

Der HR Business Partner

aus der Perspektive von Motivations- und Rollentheorien

**Wann sind HR Business Partner bereit, entsprechend ihrer Rolle zu handeln?
Entwicklung, Anwendung und Überprüfung eines Untersuchungsmodells zur
Erhebung der Motivation und Volition von HR Business Partnern zur Ausübung
ihrer Rolle im Unternehmen**

Der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der

Universität Paderborn

zur Erlangung des akademischen Grades

Doktor der Wirtschaftswissenschaften

- Doctor rerum politicarum -

vorgelegte Dissertation

von

Diplom Handelslehrerin Charlotte Pähler

Geboren am 16.06.1980 in Gütersloh

(2023)

Danksagung

Als erstes gilt mein Dank all den Personen, die mich bei der Auseinandersetzung mit der Thematik und dem Anfertigen meiner Dissertation unterstützt und begleitet haben.

Als erstes danke ich meinem Doktorvater Prof. Dr. Niclas Schaper, der stets ein aufmerksamer Zuhörer, anregender Diskussionspartner und wertvoller Ratgeber war. Sein Wissen und seine zeitliche Flexibilität in der Abstimmung haben maßgeblich zum Entstehen dieser Arbeit beigetragen.

Die Arbeit war nur durch die zahlreichen Teilnehmer an der Studie möglich. Ihnen sei an dieser Stelle herzlich gedankt. Ihr Mitwirken an der Befragung und ihr Einsatz, sich mit dem umfangreichen Fragebogen zu befassen, war eine entscheidende Voraussetzung für die Erstellung dieser Arbeit.

Danken möchte ich meinen Kolleginnen und Kollegen in der s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG., die meine parallele Tätigkeit im Rahmen des Promotionsstudiengangs in vielfacher Hinsicht begleitet haben. Zudem richtet sich mein Dank an Norbert Esters und cpm Orange sowie an alle weiteren Kollegen im Unternehmensnetzwerk für ihre Unterstützung und den inspirierenden Austausch.

Ein besonders großes Dankeschön richtet sich an meine Familie und alle Freunde, die auch über die lange Zeit nicht müde geworden sind, mir immer wieder mit Rat und viel Verständnis zur Seite zu stehen. Mit diesem Rückhalt haben vor allem meine Eltern und mein Lebenspartner mir die erforderlichen Freiräume verschafft und mich immer in meinem Vorhaben bestärkt. Ein besonderer Dank richtet sich zudem an Jochen Lür, meinem aufmerksamsten Begleiter.

Kurzzusammenfassung

Nur etwa 1/3 der HR Business Partner¹ üben ihre Rolle erfolgreich aus. Vor dem theoretischen Hintergrund von Rollen- und Motivationstheorien und der kontroversen Diskussion um den „HR Business Partner“ in Unternehmen wird in dieser Arbeit ein Untersuchungsmodell entwickelt.

Es werden insgesamt 113 HR Business Partner auf der Basis des Untersuchungsmodells zur ihrer Motivation und Volition online anhand eines ebenfalls in dieser Arbeit entwickelten Fragebogens befragt. Durch die Erhebung und die entsprechenden statistischen Auswertungsverfahren wird ermittelt, inwieweit das entwickelte Untersuchungsmodell geeignet ist, Vorhersagen über die Verhaltensabsicht von HR Business Partnern zur Ausübung ihrer Rolle zu treffen.

Mit einer mittleren Güte kann die Eignung des Untersuchungsmodells durch Pfadanalysen bestätigt werden. Die Kognitive Präferenz, die Hoffnung auf Erfolg, die normativen Erwartungen ihrer Führungskraft, die Verfügbarkeit von Informationen sowie ein absolviertes Pädagogikstudium werden als positive Einflussfaktoren identifiziert. Als hinderlich erweisen sich die Übernahme von Führungsverantwortung in Verbindung mit der HR Business Partner Rolle und die Furcht vor Zurückweisung der Befragten. Das am häufigsten an vielen Stellen diskutierte Hindernis, der hohe administrative Aufwand, kann als Einflussfaktor nicht bestätigt werden.

