht die Gefahr, dass HR strategische Maßnahmen wie zB: im Recruiting, Talentmanagement oder Employer Branding entweder gegen die Unternehmensstrategie arbeiten oder nicht effizient genug eingesetzt werden.

### Professionalisierung der HR-Abteilung

Durch eine strategische Ausrichtung gelangt die Steuerung der Humanressourcen verstärkt in das Blickfeld der Personalisten. Dabei ist nicht allein die Steuerung durch Kennzahlen gemeint, sondern eine gesamthafte strategische Ausrichtung der Steuerung der HR-Funktion aber auch des Wertbeitrages des Personalmanagements. Das Aufzeigen des Wertbeitrags von HR und Agieren als strategischer Berater und Mitgestalter, könnte somit nicht nur

der strategischen Unternehmenssteuerung zugutekommen, sondern auch die Positionierung von HR mitbeeinflussen. Denn nur zu oft sitzen die Personalverantwortlichen nicht „am Tisch“, wenn es um wichtige Unternehmensentscheidungen geht.

Die Kompetenzentwicklung der Personalabteilung gilt laut der vorliegenden Studie als einer der wichtigsten Gründe für den Wandel der HR Schwerpunkte. Will HR „mit am Tisch sitzen“ ist sicher die strategische Orientierung der HR-Arbeit und damit die strategische Kompetenz der HR-Mitarbeiter noch weiter auszubauen. Folgende Kompetenzen sind für eine starke Positionierung als strategischer Partner wichtig:

- Sehr gute Kenntnisse über das Kerngeschäft
- Unternehmertum, Strategisches Denken und Handeln
- Verständnis für die Kundensicht aus der HR-Position

Der Blick nach außen, über den eigenen Tellerrand von HR hinaus und fundierte Kenntnisse darüber, was Personal im eigenen Unternehmen wirklich zum Erfolgsfaktor macht sind die Eintrittskarten um als strategischer Partner aktiv mitarbeiten zu dürfen.

### **Beitrag 3: HR-Rollen: HR als Employee Champion**

*Gaedke, Gudrun/Groblschegg, Sabine (2014): HR-Rollen: HR als Employee Champion*  
<http://www.hrweb.at/2014/08/hr-rollen-hr-als-employee-champion/>

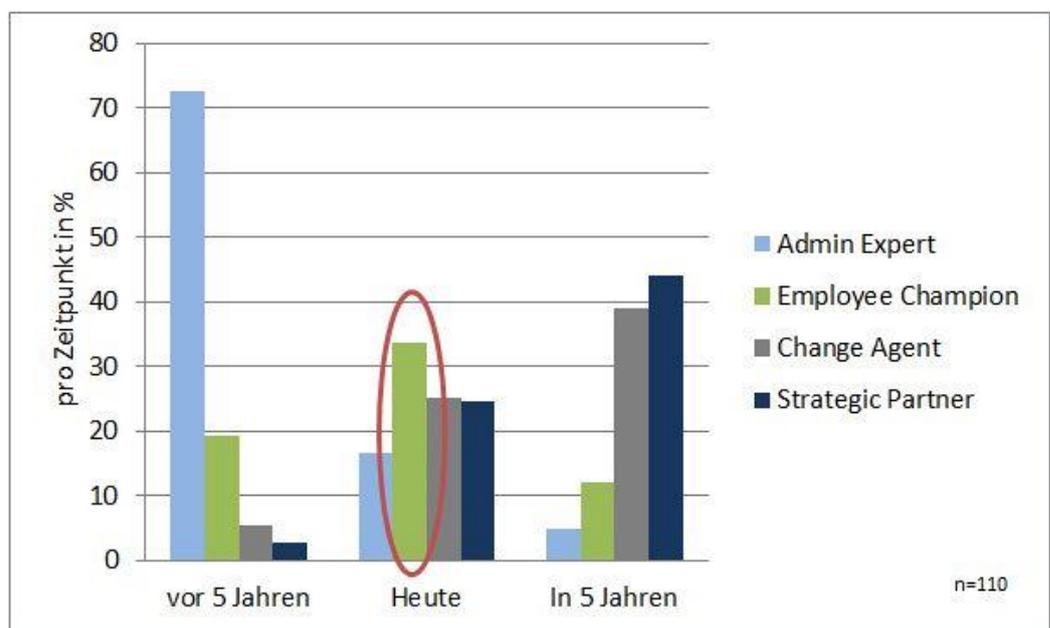
Durch Rationalisierung, Reduktion von Führungsebenen, verstärkte Übertragung von Verantwortung auf Mitarbeiter und neue Technologien hat sich die Arbeitswelt in den letzten Jahren verändert. Der Druck auf die Mitarbeiter aber auch die Führungskräfte hat sich erhöht. Sie werden immer stärker gefordert und müssen mehr Aufgaben bewältigen, gleichzeitig stehen aber weniger Ressourcen zur Verfügung. Die negativen Auswirkungen davon sind Überforderung und Demotivation und zeigen sich auch im Anstieg von psychischen Erkrankungen am Arbeitsplatz wie z.B. Burn-Out. Auch die Mitarbeiter stellen an die Führungskräfte und das Unternehmen immer höhere Anforderungen. In diesem Spannungsfeld ist es die Aufgabe des Employee Champion eine Balance zwischen den Anforderungen und den verfügbaren Ressourcen, zu finden. So gilt es auf der einen Seite, die gerechtfertigten Ansprüche der Belegschaft mit den notwendigen Anforderungen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Dies bedeutet auch, klar zu machen, welche Anforderungen oder Ansprüche überzogen sind. Auf der anderen Seite ist es wichtig, die notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Dies betrifft nicht nur die finanziellen und zeitlichen Ressourcen und das entsprechende Arbeitsumfeld, sondern auch die geeigneten Fähigkeiten und Kompetenzen.

Um diese Aufgaben bestmöglich erfüllen zu können, ist es wichtig, die Probleme, Sorgen und Bedürfnisse der Mitarbeiter und des Unternehmens zu kennen und dabei auch als Ver-

mittler zwischen dem Management und den Mitarbeiter zu agieren. Neben der Personalabteilung kommt dabei den Führungskräften eine wichtige Rolle zu, da diese durch die Nähe zu den Mitarbeitern einen sehr guten Einblick in deren Bedürfnisse haben sollten.

Entsprechend dieser Entwicklung sehen die Personalverantwortlichen selbst den aktuellen Fokus der HR-Arbeit in dieser Rolle, wie eine Studie des Instituts für Personal und Organisation der FHWien der WKW zeigt.

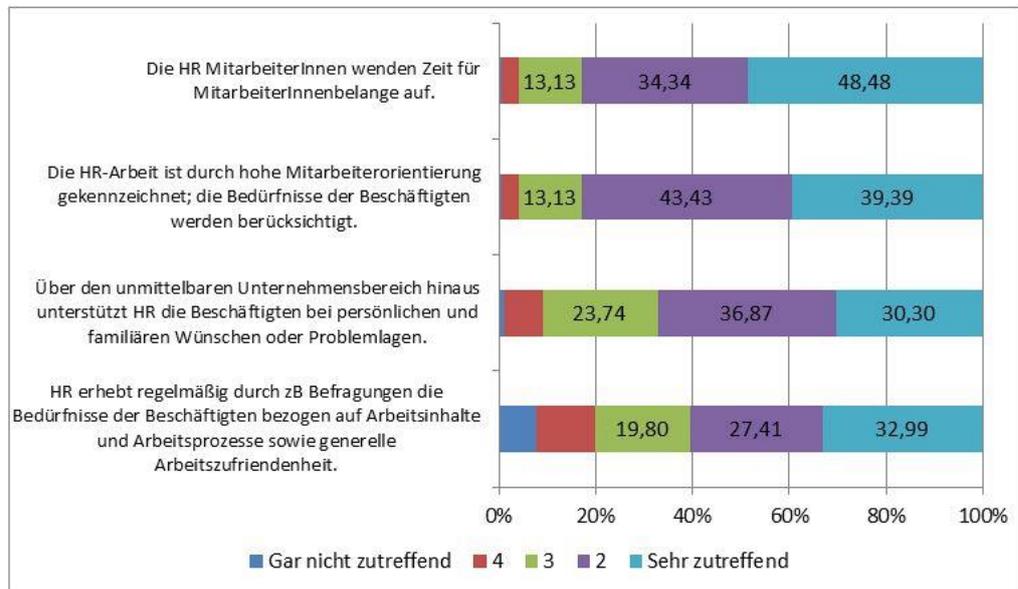
Abbildung: Employee Champion als aktueller Fokus der HR Arbeit



### Die Mitarbeiterorientierung der HR-Arbeit geht über den unmittelbaren Unternehmensbereich hinaus.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass HR viel Zeit für Mitarbeiterbelange aufwendet. Die Arbeit von HR ist dabei durch eine hohe Mitarbeiterorientierung gekennzeichnet (über 80% der Befragten gaben an, dass diese Aussagen sehr zutreffend oder zutreffend sind; siehe Abbildung 2). Auch über den unmittelbaren Unternehmensbereich hinaus unterstützt HR die Beschäftigten bei persönlichen und familiären Wünschen oder Problemlagen (67% der Befragten sehen diese Aussagen als sehr zutreffend bzw. zutreffend an). Es zeigt sich also, dass das Thema Work-Life-Balance in der heutigen HR-Arbeit als wichtig erkannt wird. Maßnahmen in diesem Bereich stellen im Ausgleich von Anforderungen und verfügbaren Ressourcen einen wichtigen Hebel dar. Werden die Auswirkungen von Unternehmensentscheidungen auf das persönliche Umfeld der Mitarbeiter berücksichtigt sowie familienfreundliche Angebote erhöht, resultiert daraus meist auch ein höheres Mitarbeiter-Commitment.

Abbildung: Mitarbeiterorientierung in der HR-Arbeit



Überraschend ist, dass die Bedürfnisse der Beschäftigten bezogen auf die Arbeitsinhalte und Arbeitsprozesse sowie die generelle Arbeitszufriedenheit nur ca. 60% der Befragten regelmäßig z.B. durch Befragungen erhoben werden. Es ist aber wichtig zu erkennen, dass die regelmäßige Überprüfung der Prozesse, Abläufe und Projekte im Unternehmen ein wichtiger Schritt sein kann, um die Anforderungen zu reduzieren. Nicht mehr sinnvolle oder wertschöpfende Aufgaben können eliminiert werden bzw. Prioritäten können neu gesetzt werden, und damit kann mehr Zeit für Wesentliches geschaffen werden. Wichtig ist es auch zu hinterfragen, welche Faktoren die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter im Unternehmen tatsächlich positiv beeinflussen. Die Ansätze reichen von höherer Selbststeuerung und verstärkter Teamarbeit, über Job-Enrichment und Job-Enlargement-Initiativen bis hin zu leistungsorientierter Bezahlung, gemeinsamen Zielsetzungen oder einer Unternehmenskultur, in der die Arbeit auch Spaß macht. Welche Faktoren letztendlich die Arbeitszufriedenheit ausmachen ist sehr individuell geprägt. Eine regelmäßige Befragung der Mitarbeiter, um deren konkreten Bedürfnisse zu erheben, ist daher notwendige Voraussetzung für erfolgreiche HR Arbeit.

### Systematische Personalentwicklung und Qualifizierung als wesentliche Aufgaben von HR

Ein wichtiges Element bei der Erweiterung der Ressourcen der Mitarbeiter ist die Entwicklung ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen. Eine gezielte Personalentwicklung gilt in der Literatur daher als wichtige HR-Aufgabe. Betrachtet man die Ergebnisse der Studie bewerten 77% der Befragten (Antworten sehr zutreffend und zutreffend) eine systematische Personalentwicklung und Qualifizierung als wesentliche Aufgabe von HR. Verglichen mit anderen Studien zum Thema Weiterbildung, entspricht dies in etwa der Anzahl der Unternehmen, die

Weiterbildung im Unternehmen anbieten. Dieses Ergebnis spiegelt sich auch in den Ressourcen wieder, die für die Personalentwicklung aufgebracht werden. In 72% der befragten Unternehmen gibt es einen Verantwortlichen für Personalentwicklung. Zusätzlich gibt es in etwa 55% der Großunternehmen (über 250 Mitarbeiter) bzw. in 46% der befragten Klein- und Mittleren Unternehmen (weniger als 250 Mitarbeiter) zumindest einen weiteren Spezialisten für Personalentwicklung.

Die systematische Personalentwicklung und Qualifizierung wird auch für zukünftige Aufgabenschwerpunkte von HR ein wichtiger Grundpfeiler sein. Da der Anteil der Weiterbildungskosten an den gesamten Personalkosten lt. Studien bei unter 2% liegt, bleibt eine gezielte Bedarfserhebung weiterhin der Grundpfeiler für eine systematische Personalentwicklung. Nur so können die knappen finanziellen Ressourcen für das Unternehmen optimal eingesetzt werden und nicht nach dem Gießkannenprinzip Weiterbildungsmaßnahmen angeboten werden.

Die zunehmende strategische Ausrichtung wird sich einerseits in der noch intensiveren Auseinandersetzung mit der Identifizierung und Entwicklung von Schlüsselpersonen im Unternehmen zeigen. Andererseits wird das Veränderungsmanagement in den kommenden Jahren als wichtiger Fokus der HR-Arbeit gesehen. Veränderungen bringen für Führungskräfte und Mitarbeiter immer auch große Herausforderungen mit sich, für die sie gerüstet werden müssen. Durch die Kenntnisse über die Bedürfnisse des Unternehmens und der Mitarbeiter und die fundierte Expertise im Bereich der Personal- und Führungskräfteentwicklung leistet HR als Employee Champion einen wichtigen Beitrag für die Rolle und Aufgaben des Change Agents.

#### **Beitrag 4: HR: Fit für den Wandel? Fit als Change Agent?**

*Groblschegg, Sabine/Covarrubias Venegas, Barbara (2014): HR: Fit für den Wandel? Fit als Change Agent? <http://www.hrweb.at/2014/09/hr-als-change-agent/>*

Der erfolgreiche Umgang mit Veränderungen wird immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor für Unternehmen. Von Unternehmen und damit auch von den Mitarbeitern wird vermehrt gefordert flexibel zu reagieren und auf Veränderungen vorbereitet zu sein. Fit für den Wandel? Was dies genau bedeutet ist oft unklar. Durch die professionelle Begleitung und Gestaltung von Veränderungsprozessen kann ein bedeutender Mehrwert für das Unternehmen entstehen und der Unternehmenserfolg langfristig gesichert werden.

Beiträge zu Change Management und Veränderungsprozessen sind in den letzten 10 Jahren enorm gestiegen und auch in der Unternehmenswelt ist der Begriff in den in aller Munde, doch die Frage nach dem Beitrag von HRM wird eher noch wenig beschrieben. Aus unserer Sicht ist die Diskussion um den Beitrag den HR bei Veränderungsprozessen leisten kann eine entscheidende, kann dies doch als eine Möglichkeit zur positiven Positionierung von

HR innerhalb des Unternehmens gesehen werden. Grundsätzlich kann zwischen zwei Haupteinflussgrößen im Change Management unterschieden werden: der Stärke des Veränderungsdrucks und dem Zeit- /Planungshorizont. Während es einerseits plan- und kontrollierbaren Wandel gibt, der langfristig passiert, müssen Unternehmen auch auf unvorhersehbare, ad hoc Veränderungen vorbereitet sein, welche oft harte Einschnitte in Struktur, Prozessen und Kosten nach sich ziehen.

Denn: so vielfältig wie die Art der Veränderungen sind (von kleineren Veränderungen wie neue Führungskräfte bis hin zu großen strategischen und/oder organisatorischen Veränderungen), sind auch die Auswirkungen der Veränderung unterschiedlich. Das Spektrum ist groß: von neuen Fähigkeiten und Abläufen, die man sich aneignen muss bis hin zu tiefgreifenden Veränderungen des Verhaltens und der Kultur eines Unternehmens fällt hier vieles hinein. Wie weitreichend die Veränderung tatsächlich ist, ist zu Beginn einer Veränderungsphase oft noch nicht klar bzw. wird dies oft unterschätzt. Eine scheinbar kleine Veränderung wie eine neue Softwareversion kann sehr schnell emotionale und unternehmenspolitische Dynamiken entwickeln.

In Veränderungsprozessen geht es immer um drei grundlegende Fragen:

- Warum ändern? >> Strategie
- Was ändern? >> Struktur/Inhalte/Kompetenzen
- Wie ändern? >> Prozess/Kultur

Die Rolle als Change Agent für HR bedeutet nun konkret, dass Trends frühzeitig erkannt und geeignete Maßnahmen entwickelt werden müssen (Warum?) und dass in weiterer Folge mögliche neue Kompetenzanforderungen an Mitarbeiter aufgedeckt werden und auch hier bspw. adäquate Weiterbildungsstrategien aufgesetzt werden müssen (Was?). Des Weiteren ist die ständige Kommunikation mit den Betroffenen ebenso ein wichtiges Aufgabenfeld, wie die Berücksichtigung der Implikationen für die Unternehmenskultur (Wie?). Der Anspruch an die Personalarbeit und damit auch an die Kompetenzen von HR Mitarbeitern steigt damit beträchtlich.

### **Widerstand als natürliche Reaktion auf Veränderung – der Stellenwert von Emotionen in Veränderungsprozessen**

Um welche Art der Veränderung es sich auch handelt, die getroffenen Maßnahmen lösen immer Emotionen unter den beteiligten Personen aus, die oft auch negativer Natur sind. Angst und Stress sind Auswirkungen, wenn den Emotionen nicht entsprechend begegnet wird.

Widerstand von Mitarbeitern sollte jedoch nicht als Verweigerung, Beharren oder gar Engstirnigkeit gesehen werden, sondern ist eine „natürliche“ Reaktion. Bei Veränderungen durchleben wir verschiedene Phasen, die den Stadien der Trauer (nach Elisabeth Kübler-Ross) ähneln und von den Mitarbeitern in unterschiedlicher Intensität und Geschwindigkeit

durchlebt werden: Nach einer gewissen Vorahnung, „*da ist was im Busch*“ kommt es zum Schock, „*ja, da soll sich wirklich etwas ändern*“. Die erste Reaktion ist dann zumeist die Verneinung mit Ärger und Abwehr, bevor es zur Einsicht und (oft erst) nach einer Krise im „*Tal der Tränen*“ zur Akzeptanz kommt. Wenn diese Akzeptanz erreicht ist, kann die eigentliche Veränderungsphase beginnen. Denn dann siegt die Neugier der Mitarbeiter und letztendlich die Erkenntnis „*es geht ja tatsächlich*“. Innerhalb dieser Phasen kommen dem Personalmanagement unterschiedliche Aufgaben zu: in den ersten Phasen sind HR und auch Führungskräfte insbesondere gefordert, die unterschiedlichen Emotionen zu erkennen, zu differenzieren und konstruktiv damit umzugehen. Wenn die Mitarbeiter von Ärger und Abwehr geprägt sind, kann durch transparente Kommunikation ein offener Dialog geschaffen werden. Allen Beteiligten muss klar sein, wie es weitergehen wird. Erfolgreiche Veränderung beginnt dort, wo dies erkannt wird und auch entsprechend gehandelt wird. Um die Veränderungsbedarfe zu identifizieren ist es also nicht nur notwendig die Treiber der Branche und die Organisation, also ihre Produkte, Prozesse und Kultur gut zu kennen und zu verstehen, sondern auch ein tiefgreifendes Verständnis für die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter und das Wirkungsgefüge im Unternehmen zu haben.

Nur so können von Beginn an starke Allianzen und Multiplikatoren aufgebaut werden. Zusammen mit einer klaren, nachvollziehbaren Veränderungsvision, eines guten Projektmanagements sind diese die Grundpfeiler für den Aufbau des notwendigen Vertrauens. Eine transparente, umfassende Kommunikation während des gesamten Veränderungsprozesses ist ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor.