Neu sind in dieser Arbeit Erkenntnisse zu den affektiven Einflüssen entsprechend der Motive der HR Business Partner (Hoffnung auf Erfolg und Furcht vor Zurückweisung) sowie einige Erkenntnisse zur Gestaltung der Rahmenbedingungen. Die deskriptiven Auswertungen ergeben, dass nur 20% der Befragten ihre Intention zur Ausübung der Rolle HR Business Partner ohne Einschränkung bestätigen. Dieser geringe Anteil entspricht den Erkenntnissen vorangegangener Untersuchungen wie z.B. von Claßen & Kern (2010).

In weiteren Untersuchungen könnte es von Interesse sein, wie sich die Volition und Motivation der HR Business Partner während der Handlungsausführung entwickelt. Zudem lassen sich ggf. weitere Erkenntnisse zu Einflussfaktoren bei einer erneuten umfassenderen Befragung und einem größeren Datensatz ermitteln. Die durchgeführten inhaltsanalytischen Auswertungen geben hierauf bereits einige Implikationen. Für die betriebliche Praxis lassen sich Ableitungen zur Auswahl und Weiterentwicklung von zukünftigen HR Business Partnern treffen.

¹ Das in dieser Arbeit gewählte generische Maskulinum bezieht sich zugleich auf die männliche, weibliche und andere Geschlechteridentitäten.

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS	4
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	9
TABELLENVERZEICHNIS.....	11
1 EINLEITUNG	16
1.1 Relevanz des Themas	16
1.2 Inhalt und Fokus der Arbeit.....	18
1.3 Einordnung der Arbeit in den Stand der Forschung.....	21
1.3.1 Stand der Forschung zum HR-Business-Partner-Modell	22
1.3.2 Stand der Forschung im Kontext der Motivationstheorien und der Erkenntnisse zum Lernen von Rollen.....	26
2 DIE ROLLE DES HR BUSINESS PARTNERS IM UNTERNEHMEN	29
2.1 Der HR Business Partner	29
2.1.1 Teilrollen und Aufgaben.....	29
2.1.2 Das HR Service Delivery Model.....	37
2.2 Einordnung des HR Business-Partner-Konzepts im Kontext des Personalmanagements.....	44
2.2.1 Aufgaben und Handlungsfelder des Personalmanagements im Vergleich zum HR-Business-Partner-Konzept.....	45
2.2.2 Organisation des Personalmanagements und die Einordnung des HR Service Delivery Model	51
2.3 Rollentheoretische Perspektive auf das HR-Business-Partner-Konzept.....	55
2.3.1 Soziale Rollen in Organisationen und die Bedeutung der Theorien für die Rolle des HR Business Partners.....	56
2.3.2 Rollenkonflikte und belastende Aspekte des Rollenverhaltens.....	59
2.4 Reflexion des HR - Business - Partner – Konzepts	63
3 PROFESSIONALITÄT DES HR BUSINESS PARTNERS UND DAS ERLERNEN VON ROLLEN.....	71
3.1 Bedeutung von Kompetenz.....	72
3.1.1 Einordnung des Kompetenzbegriffs.....	72
3.1.2 Erforderliche Kompetenzen des HR Business Partners nach Ulrich et al. (2012)	75