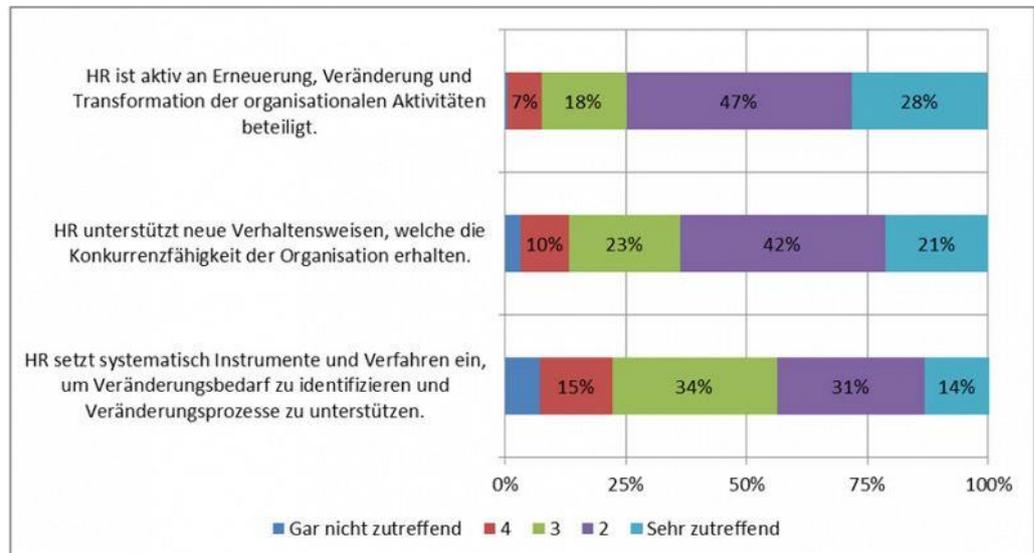
### **Ist HR fit für den Wandel?**

Nach der Identifikation der Veränderungsbedarfe und einer adäquaten Kommunikation ist die gezielte Personal- und Organisationsentwicklung zentrale Aufgabe des Change Agents. Neben den Führungskräften kommt HR eine wichtige Aufgabe bei der Veränderung, Erneuerung und Transformation von Unternehmen und den Mitarbeitern zu. Dies beinhaltet die Identifikation von Veränderungsbedarfen, die gezielte Personalentwicklung sowie eine adäquate Kommunikation.

Eine Studie des Instituts für Personal und Organisation der FHWien der Wien, welcher das Rollenmodell nach Dave Ulrich (1997) zugrunde gelegt war hat untersucht, inwieweit HR derzeit bereits als Change Agent agiert. Die Studienergebnisse zeigen, dass HR bereits aktiv an Erneuerung, Veränderung und Transformation der organisationalen Aktivitäten beteiligt ist. Neue Verhaltensweisen, die die Konkurrenzfähigkeit der Organisation erhalten, werden dabei entsprechend unterstützt. Es werden jedoch noch selten Instrumente und Verfahren systematisch eingesetzt, um den Veränderungsbedarf zu identifizieren und Veränderungsprozesse zu unterstützen (siehe hierzu Studienergebnisse in Abbildung

)

Abbildung: HR als Change Agent (1 gar nicht zutreffend bis 5 sehr zutreffend)



Doch gerade in dieser systematischen Arbeit liegt ein großes Potenzial für HR. Die Studienergebnisse zeigen auch, dass fast 70% der befragten Personalverantwortlichen der Meinung sind, dass die Akzeptanz von HR im Unternehmen gefördert wird, wenn sich diese aktiv in die Gestaltung der Veränderungsprozesse mit einbringt. Dies kann HR einerseits auf der individuellen Ebene, also durch die Weiterentwicklung der einzelnen Mitarbeiter und andererseits auf der Systemebene, also jener Ebene, die das Gesamtgefüge des Unternehmens verändert.

Betrachtet man die Ressourcen, welche derzeit in Personalabteilungen für den Change Agent aufgewendet werden ist zu erkennen, dass sich HR sehr intensiv darum kümmert, die Mitarbeiter zu entwickeln. Dem Projektmanagement als auch der internen Kommunikation werden im Vergleich weniger Ressourcen zuteil. Dies ist unserer Ansicht nach insbesondere kritisch zu betrachten, da ein projekt- bzw. prozessorientiertes Vorgehen bei Veränderungen ein wichtiger Erfolgsfaktor und somit unabdingbar ist.

Neben den Ressourcen, die für Veränderungsprojekte in HR zur Verfügung gestellt werden sollen, benötigt HR auch einige Schlüsselkompetenzen um als Change Agent erfolgreich wirken zu können:

- Kenntnis und Verständnis für das Unternehmen, die Unternehmensaufgaben und Kompetenzen, die im Unternehmen vorhanden sind
- Kenntnisse und Verständnis für das Wirkungsgefüge im Unternehmen
- Fähigkeit, eine klare und verständliche Vision für die Veränderung zu formulieren
- Ausgeprägte Kommunikations- und Konfliktmanagementfähigkeiten
- Projektmanagementskills

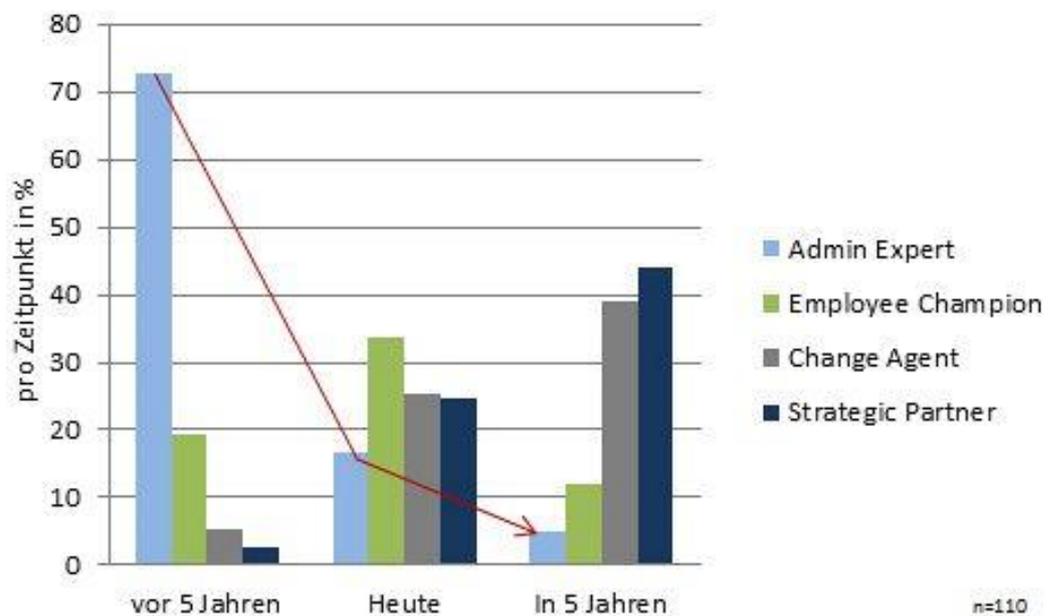
Die stetigen Veränderungen in der Unternehmensumwelt bedürfen einen Wandel der Kompetenzen in den Personalabteilungen hin zu Change Agents, dies kann als Chance gesehen werden, denn die erfolgreiche Begleitung von Wandel zieht eine mögliche Neupositionierung von HR nach sich!?

### Beitrag 5: HR als Administrative Expert

*Thill, Katharina/Groblschegg, Sabine (2014): Administrative Expertise. Wie das Drehen an vermeintlich kleinen Schrauben zum großen Erfolg beitragen kann.*  
<http://www.hrweb.at/2014/10/hr-als-administrative-expert/>

Nahm die Rolle des Administrative Experts noch vor fünf Jahren über 70% der Arbeit eines HR-Managers in Anspruch, so sind es heute nur mehr etwa 16%. Dies zeigt die Studie „Die Rolle und Entwicklung des HR in der DACH-Region“, welche am Institut für Personal & Organisation der FHWien der WKW durchgeführt wurde. Die Ergebnisse prognostizieren für die nächsten 5 Jahre sogar einen noch brisanteren Rückgang auf bis zu 5%.

Abbildung: Verteilung der 4 Rollen nach Ulrich in der DACH-Region



Der Trend weg von administrativen Arbeiten war bisher eher in Großunternehmen beobachtbar, mittlerweile ist er aber auch in mittleren und kleinen Unternehmen klar zu erkennen. Administrative Tätigkeiten werden immer häufiger ausgelagert, um Kosten zu sparen und effizienter an den Kernaufgaben arbeiten zu können. Anbieter in diesem Bereich sind zahlreich vorhanden, ebenso wie die Möglichkeit, sich maßgeschneiderte Lösungen ausarbeiten

zu lassen. Die für das Outsourcing günstigen Tätigkeiten ziehen sich durch den gesamten Arbeitszyklus der administrativen Personalarbeit. Zu nennen sind beispielsweise Bewerbermanagement, Personalstammdatenverwaltung, Lohnverrechnung, Zeiterfassung und Arbeitszeugnisse. Mit der Auslagerung ist auch der Vorteil verbunden, umfangreiches Fachwissen im Bereich Sozial- und Arbeitsrecht nicht mehr im großen Umfang intern abdecken zu müssen.

Parallel zu der Möglichkeit des Outsourcings kann die Verschlinkung der administrativen Arbeitsabläufe aber auch intern mit Hilfe von technischer Unterstützung vollzogen werden. Die Abwicklung einiger Prozesse (wie z.B. das Bewerbermanagement) über das Internet wird bereits in vielen Unternehmen genutzt. Wie darüber hinaus der Einsatz von technologisierten Systemen Zeitressourcen sparen kann, soll im Weiteren näher erläutert werden.

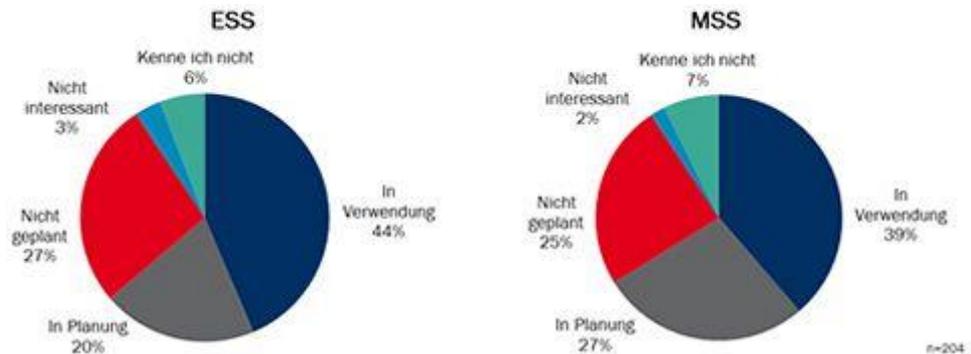
### **Unterstützung im Tagesgeschäft durch Technologien**

Ein Administrative Expert im HR ist auch gleichzeitig ein Informationsmanager. Er sollte alle personalbezogenen Daten im Blick behalten und diese den Mitarbeitern jederzeit zugänglich machen können. Ebenso sollte er in der Lage sein, neue und aufstrebende Trends zu identifizieren, die für das Unternehmen profitabel sind. Kurz gesagt: Ein Administrative Expert trägt, unterstützt durch kosteneffektive Administrationssysteme, zu einer Effizienzsteigerung der Organisation bei.

Was können nun solche Tools sein? Die Möglichkeiten sind vielfältig und reichen von Programmen zur selbstverwalteten Zeitaufzeichnung über Kommunikationsplattformen (Intranet) bis hin zu Self Service Systemen. Beispielhaft seien hier die Technologiekonzepte Employee Self Service (ESS) und Management Self Service (MSS) näher in Augenschein genommen. Erstere ermöglichen es Personalabteilungen, Prozesse zu optimieren, indem Mitarbeiter ihre personenbezogenen Daten teilweise selbst einpflegen und verwalten sowie selbstständig gewünschte Informationen abrufen können. Durch Management Self Service (MSS) erhalten die Führungskräfte alle personalrelevanten Informationen über einen einheitlichen, web-basierten Zugang und können Prozesse direkt aus dieser übersichtlichen Oberfläche bearbeiten, anstoßen und steuern. Weit über rein administrative Funktionalitäten hinaus verschaffen MSS-Systeme auch schnell einen Überblick über wichtige Informationen im Bereich der Personalentwicklung wie bspw. Mitarbeiterbeurteilungen, Talenteinschätzungen und Kompetenzmanagement.

Die nachstehende Abbildung, ebenfalls genannter Studie entnommen, zeigt die aktuelle Verteilung der Anwendung von ESS- und MSS-Systemen in der DACH-Region auf:

Abbildung: Anwendung von ESS- und MSS-Systemen in der DACH-Region



Anhand der Grafiken ist erkennbar, dass über die Hälfte der Befragten in ihrer Organisation bereits ESS- und MSS-Systeme eingeführt hat bzw. eine Einführung anstrebt. Dagegen planen rund 25% der Unternehmen derzeit keine Implementierung solcher technologischen Systeme. Weiters geben 6% der befragten Unternehmen in Bezug auf ESS-Systeme und 7% in Bezug auf MSS-Systeme an, diese nicht zu kennen. Die serviceorientierte Technologisierung der HR-Arbeit über ESS-Systeme ist demnach in der DACH-Region zwar auf einem guten Weg, als standardisierte Lösung kann sie allerdings noch nicht angesehen werden. Die Verbreitung von MSS-Systemen ist als sogar noch etwas geringer anzusehen. Dadurch können HR-Mitarbeiter, Angestellte und Führungskräfte sich in vielen Unternehmen noch nicht im angestrebten Umfang ihren inhaltlichen Aufgaben widmen, da administrative Agenden teilweise noch immer viel Zeit beanspruchen.

### **Aufbau von Technologie-Schlüsselkompetenzen wird zur Kernaufgabe**

Damit ist klar, dass Unternehmen, die in der Lage sind, HR-Technologien bestmöglich einzusetzen, Kosten reduzieren und gleichzeitig die Qualität der Arbeit steigern können. Dies macht es für HR-Manager zukünftig unerlässlich, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen im Bereich der technologischen Unterstützung stark aufzubauen. Was auch mit einschließt, dass HR eine klare Strategie und Zielsetzung für die Einführung derartiger Technologien hat. Die Prozesse, die durch die Systeme abgebildet werden sollen, müssen eindeutig identifiziert und abgegrenzt werden. Vor der Umsetzung der Systeme sollten die Prozesse auch auf ihre Effizienz hin geprüft und gegebenenfalls optimiert werden, da ineffiziente Prozesse auch nach der Automatisierung ineffizient bleiben. Einen Wertbeitrag für das Unternehmen bringen diese Systeme auch nur, wenn die Kunden – in diesem Fall der Mitarbeiter und der Führungskräfte – den Nutzen der Systeme klar erkennen. Dies gelingt, indem bei der Einführung der Systeme ihre Bedürfnisse und Anforderungen berücksichtigt werden, sowohl in Bezug auf den Inhalt als auch auf die Benutzerfreundlichkeit. Erst durch ein umfassendes

Verständnis wird es möglich, die Wertsteigerung durch die implementierten Systeme vollends auszuschöpfen und auf das jeweilige Unternehmen passend zu adaptieren. Dabei geht es nicht darum, ein hochkomplexes System aufzubauen, sondern im Gegenteil, die Möglichkeiten zu simplifizieren und dadurch mitarbeiterfreundlich (und wiederum zeitsparend) zu gestalten.

### **Der unsichtbare Administrative Expert**

Die Arbeit des Administrative Expert ist bei weitgehend integrierten IT-Systemen und technologisierten Prozessen nicht mehr unmittelbar sichtbar, sondern „versteckt“ sich hinter den Systemen. Somit besteht für den Administrative Expert die Gefahr, nicht mehr als wichtiger Partner und Experte wahrgenommen zu werden, wie auch in der oben angeführten Einschätzung der Bedeutung der Rollen dargestellt ist. Es gilt daher, darauf aufmerksam zu machen, dass die Systeme vielfach erst durch aktuelle Berichte und Analysen, die durch den Administrative Expert erstellt werden, von Nutzen sind. Durch die Automatisierung reiner Verwaltungsarbeiten entstehen für den Administrative Expert Freiräume, diese steuerungsrelevanten Aufgaben umfassend wahrzunehmen und damit entscheidend für den Unternehmenserfolg beizutragen.

### **Beitrag 6: Von HR Rollen zu HR Kompetenzen?!**

*Covarrubias Venegas, Barbara/ Groblschegg, Sabine (2014): Von HR Rollen zu HR Kompetenzen?! <http://www.hrweb.at/2015/01/von-hr-rollen-zu-hr-kompetenzen/>*

Die Aufgaben und die Anforderungen an das Personalmanagement (Human Resource (HR) Management) haben sich in den letzten Jahrzehnten stark verbreitert. Von einer anfangs starken administrativen Orientierung rückten ab den 1970er Jahren die Mitarbeitenden als wichtige Unternehmensressource immer stärker in den Fokus und Personalentwicklung wurde zu einem wichtigen Schlagwort. In den letzten beiden Jahrzehnten wurde dann noch verstärkt der Ruf nach einer strategischen Ausrichtung der Personalarbeit laut. Welche Anforderungen bringen diese Veränderungen mit sich und welche HR-Kompetenzen gewinnen an Bedeutung?

Um diese Vielfalt an Aufgaben und Anforderungen an HR zu systematisieren hat Dave Ulrich bereits 1997 ein HR-Rollen Modell entwickelt, welches diese Aufgaben in vier Dimensionen beschreibt. Seinem Modell zufolge kann die Ausrichtung der HR-Arbeit auf operative beziehungsweise strategische Tätigkeitsfelder beschrieben werden und andererseits den Fokus der Aufgaben entweder auf Prozesse oder die Belegschaft (die Menschen) im Unternehmen legen. Im Zusammenspiel dieser vier Dimensionen ergibt sich eine eher strategisch oder eher operativ orientierte Personalarbeit. Er bezeichnet die Rollen als Strategic Partner,

Change Agent, Administrative Expert und Employee Champion. Während der Strategic Partner und der Change Agent eher strategische Aufgaben übernehmen, sind die anderen beiden Rollen operativ ausgelegt.

Wenn von Veränderungen im HR Bereich gesprochen wird, zeigt uns insbesondere das letzte Jahrzehnt einige Schlüsselentwicklungen, insbesondere die Veränderung von einem eher traditionell orientierten Personalwesen hin zu einem HRM, welches sich erstmalig vermehrt um strategische Agenden kümmert, bzw. kümmern darf. Dies ist einerseits auf Veränderungen in Organisationskultur und Strukturen als auch auf eine Dezentralisierung von HR Agenden zu den Linienführungskräften zurückzuführen, doch ist natürlich die konsequent steigende Einbindung von HR in strategische Gremien dieser Entwicklung zuträglich. Aber auch neue Instrumente wie E-HRM bis hin zu HR Shared Service Center, die zu einer besseren Qualität von HR-Service beitragen sollen bringen eine Veränderung des HR Bereiches mit sich.

Welcher Kompetenzen es im Personalbereich bedarf, ist mitunter auch von einigen externen Bedingungen abhängig. Unter anderem beeinflussen Faktoren wie die Unternehmensgröße, die Branche, die Unternehmenslebensphase (Neugründung, Wachstum, Stabilisierung), so wie die Unternehmensstrategie die Kompetenzen, welche im HR Bereich benötigt werden. Folgend stellen wir als Übersicht die Ergebnisse der Human Resources Competency Study (HRCS) von Dave Ulrich & Wayne Brockbank überblicksmäßig vor (Tabelle 1). Diese spiegeln klar eine starke Entwicklung seit dem Jahr der ersten Durchführung im Jahr 1988 wider. Seit nunmehr 25 Jahren werden bei der Erhebungen der HRCS Antworten auf die folgende Fragen gegeben:

- Welches Wissen und welche Fähigkeiten sind für HR MitarbeiterInnen und HR Abteilungen unabdingbar, für eine erfolgreiche HR Arbeit?
- Was sind die Anforderungen und Erwartungen an HR und wie entwickeln sich diese über die Zeit, abhängig von Unternehmenssektor und Region?