3.2	Erlernen von Rollen.....	89
3.2.1	Inhalte des Rollenlernens und Professionalitätsanspruch an die HR-Business-Partner-Rolle.....	89
3.2.2	Der Prozess der Sozialisation und die Entwicklung des Selbstkonzepts	91
3.2.3	Soziales Lernen: Die Theorie des Modell-Lernens nach Bandura	93
3.2.4	Hindernisse und Herausforderungen im Erlernen der HR Business Partner-Rolle und der Entwicklung der Kompetenzen	95
3.3	Die Berufswahl und die bewusste Entscheidung für die Rolle HR Business Partner	99
3.3.1	Die Theorie der Rollenbilanz	100
3.3.2	Annahmen zu Kosten- und Ertragserwartungen	102
3.3.3	Normativer Druck: Der Einfluss von sozialen Normen auf das Erlernen und Ausüben einer Rolle	103
3.3.4	Einschätzung der eigenen Fähigkeiten: Theorie der Selbstwirksamkeit	105
4	MOTIVATIONSTHEORETISCHE ANSÄTZE: WANN SIND HR BUSINESS PARTNER BEREIT, ENTSPRECHEND IHRER THEORETISCHEN ROLLE ZU HANDELN?.....	107
4.1	Motivationsprozesstheoretische Ansätze.....	108
4.1.1	Theorie des überlegten Handelns und die Theorie des geplanten Verhaltens	109
4.1.2	Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen als Weiterentwicklung	111
4.1.3	Zusammenfassung der Erkenntnisse aus der Anwendung der prozesstheoretischen Ansätze auf die Rolle HR Business Partner	125
4.2	Inhaltstheoretische Ansätze der Motivationsforschung und ihre Bedeutung für die Business Partner-Rolle	127
4.2.1	Intrinsische Motivation durch die Tätigkeit HR Business Partner selbst.....	127
4.2.2	Bedeutung der sozialen Motive für die Ausübung der HR Business Partner-Rolle.....	133
4.2.3	Explizite und implizite Motive entsprechend dem 3-Komponenten-Modell (Kehr 2004).....	139
4.2.4	Zusammenfassung der Erkenntnisse der inhaltstheoretischen Ansätze auf die Rolle des HR Business Partners	140

5 ENTWICKLUNG EINES UNTERSUCHUNGSMODELLS ZUR ERHEBUNG DER WAHRSCHEINLICHKEIT DER AUSÜBUNG DER HR BUSINESS PARTNER-ROLLE.	142
5.1 Vorgehen zur Modellentwicklung	142
5.2 Der Einfluss auf das Wählen: Fragestellungen und Hypothesen entsprechend der prädeziationalen Phase.....	146
5.2.1 Kosten- und Ertragserwartungen entsprechend der kognitiven Präferenz:	146
5.2.2 Kosten- und Ertragserwartung entsprechend der affektiven Präferenz.....	148
5.2.3 Erwartung bezüglich des normativen Drucks.....	151
5.2.4 Erwartungen bezüglich der persönlichen Fähigkeiten zur Rollenausübung: ...	154
5.3 Intentionsinitiiierung: Fragestellungen und Hypothesen entsprechend der präaktionalen Phase.....	157
5.3.1 Der Einfluss der Fazit-Tendenz.....	157
5.3.2 Der Einfluss der Situation.....	159
5.4 Zusammenfassung zu einem Untersuchungsmodell.....	162
5.5 Abgrenzung des Untersuchungsmodells und Ausblick.....	166
 6 BRANCHENÜBERGREIFENDE ÜBERPRÜFUNG DES INTEGRATIVEN MODELLS ZUR ERHEBUNG DER WAHRSCHEINLICHKEIT DER ROLLENAUSÜBUNG ALS HR BUSINESS PARTNER IN EINEM UNTERNEHMEN.....	 167
6.1 Zielsetzung und Fragestellung der Untersuchung.....	167
6.2 Methodik der Untersuchung.....	169
6.2.1 Auswahl der Stichprobe.....	169
6.2.2 Entwicklung und Struktur des Untersuchungsinstruments.....	170
6.2.3 Untersuchungsdurchführung	187
6.2.4 Auswertungsmethodik.....	187
6.2.5 Ergänzende qualitative Analysen.....	199
6.3 Beschreibung der Stichprobe	205