Tabelle 1: Entwicklung der HR Kompetenzbereiche über die Erhebungszeiträume

Round 1: 1988	Round 2: 1992	Round 3: 1997	Round 4: 2002	Round 5: 2007/2008
Business knowledge	Business knowledge	Business knowledge	Business knowledge	Business ally
HR delivery	HR delivery	HR delivery	HR delivery	Talent manager/Organization designer
				Operational executor
Change	Change	Change	Strategic contribution	Culture & change steward
	Personal credibility	Culture		Strategy architect
		Personal credibility	Personal credibility	Credible activist
			HR technology	Operational executor

Mit der letzten Erhebung aus dem Jahr 2012 haben Ulrich et al. nunmehr die sechste Erhebungsrunde zu HR Kompetenzen weltweit durchgeführt. Abbildung 1 zeigt die sechs Kompetenzdimensionen in Verbindung mit den jeweiligen Umfeldern und Beziehungsebenen, die für sie relevant sind. Demnach berücksichtigt ein modernes HRM, welches alle Kompetenzdimensionen abdeckt, sowohl die Ebenen des Individuums und der Organisation als auch den äußeren Kontext, in dem das Unternehmen agiert.

**Credible Activist**

Der Credible Activists ist ein glaubwürdiger und verlässlicher Ansprechpartner, der aktiv Beziehungen aufbaut und pflegt, um seine Sache voranzubringen. Er verfügt über ein umfassendes Branchenwissen, um Geschäftsanforderungen über HR-Aktivitäten hinaus beurteilen zu können. Denn nur so kann er seine Rolle als zuverlässiger Berater ausfüllen. Der glaubwürdige Aktivist kommuniziert klar und wirkungsvoll. Wichtig ist, dass er sowohl „Credible“ als auch „Activist“ ist. Denn Personalisten, die „nur“ glaubwürdig sind, erzielen keine Ergebnisse. Aktivisten hingegen, denen die Glaubwürdigkeit fehlt, haben zwar möglicherweise gute Ideen, doch niemand schenkt ihnen Aufmerksamkeit. Credible Activists benötigen Selbstbewusstsein sowie das Commitment zur Professionalisierung.

**Capability Builder**

Der Capability Builders erkennt die Stärken der eigenen Organisation und baut diese gezielt aus – basierend auf den individuellen Kompetenzen und Kenntnissen der Mitarbeiter. Denn Organisationen bestehen nicht nur aus Strukturen und Prozessen. Es sind komplexe Systeme, die durch die Fähigkeiten der Mitarbeiter ihre Schlüsselkompetenzen und in weiterer

Folge eine eigene Identität aufbauen. Mitarbeiter, welche Sinn und Zweck in ihrer Tätigkeit erkennen, tragen wesentlich dazu bei, eine erfolgreiche Organisation zu formen.

### **Technology Proponent**

Der technologische Wandel hat unter anderem dazu geführt, dass sich die Personaladministration zunehmend automatisiert hat. So führt der zunehmende Einsatz von Employee Self Services (ESS) oder Management Self Services (MSS) zu einer Effizienzsteigerung des Personalbereichs – insbesondere durch die wachsende Bedeutung von Social Media für das Informations- und Beziehungsmanagement. Der Technology Proponent analysiert den Nutzen neuer Technologien und propagiert gezielt ihren Einsatz im Unternehmen.

### **HR Innovator and Integrator**

Die Integration von Innovativen und einheitlichen HR-Praktiken stellt eine weitere wesentliche Kompetenzanforderung an HR dar. Das Wissen über die neuesten Erkenntnisse in Bezug auf wesentliche HR-Praktiken wie beispielsweise Talentmanagement, Performance-management, Organisationsdesign und Kommunikation sind insbesondere bedeutend. Die Konzeption und der Einsatz von integrierten Lösungen gewährleisten auf lange Sicht den Unternehmenserfolg.

### **Change Champion**

Der Change Champion managt Veränderungsprozesse im Unternehmen. Seine Hauptaufgabe besteht darin, die interne Veränderungsfähigkeit an Veränderungsprozesse anzupassen. Wandel zu initiieren bedeutet Widerstände gegen Veränderung zu überwinden, die wichtigsten Akteure zu integrieren und den Veränderungsprozess durch interne Kommunikation zu starten und zu begleiten.

### **Strategic Positioner**

Der Strategic Positioner ist ein leistungsstarker Personalist, der genau erkennt, welche Umwelt- und Rahmenbedingungen für das Unternehmen relevant sind. Er denkt mit den Worten Ulrichs „from the outside in“, indem er äußere Trends in interne Strategien, Handlungen und Entscheidungen übersetzt. Der Strategic Positioner kennt den Kontext, in dem sein Unternehmen agiert. Er ist in der Lage, die für seine Organisation wichtigen sozialen, technologischen, wirtschaftlichen, politischen und demografischen Trends sinnvoll zu analysieren, die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen und entsprechend zu handeln.

### **HR Kompetenzen in Unternehmen – wo kann man ansetzen?**

Die Personalfunktion eines Unternehmens lässt sich jedoch nicht in eine bestimmte Rolle zwingen, so sehr dies auch attraktiv und sinnvoll erscheinen mag. Allgemein betrachtet entsteht eine optimale Rolle aus dem Zusammenspiel von vier Elementen:

- der strategischen Zielsetzung des Unternehmens
- des relevanten Arbeitsmarktes sowie dem Verfügbarkeitsgrad der nötigen Ressourcen und Kompetenzen in Hinblick auf die Erreichung der definierten Strategie

- der im HR-Team vorhandenen Kompetenzen
- der Positionierung von HR im Unternehmen

Ulrichs Modell kann als eine Einladung gesehen werden, sich im Hinblick auf bevorstehende Änderungen einer Art Selbstcheck zu unterziehen, um sich eigener Kompetenzen sowie möglicher Entwicklungsbedarfe bewusst zu werden. Geringer ausgeprägte Kompetenzen sind allerdings nicht zwangsläufig mit Mangel zu verbinden, da dieser unter Umständen keine große Relevanz im aktuellen beziehungsweise zukünftigen Kontext des Unternehmens hat. Diese letzte Bemerkung führt zu einer weiteren interessanten Anwendungsmöglichkeit des Modells: Es kann den Dialog zwischen HR und Geschäftsführung fördern, um gemeinsam für strategische Themen und Fragen die besten Antworten zu finden. Dieser Dialog wäre ebenfalls ein Schritt in Richtung stärkere Positionierung des HRM als legitimer Ansprechpartner für strategische Themen, die von den vorhandenen und zukünftigen Kompetenzen im Unternehmen abhängig sind.

## 5.2 Fachbeiträge im Branchenmagazin personal manager

Covarrubias Venegas, Barbara/Thill, Katharina/Domnanovich, Julia (2016): [Kompetenzen für ein zukunftsorientiertes Personalmanagement](#). In: personal manager, Nr. 04/2016, S. 22-25.

titel / nachwuchs für hr

Was Personalisten können sollten



Foto: Domnanovich, FHWien der WKW

Autorin  
**Barbara Covarrubias Venegas**  
Forscherin & Projektleiterin  
Institut für Personal & Organisation  
FHWien der WKW



[www.hrm.de/profiles/  
barbara-covarrubias](http://www.hrm.de/profiles/barbara-covarrubias)



Foto: Thill, FHWien der WKW

Autorin  
**Katharina Thill**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Institut für Personal & Organisation  
FHWien der WKW



Foto: Domnanovich, FHWien der WKW

Autorin  
**Julia Domnanovich**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Institut für Personal & Organisation  
FHWien der WKW

# Kompetenzen für ein zukunftsorientiertes Personalmanagement

Welche Kompetenzen benötigt der HR-Nachwuchs jetzt und in Zukunft? Wie schätzen Personalisten ihre eigenen Fähigkeiten ein – und was erwarten Stakeholder aus dem Top- und Mittelmanagement von ihnen? Das Institut für Personal & Organisation der FHWien der WKW ist diesen Fragen nachgegangen – und hat die Kompetenzen des Human Resource Managements in Österreich sowie ausgewählten Ländern Mittel- und Osteuropas untersucht.

### Was Personalisten können sollten

Die Aufgaben des Personalmanagements und die Erwartungen an HR haben sich in den vergangenen Jahrzehnten stark erweitert. Während zunächst die Administration im Vordergrund der Personalarbeit stand, rückten ab den 1970er-Jahren die Mitarbeitenden als Unternehmensressource in den Fokus – und die Personalentwicklung gewann an Bedeutung. In den vergangenen drei Jahrzehnten wurde dann der Ruf nach einer strategischen Ausrichtung der Personalarbeit laut (Lemmergaard 2009). Diese Entwicklung zeich-

net sich auch in den von uns untersuchten Ländern Mittel- und Osteuropas ab, deren HR-Bereiche sich in den vergangenen zehn Jahren ebenfalls in eine strategische Richtung entwickelt haben – und dies nicht nur in multinationalen Unternehmen (Brewster, Morley & Buciniene 2010).

### Personalisten bewerten ihr Wissen ähnlich

Wie gut die Personalisten in den jeweiligen Ländern für die an sie gestellten Anforderungen gerüstet sind, hat das Institut für Per-

sonal & Organisation der FHWien der WKW in den vergangenen Jahren untersucht. Eine Studie aus dem Jahr 2016 belegt, wie Personalisten aus Österreich, Ungarn, Tschechien und der Slowakei ihr Wissen bezogen auf HR-Fachthemen selbst einstufen. Das Ergebnis: Die Selbsteinschätzungen sind über die Landesgrenzen hinweg sehr ähnlich beziehungsweise die Unterschiede zu gering, um ins Gewicht zu fallen. Abbildung 1 zeigt, dass sich HR-Verantwortliche in den traditionelleren Bereichen der Personalarbeit wie Administration, Arbeitsrecht und Recruiting besonders sattelfest fühlen. In Feldern wie Talentmanagement, Employer Branding oder Personalcontrolling verfügen sie hingegen nach eigenen Angaben über ein nur mittleres Wissen. Der geringe Wert bei „Internationale HR-Instrumente“ lässt sich übrigens nicht auf die eher klein- und mittelständisch geprägte Unternehmenslandschaft in allen vier Ländern zurückführen. Denn der Wert ist bei Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbei-

Was Personalisten können sollten

titel / nachwuchs für hr



Skala: 5 (sehr gut) bis 1 (nicht gut ausgeprägt)

Abbildung 1: Ausprägung des Wissens von Personalisten in Österreich, der Slowakei, Tschechien und Ungarn nach eigenen Angaben (n=413)

tern (ca. 70 Prozent des Samples) und mehr als 250 Beschäftigten (ca. 30 Prozent des Samples) ähnlich gering. Basierend auf unseren Auswertungen ließen sich auch keine Unterschiede bezogen auf Gender oder Alter der befragten HR-Verantwortlichen feststellen. Sprich: Personalisten unterschiedlichen Alters und Geschlechts bewerten ihr Fachwissen ähnlich.

**Neue Schwerpunkte – neue Kompetenzen**

Sind die HR-Verantwortlichen damit für die Zukunft gut gerüstet? In jüngster Zeit haben sich die Schwerpunkte der Personalarbeit stark gewandelt – und einiges spricht dafür, dass sich die Anforderungen weiter verändern. So zeigen unsere Daten aus der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) sowie BKSS (Bosnien, Kroatien, Serbien, Slowenien), dass administrative Tätigkeiten zunehmend an Bedeutung verlieren (Covarrubias Venegas et al. 2015), was sich insbesondere auf den zunehmenden Einsatz von IT im HR-Wesen zurückführen lässt. Der aktuelle Schwerpunkt der Personalarbeit liegt auf der Betreuung und Beratung von Mitarbeitern und Führungskräften. Auch eine stärkere strategische Ausrichtung ist erkennbar und wird nach Einschätzung der Befragten in den nächsten Jahren den Hauptschwerpunkt der HR-Arbeit ausmachen. Die Personalarbeit wird damit komplexer und vielfältiger. Dass nicht alle Personalisten diesen Anfor-

derungen gewachsen sind, zeigt das Beispiel des HR-Businesspartners: Obwohl dieser seit Jahren in aller Munde ist, belegen internationale Studien, dass es HR-Verantwortlichen häufig Schwierigkeiten bereitet, die Ihnen zugeordnete Rolle innerhalb der Organisation auszufüllen (Caldwell 2008).

**Das HR<sup>PROGRESS</sup> Kompetenzmodell**

Was Personalisten jetzt und in Zukunft könnten sollten, beschreibt das HR<sup>PROGRESS</sup> Kompetenzmodell (gefördert durch die Stadt Wien/MA23), das ein Forscherinnenteam der FH Wien der WKW seit 2014 zusammen mit Hochschulpartnern aus Ungarn, der Slowakei und Tschechien entwickelt hat. Die dahinterliegende Studie definiert HR-Kompetenzen als Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten (Campion et al. 2011). Das Forscherteam entwickelte das Modell zunächst theoretisch – und adaptierte es später auf Basis von rund

40 Interviews in den vier Ländern. Im Herbst 2015 folgte dann anhand von standardisierten Telefoninterviews eine repräsentative Erhebung unter 528 Personalisten und 506 Stakeholdern von HR aus dem Top- und Mittelmanagement zur Wichtigkeit und Ausprägung der HR-Kompetenzen.

Abbildung 2 zeigt das empirisch validierte HR<sup>PROGRESS</sup> Kompetenzmodell, welches sich aus sieben Kompetenzen zusammensetzt und einen Orientierungsrahmen für Young Professionals und erfahrene HR-Manager bieten soll.

**Bewertung der HR-Kompetenzen im Vergleich**

Wie bewerten nun die von uns befragten Personalisten und HR-Stakeholder die in diesem Modell beschriebenen Kompetenzen? Basierend auf unseren Auswertungen lassen sich statistisch signifikante Unterschiede ( $p \leq 0,05$ ) zu folgenden Kompetenzen feststellen: Beziehungsmanagement, Unternehmerische Kompetenz, Veränderungskompetenz, Führungskompetenz, Ethik-Kompetenz und Beratungskompetenz.

Diese Kompetenzen stuften die Studienteilnehmer in Österreich, der Slowakei, Tschechien und Ungarn auf einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft voll und ganz zu) mit Werten deutlich über 3,5 im oberen Bereich der Bewertungsskala ein. Das gilt mit leichten Abstrichen für beide befragten Zielgruppen. Wie in Abbildung 3 ersichtlich, messen sowohl Personalisten als auch HR-Stakeholder dem Beziehungsmanagement (MW=4,44 bzw. MW=3,98), der Beratungskompetenz (MW=4,15 bzw. MW=3,84) und der Veränderungskompetenz (MW=3,87 bzw. MW=3,71) eine besondere

**Stellengesuch**

**Personalist (m/40/ungekündigt) mit 12 Jahren Berufserfahrung in Deutschland sucht neue Herausforderung!**

Zuschriften unter Chiffre PM-387 an den Verlag:

HRM Research Institute GmbH – personal manager  
Rheinkaistr. 2, D-68159 Mannheim  
verlag@personal-manager.at



Abbildung 2: HR<sup>PROGRESS</sup> Kompetenzmodell

Bedeutung bei. Während Personalisten der unternehmerischen Kompetenz (MW=3,79) vergleichsweise am wenigsten Bedeutung beimessen, stufen HR-Stakeholder die Veränderungskompetenz (MW=3,71) und die Ethik-Kompetenz (MW=3,71) im Vergleich zu den anderen Kompetenzen als am wenigsten bedeutsam ein. Insgesamt lassen sich jedoch keine markanten Unterschiede in der Bewertung der einzelnen Kompetenzen feststellen. Basierend auf Studienergebnissen können des Weiteren auch keine Unterschiede bezogen auf Gender oder Alter der befragten Personalisten und HR-Stakeholder hinsichtlich der Bewertung der einzelnen Kompetenzen ausgemacht werden.

### DAS HR<sup>PROGRESS</sup> KOMPETENZMODELL

Grundlage der Personalarbeit ist neben HR-Fachwissen ein fundiertes Wissen über Unternehmen, Branche und Unternehmensumwelt – das vorliegende Modell bildet dies als „Unternehmerische Kompetenz“ ab. Es folgt damit der Forderung an das Personalmanagement, seinen Beitrag zur Effektivität der Organisation zu leisten. Dabei sollten Personalisten aktuelle Trends im Blick behalten und in der Lage sein, diese auf das eigene Unternehmen umzulegen. Um Geschäftsstrategien erfolgreich realisieren zu können, braucht es gut ausgeprägte Führungskompetenz im HR. Wichtige Aspekte sind dabei: Wie kann HR die Motivation der Mitarbeiter effektiv steigern? Und wie gelingt es, Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einzubeziehen? Ein dynamisches und innovatives Engagement von HR ist hier genauso wichtig wie die Integration von unterstützenden HR-Praktiken, zum Beispiel Mitarbeitergespräche, erfolgsbasierte Zulagen und direkte Kommunikation im Geschäftsalltag.

#### Veränderungskompetenz

In vielen Organisationen wirkt HR bereits an Veränderungsprozessen mit. Personalisten sind einerseits an der strategischen Ausarbeitung von Veränderungsprozessen beteiligt, andererseits arbeiten sie operativ mit, indem sie Mitarbeiter „an Bord“ holen. Herausforderungen sind der proaktive Umgang mit Widerständen sowie die strate-

gische Integration von Schlüsselpersonen in den Prozess. Oft vernachlässigt, aber sehr wichtig, ist eine transparente Evaluation nach Abschluss des Veränderungsprozesses, denn nur so lernen die Beteiligten aus ihren Erfahrungen.

#### Beziehungsmanagementkompetenz

Netzwerke innerhalb einer Organisation sind das „A und O“ für eine Unternehmenskultur, die Ziele und Strategien eines Unternehmens trägt. Personalisten sollten daher in der Lage sein, solche Netzwerke durch gezieltes Beziehungsmanagement aufzubauen – über Abteilungsgrenzen hinweg. Sie sollten Mitarbeitern den Austausch von Wissen und Erfahrungen innerhalb der gesamten Organisation ermöglichen – nicht nur innerhalb der jeweiligen Business Units.

#### Beratungskompetenz

Viele HR-Agenden sind bereits in die Aufgabenbereiche von Führungskräften übergegangen. Diese Entwicklung hebt die Fachliteratur bereits seit den frühen 90er-Jahren hervor (u.a. Ulrich & Brockbank 2005). Das Personalmanagement durchlebt dabei eine Rollenveränderung – weg vom „Ausführender“ hin zum „Berater“.

#### Ethische Kompetenz

Zu einer vertrauensvollen Unternehmenskultur kann HR beitragen, indem es zentrale

Werte wie Integrität und Verlässlichkeit innerhalb der gesamten Organisation und über alle Geschäftspraktiken hinweg etabliert. Hier gilt es unter anderem, schriftlich festzuhalten, wie das Unternehmen die Gleichheit am Arbeitsplatz gewährleistet – und gezielt auf die Einhaltung dieser Regeln zu achten.

#### Diversitätskompetenz

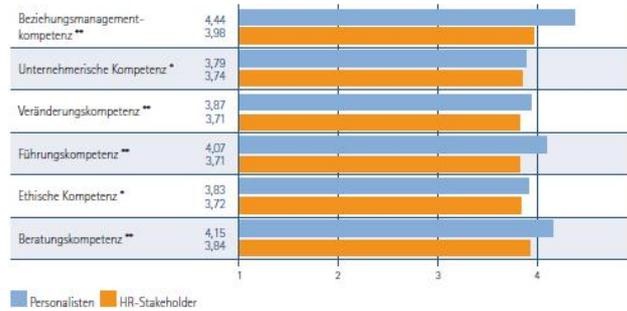
In Organisationen mit heterogener Belegschaft gehört es zu den wichtigsten Herausforderungen von HR, diese umsichtig zu managen. Es geht darum, inklusive Geschäftspraktiken zu entwickeln (zum Beispiel durch das Sicherstellen, dass ältere Mitarbeiter im Unternehmen an Weiterbildungsaktivitäten teilnehmen) und diese in standardisierte Prozesse wie Recruiting, Beurteilungen oder Anreizsysteme zu integrieren.

#### Strategische Kompetenz im HRM

Unser erstes Modell wies die strategischen Fähigkeiten der HR-Mitarbeiter als eigene Kompetenz aus. Die Analyse zeigte aber, dass die meisten Items dieses Kompetenzbereichs stärkere Ladungen auf andere Faktoren aufwiesen. Dies bedeutet nicht, dass die strategische Kompetenz keine Relevanz hat – ganz im Gegenteil: Viele Aspekte der strategischen Kompetenz sind Teil der unternehmerischen Kompetenz.

Was Personalisten können sollten

titel / nachwuchs für hr



Skala: 5 (trifft voll und ganz zu) bis 1 (trifft überhaupt nicht zu) (\* p ≤ 0,05, \*\* p ≤ 0,001)

Abbildung 3: Ausprägungen der Bewertungen von Personalisten (n=392) und HR-Stakeholdern (n=403) zu den einzelnen Kompetenzen in Österreich, der Slowakei, Tschechien und Ungarn

Ein Trend, der sich klar aus den Interviews und einer offenen Frage der Telefonerhebung herauszeichnet, ist die zunehmende Etablierung flexibler Strukturen in Organisationen. Hierfür benötigen HR-Verantwortliche Beziehungsmanagement-, Veränderungs- und Beratungskompetenz sowie ein neues Führungsverhalten. Denn die Flexibilisierung kann gewohnte Hierarchien auf den Kopf stellen. Unserer Analyse zufolge fühlen sich die Personalisten für diese Herausforderungen gut gerüstet, denn sie bewerten ihre eigenen Kompetenzen in diesen Bereichen als überdurchschnittlich.

**Fazit**

Unsere Daten zeigen für alle Länder, dass Personalisten ihre Kompetenzen in den verschiedenen Bereichen der Personalarbeit ähnlich einschätzen. Auch bezogen auf die

Bedeutung der jeweiligen Kompetenzen herrscht in der HR-Szene Einigkeit. Wir führen das zum einen auf den Einfluss westlicher Managementliteratur zurück. Zum anderen hat die Präsenz multinationaler, meist westlicher Unternehmen die HR-Landschaft in mittel- und osteuropäischen Ländern geprägt. Für die Unternehmen ist es erfreulich, dass ihre HR-Mitarbeiter über vergleichbare Kompetenzen verfügen – und deren Bedeutung auch ähnlich einschätzen. Denn dies erleichtert grenzüberschreitende Aktivitäten.

Unsere Forschungsergebnisse zeigen auch, dass bestimmte Kompetenzen in Zukunft zunehmend gefragt sein werden. Insbesondere Beziehungsmanagement-, Veränderungs-, Beratungs- und Führungskompetenzen sind entscheidend. Denn diese Fähigkeiten benötigen HR-Verantwortliche, um die Flexibilisie-

rung der Arbeitswelt zu begleiten, welche HR – laut unseren Analysen und Interviews – in den nächsten zehn Jahren stark beschäftigen wird.

**LITERATURETTIPPS**

**The reality of human resource management in Central and Eastern Europe: A special issue to mark the 20th anniversary of Cranet.** Von Chris Brewster, Michael Morley, Ilona Bucuiniene. In: *Baltic Journal of Management*, 5 (2) 2010, S. 145–155.

**Doing Competencies well: Best practices in Competency Modeling.** Von Michael A. Campion et al. In: *Personnel Psychology*, 64/2011, S. 225–262.

**HR business partner competency models: re-contextualising effectiveness.** Von Raymond Caldwell. In: *Human Resource Management Journal*, 18 (3) 2008, S. 275–294.

**Is HR in a State of Transition? An International Comparative Study on the Development of HR Competencies.** Von Barbara Covarrubias Venegas, Sabine Grobbschegg, Bernhard Klaus und Julia Domnanovich. In: *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering* 9 (8) 2015, S. 2241–2249.

**From administrative expert to strategic partner.** Von Jeanette Lemmergaard. In: *Employee Relations*, 31(2) 2009, S. 182–196.

**The HR Value Proposition.** Von Dave Ulrich und Wayne Brockbank. Harvard Business School Press 2005.

Mitarbeiterbefragung so einfach wie nie.

www.jobklima.com  
+43 662 620242  
info@jobklima.com



» Effizient  
» Anonym  
» Individuell

Covarrubias Venegas, Barbara/Lasofsky-Blahut, Anja/Iellatchitch, Alexandre (2014): HR-Kompetenzen im Vergleich – Österreich und Südosteuropa. In: personal manager, Nr. 2/2014, S. 12-15.



Foto: Covarrubias Venegas

Autorin  
**Barbara Covarrubias Venegas**  
 Forscherin/Lektorin,  
 Institut für Personal & Organisation,  
 FHWien der WKW

barbara.covarrubias@fh-wien.ac.at



Foto: Lasofsky-Blahut

Autorin  
**Anja Lasofsky-Blahut**  
 Bereichsleiterin Personalmanagement,  
 Institut für Personal & Organisation,  
 FHWien der WKW

anja.lasofsky-blahut@fh-wien.ac.at



Foto: Iellatchitch

Autor  
**Alexandre Iellatchitch**  
 Partner,  
 Sp Consulting GmbH

alexandre.iellatchitch@sp-consulting.com

## HR-Kompetenzen im Vergleich – Österreich und Südosteuropa

Die Rolle des modernen Human Resource Managements entwickelt sich zunehmend von einer administrativen in Richtung einer strategischen Funktion. Welche Anforderungen bringen diese Veränderungen mit sich und welche HR-Kompetenzen gewinnen an Bedeutung? Managementvordenker Dave Ulrich hat in seinem Kompetenzmodell (2011) sechs zentrale Dimensionen definiert, in denen HR-Abteilungen Fähigkeiten vorweisen sollten (siehe Interview S. 8). Das Institut für Personal & Organisation der FHWien der WKW hat in einer Studie untersucht, wie sich HR-Verantwortliche in Österreich sowie in ausgewählten Ländern Südosteuropas bezogen auf die von Dave Ulrich beschriebenen Kompetenzen selbst einschätzen.

Autoren wie Daniel Bell und Peter Drucker postulierten bereits Ende der 1960er-Jahre, dass nicht Arbeit, Kapital, Boden und Rohstoffe Produktionsfaktoren sind, die in post-industriellen Gesellschaften zählen und einen relevanten Engpass darstellen können, sondern das Wissen der Mitarbeiter. Auf diesem Postulat aufbauend hat sich die Personalfunktion entwickelt und verändert. Sie verfolgt zunehmend den Anspruch, sich von einer rein administrativen Rolle in Richtung eines strategischen Businesspartners zu entwickeln.

**Veränderte Kompetenzanforderungen an HR?**

Um die Personalabteilung als umfassenden Businesspartner zu positionieren, ist es wichtig, ihre Rollen und Aufgaben aus Sicht der Kunden und Investoren zu betrachten. Der Fokus sollte auf dem Mehrwert liegen, den die Personalarbeit für den Unternehmenserfolg leistet (Ulrich et al., 2009). Internationale Studienergebnisse (u. a. Covarrubias Venegas et al. 2013) zeigen, dass die Bedeutung der strategisch ausgerichteten Rollen des Human Resource Managements steigt, wohingegen die administrativen Rollen und Aufgaben an Bedeutung verlieren. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist die Kompetenzentwicklung der Personalverantwortlichen selbst, die zunehmend komplexere Aufgaben übernehmen müssen. Zentral ist darüber hinaus der technologische Fortschritt, der administrative Tätigkeiten erleichtert und Freiraum für strategische Aufgaben schafft.

Eines der meistzitierten HR-Kompetenzmodelle entwickelte Dave Ulrich im Jahr 1995 basierend auf qualitativen und quantitativen Befragungswellen aus den Jahren 1987 und 1997. Der Autor hat das Modell bis heute laufend erweitert. Ulrich (2011) beschreibt sechs – für die HR-Performance – ausschlag-

gebende HR-Kompetenzen (Abbildung 1): Strategic Positioner, Credible Activist, Capability Builder, Change Champion, HR Innovator and Integrator sowie Technology Proponent.

**Credible Activist**

Der Credible Activist ist ein glaubwürdiger und verlässlicher Ansprechpartner, der aktiv Beziehungen aufbaut und pflegt, um seine Sache voranzubringen. Er verfügt über ein umfassendes Branchenwissen, um Geschäftsanforderungen über HR-Aktivitäten hinaus beurteilen zu können. Denn nur so kann er seine Rolle als zuverlässiger Berater ausfüllen. Der glaubwürdige Aktivist kommuniziert klar und wirkungsvoll. Wichtig ist, dass er sowohl „Credible“ als auch „Activist“ ist. Denn Personalisten, die „nur“ glaubwürdig sind, erzielen keine Ergebnisse. Aktivisten hingegen, denen die Glaubwürdigkeit fehlt, haben zwar möglicherweise gute Ideen, doch niemand schenkt ihnen Aufmerksamkeit. Credible Activists benötigen Selbstbewusstsein sowie das Commitment zur Professionalisierung.

**Capability Builder**

Der Capability Builder erkennt die Stärken der eigenen Organisation und baut diese gezielt aus – basierend auf den individuellen Kom-

petenzen und Kenntnissen der Mitarbeiter. Denn Organisationen bestehen nicht nur aus Strukturen und Prozessen. Es sind komplexe Systeme, die durch die Fähigkeiten der Mitarbeiter ihre Schlüsselkompetenzen und in weiterer Folge eine eigene Identität aufbauen. Mitarbeiter, die Sinn und Zweck in ihrer Tätigkeit erkennen, tragen wesentlich dazu bei, eine erfolgreiche Organisation zu formen.

**Technology Proponent**

Der technologische Wandel hat unter anderem dazu geführt, dass sich die Personaladministration automatisiert hat. So führt der zunehmende Einsatz von Employee Self Services (ESS) oder Management Self Services (MSS) zu einer Effizienzsteigerung des Personalbereichs. Zugleich wächst die Bedeutung von Social Media für das Informations- und Beziehungsmanagement. Der Technology Proponent analysiert den Nutzen dieser und anderer Technologien und propagiert gezielt ihren Einsatz im Unternehmen.

**HR Innovator and Integrator**

Die Integration von Innovativen und einheitlichen HR-Praktiken stellt eine weitere wesentliche Kompetenzanforderung an HR dar. Das Wissen über die neuesten Erkenntnisse in Bezug auf wesentliche HR-Praktiken wie beispielsweise Talentmanagement, Performancemanagement, Organisationsdesign und Kommunikation sind insbesondere bedeutend. Die Konzeption und der Einsatz von integrierten Lösungen gewährleisten auf lange Sicht den Unternehmenserfolg.

**Change Champion**

Der Change Champion managt Veränderungsprozesse im Unternehmen. Seine Hauptaufgabe besteht darin, die interne Veränderungsfähigkeit an Veränderungsprozesse anzupassen. Wandel zu initiieren bedeutet Widerstände gegen Veränderung zu überwinden, die wichtigsten Akteure zu integrieren und den Veränderungsprozess durch interne Kommunikation zu starten und zu begleiten.

**Strategic Positioner**

Der Strategic Positioner ist ein leistungsstarker Personalist, der genau erkennt, welche Umwelt- und Rahmenbedingungen für das Unternehmen relevant sind. Er denkt mit

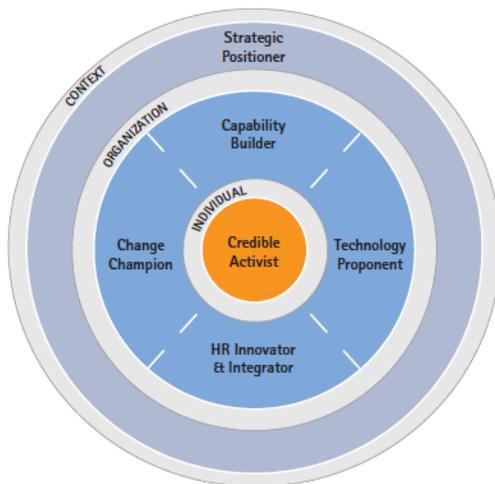


Abbildung 1: HR-Kompetenzmodell nach Dave Ulrich (2011)

den Worten Ulrichs „from the outside in“, indem er äußere Trends in interne Strategien, Handlungen und Entscheidungen übersetzt. Der Strategic Positioner kennt den Kontext, in dem sein Unternehmen agiert. Er ist in der Lage, die für seine Organisation wichtigen sozialen, technologischen, wirtschaftlichen, politischen und demografischen Trends sinnvoll zu analysieren, die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen und entsprechend zu handeln.

Abbildung 1 zeigt die sechs Kompetenzdimensionen in Verbindung mit den jeweiligen Umfeldern und Beziehungsebenen, die für sie relevant sind. Demnach berücksichtigt ein modernes HRM, welches alle Kompetenzdimensionen abdeckt, sowohl die Ebenen des Individuums und der Organisation als auch den äußeren Kontext, in dem das Unternehmen agiert.

#### Die empirische Studie

Doch wie schätzt das HR-Management in Österreich und anderen Ländern die eigene Performance bezogen auf die von Dave Ulrich definierten Kompetenzdimensionen ein? Das internationale Forschungsprojekt „HR Progress: HR Competencies in international comparison“ des Instituts für Personal & Organisation der FH Wien der WKW ging dieser Frage in einer Studie nach – und zwar bezogen auf HR-Abteilungen in Österreich sowie in den südosteuropäischen Staaten Bosnien und Herzegowina, Kroatien, Serbien und Slowenien (BKSS). Der Länderschwerpunkt BKSS wurde aufgrund der zunehmenden Bedeutung dieser Region für die österreichische Außenwirtschaft gewählt.

Aufgrund des ehemals großen staatlichen Einflusses auf die Postenbesetzungen in den untersuchten südosteuropäischen Ländern bauten die Unternehmen dieser Staaten lange Zeit kein professionales HR-Management auf. Nichtsdestotrotz machte es der Markteintritt vor etwa 20 Jahren notwendig, sich mit dem Thema HR und den entsprechenden Kompetenzen ernsthaft auseinanderzusetzen. Daher untersuchte die quantitative Studie unter HR-Managern sowohl die grundsätzliche Ausprägung der HR-Kompetenzen als auch Strukturunterschiede der HR-Abteilungen sowie die Rolle des Personalmanagements in der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.

381 Personalmanager füllten den Fragebogen vollständig aus, darunter 151 aus Österreich, 50 aus Bosnien-Herzegowina, 71 aus Kroatien, 62 aus Serbien und 47 aus Slowenien.

Der Strukturvergleich der HR-Abteilungen zeigt, dass die Betreuungsquote der Personalbereiche von 1:113 in Slowenien bis 1:286 in Serbien reicht. Gemeint sind jeweils Vollzeitäquivalente. Diese Quoten lassen nicht unbedingt darauf schließen, dass die serbischen Mitarbeiter schlechter betreut werden. Sie können vielmehr darauf hindeuten, dass die befragten serbischen Unternehmen personalintensive administrative Tätigkeiten eher automatisieren oder auslagern, um sich auf andere HRM-Tätigkeiten zu fokussieren. Unter den teilnehmenden serbischen Firmen war der Anteil der großen Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern vergleichsweise hoch. Daher scheint es nahe liegend, dass die Unternehmen aus diesem Sample ihr HRM im Durchschnitt effizienter gestalten als andere Vergleichsgruppen.

Der Frauenanteil in den HR-Abteilungen ist mit rund 47 Prozent in Bosnien und Herzegowina relativ niedrig, in Kroatien mit 79 Prozent jedoch auffällig hoch. Leider spricht der hohe Frauenanteil nicht für eine starke Positionierung der Personalfunktion in Kroatien. Denn viele Studien belegen, dass eine starke Dominanz von Frauen in Berufen meistens mit niedrigem Ansehen und schlechter Bezahlung korreliert. In Österreich sind etwas mehr als die Hälfte (54 Prozent) der HR-Kräfte Frauen. Interessant ist, dass in allen Ländern – insbesondere aber in Kroatien – ein deutlicher Altersunterschied zwischen Männern und Frauen in Personalabteilungen besteht. Es scheint der Trend evident, dass sich die HR-Abteilungen auch in Südosteuropa zunehmend „verjüngen und weiblichen“.

Bezugnehmend auf die unterschiedlichen Ausprägungen der HR-Kompetenzen ergaben sich einige signifikante Unterschiede. Beispielsweise ist die Kompetenzdimension des „Change Champions“ in Österreich und Slowenien signifikant höher ausgeprägt als in Bosnien und Herzegowina. Die empirischen Befunde legen nahe, dass die Unternehmen in Bosnien und Herzegowina die HR-Arbeit

derzeit noch im operativen Geschehen konsolidieren und der strategische Fokus bislang weniger ausgeprägt ist. Interessant zu sehen ist außerdem, dass österreichische Personalisten die Kompetenzdimension des „Credible Activist“ deutlich höher ranken als ihre Kollegen in Serbien, Bosnien-Herzegowina und Slowenien. Die österreichischen HR-Verantwortlichen schätzen demnach ihren Professionalisierungsgrad und den Stellenwert ihrer Arbeit in Bezug auf die Geschäftsprozesse höher ein als ihre südosteuropäischen Kollegen. Auch die Kompetenz des HR Innovator & Integrator wird – in Bezug auf die Meridiane – in Österreich höher eingestuft als in Serbien. Signifikant geringere mittlere Werte sind in Bezug auf die Kompetenzdimension „Technology Proponent“ in Bosnien-Herzegowina im Vergleich zu Österreich und Slowenien festzustellen. In Österreich und Slowenien sind Personalisten demnach bereits stärker in Bezug auf Social Media als Kommunikationstool für HR beziehungsweise in Bezug auf effizienzsteigernde HR-Software sensibilisiert und geschult.

Wir haben die HR-Manager darüber hinaus gefragt, wie sich die Aufgabenbereiche der Personalarbeit ihrer Meinung nach in den vergangenen Jahren verändert haben beziehungsweise wie sie sich in Zukunft entwickeln werden. Während die administrative Personalarbeit vor fünf Jahren noch die bedeutsamste Rolle einnahm, sank ihre Bedeutung seitdem aus Sicht der Befragten stetig. In Zukunft wird – wie erwartet – die Bedeutung der strategischen Rollen und insbesondere des Veränderungsmanagements steigen.

Wichtig zu erwähnen bleibt, dass die vorliegenden Ergebnisse ausschließlich die Selbsteinschätzung der Personalisten widerspiegeln und es nicht Ziel der Studie war, eine externe Einschätzung der HR-Kompetenzen einzuholen. Die Erhebung und Gegenüberstellung von Fremd- und Selbsteinschätzung wird in einem Folgeprojekt analysiert: Seit Jänner 2014 baut das Institut für Personal & Organisation der FH Wien der WKW unter der Leitung von Barbara Covarrubias Venegas das von der Stadt Wien/MA23 geförderte Forschungs- und Lehrteam „HR PROGRESS: HR Rollenmodelle und HR-Kompetenzen im internationalen Vergleich“ auf.

**Fazit und Handlungsempfehlungen**

Die Personalfunktion eines Unternehmens lässt sich nicht in eine bestimmte Rolle zwingen, so sehr dies auch attraktiv und sinnvoll erscheinen mag. Allgemein betrachtet entsteht eine optimale Rolle aus dem Zusammenspiel von vier Elementen:

- ▶ strategische Zielsetzung des Unternehmens
- ▶ Arbeitsmarkt beziehungsweise Verfügbarkeitsgrad der nötigen Ressourcen und Kompetenzen in Hinblick auf das Erreichen der definierten Strategie
- ▶ im HR-Team vorhandene Kompetenzen
- ▶ Positionierung von HR im Unternehmen

All diese Elemente werden unter anderem von der Geschichte beziehungsweise der Kultur des Unternehmens, seiner Eigentümerstruktur, der Konkurrenzsituation sowie dem wirtschaftlichen Kontext beeinflusst. Demzufolge sollten Entscheider in Organisationen darauf achten, Rollenmodelle wie jenes von Ulrich nicht allzu normativ zu betrachten.

Dass Österreich offensichtlich höhere Werte in vielen HR-Kompetenzen erreicht als die Vergleichsländer, soll zudem nicht bedeuten, dass das österreichische HRM im Durchschnitt effizienter ist. Geht man zudem davon aus, dass die Liberalisierung und Privatisierung der Wirtschaft in den Ländern des ehemaligen Jugoslawiens fortschreiten wird, werden sich die lokalen Besonderheiten

durch die frühere sozialistische Planwirtschaft zunehmend abschwächen. Werden zum Beispiel serbische staatliche Großunternehmen privatisiert, sind in diesen Organisationen HR-Kompetenzen im Bereich Change-management verstärkt gefordert.