6.4	Überprüfung der Item- und Skalenwerte für die untersuchten Faktoren.....	210
6.4.1	Überprüfung der Mittelwerte und Standardabweichungen.....	210
6.4.2	Überprüfung der Skalenwerte.....	212
6.4.3	Überprüfung der Normalverteilungsvoraussetzung.....	215
6.5	Beschreibung der erfassten Faktoren als Ergebnis der befragten Stichprobe	216
6.6	Ergebnisse der Modellprüfung.....	225
6.6.1	Ermittlung von Zusammenhängen der Faktoren mittels Korrelations- analysen.....	225
6.6.2	Ermittlung von Einflüssen der Faktoren mittels Regressionsanalysen	230
6.6.3	Überprüfung des Untersuchungsmodells durch Pfadanalysen	256
6.7	Ermittlung der wahrgenommenen Erfolge, Hindernisse und Unterstützungsbedarfe der Befragten mittels qualitativer Inhaltsanalyse	266
6.7.1	Ergebnisse zur Teilrolle Strategic Partner	267
6.7.2	Ergebnisse zur Teilrolle Change Agent.....	275
6.7.3	Ergebnisse zur Teilrolle Employee Champion	286
6.7.4	Ergebnisse zum Administrative Expert	295
6.7.5	Zusammenfassung der inhaltsanalytischen Ergebnisse	302
7	ZUSAMMENFASSUNG, DISKUSSION UND AUSBLICK	307
7.1	Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse	307
7.1.1	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse der Modellprüfung.....	307
7.1.1.1	Die Ergebnisse zu Hypothese 1 und den Ertragserwartungen als Prädiktor	308
7.1.2	Unerwartete Ergebnisse	317
7.2	Beitrag zum Stand der Forschung	335
7.3	Limitationen der Arbeit und Bewertung des methodischen Vorgehens	340
7.3.1	Reflexion der Entwicklung des Untersuchungsmodells.....	341
7.3.2	Reflexion der Entwicklung des Untersuchungsinstruments.....	342
7.3.3	Reflexion der Untersuchungsdurchführung.....	344
7.4	Implikationen für die Praxis	346

VERZEICHNIS

7.5	Ausblick und Fazit.....	351
7.5.1	Weitere Forschungsbedarfe.....	351
7.5.2	Diskussion möglicher Modellveränderungen	355
7.5.3	Fazit	359
8	LITERATURVERZEICHNIS	363
9	ANHANG	377

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Übersicht zu den Inhalten und dem Vorgehen in dieser Arbeit aufgebaut nach Kapiteln	21
Abbildung 2: Rollen des HR Business Partners (Ulrich, 1997)	30
Abbildung 3: Darstellung des HR Service Delivery Model in Anlehnung an Ulrich et al, 2009.....	40
Abbildung 4: Begriffszusammenhang des Personalmanagements (nach Berthel/Becker, 2013, S. 16).....	47
Abbildung 5: Dreidimensionales Personalmanagement (Scholz, 2014, S. 168)	49
Abbildung 6: Rollenmodell der Personalabteilung in der K4HR-Matrix (Scholz, 2014, S.220).....	53
Abbildung 7: geteilte Verantwortung in der HR-Business-Partner-Rolle nach Ulrich (1997).....	58
Abbildung 8: Schwierigkeiten und Hürden bei der Umsetzung des HR-Business-Partner-Konzepts, Ergebnisse des HR Barometers (Claßen & Kern, 2010, S.308)65	
Abbildung 9: Basis für Kompetenzen in Anlehnung an Abb. "Background of HR Effectiveness" (Ulrich et al., 2009, S. 102).....	76
Abbildung 10: Verschiebung der Kompetenzanforderungen an den HR Business Partner in Anlehnung an „Prioritizing HR Competence Actions“ (Ulrich et al. 2012, S. 59).....	88
Abbildung 11: Hauptvariablen der Theorie der Rollenbilanz (Fischer & Wiswede, 2009, S. 534)	101
Abbildung 12: Schematische Darstellung der vier Handlungsphasen des Rubikon-Modells nach Gollwitzer (1986) in Fischer & Wiswede (2009, S. 115)	112
Abbildung 13: Ziele und Bedingungen ihrer Wirksamkeit (nach Locke & Latham, 1990 in Nerdinger, 2003, S. 46)	121
Abbildung 14: Integration weiterer Theorien in die Phasen 1 und 2 des Rubikon Modells (Gollwitzer 1988, Heckhausen 1989).....	143
Abbildung 15: Übersicht zu den im Untersuchungsmodell aufgenommenen Prädiktoren und Moderatoren zur Phase 1 des Rubikon Modells (Intentionsbildung) .	157
Abbildung 16: Übersicht zur Phase 2 des Rubikon Modells (Intentionsinitiiierung).....	161
Abbildung 17: Untersuchungsmodell zur Erhebung der Wahrscheinlichkeit der Ausübung der HR Business Partner-Rolle.....	164
Abbildung 18: Drei Dimensionen in der Struktur und dem Aufbau des Fragebogens	171
Abbildung 19: Beispiel Multi-Motive-Gitter (Langens, Schmalt, Sokolowski, 2005, S. 10)	177
Abbildung 20: Einfluss der Moderatorvariablen (MV) auf den Einfluss von der unabhängigen Variablen (UV) auf die abhängige Variable (AV)	193
Abbildung 21: Übersicht der Mittelwerte der Faktoren, (mit in grau hervorgehoben die invers kodierten Faktoren).....	223
Abbildung 22: Übersicht der Zustimmungen und Ablehnungen der Faktoren in %	224
Abbildung 23: Übersicht der Zusammenhänge der Faktoren im Untersuchungsmodell entsprechend der ermittelten Korrelationskoeffizienten	230
Abbildung 24: „Normative Erwartungen des Vorgesetzten“ als Moderatorvariable auf den Zusammenhang von „Hoffnung auf Erfolg“ und „Fazit-Tendenz“	234
Abbildung 25: Wirkung der Moderatorvariable "normative Erwartungen des Vorgesetzten" auf den Zusammenhang von „Hoffnung auf Erfolg“ und „Fazit-Tendenz“ anhand von Mittelwertveränderungen (+/- eine Standardabweichung)	236