Die letztendlich nicht allzu großen Unterschiede zwischen den Ländern zeigen aber auch, dass viele Kompetenzen bereits vorhanden sind, da HR-Mainstreamwissen vor keinen Grenzen Halt macht. Die Vorstellung davon, was modernes HRM ausmacht, scheint im Großen und Ganzen auf Konsens zu stoßen. Die wichtigste Frage ist, wie Unternehmen Kompetenzen effizient aktivieren können, die aus Mangel an Gelegenheiten oft nur latent beziehungsweise theoretisch bleiben.

Insofern ist Ulrichs Modell eine Einladung, sich im Hinblick auf bevorstehende Änderungen einer Art Selbstcheck zu unterziehen, um sich eigener Kompetenzen sowie möglicher Entwicklungsbedarfe bewusst zu werden. Ein niedriger Kompetenzwert in einem bestimmten Feld ist allerdings nicht zwangsläufig mit Mangel zu verbinden, da dieser Bereich unter Umständen keine große Relevanz im aktuellen beziehungsweise zukünftigen Kontext des Unternehmens hat. Diese letzte Bemerkung führt zu einer weiteren interessanten Anwendungsmöglichkeit des Modells: Es kann den Dialog zwischen HR

und Geschäftsführung fördern, um gemeinsam für strategische Themen und Fragen die besten Antworten zu finden. Dieser Dialog wäre ebenfalls ein Schritt in Richtung stärkere Positionierung des HRM als legitimer Ansprechpartner für strategische Themen, die von den vorhandenen und zukünftigen Kompetenzen im Unternehmen abhängig sind.

**Kontakt**

Bei Interesse an dem Nachfolgeprojekt oder Austausch zum Thema HR-Kompetenzen: [barbara.covarrubias@fh-wien.ac.at](mailto:barbara.covarrubias@fh-wien.ac.at).

**WEBTIPP FÜR ABONNENTEN**

Die Langfassung der Studie finden Abonnenten unter:

 [www.personal-manager.at/studien](http://www.personal-manager.at/studien)

**LITERATURTIPPS**

**The State of the HR Profession.** Von Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank und Mike Ulrich. White Paper RBL Group 2011.

**The HR Value Proposition.** Von Dave Ulrich und Wayne Brockbank. Harvard Business Review Press 2005.

**Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering.** Von Dave Ulrich. Harvard Business Review Press 1996.

# personal recht

## ICH VERSCHAFFE MIR KLARHEIT!

Der Newsletter personal recht informiert leicht verständlich über aktuelle Änderungen im Arbeits-, Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrecht.

**MIT PERSONAL RECHT SIND SIE ALS PERSONALIST JEDEN MONAT AUF DER SICHEREN SEITE.**

Bestellen Sie jetzt für 41 Euro Ihr Jahresabonnement personal recht unter: [www.personal-recht.at/abonnement](http://www.personal-recht.at/abonnement)



### 5.3 Fachbeitrag im Branchenmagazin Magazin Training

Covarrubias Venegas, Barbara/Thill, Katharina (2014): [Die Führungskraft als Personalentwickler](#). In: Magazin TRAINiNG, Nr. 07/2014, S. 18-19.

AUS DER FORSCHUNG

# Die Führungskraft als Personalentwickler

Die Agenden der Personalentwicklung gehen aus gutem Grund immer mehr vom HR auf die Führungskräfte über. Aber sind die Führungskräfte auch darauf vorbereitet?



Foto: © FHWien der WKW Philipp Tomisch

**Gastautorin Barbara Covarrubias Venegas** ist Leiterin Stadt Wien gefördertes Forschungs- und Lehrteam HRProgress, Institut für Personal & Organisation, FHWien der WKW.



**Gastautorin Katharina Thill** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Stadt Wien geförderten Forschungs- und Lehrteam HRProgress, Institut für Personal & Organisation, FHWien der WKW.

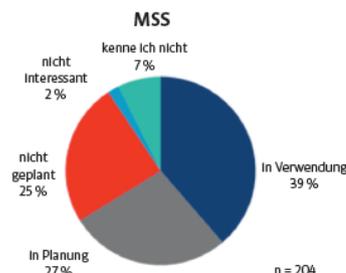
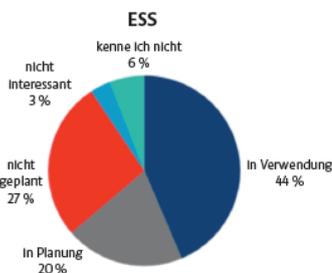
**PERSONALENTWICKLUNG, EIN SCHLAGWORT** mit großer Reichweite. Denn durch vielfältige Maßnahmen werden nicht nur die beruflichen Qualifikationen der Mitarbeiter erhalten und ausgebaut, sondern auch deren Motivation und Selbstbewusstsein positiv beeinflusst. So trägt eine gut geplante und individuell abgestimmte Förderung der Belegschaft auf vielen Ebenen zum Unternehmenserfolg bei.

Dass Personalentwicklung also durchgeführt werden sollte, bedarf keiner grundsätzlichen Diskussion mehr. Doch in vielen Unternehmen stellt sich Frage: Wer macht's – HR oder Führungskräfte? Und welche Tools können zur Unterstützung bereitgestellt werden?

Eine Studie aus dem Jahr 2012 des Instituts für Personal & Organisation der FHWien der WKW zeigt auf, dass sich die Schwerpunkte der Personalarbeit in den letzten Jahren verändert haben und sich in den kommenden Jahren weiter verändern werden. Festgemacht wird dies anhand des international viel verwendeten HR-Rollenmodells des US-Amerikaners Dave Ulrich. Dieser teilt das Aufgabenspektrum von Personalern anhand der Dimensionen strategisch/operativ und prozess-/mitarbeiterorientiert in vier Rollen: Administrative Expert, Employee Champion, Change Agent und Strategic Partner. Die Personalentwicklung findet man unter der Beschreibung des Employee Champions, der als Ansprechperson für die Beschäftigten fungiert, deren Bedürfnisse evaluiert und adäquat darauf

reagiert. Ziel dabei ist es, ein höheres Engagement und eine höhere Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu begünstigen.

Bezogen auf diese 4 Rollen nehmen die Befragten aus dem HR-Bereich, rückblickend auf die vergangenen 5 Jahre, eine eklatante Verschiebung in ihren Kernaufgaben wahr. Während die Bedeutung der operativen Rolle des Administrative Expert abgenommen hat, nahm die der 3 anderen Rollen zu, wobei aus heutiger Sicht die Schwerpunkte der HR-Arbeit in dem Aufgabenbereich des Employee Champion liegen. Zukünftig wird eine Verlagerung hin zu den Aufgabenbereichen des Change Agent und Strategic Partner erwartet. Die administrativen Rollen (Administrative Expert und Employee Champion) werden aus Sicht der befragten Personalisten für den HR-Bereich wieder an Bedeutung verlieren. Diese Aufgaben übernehmen zunehmend auch Linienmanager oder externe Partner, zum Beispiel Personalvermittler oder Berater. Diese prognostizierte Verschiebung der Kernaufgaben kann durchaus als positive Entwicklung betrachtet werden. Denn bei der Vergabe der Personalentwicklungs-Agenden ist zu bedenken, dass die direkte Führungskraft in der Regel einen weit größeren Einblick in das Qualifikationsprofil und die Motivation ihrer Mitarbeiter hat als Personalverantwortliche und externe Berater – und außerdem die direkte Möglichkeit, diese zu fördern. So sind insbesondere Themen wie Recruiting, Einführung neuer Mitarbeiter, Erstellen von Anforderungsprofi-



len, Leistungs- und Potenzialbeurteilung schon heute verstärkt in den Verantwortungsbereich der Führungskräfte gerückt.

Wie können nun Führungskräfte dabei unterstützt werden, dieser Aufgabe gerecht zu werden? Vergleicht man die Einschätzung über die Bedeutung und Entwicklung der HR-Rollen mit den Ressourcen, die diesen Rollen zugeordnet sind, ergibt sich in der genannten Studie eine interessante Diskrepanz. Während in der Einschätzung der Befragten die Rolle des Employee Champions am stärksten ausgeprägt ist, werden in den teilnehmenden Unternehmen die meisten Ressourcen der Rolle des Strategic Partners zugeordnet. Für die Rolle des Change Agent werden derzeit am wenigsten Ressourcen zur Verfügung gestellt, obwohl laut Einschätzung diese Rolle von größerer Bedeutung ist als jene des Administrative Expert. Dieser operativen Rolle werden vergleichsweise noch viele Ressourcen gewidmet. Daraus kann geschlossen werden, dass die Automatisierung von HR-Prozessen und technologische Innovationen, wie z. B. ESS- und MSS-Systeme, den Arbeitsanfall noch nicht wie gehofft reduziert haben. Diese sind aber für Führungskräfte, die Personalentwicklungsaufgaben übernehmen, eine große administrative Hilfe.

Employee Self Service (ESS) ist ein Technologiekonzept, das Personalabteilungen ermöglicht, Prozesse zu optimieren, indem die Mitarbeiter personenbezogene Daten zumindest teilweise selbst verwalten und pflegen sowie eigenständig Informationen abrufen. Durch Management Self Service (MSS) erhalten die Führungskräfte alle personalrelevanten Informationen über einen einheitlichen, webbasierten Zugang und können Prozesse direkt aus dieser übersichtlichen Oberfläche bearbeiten, anstoßen und steuern. Weit über rein administrative Funktionalitäten hinaus verschaffen MSS-Systeme schnell einen Überblick über wichtige Informationen im Bereich der Personalentwicklung wie bspw. Mitarbeiterbeurteilungen, Talenteinschätzungen und Kompetenzmanagement. So haben Führungskräfte stets eine Grundlage für fundierte Entscheidungen. Untersuchungen bei amerikanischen Führungskräften ergaben, dass mit dem Einsatz von IT-gestützten Informationssystemen eine Verkürzung der Arbeits- und Entscheidungsprozesse um 50 bis 70% erreicht werden kann.

Die Abbildung links zeigt die aktuelle Verteilung der Anwendung von ESS- und MSS-Systemen in der DACH-Region. Die Ergebnisse machen deutlich: Mehr als die Hälfte der Befragten

hat ESS- und MSS-Systeme bereits eingeführt oder in Planung. Rund 25% der Unternehmen planen zurzeit keine Einführung solcher technologischen Systeme. Schlussendlich geben 6% der befragten Unternehmen in Bezug auf ESS-Systeme und 7% in Bezug auf MSS-Systeme an, diese nicht zu kennen. Dies bedeutet, dass die serviceorientierte Technologisierung der HR-Arbeit über ESS-Systeme und somit unter Einbeziehung der Beschäftigten auf einem guten Weg ist. Die Verbreiterung von MSS-Systemen hinkt diesem noch ein wenig hinterher, wodurch Führungskräfte sich nicht vollends den Führungs- und PE-Aufgaben widmen können, da administrative Agenden viel Zeit beanspruchen. Eine Investition in das für das jeweilige Unternehmen passende System bietet somit in zweierlei Hinsicht einen Mehrwert: frei werdende Zeitressourcen, die wiederum für Personalentwicklungsaufgaben verwendet werden können. Ein Gewinn für Unternehmen, Führungskraft und Mitarbeiter. **T**

#### 5.4 Akademische Konferenzpublikation, eingereicht und angenommen bei der European Academy of Management 06/2016

*Covarrubias Venegas, Barbara/Thill, Katharina/Domnanovich, Julia* (2016): HR Competencies revisited: new roles require different competencies. A literature review and development of an HR competency model. European Academy of Management Conference 2016 “Manageable Cooperation?”, Paris/France, June 1-4, 2016.

**HR competencies revisited: new roles require different competencies.  
A literature review and empirical development of an HR competency model.**

##### ABSTRACT

This research paper describes the theoretical development of an HR Competency model and an exploratory qualitative study in four countries. The authors aimed at understanding the importance of the proposed competency set from a western and eastern-European HR practitioner perspective. Semi-structured interviews were conducted across four countries: Austria, Czech Republic, Hungary, and Slovakia. Thematic analysis was used to analyse the data. The qualitative findings support the proposed HR competency framework composed of three technical competencies, namely HR knowledge, business knowledge, and strategic approach as well as six behavioural competencies, namely leadership competence, relationship management competence, consultation competence, ethical competence, change competence, and diversity competence. This research project is based on a cooperation between western and eastern European researchers. In a next step a representative quantitative survey will be undertaken in the countries.

**Keywords** HR roles, HR competencies, comparative HRM, sustainable HRM, Austria, CEE.

### SETTING THE STAGE. AN INTRODUCTION.

The last three decades have brought many developments and changes that influenced Human Resources Management (HRM) processes and tasks all around the globe (Boselie & Paauwe, 2005; Lemmergaard, 2009). Until the end of the 1980s, personnel management was partly described as 'a file clerk's job, partly a housekeeping job, partly a social worker's job and partly fire-fighting to head off union trouble [...]' (Drucker, 1989, p. 269). Nevertheless, this picture has certainly changed a lot since the time when HR was still a 'welfare secretary' (Cohen, 2015). The Harvard and Michigan models are known best among the early interpretations of HRM. In 1984, two seminal texts introduced new perspectives on HRM: Fombrun et al (1984) emphasised the 'Michigan' model, while Beer et al. (1984) introduced the 'Harvard' model. Although the 'Michigan' model has many similarities with the Harvard 'map', it presents a harder and less humanistic edge, holding that employees are resources in the same way as any other business resource. People have to be managed in a manner similar to equipment and raw materials. In essence, it requires that human resource strategies have a tight fit on the overall strategies of the business. As such, it limits the role of HR to a reactive, organisational function and, at the same time, under-emphasises the importance of societal and other external factors. The other text introduced the 'Harvard' model (Beer et al., 1984) which regards employees as resources. Nevertheless, they are seen as fundamentally different from other resources, as they cannot be managed in the same way. The authors assert that although traditional sources of competitiveness, such as production capacities, financial resources, raw materials, distribution channels etc., are considered to be compulsory, they are no longer sufficient for organisational success. In contrast, employees become the human resource of any organisation and thus its greatest asset in form of knowledge and intellectual capital. The value of an organisation's workforce was considered to be exceptional (Haslinda, 2009; Mayo, 2005). Consequently, HRM work has become more and more important (Nikandrou, Apospori, & Papalexandris, 2005; Pološki Vokić & Vidović, 2007) and is often described as one of the driving factors of sustainable business success (Baird & Meshoulam, 1988; Kakabadse & Kakabadse, 2000; Lähteenmäki, Storey, & Vanhala, 1998; Strack, Caye, von der Linden, Quiros, & Haen, 2012). There is an abundance of concepts for researchers and practitioners in Europe crossing the ocean from the United States of America (Brewster, 2007). They often follow the underlying assumption that HRM was scientific (Brewster, 1999) and just as the Harvard and Michigan model, they are predominantly universalistic, claiming to be applicable in different countries anywhere (Brewster, 2007).

Brewster (2007) draws our attention to the fact that the question whether the U.S.-derived visions of HRM apply universally in the world is of fundamental importance because such theories might be not transferable. Major European countries often exhibit relatively stable cultural and institutional differences that are reflected in great heterogeneity across the

continent regarding dimensions such as language, mutual stereotypes, cultural heritage, or legal regulations (Mayrhofer, Brewster, Morley, & Ledolter, 2011). At this point, it seems worth mentioning that the European research paradigm is rather inductive and focuses on collecting evidence rather than testing and predicting policies and practices of 'leading-edge' companies e.g. the Cranfield Network on International Human Resource Management (Cranet) survey (Brewster, Morley, & Buciuniene, 2010; Brewster, 2007). In Europe, there are considerable differences when comparing the East and the West. Within the Strategic Human Resource Management (SHRM) field, there are many efforts to develop both theory and relevant models in order to explain the performance link between HR and companies. Most of these efforts are undertaken by scholars from developed western countries. However, less is known about how these theories and models apply to transition economies (Zupan & Kaše, 2005). Furthermore this paper will explain why we should be focussing on HR competencies.

#### **DEVELOPMENT OF HR ROLES – FROM ADMINISTRATIVE TASKS TO STRATEGIC VISIONS? A REALITY CHECK.**

HR functions have begun to be examined with regard to their efficiency as well as ability to add value just recently. Processes are downsized and the relationship between HR and other departments is restructured (Ulrich & Brockbank 2005; Lemmergaard 2009; Thill, Covarrubias Venegas & Groblschegg, 2014). The traditional HR function as a specialised and autonomously operating business unit is increasingly transformed into a comprehensive entity working as a reliable partner. These changes from rather administrative tasks to tackling strategic HR tasks are mostly intended to generate competitive advantages, improvements in efficiency, and the pursuit of business strategies (Ulrich & Brockbank 2005). A paradigm shift from HR being an administrative or support function to one of strategic importance, therefore, seems to be in progress (Karoliny, et al., 2009).

Examining the literature of the past three decades, there are those HR role models that consider the extent to which departments are reactive or proactive (e.g. Legge 1978; Tyson & Fell 1986; Monks 1992) and those that combine a number of dimensions (e.g. Guest 1990; Storey 1992; Ulrich 1997). The typologies themselves show the range of roles that HR has performed and developed in a historical context. Dave Ulrich's (1997) book "Human Resource Champions" can be described as the re-start of the discussion about changed roles for HR manager (Buckley & Monks, 2004). Ulrich (1997) systemised different HR activities and defined specific HR roles. His HR role model comprises all the aspects defining highly developed HR work, while reflecting both the process and people dimension of HR activities on the one hand and an operational and strategic focus on the other. Moreover, the roles of the strategic partner and the change agent reflect the strategic focus of HR work. The roles of the administrative expert and the employee champion comprise the operational

aspects of HR activities (Ulrich, Brockbank, Younger, & Nyman 2009). Many authors studied the changing roles from more administrative towards more strategic tasks (Boxall & Purcell, 2008; Boxall, 1998; Covarrubias Venegas, Groblschegg, Klaus, & Domnanovich, 2015; Thill et al 2014; Ulrich, 1997, 1998; Wright & Snell, 1991) and came to the conclusion that there is a shift away from administrative tasks towards more strategically oriented HR work.

At this point, we would like to highlight two studies that have been undertaken in the same/similar country clusters as the present one: one study conducted in the Germany, Switzerland, Austria (DACH) and another one in Bosnia, Croatia, Serbia and Slovenia (BCSS). The DACH-region study demonstrates that the characteristics of HR roles are very similar in all three countries. Operationally-focused HR roles, such as the administrative expert and the employee champion, are still more dominant than strategic ones (strategic partner, change agent). Estimations concerning the development of HR roles demonstrate a shift towards a more strategic focus; a trend that will prove to be even more evident in the next five years. The roles of the change agent and strategic partner are supposed to become the most important ones (Thill et al., 2014). It is worth mentioning that the study relies on self-reported data, hence some caution is in order as potential validity problems might occur. It can be assumed that HR managers would like to believe that HR is already or will become in the future more strategic than it is in reality. Data from BCSS show quite a similar picture (Covarrubias Venegas et al., 2015). Nevertheless, it can be generally stated that companies still invest a significantly greater amount of time in the traditional operative activities compared to strategic HR activities (Ramlall, 2006).

Last decade's rise of 'HR business partnering' has led to an enormous growth in HR competency models. Competencies are believed to provide a mechanism not only for reinventing traditional HR roles but also for improving the effectiveness of HR professionals as business partners (Caldwell, 2008). In times of our dynamic economy, several authors suggest that HR needs to apply competency-based models that picture current developments (Soderquist, Papalexandris, Ioannou & Prastacos. 2010). The next part of this paper will introduce the concept of competencies.

## **HRCOMPETENCIES – DEFINITION AND RELEVANCE:**

### **SAME OLD, OR REALLY SOMETHING NEW?**

Particularly in the 1980s and 1990s, a lot of HR role models were developed and sought to describe the evolution of HR tasks and activities (Boselie & Paauwe 2005); one of the most widely cited HR role models was designed by Dave Ulrich (1997). It is becoming increasingly clear, however, that such generic models come with numerous intrinsic weaknesses, as the growing complexity of the HR function cannot be appropriately displayed (Caldwell 2008; Soderquist et al. 2010). An empirical study by Caldwell (2003) indicates that HR role models

include many ambiguities and conflicts, while oversimplifying the situation of HR professionals (Caldwell 2008).

The term “competency” is widely used in both science and practise, and has been coming up frequently in literature since the 1980s (Campion, Fink, Ruggenberg, Carr, Phillips, & Odman 2011). The notion of competencies in HRM was introduced by McClelland (1973) who argued from a psychological point of view that, although personnel recruitment was based on intelligence tests, such tests and also school grades were a poor basis for predicting career success. In his opinion, competencies were the only way to distinguish between superior workers and average ones. McClelland’s notion of competency included motivation, trait, self-concept, attitude or value, expertise in a certain field, cognition, and skills in behaviour. Similar to McClelland, Boyatzis (1982) also defined competency rather broadly as an underlying characteristic that could be a motive, trait, skill, an aspect of the HR self-image, social role, or knowledge.

According to the definition by Spencer and Spencer (1993), competencies consist of five variables: motives, traits, self-concept, knowledge, and skills. “Knowledge” and “skills” become visible competencies and are seen as changeable and thus easily improvable characteristics. In comparison, “trait”, “motive” and “self-concept” are hidden characteristics and, therefore, difficult to examine. Although this work became a crucial piece in competency modelling, it should be noticed that their classification appears rather imprecise: all five characteristics are generally defined as “underlying” but then again adjusted to form “visible” (thus not “underlying”) and “hidden” categories.

In general, a very common approach towards competencies can be summarized by using the abbreviation KSAO for knowledge, skills, abilities and other characteristics (Shippmann et al, 2000; Campion et al. 2011).

### **HR competencies and HR competency models**

The present literature review involved a search of HR and management journals (e.g. Human Resource Management Journal, International Human Resource Management Journal, Advances in Developing Human Resources, Journal of Career Development, South Asian Journal of Human Resources Management, British Journal of Management) and accessing literature through common search engines (e.g. ProQuest, EBSCOhost, Emerald, SAGE Publications) using relevant keywords (e.g. HR roles, HR competencies, management competencies etc.) Furthermore, we also looked at sources outside of scholarly literature, including HR competency models developed by professional associations (marked with \* in table 1), such as the Society for Human Resource Management/U.S.A. (SHRM), Chartered Institute of Personnel and Development/UK (CIPD), DGFP /Germany Deutsche Gesellschaft für Personalführung (English equivalent: German Association for Human Resource Management) and

ÖPWZ-Forum Personal/Austria Österreichisches Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitszentrum (English equivalent: Austrian Productivity and Efficiency Centre).

---

Insert Table 1 about here

---

In total we reviewed 14 studies dealing with HR competencies or HR competency models. The majority of these studies were initiated or conducted in the U.S.A. In conclusion we can state, that 12 approaches highlight strategic orientation as an important competence in HR. Some authors consider business knowledge as part of strategic HR work, hence this competence surfaced quite often as well. On the other hand the personal, behavioural competencies can be seen as a significant part of HR competencies, considering the growing importance in competency studies. Although personal competencies were in the past often considered as vital for employee engagement, it can be noticed that the current discussion challenges personal competencies on a strategic level (e.g. relationship management competence regarding stakeholders).

Considering the huge amount of researchers (Boselie & Paauwe, 2005; Covarrubias Venegas et al., 2015; Srimannarayana, 2013; Sun & Shi, 2008; Zhang, Zheng, Sun, & Zheng, 2012) who used Ulrich's model to study HR competencies in different countries and contexts, Ulrich's work can be considered as pioneering the HR field. Ulrich continued developing his model over the past 30 years (Ulrich, Brockbank, Ulrich, & Kryscynski, 2015; Ulrich & Brockbank, 2010; Ulrich, 1997; Wilson Burns, Smith, & Ulrich, 2012; Yeung, Brockbank, & Ulrich, 1994) and continuously expanded it, which demonstrates the sheer complexity of the HR tasks. He recently (2015, p. 56) stated that "as the number of these competency models increases, the amount of confusion in the HR field about what is required to be an effective HR professional also increases." The following table gives an overview of the development of the HR Competency Study (HRCS) from 1987 to 2015:

---

Insert Table 2 about here

---

Ulrich Younger, Brockbank & Ulrich (2011) demonstrated that the six domains of HR competencies have a positive impact and increase business performance by 8.4%. Business performance was defined as the financial performance of the business over the last three years compared to major competitors using an index of seven dimensions of business success.

## METHOD

The key contribution of the present study is its tentative HR competency set based on a theoretical literature review and expanded by qualitative data in four countries, namely Austria, Czech Republic, Hungary and Slovakia (in alphabetical order). We selected these four countries because of their proximity to each other, intense reciprocal business activities, and the means of comparing differences between eastern European Countries and western countries, represented by Austria as a reference country. In this study, we posed the following main research question: What are important competencies for HR practitioners?

We started our investigation by developing a basic competency set for HR managers based on a thorough literature review. Zhang et al (2012) stress the necessity of adapting competency models to local conditions and developments of HRM. In this matter, we also need to keep in mind that former socialist countries, also referred to as transition economies, assume a special role within Europe. They are confronted with the challenge of introducing adequate management systems and tools to support their companies in light of the competition in international markets. (Bogicevic-Milikic & Janicijevic, 2009; Poór & Plesoianu, 2010; Poór, 2009; Svetlik et al., 2010; Zupan & Kaše, 2005).

In response to this insight, we decided to conduct qualitative expert interviews to gather further information. As we still know little about how recent theories and models apply to transition economies, we sought to assess the current state of HR competencies in the countries Hungary, Slovakia, and the Czech Republic. Cranet data gathered in 2005 identified two stable clusters regards HRM practices, namely the North/West and the South/East distinction. Those two clusters seem to have no signs of convergence (Nikandrou et al. 2005). In consequence, we followed a contextualist paradigm and added Austria as a North/West reference country to find explanations for how and why the importance of HR competencies is perceived differently in the four countries.

**Sampling and data collection.** We designed our interview sample close to the business structure of each country and kept the share of small and middle-sized enterprises (SME) at over 95 percent in all four countries. Large-scale enterprises (250 employees and more) are represented as the minority. We decided to interview five HR employees working in national companies in each country to translate the data generated from the sample. The ratio of SME and large-scale enterprises should be even, as the share of SMEs might be higher but the variety of roles and competencies in larger companies greater. MNCs are represented by two interviewees. Moreover, this research design is intended to cover an intercultural perspective as well. We know from other studies that working in an international context requires a much more global mind-set (Kohont & Brewster, 2014). Finally we also added

two local consultants per country to our sample to include expert perspectives from outside the field. In total 40 interviews were carried out.

Yin (2011) points out that the results of a qualitative study are designed to present general insight concerning theory instead of population. Needless to say, we also take into account that qualitative research suffers from the image that it 'cannot provide reliable information about a broader class' (Flyvbjerg, 2011, p. 301). This is at least partially caused by doubt about the reliability of findings that are often mistakenly considered to be less rigorous (Flyvbjerg, 2011). Thematic analysis was the method of choice to evaluate our data. In line with the approach as proposed by Braun & Clarke (2006), we familiarised ourselves with the data by starting with the verbatim transcription and thorough reading of all the transcripts. Then we began the coding process based on the software Atlas ti, with coding activities based on a rough coding scheme developed from literature. We also followed Yin's (2003) suggestion to ensure and enhance reliability by using a research framework explicitly derived from literature. As a result, we define a code in our qualitative inquiry as 'most often a word or short phrase that symbolically assigns a summative, salient, essence-capturing, and/or evocative attribute' (Saldaña, 2009, p. 3). In terms of reliability, the key principles are transparency and replication (Gibbert & Ruigrok, 2008). According to Krippendorff (2004), analysts can verify reliability by checking similarities and differences in readings, interpretations, and responses to given texts or data. This may be achieved by several researchers or by relying on distinct yet functionally equal measuring devices. In this sense, reliability is indicated by substantial agreement of results among these duplications. Therefore, the process of defining the specifics of each theme was based on the continuous exploration of each pattern accompanied by weekly meetings of the three primary coders. As recommended by Yin (2011) and Müller-Benedict (1997), these weekly meetings ensured inter-coder reliability throughout the research process.

In a further step the competency set is related to recent literature to confirm the significance of each HR competency.

**Research limitations.** Just like any other research method, the qualitative interview process faces some general criticism. All interviewers used a semi-structured guideline to gain "standardisation", with most interviews conducted by teams of two interviewers to minimise interviewer bias as suggested by Woodside (2010). Moreover, we also exercised caution due to the cross-sectional nature of this study: the sampling method was designed to be heterogeneous by including organisations from many different sectors and sizes, thus ensuring a broad overview without bias as a result, e.g. of size or being a subsidiary of a big MNC.

### Qualitative findings

Considering our expert panel's many different backgrounds and experiences, the respondents were remarkably consistent in the views they expressed. None of them questioned the increasing importance of a well-functioning, strategically oriented HR departments and its contribution to business success. However, interviewees from all four countries expressed differences regarding required HR competencies according to different factors, such as company size, origin of the company, and the professional position of HR employees.

**HR knowledge.** Interviewees from all four countries express the crucial importance of knowledge about practices and functions of HR management in their current work environment. Especially HR managers emphasise that it is not only important to be interested in new HR tools but also to stay up to date in terms of HR trends. Aside from the many different tasks of HR employees, such as recruitment, training and development, performance management, career and reward management, the interviewees also stress the relevance of being up to date concerning the latest developments in labour law. This point is reflected in the following quotes:

*“And definitely the most important competencies are: knowing the labour law and all rules which are connected to this.”* (HR specialist, Czech Republic) *“Our expertise centre, they really need the technical skills. So if we ask our labour law department some tricky questions of our employees, we really need the technical knowledge there.”* (HR business partner, Austria)

**Business knowledge.** Many respondents, HR managers and HR consultants alike, mention the connection between extensive knowledge in HR management and business acumen. In the words of two interviewees:

*“I think most important is to demonstrate that you ... have exceptional HR and business knowledge.”* (HR manager, Hungary) *“To know the business ... because what they are implementing has to work here in the business.”* (HR director, Slovakia)

In this context, most of the interviewees explain how important it is for them to know their own company and industry. While the importance of business knowledge in HR work apparently remains unquestioned, several respondents, mainly HR managers, see a certain potential for improvement in this area:

*“... HR professionals need to have a more holistic, more integral view about business, and the HR role in this business. ... they have to have a more business focus than they might have earlier.”* (HR consultant, Hungary)

**Strategic approach.** What can be noticed at this point is the vital role of adopting a strategic approach in HR management. All respondents describe the increasing strategic relevance of HR. When further asked about the specific characteristics of this trend, the interviewees mention company size and the origin of the company as two relevant among other determining factors. This aspect is articulated in the following quote: *“... it depends on the com-*

*panies and it depends on the industry. Because at multinational companies, HR is a strategic partner in Hungary. But at Hungarian companies, HR is more an administrative partner of the director.” (HR manager, Hungary)*

Several respondents, HR managers, HR directors and HR consultants alike, speak of connections between a strategic approach, comprehensive knowledge of HR management, and business knowledge: *“... to come up with a certain strategy within the HR aspect but being aligned with the business goals. HR strategy necessarily needs to be aligned and support business strategy.” (HR manager, Czech Republic)*

**Leadership competence.** HR knowledge, business knowledge and the resulting strategic approach are close to the ability to lead and successfully implement new strategies. Furthermore, all our interviewees share the opinion that both HR knowledge and business knowledge are of vital importance to their ability to direct strategic issues within the organisation. In this context, nearly all respondents emphasise the relevance of leadership skills in HR management. Many interviewees, mainly HR managers, also state that it is important to be both open-minded and flexible, especially in terms of finding new ways to solve problems – towards HR business partnering.

*“So not only to provide such as support but also to be really innovative, to be active, to propose what we should implement or what is the area we should focus. So coming from the standard HR to more HR Business Partner.” (HR business partner, Czech Republic)* *“...interpersonal understanding, team leadership.” (HR manager, Hungary)*

**Relationship management competence.** The results of our semi-structured interviews indicate that relationship management is one of the most important competencies in HR work. Respondents from all four countries explain that relationship building and communication skills are crucial in their current work environment: *“But I still think one of those competencies that is needed are relationships to the employees as such but, of course it has to be discussed in more detail. [...] these are the things that have direct influence on the motivation of employees and satisfaction, engagement.” (HR director, Slovakia)* *“We have information technology and other facilities but relationship, the real, like face-to-face, is quite important. That is what works.” (HR director, Hungary)*

In this sense, one respondent also points out the negative aspects of unsuccessful processes: *“When there are problems with the organisation, usually it’s the HR that has the inability to translate in a credible manner corporate ideology, corporate content to the language of the engineer, of the doctor, of the economist.” (HR consultant, Hungary)*

**Consultation competence.** In accordance with the meaning of communication skills problem-solving skills, altogether seen as consultation competence, interviewees state: *“... to sit down directly with the manager and just to talk about the problems, but on the other hand, the HR should be there to be a kind of a middle way for that people.” (HR talent manager, Slovakia)* *“Another competency is problem solving. To be prepared and to be somehow able*

to solve issues. Which is the daily job of HR partners, for example, is about solving some issue, problem, difficult task what the manager is bringing to our table.” (HR business partner, Czech Republic)

Most of the interviewees mention the fundamental role of giving positive as well as negative feedback, and emphasise the importance of interpersonal understanding.

**Ethical competence.** Our results indicate that there is an increasing demand for ethical HR policies. In this context, respondents especially mention interpersonal awareness and sensitivity as crucial aspects of their daily work. Furthermore, respondents from Hungary and the Czech Republic associate ethical HR practices with integrity, credibility and empathy. *“Integrity, in this sense, the manager needs not only to respect me in the sense of a specialist but also as a person, as a human being. And once it’s there, I am a respectful partner who is good to listen to. But that needs to be built over time.”* (HR manager, Czech Republic) *“The most important competency – and I am talking about Hungary now, I am not talking about Sweden, not about the U.S., UK – is credibility. So HR is the person who, from management leadership top-down, but also bottom-up, they have to be absolutely credible.”* (HR consultant, Hungary)

**Change competence.** Respondents from all four countries underline the importance of change management in their current work environment. Successful change management is characterized as having a well-funded knowledge of organisational culture as well as setting up the right initiatives for processes of improvement and transformation. *“Change management ..., because ... everything changes every time. So we must change the system, too.”* (HR manager, Hungary) Aside from understanding organisational culture, most respondents accentuate the meaning of innovation competencies: *“In this area of change management we really need the innovation competencies. People must be aware that we must innovate.”* (HR director, Slovakia) In this regard, especially HR managers and directors describe a certain tendency towards “new management philosophies”: *“There is a tendency to new management philosophies. I mean more agile working, more flexibility, more autonomy than it used to be. So this formal higher management people are now planning and it is a big challenge to high professionals as well because it requires different culture and a different mindset and HR professionals have a big role in this transformation.”* (HR consultant, Hungary)

**Diversity competence.** According to the results of our semi-structured interviews, diversity management is not very present in the daily work life of our interviewed HR employees. As an HR business partner from Austria indicates, CSR strategies are often part of the marketing strategy for organisational performance: *“In general, we are focused on CSR topics because of our image in the last years. I think that could be a result. [...] So topics, like CSR topics, educating young people and so on are more, we can also say it’s more an advertising topic. If we do some things to improve our image on the market.”* (HR business partner, Austria) Although many companies have already implemented CSR programs, only a few

interviewees give examples of specific initiatives to improve diversity. *“One of the topics here, various areas of diversity. Because we have a lot of awards as one of the top leading company in the diversity areas so we are trying also to take a different approach, for example, to women potential. Potentials that are women leadership by plane for example and stuff like that.”* (HR business partner, Czech Republic)

### **THEORETICAL DISCUSSION OF THE QUALITATIVE FINDINGS**

In the following part, we outline the reasons from a theoretical and empirical point of view, which led to the proposed HR competency model, followed by definitions and a distinction between technical and behavioural competencies. We consider “a cluster of knowledge, skills, abilities and other characteristics needed for effective job performance” (Shippmann et al., 2000) to be a competency. Following the approach of the SHRM, we additionally distinguish between technical competencies, which reflect the knowledge-based requirements of a specific job category (e.g. HR professionals) and behavioural competencies, which are more general and can apply across multiple job categories. Behavioural competencies describe the specific and observable behaviour associated with effective job performance and reflect the ways in which knowledge is applied (Campion et al. 2011; Shippmann et al., 2000). Subsequently, we use our qualitative results in combination with literature as the basis to propose a final competency set for HR managers, consisting of three technical competencies: HR knowledge, business knowledge, and strategic approach. The behavioural competency set is composed of six competencies, namely leadership competence, relationship management competence, consultation competence, ethical competence, change competence, and diversity competence.

**HR knowledge.** We understand this competency set as knowledge of principles, practices and functions of effective HRM. HRM practices can, if applied properly, create increased knowledge, motivation, synergy, and commitment of an organisation’s employees, resulting in a source of sustained competitive advantage (Hislop, 2003). Caldwell’s (2003) empirical study of the HR function provides clear evidence of the great influence of HR departments.

**Business knowledge.** This competence focuses on the ability to understand and apply information, resources, customer needs, and processes in HR to make sound business decisions (Boselie & Paauwe, 2005). It follows the claim that HRM needs to demonstrate its contribution to organisational effectiveness (Ulrich & Brockbank, 2005; Ulrich, 1997). This can only be achieved efficiently, if HRM keeps in mind their business environment by performing well in terms of improving productivity, positive social outcomes, and reduced turnover (Alfes, 2009; Boxall & Macky, 2009; Brammer, Millington, & Rayton, 2007; Collins & Clark, 2003; Evans & Davis, 2005; Huselid, 1995; Peterson, 2004; Richard & Johnson, 2001).

**Strategic approach.** This competence depicts the ability to understand the global business context as well as social, political, economic, environmental, technological, and demographic trends, and to translate these trends into business implications. It includes, therefore, all HR strategies which have an impact on organisational performance (Boxall, Purcell, & Wright, 2007) and follows not only the concept of Strategic Human Resource Management but also follows the broader approach of Sustainable HRM (Clarke, 2011; Ehnert, 2009; Kramar, 2014; Mariappanadar, 2003, 2012; Wilkinson, Hill, & Gollan, 2001). This approach focuses on the relationship between HRM practices and results, which aside from financial outcomes also includes human, social, and ecological outcomes. It indicates the shift from short-term engagement to long-term business success (Wilkinson et al., 2001). The development of this proactive and integrated effort on how and when HRM must be considered in global business strategy is represented in the research of Dyer (1984, 1983), Golden and Ramanujan (1985), Buller (1988), Lengnick-Hall & Lengnick-Hall (1988), Hendry & Pettigrew (1990), Schuler (1992), Storey (1992), Gunnigle & Moore (1994), Martell & Carroll (1995) and Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern & Stiles (1997). Alfes (2009) underlines the positive correlation between strategic competence, amongst others, on the business effectiveness of organisations. The “seat at the table” requested on part of HR (Wright & Snell, 2005) can be considered to be legitimate in accordance with Alfes (2009) who states that it increases the business contribution of the HR department.

**Leadership competence.** This competence describes the ability to apply leadership competencies in order to successfully realise corporate strategies. It can, therefore, be linked to Boxall and Purcell (2008) who define HRM in terms of activities associated with managing employees. The concentration on business strategy has become possible due to technological change, globalisation, and market segmentation (Clark, 1994). Nevertheless, leadership is not just an individual phenomenon; it is rather a complex process that encompasses interactions between the leader, the social, and the organisational environment (Boal & Hooijberg, 2001; House & Aditya, 1997; Osborn, Hunt, & Jauch, 2002; Porter & McLaughlin, 2006; Waldman, Javidan, & Varella, 2004). In consequence, human resource policies and practices have to be both dynamic and innovative, using e.g. appraisal, merit pay, briefings, and direct communication (Clark, 1994).

**Relationship management competence.** Relationship Management Competence summarises the ability to cultivate effective relationships to create a corporate culture that promotes the department's and organisation's goals and strategy. Therefore, HRM should facilitate employee participation and attach value to the direct communication with employees (Donnelly & Proctor-Thomson, 2011). One of the main objectives of sustainable HRM is helping employees to build relationships throughout the organisation and exchange both knowledge and experience (Ehnert, 2009). As HR managers have to deal with a great variety of interests including competing or contradicting concerns, HR requires particular skills,

such as negotiation, persuasion, empathy, and the ability to mediate (Gao & Zhang, 2006) in this environment. Empirical insight is also offered by Truss & Gill (2009) who found out that the social capital of HR appears to be strongly linked to perceived HR departmental performance. Other authors (Boxall, 1998) suggest that collaboration is the fundamental requirement of success. They argue that there is usually a reason for organisations to be characterised by a silo approach rather than collaboration. There is also a strong connection to organisational culture, its mediating effect, and the management (team leaders). In conclusion, relationship management competence can be considered of being of utmost importance.

**Consultation competence.** This competence is defined as the ability to provide guidance to organisational stakeholders. Therefore, it reflects the increasing involvement of line managers in HRM, which has been noted in the literature since the late 1980s (Guest, 1987; Legge, 1995; Storey, 1992). In recent years, this tendency has become even more evident due to the ongoing devolution of HR to the line (Brewster & Larsen, 2000; Conway & Monks, 2010; Currie & Procter, 2001; Guest & King, 2001; McConville, 2006; Purcell & Hutchinson, 2007; Storey, 1992; Ulrich, 1997, 1998, 2001). The primary intended benefits of this process are to reduce costs, provide a more comprehensive approach to HRM, place responsibility for HRM with suitable managers, speed up decision-making, and have an alternative to outsourcing the HR function (Brewster & Larsen, 2000). As this development comes hand in hand with changing roles for line managers and HR managers, the partnership of these functions has entered into the limelight as well (Conway & Monks, 2010; Hutchinson & Wood, 1995). Professional HR is in need of great support, as shown, for example, in a qualitative study by Renwick (2003), who outlines that the line requires HR consultation. It is, therefore, a crucial task of HR to provide this needed advice in a productive way to avoid frustration (Brewster & Larsen, 2000; Guest & King, 2001; Renwick, 2003).

**Ethical competence.** This competence focuses on the ability to integrate core values, integrity, and accountability into all organisational and business practices. As increased global and local business competition, rapid technological change, shifting labour markets, and demographic factors lead to increasing work intensification as well as employment insecurity, ethical HR policies are in great demand (Geary, 1995; Legge, 1998). Scholars argue that moral practices have a direct impact on a company's financial business performance (Branco & Rodrigues, 2006; Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003).

**Change competence.** This competence encompasses the ability to manage, lead, and enable the process of change and transition, while helping others to deal with the effects. Companies have to be interested in securing a competitive advantage through innovative change sources (Delery & Doty, 1996). Accordingly, Buckley & Monks (2004) confirm that the competence of managing change – as found in the work of Ulrich (Ulrich, Lake, Younger, & Brockbank, 2012; Ulrich, et al., 2009; Ulrich, 1997) and Caldwell (2001, 2003) – is crucial

to HR managers. Dunphy & Stace (1990) state that HRM should always be at the lead of planning and implementing organisational change. Therefore, the successful implementation of change presents HRM with the major challenge of actively addressing issues of resistance, behaviour change, and participation. Such implementation should pay particular attention to the management of ambiguities, irrationalities, and emotions that usually characterise the practice in organisational change (Carr, 2001; Downing, 1997).

**Diversity competence.** This competence comprises the ability of HR workers to value and consider the perspectives and backgrounds of all parties. Therefore, it can be seen as a precondition to manage diversity as one of the main HRM challenges in modern organisation (Benschop, 2001; Cox, 1993; Kossek & Lobel, 1996; Milliken & Martins, 1996). 'Diversity' as term comes in many categories, such as gender, ethnicity, age or class, yet it also refers to such dimensions as education, experience, jobs, opinions and ideas (Benschop, 2001). If managed well, diversity is claimed to contribute to organisational efficiency and effectiveness (McLeod, Lobel, & Cox, 1996) by fostering different perspectives and thus both creativity and innovation (Rosenzweig, 1998). In this regard, HRM can play a major role by addressing inequality in recruitment, appraisal, advancement, and rewarding to enhance the output of a diverse workforce (Konrad & Linnehan, 1995). Successful diversity management may also provide access to a changing marketplace (Cox & Blake, 1991; Iles, 1995) and improve corporate image (Kandola, 1995). Therefore, placing special value in diversity may become a source of competitive advantage (Cassell, 1996).

## CONCLUSION AND OUTLOOK

A thorough literature review and our qualitative study enabled us to develop a set of HR competencies. In a next step, we will work on operationalising each competence in order to measure its development in the same four countries of our present study to find the major differences. This will provide us with important insights for Austrian companies with business activities in these eastern European countries. As Gooderham & Nordhaug (2011) suggest, we will apply multi-level analysis techniques to distinguish company-level effects from country-level effects. Although we would like to suggest that the entire competency set is important to HRM, we suppose that there might be different parameter values, depending on industry, country, company size, and establishment context (Boxall, 1998). Considering the different management challenges at various stages (Shirokova, 2009), our analysis is designed to understand the mediating effects these variables, e.g. the establishment context, meaning the stage of the organisational life cycle, might have on the importance of different competencies.

Future research might further explore the process of competency development. An initial starting point on how certain HR competencies might be acquired and developed has been

provided by Buckley & Monks (2004) who studied the change process experienced by managers in an HRM postgraduate programme. Nevertheless, this issue has not been sufficient.

## REFERENCES

- Alfes, K., 2009. Einfluss der Kompetenzen von Personalverantwortlichen auf die strategische Rolle der Personalabteilung. <http://doi.org/10.1688/9783866183223>
- Baird, L., & Meshoulam, I. 1988. "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management". *Academy of Management Review*, 13(1), 116–128.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn-Mills, D., & Walton, R. 1984. *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*. New York: The Free Press.
- Benschop, Y. 2001. "Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance". *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1166–1181. <http://doi.org/10.1080/09585190110068377>
- Blancero, D., Boroski, J., & Dyer, L. 1995. *Transforming Human Resource Organizations: A Field Study of Future Competency Requirements (No. 95 – 28)*. NY.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. 2001. "Strategic leadership research: moving on". *Leadership Quarterly*, 11, 515–549.
- Bogicevic-Milikic, B., & Janicijevic, N. 2009. "HRM trends in transition economies: Two reflections of the shared background" *Sociologija*, 51(2), 157–176. <http://doi.org/10.2298/SOC0902157B>
- Boselie, P., & Paauwe, J. 2005. "Human resource function competencies in European companies". *Personnel Review*, 34(5), 550–566. <http://doi.org/10.1108/00483480510612512>
- Boxall, P. 1998. "Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics". *Human Resource Management Review*, 8(3), 265–288. [http://doi.org/10.1016/S1053-4822\(98\)90005-5](http://doi.org/10.1016/S1053-4822(98)90005-5)
- Boxall, P., & Macky, K. 2009. "Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream". *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23. <http://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>
- Boxall, P., & Purcell, J. 2008. *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M. (eds.) 2007. "Human Resource Management: Scope, Analysis and Significance". In *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 1–6). Oxford: Oxford University Press.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. 2007. "Exploring the Relationship Between Corporate Social Responsibility to Organisational Commitment". *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701–1719.

- Branco, M., & Rodrigues, L. 2006. "Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives". *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111–132.
- Braun, V., & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Brewster, C. 1999. "Strategic Human Resource Management: The Value of Different Paradigms". *Management International Review*, 39, 45–64.
- Brewster, C. 2007. "Comparative HRM: European views and perspectives". *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 769–787. <http://doi.org/10.1080/09585190701248182>
- Brewster, C., & Larsen, H. H. (Eds.). 2000. *Human Resource Management in Northern Europe: Trends, Dilemmas and Strategy*. Oxford: Blackwell.
- Brewster, C., Morley, M., & Buciuniene, I. 2010. "The reality of human resource management in Central and Eastern Europe: A special issue to mark the 20th anniversary of Cranet (the Cranfield Network on Comparative Human Resource Management) ". *Baltic Journal of Management*, 5(2), 145–155. <http://doi.org/10.1108/17465261011045098>
- Buckley, F., & Monks, K. 2004. "The implications of meta-qualities for HR roles". *Human Resource Management Journal*, 14(4), 41–56. <http://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00132.x>
- Buller, P. F. 1988. "Successful Partnerships: HR and Strategic Planning at Eight Top Firms". *Organizational Dynamics*, 3, 27–43.
- Caldwell, R. 2003. "The Changing Roles of Personnel Managers : Old Ambiguities , New Uncertainties". *Journal of Management Studies*, 40(4, June), 983–1004.
- Caldwell, R. 2008. "HR business partner competency models: re-contextualising effectiveness". *Human Resource Management Journal*, 18(3), 275–294. <http://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00071.x>
- Carr, A. 2001. "Understanding emotion and emotionality in a process of change". *Journal of Organizational Change Management*, 14(5), 421–434.
- Cassell, C. 1996. "A Fatal Attraction? Strategic HRM and the Business Case for Women's Progression". *Personnel Review*, 25(5), 51–66.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2015). *The CIPD Profession Map; Our Professional Standards V2.4*.
- Clark, I. 1994. "HRM – The Reinvention of Modern Management ?" *Personnel Review*, 23(5), 15–24.
- Clarke, M. (Ed.). 2011. *Sustainable HRM: A New Approach to People Management*. In *Readings in HRM and Sustainability* (pp. 1–7). Melbourne: Tilde University Press.
- Cohen, D. J. 2015. "HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies". *Human Resource Management Review*, 25(2), 205–215. <http://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.01.006>

- Collins, C. J., & Clark, K. D. 2003. "Strategic Human Resource Practices, Top Management Teams Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage". *Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751.
- Conway, E., & Monks, K. 2010. "The devolution of HRM to middle managers in the Irish health service". *Personnel Review*, 39(3), 361–374. <http://doi.org/10.1108/00483481011030548>
- Covarrubias Venegas, B., Groblschegg, S., Klaus, B., & Domnanovich, J. 2015. "Is HR in a State of Transition? An International Comparative Study on the Development of HR Competencies". *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering*, 9(8), 2241–2249.
- Cox, T. H. 1993. *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, T. H., & Blake, S. 1991. "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness". *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56.
- Currie, G., & Procter, S. 2001. "Exploring the relationship between HR and middle managers". *Human Resource Management Journal*, 11(1), 53–69.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. 1996. "Modes of Theorising in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions". *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–832.
- Donnelly, N., & Proctor-Thomson, S. 2011. Workplace Sustainability and Employee Voice. In M. Clarke (Ed.), *Readings in HRM and Sustainability* (pp. 117–132). Melbourne: Tilde University Press.
- Douglas Johnson, C., & King, J. 2002. "Are we properly training future HR/IR practitioners? A review of the curricula". *Human Resource Management Review*, 12(4), 539–554. [http://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00076-1](http://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00076-1)
- Downing, S. J. 1997. "Learning the plot". *Management Learning*, 28(1), 27–44.
- Drucker, P. 1989. *The New Realities, In Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View*. New York.
- Dunphy, D., & Stace, D. 1990. *Under New Management: Australian Organizations in Transition*. Sidney: McGrawHill.
- Dyer, L. 1884. "Studying Human Resource Strategy: An Approach and an Agenda". *Industrial Relations*, 23, 156–159.
- Dyer, L. 1983. "Bringing Human Resources into the Strategy Formulation Process". *Human Resource Management*, 22, 257–271.
- Ehnert, I. 2009. *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis From a Paradox Perspective*. Berlin: Physica-Verlag.

- Evans, P., & Davis, W. D. 2005. "High Performing Work Systems and Organisational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure". *Journal of Management*, 31(5), 758-775.
- Flyvbjerg, B. 2011. Case Study. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Thousands Oaks, CA: Sage. pp. 301-316
- Fombrun, C. J., Tichy, N., & Devanna, M. A. 1984. *Strategic human resource management*. New York: Wiley.
- Gao, S., & Zhang, J. 2006. Stakeholder Engagement, Social Auditing and Corporate Sustainability. *Business Process Management Journal*, 12(6), 722-740.
- Geary, J. F. 1995. Work practices: the structure of work. In P. Edwards (Ed.), *Industrial relations: theory and practice in Britain* (pp. 380-385). Oxford: Blackwell.
- Gibbert, M., & Ruigrok, W. 2008. "What passes as a rigorous case study?" *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465-1474.
- Golden, K. A., & Ramanujam, V. 1985. "Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of Human Resource Management and Strategic Business Planning Processes". *Human Resource Management*, 24, 434-440.
- Gooderham, P., & Nordhaug, O. 2011. "One European model of HRM? Cranet empirical contributions". *Human Resource Management Review*, 21(1), 27-36. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.009>
- Gorsline, K. 1996. "A competency profile for human resources: No more shoemaker's children". *Human Resource Management*, 35(1), 53-66. [http://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199621\)35:1<53::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](http://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199621)35:1<53::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Guest, D. E. 1987. "Human resource management and industrial relations". *Journal of Management Studies*, 24, 503-22.
- Guest, D. E., & King, Z. 2001. "HR and the bottom line". *People Management*, (27 September), 24-9.
- Gunnigle, P., & Moore, S. 1994. "Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issues and Implications". *Personnel Review*, 23(1), 63-84.
- Haslinda, A. 2009. "Evolving terms of Human Resource Management and development". *The Journal of International Social Research*, 2(9), 180-186.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. 1990. "Human resource management: An agenda for the 1990s". *International Journal of Human Resource Management*, (1), 17-44.
- Hislop, D. 2003. "The Complex Relations Between Communities of Practice and the Implementation of Technological Innovations". *International Journal of Innovation Management*, 2(7), 163-188. <http://doi.org/10.1142/S133919603000775>
- Forum Personal/ÖPWZ. 2011. *HR-Standards Forum Personal zur Professionalisierung des HR-Managements*. Wien: Forum Personal im ÖPWZ.

- House, R. J., & Aditya, R. N. 1997. "The social scientific study of leadership: quo vadis?" *Journal of Management*, 23, 409–473.
- Huselid, M. A. 1995. "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance". *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <http://doi.org/10.2307/256741>
- Hutchinson, S., & Wood, S. 1995. *The UK experience in Personnel and the Line. Developing the New Relationship*. London: IPD.
- Iles, P. 1995. "Learning to Work with Difference". *Personal Review*, 24(6), 44–60.
- Kakabadse, N., & Kakabadse, A. 2000. "Critical review – Outsourcing: a paradigm shift". *Journal of Management Development*, 19(8), 670 – 728.
- Kandola, R. 1995. *Managing Diversity: New Broom or Old Hat?* In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (10th ed.). Chichester: Wiley.
- Kohont, A., & Brewster, C. 2014. "The roles and competencies of HR managers in Slovenian multinational companies". *Baltic Journal of Management*, 9(3), 294–313. <http://doi.org/10.1108/BJM-07-2013-0112>
- Konrad, A., & Linnehan, F. 1995. "Formalized Human Resource Management Structures: Coordinating Equal Opportunity or Concealing Organizational Practices". *Academy of Management Journal*, 38, 787–820.
- Kormanik, M. B., Lehner, R. D., & Winnick, T. A. 2009. "General Competencies for the HRD Scholar-Practitioner: Perspectives From Across the Profession". *Advances in Developing Human Resources*, 11(4), 486–506. <http://doi.org/10.1177/1523422309344170>
- Kossek, E. E., & Lobel, S. A. 1996. *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Kramar, R. 2014. "General Competencies for the HRD Scholar-Practitioner: Perspectives From Across the Profession". *Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?* *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <http://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Krippendorff, K. 2004. *Content analysis: an introduction to its methodology*. London: SAGE Publications.
- Kurzahls, Y., & Schaper, N. 2008. Was sind erfolgsrelevante Kompetenzen von Personalmanagern? Ergebnisse einer empirischen Studie. *DGPP e.V. PraxisPapiere*, (7), 1–30.
- Lähteenmäki, S., Storey, J., & Vanhala, S. 1998. "HRM and company performance: the use of measurement and the influence of economic cycles". *Human Resource Management Journal*, 8(2), 51–65.

- Legge, K. 1995. *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Basingstoke: Macmillan.
- Legge, K. 1998. The morality of HRM. In C. Mabey, D. Skinner, & T. Clark (Eds.), *Experiencing human resource management*. London: Sage. pp. 15–30.
- Lemmergaard, J. 2009. "From administrative expert to strategic partner". *Employee Relations*, 31(2), 182–196. <http://doi.org/10.1108/01425450910925328>
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. 1988. "Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology". *Academy of Management Review*, 13, 454–470.
- Mariappanadar, S. 2003. "Sustainable Human Resource Strategy: The Sustainable and Unustainable Dilemmas of Retrenchment". *International Journal of Social Economics*, 30(8), 906–923.
- Mariappanadar, S. 2012. "The Harm Indicators of Negative Externality of Efficiency Focused Organisational Practices". *International Journal of Social Economics*, 39, 209–220.
- Martell, K., & Carroll, S. J. 1995. "How Strategic is HRM?" *Human Resource Management*, 34(2), 253–67.
- Mayo, A. 2005. "Helping HR to understand the strategic value chain". *Strategic HR Review*, 5(1), 32–35.
- Mayrhofer, W., Brewster, C., Morley, M. J., & Ledolter, J. 2011. "Hearing a different drummer? Convergence of human resource management in Europe – A longitudinal analysis". *Human Resource Management Review*, 21(1), 50–67. Retrieved from <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1053482210000471>
- McConville, T. 2006) "Devolved HRM responsibilities, middle managers and role dissonance". *Personnel Review*, 35(6), 637–53.
- McLeod, P. L., Lobel, S. A., & Cox, T. H. 1996. "Ethnic Diversity and Creativity in Small Groups". *Small Group Research*, 27, 248–264.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. 1996. "Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups". *Academy of Management Review*, 21, 402– 433.
- Müller-Benedict, V. 1997. *Der Einsatz von Maßzahlen der Interkoder-Reliabilität in der Inhaltsanalyse*. Flensburg. Retrieved from <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-12596>
- Nikandrou, I., Apospori, E., & Papalexandris, N. 2005. "Changes in HRM in Europe: A longitudinal comparative study among 18 European countries". *Journal of European Industrial Training*, 29(7), 541–560. <http://doi.org/10.1108/03090590510621045>
- Orlitzky, M., Schmidt, F., & Rynes, S. 2003. "Corporate Social Financial Performance: A Meta-Analysis". *Organizational Studies*, 24(3), 403–441.

- Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. 2002. "Toward a contextual theory of leadership". *Leadership Quarterly*, 13, 797–837.
- Peterson, D. K. 2004. "The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment". *Business and Society*, 43(3), 296–319.
- Pološki Vokić, N., & Vidović, M. 2007. HRM as a significant factor for achieving competitiveness through people – The case of Croatia (Working paper No. 07-01).
- Poór, J. 2009. Managing human resources in Hungary. In M. J. Morley, N. Heraty, & S. Michailova (Eds.), *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe* (pp. 188–218). New York: Routledge.
- Poór, J., & Plesoianu, G. 2010. "Human resource management under change in the Romanian civil service in an international context". *Employee Relations*, 32(3), 281–309. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/01425451011038807>
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. 2006. "Leadership and organizational context: like the weather?" *Leadership Quarterly*, 17, 559–576.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. 2007. "Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence". *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20.
- Ramlall J., S. 2006. "Identifying and Understanding HR Competencies and their Relationship to Organizational Practices". *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 27–38.
- Renwick, D. 2003. "Line manager involvement in HRM: an inside view". *Employee Relations*, 25(3), 262–280. <http://doi.org/10.1108/01425450310475856>
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. 2001. "Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance". *The International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 299–310.
- Rosenzweig, P. 1998. "Managing the New Global Workforce: Fostering Diversity, Forging Consistency". *European Management Journal*, 16, 644–652.
- Saldaña, J. 2009. *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE.
- Schoonover, S. C. 2003. *Human Resource Competencies for the New Century Human Resource Competencies for the New Century*. Schoonover Associates Inc.
- Schuler, R. S. 1992. "Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business". *Organizational Dynamics*, 6(4), 18–31.
- Selmer, J., & Chiu, R. 2004. "Required human resources competencies in the future: A framework for developing HR executives in Hong Kong". *Journal of World Business*, 39, 324–336. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2004.08.001>
- Shippmann, J. S., Ash, R. a., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Sanchez, J. I. 2000. "The Practice of Competency Modeling". *Personnel Psychology*, 53(3), 703–740. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x>

- Shirokova, G. A. 2009. "Organizational life-cycle: The characteristics of developmental stages in Russian companies created from scratch". *Journal for East European Management Studies*, 14(1), 65–85.
- SHRM 2012. Content Validation Study of the SHRM Competency Model. Retrieved from <http://www.shrm.org/hrcompetencies/pages/default.aspx>
- Srimannarayana, M. 2013. "Human Resource Competencies as Perceived by Executives". *The Indian Journal of Industrial Relations*, 49(2), 298–313.
- Storey, J. 1992. *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell.
- Strack, R., Caye, J.-M., von der Linden, C., Quiros, H., & Haen, P. 2012. *From Capability to Profitability. Realizing the Value of People Management*.
- Sun, B. L., & Shi, K. 2008. "The Human Resource Competency Studies and the IPMA-HR Competency Training and Certification Program in China". *Public Personnel Management*, 37(3), 353–363.
- Svetlik, I., Barisic, A. F., Kohont, A., Petkovic, M., Miric, A. A., Slavic, A., Poor, J. 2010. "Human Resource Management in the Countries of the Former Yugoslavia". *Review of International Comparative Management*, 11(5), 807–833.
- Thill, K., Covarrubias Venegas, B., & Groblschegg, S. 2014. HR roles and activities . "Empirical results from the DACH region and implications for a future development of the HR profession". *International Journal of Business and Management*, 11(4), 97–109.
- Truss, C., & Gill, J. 2009. "Managing the HR Function: The Role of Social Capital". *Personnel Review*, 38(6), 674–695. <http://doi.org/10.1108/00483480910992274>
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. 1997. "Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal". *Journal of Management Studies*, 34(1), 53–73.
- Ulrich, B. D., Brockbank, W., Ulrich, M., & Kryscynski, D. 2015. "Toward a Synthesis of HR Competency Models: The Common HR Food Groups". *People & Strategy*, 38(4), 56–65.
- Ulrich, D. 1997. *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Ulrich, D. 1998. A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, (January-February), 124–34.
- Ulrich, D. 2001. The evolution of a professional agenda. *Financial Times, Mastering People Management*, 15, 2–3.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. 2009. *HR Transformation. Building Human Resources from the Outside In*. New York: McGraw Hill.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. 2005. *The HR Value Proposition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. 2010. "Capturing the Credible Activist to Improve the Performance of HR Professionals". *People & Strategy*, 33(2), 22–30.

- Ulrich, D., Lake, D., Younger, J., & Brockbank, W. 2012. Change Insights and HR Implications. The RBL White Paper Series, 1–9. Retrieved from [http://rbl-net.s3.amazonaws.com/hrcs/2012/Change Insights and HR Implications.pdf](http://rbl-net.s3.amazonaws.com/hrcs/2012/Change%20Insights%20and%20HR%20Implications.pdf)
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. 2011. The State of the HR Profession. The RBL White Paper Series.
- Waldman, D. A., Javidan, M., & Varella, P. 2004. "Charismatic leadership at the strategic level: a new application of upper echelons theory". *Leadership Quarterly*, 15, 3553–80.
- Way, P. K. 2002. "HR/IR professionals' educational needs and Master's program curricula". *Human Resource Management Review*, 12(4), 471–489. [http://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00073-6](http://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00073-6)
- Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. 2001. "The Sustainability Debate". *International Journal of Operations and Production Management*, 12(12), 1492–1502.
- Wilson Burns, E., Smith, L., & Ulrich, D. 2012. "Competency Models with Impact: Research Findings from the Top Companies for Leaders". *People & Strategy*, 35(3), 16–60.
- Woodside, A. G. 2010. Case study research: Theory, methods, practice.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. 1991. "Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management". *Human Resource Management Review*, 1, 203–225.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. 2005. "Partner or guardian? HR's challenge in balancing value and values". *Human Resource Management*, 44(2), 177–182.
- Yeung, A., Brockbank, W., & Ulrich, D. 1994. "Lower cost, higher value: human resource function in transformation". *Human Resource Planning*, 17(3), 1–16.
- Yin, R. K. 2003. Case Study Research. Design and Methods (Volume 5). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Yin, R. K. 2011. Qualitative Research from Start to Finish. New York, London: The Guilford Press.
- Zhang, B. J., Zheng, Q., Sun, L. L., & Zheng, L. 2012. "Reliability and Validity Testing and Analysis of IPMA-HR Competency Model in China". *Public Personnel Management*, 41(1), 173–197.
- Zupan, N., & Kaše, R. (2005). "Strategic human resource management in European transition economies: building a conceptual model on the case of Slovenia". *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 882–906. <http://doi.org/10.1080/09585190500120525>

TABLE 1

Literature review: HR competencies and HR competency models

Source	Competency Definition	Method	Results	Geographical Extension
Ulrich et al. (2015)	"Competency refers to an individual's demonstrated knowledge, skills, or abilities."	Quantitative: more than 30.000 respondents in the last round in 2015.	<p><b>Core competencies:</b> strategic positioner, paradox navigator, credible activist</p> <p><b>Organisation enablers:</b> Culture &amp; change champion, human capital curator, total rewards steward</p> <p><b>Delivery enablers:</b> Compliance manager, analytics designer and interpreter, technology and media Integrator</p>	International
SHRM (2012)*	<p>"Individual characteristics, including knowledge, skills, abilities, self-image, traits, mind-sets, feelings, and ways of thinking."</p> <p>Technical competencies reflect the knowledge required to perform a specific role.</p> <p>Behavioural competencies describe the KSAs that facilitate the application of technical knowledge to job-related behaviour.</p>	<p>Mixed method: development of competency set through literature, input from more than 1,200 HR professionals during 111 focus groups.</p> <p>Content validation: survey with 32,000 respondents.</p>	<p><b>1 technical competency:</b> HR knowledge (technical competency)</p> <p><b>8 behavioural competencies:</b> relationship management, ethical practice, business acumen, critical evaluation, global &amp; cultural effectiveness, leadership &amp; navigation, consultation, communication.</p>	International

<p>CIPD (2015)*</p>		<p>Developed in collaboration with HR, Learning &amp; Development professionals and academics.</p>	<p><b>10 professional areas:</b> Insights, Strategy and Solutions; Leading HR; Organisation Design; Organisation Development; Resourcing and Talent Planning; Learning and Development; Performance and Reward; Employee Engagement Employee Relations; Service Delivery and Information.</p> <p><b>8 behaviours:</b> Curious, Decisive Thinker, Skilled Influencer, Personally Credible, Collaborative, Driven to Deliver, Courage to Challenge, Role Model.</p>	<p>UK</p>
<p>Forum Personal/ÖPWZ (2011)*</p>		<p>Developed in collaboration with HR experts and academics.</p>	<p><b>10 competency fields:</b> Strategic HRM, personnel planning, recruiting &amp; personnel marketing, HR development, performance management, compensation &amp; benefit, labour law/employer-employee-relationship, personnel administration &amp; payroll, HR controlling, international HRM</p>	<p>Austria</p>
<p>Kormanik, Lehner &amp; Winnick (2009)</p>		<p>Quantitative: three- step expert panel method for competency identification through a workshop.</p>	<p><b>16 competencies</b> for HRD scholar-practitioners: dealing with ambiguity, Ethics and values, Integrity and trust, Problem solving, Business acumen, Written communication, Intellectual horsepower, Organisational agility, Listening, Creativity, Strategic agility, Interpersonal savvy, Political savvy, Decision quality, Presentation skills, Functional/technical skills</p>	<p>U.S.A.</p>

Alfes (2009)		Quantitative (online and postal): N=414, consisting of n=109 company survey and n=305 HR directors	<b>4 core competencies:</b> HR competence, labour law/employer-employee-relationship, business competence, strategic competence	German-speaking Switzerland
DGFP (2008)*	"knowledge, skills and views"	Mixed method: techniques; 31 qualitative interviews with German HR Managers.	<b>8 competency fields:</b> cultural competency, strategic HRM competency, labour law, relationship management with external stakeholders, HR controlling & value creation, competency management, management of HR instruments, change management.	Germany
Ramlall (2006)		Quantitative survey, sample: 224 HR professionals from 66 companies.	<b>6 Core competency areas:</b> Knowledge of the business, Strategic contribution, Personal credibility, HR delivery, HR technology, HR measurement.	U.S.A. (upper Midwest region)
Selmer & Chiu (2004)	"HR competencies are said to be a set of characteristics contributing to effective HR performance enabling an organisation to achieve its business strategies in a competitive market."	Quantitative: 249 CEOs and HR executives in Hong Kong; rating of competencies for business success	<b>8 competencies:</b> HR knowledge, financial/business knowledge, corporate relations, innovation & crisis management, organisational knowledge, strategic labour relations, professional personal skills, change agent.	Hong Kong
Schoonover (2003)*	"Competencies are a set of context-specific behavior that define what success looks like in action in a particular setting."		<b>Personal attributes:</b> results orientation, commitment, continuous learning, honesty and integrity. <b>Leadership and management competencies:</b> visioning and alignment, strategic thinking, net-	U.S.A.

			<p>working, resource management, teamwork, process excellence, performance development, goal setting.</p> <p><b>HR Core Competencies:</b> Stewardship, compliance, customer focus, coaching and consulting, talent management, technology expertise, vendor management, knowledge management, virtual teamwork, assessment and measurement skills, employee advocacy.</p> <p><b>Role-Specific HR Competencies:</b> broken down on the three roles of HR Strategist, HR Generalist, HR Specialist.</p>	
Way (2002)	"The knowledge, skills, and abilities required in HR/IR positions."	Quantitative: 600 members of a professional human resource association in the Midwest, 113 questionnaires were returned.	<b>5 competencies:</b> integrity, working effectively with others in the organisation, communication skills, approaching problems with a sense of organisational reality, negotiation skills.	U.S.A.
Johnson & King (2002)	"HR/IR competencies refers to an individual's demonstrated knowledge, skills, and abilities (KSAs)."	Quantitative (telephone interview, fax or email): 12 middle-to senior-level HR practitioners.	<b>5 competencies:</b> formal & interpersonal communication, integrity, managing relationships, problem solving, technological ability.	U.S.A.
Blancero, Boroski & Dyer (1995)	"Competencies are the knowledge, skills, abilities, and other attributes required to perform future behaviors."	Quantitative: workshops with 60 managers & professionals (line management & HR positions), identification and rating of 36 central and 96 competencies.	<p><b>12 core competencies:</b> ethics, communication, listening, relationship building, teamwork, quality standards, judgement, results orientation, initiative, self-confidence, enthusiasm &amp; commitment.</p> <p><b>8 Role competencies as HR strategist/generalist:</b> business strategy, HR planning, common vision,</p>	U.S.A.

			customer awareness, vision, utilization of resources, organisational change, value creation influence.	
Gorsline & Karen (1996)	"A competency represents a struggle to keep pace with rapidly changing knowledge and skill requirements and to find better frameworks and tools for the "soft side" of job performance."	Qualitative: first, expert panel; second, qualitative interviews with 17 practitioners; third, data collection, analysis, and model building, review with panel and others.	<b>11 competencies:</b> achievement motivation, conceptual thinking, customer service focus, flexibility, information seeking, initiative, impact and influence, listening, understanding & responding, sharing information & learning, use of expertise.	Canada, U.S.A.

Source: authors

**TABLE 2**

**Development of the HRCS**

	Round 1: 1987	Round 2: 1992	Round 3: 1997	Round 4: 2002	Round 5: 2007/2008	Round 6: 2011/2012	Round 7: 2015
Total respondents:	10,291	4,556	3,229	7,082	10,063	20,023	30,042
Business	Business knowledge	Business knowledge	Business knowledge	Business knowledge	Business ally	Strategic positioner	Strategic positioner
				Strategic contribution (including change and culture)	Strategic architect		
Human Resources tools	HR delivery	HR delivery	HR delivery	HR delivery	Talent manager & organisation designer	HR innovator & integrator	Human capital curator
HR information, analysis, operations				HR technology	Operational executor	Technology or information proponent	Total reward steward
Change	Change	Change	Change	Culture & change steward	Culture & change steward	Change champion	Culture and change
Organisation and culture			Culture			Organisation capability builder	

							champion
Personal		Personal credibility	Personal credibility	Personal credibility	Credible activist	Credible activist	Credible activist
							Paradox navigator
							Analytics designer and interpreter
							Compliance manager

Source: adapted from ( Ulrich et al., 2015)

## 6 PRESSETEXT

**Stadt Wien Forschungs- und Lehrteam HR<sup>PROGRESS</sup> präsentiert Ergebnisse der HR-Kompetenzforschung an der FHWien der WKW**

**Das Stadt Stadt Wien Forschungs- und Lehrteam HR<sup>PROGRESS</sup>, etabliert am Institut für Personal & Organisation der FHWien der WKW hat im Zuge eines dreijährigen Projektes im Zeitraum 2014-2016 ein Human Resources (HR)-Kompetenzmodell in Kooperation mit Partnerhochschulen aus der Slowakei, Tschechien und Ungarn entwickelt.**

Die Aufgaben des Personalmanagements und die Erwartungen an HR haben sich in den vergangenen Jahrzehnten stark erweitert. Neue Rollen im Bereich Personalmanagement erfordern veränderte Kompetenzen bei den MitarbeiterInnen. Genau an diesem Punkt setzt das HR<sup>PROGRESS</sup> Forschungsprojekt an.

Das ForscherInnenteam entwickelte ein HR Kompetenzmodell zunächst theoretisch – und adaptierte es später auf Basis von rund 40 Interviews in den vier Ländern. Weiters wurde eine repräsentative Erhebung unter 528 Personalisten und 506 Stakeholder von HR aus dem Top- und Mittelmanagement zur Wichtigkeit und Ausprägung der folgenden 7 HR-Kompetenzen durchgeführt:

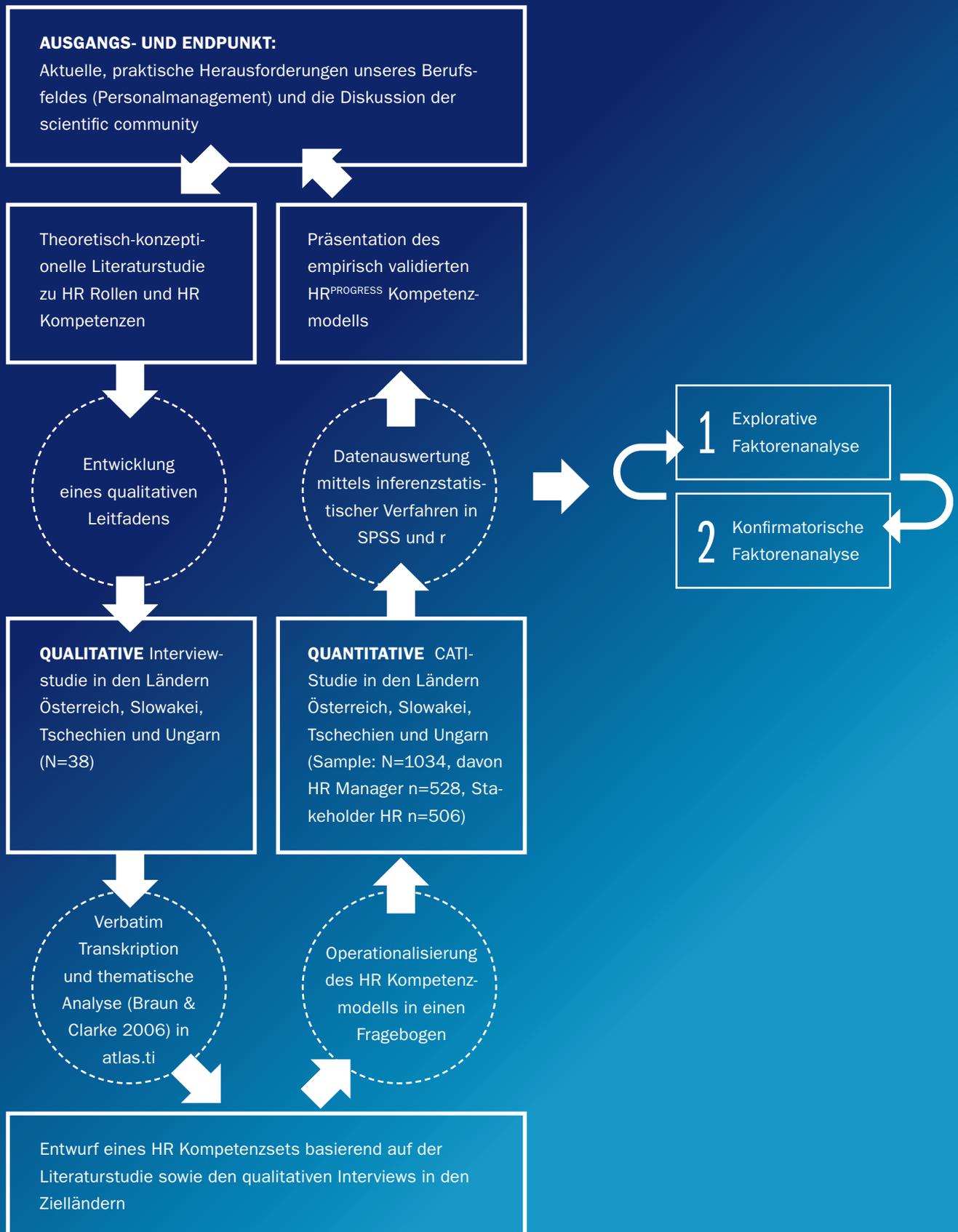
- Unternehmerische Kompetenz
- Beziehungsmanagementkompetenz
- Beratungskompetenz
- Diversitätskompetenz
- Führungskompetenz
- Ethikkompetenz
- Veränderungskompetenz

### **HR-Kompetenzen für die Zukunft**

PersonalistInnen aller vier Länder messen diesen Kompetenzen eine ähnliche Bedeutung zu. Dies kann einerseits auf den Einfluss westlicher Managementliteratur, zum anderen auf die Präsenz multinationaler, meist westlicher Unternehmen, welche die HR- Landschaft in mittel- und osteuropäischen Ländern prägt, zurückgeführt werden. Das Ergebnis kann insofern als positiv betrachtet werden, denn grenzüberschreitende Aktivitäten werden dadurch erleichtert. Bestimmte Kompetenzen werden in Zukunft zunehmend gefragt sein. Insbesondere Beziehungsmanagement-, Veränderungs-, Beratungs- und Führungskompetenzen sind entscheidend, um die Flexibilisierung der Arbeitswelt zu begleiten, welche HR in den nächsten zehn Jahren stark beschäftigen wird. Nähere Informationen online [http://www.fh-wien.ac.at/fileadmin/user\\_upload/Personal-Wissensmanagement/Forschung/HRProgress\\_Flyer\\_Web.pdf](http://www.fh-wien.ac.at/fileadmin/user_upload/Personal-Wissensmanagement/Forschung/HRProgress_Flyer_Web.pdf).

Rückfragen bitte an: [pwoe@fh-wien.ac.at](mailto:pwoe@fh-wien.ac.at)

# Das HR<sup>PROGRESS</sup> Studiendesign



INSTITUT FÜR PERSONAL & ORGANISATION  
Währinger Gürtel 97, 1180 Wien  
Tel. +43 (1) 476 77-5860 Fax +43 (1) 476 77-5704  
pwoe@fh-wien.ac.at www.fh-wien.ac.at/pwoe

[www.facebook.com/InstitutPWOE](https://www.facebook.com/InstitutPWOE)  
[www.twitter.com/fhwienAT](https://www.twitter.com/fhwienAT)  
[www.youtube.com/FHWien](https://www.youtube.com/FHWien)  
[www.xing.com/net/fhwiengruppe](https://www.xing.com/net/fhwiengruppe)