Abbildung 26: Normative Erwartungen des Vorgesetzten als Moderatorvariable auf den Zusammenhang von „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ und „Fazit-Tendenz“	236
Abbildung 27: Wirkung der Moderatorvariable "normative Erwartungen des Vorgesetzten" auf den Zusammenhang von „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ und „Fazit Tendenz“ anhand von Mittelwertveränderungen (+/- eine Standardabweichung)	238
Abbildung 28: „Normative Erwartungen des Vorgesetzten“ als Moderatorvariable auf den Zusammenhang von „Furcht vor Zurückweisung“ und „Fazit Tendenz“ ...	239
Abbildung 29: „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“ als Moderatorvariable auf den Zusammenhang von „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ und „Fazit-Tendenz“	241
Abbildung 30: Wirkung der Moderatorvariable "Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten" auf den Zusammenhang von „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ und „Fazit-Tendenz“ anhand von Mittelwertveränderungen (+/- eine Standardabweichung).....	243
Abbildung 31: „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“ als Moderatorvariable auf den Zusammenhang von „Furcht vor Zurückweisung“ und „Fazit-Tendenz“ ...	243
Abbildung 32: Wirkung der Moderatorvariablen "Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten" auf den Zusammenhang von „Furcht vor Zurückweisung“ und „Fazit Tendenz“ anhand von Mittelwertveränderungen (+/- eine Standardabweichung)	245
Abbildung 33: „Normative Erwartungen der Führungskräfte“ als Moderatorvariable auf den Zusammenhang von „Furcht vor Zurückweisung“ und „Fazit-Tendenz“ ...	246
Abbildung 34: Wirkung der Moderatorvariable "normative Erwartungen der Führungskräfte" auf den Zusammenhang von „Furcht vor Zurückweisung“ und „Fazit Tendenz“ anhand von Mittelwertveränderungen (+/- eine Standardabweichung)	248
Abbildung 35: Übersicht zu den Einflussbeziehungen innerhalb des Untersuchungsmodells entsprechend der ermittelten Regressionskoeffizienten in Kap. 6.6.2.....	255
Abbildung 36: Veränderungen des Untersuchungsmodells entsprechend der Ergebnisse der modifizierten Pfadanalyse (Pfadanalyse 3).....	266
Abbildung 37: Überblick Ergebnisse Hypothesenprüfung zum Ausgangsuntersuchungsmodell (Kapitel 5.4)	316

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Measures of Key Stakeholders from HR Transformation (Ulrich et al., 2009, S. 35).....	43
Tabelle 2: Betrachtungsebenen der Unternehmensführung und Aspekte des betrieblichen Geschehens (Berthel/Becker 2013, S. 14)	46
Tabelle 3: Kompetenzmerkmale und ihre Definition nach Spencer & Spencer (1993)....	73
Tabelle 4: Übersicht Entwicklung der Rollen und Konzepte zum HR Business Partner bis 2012 (Ulrich et al., 2012)	79
Tabelle 5: in Anlehnung an „Factors for HR Competence on Individual Effectiveness and Business Impact“ (Ulrich 2012, S. 57)	87
Tabelle 6: Übersicht zu Fragestellungen der prozessorientierten Motivationstheorien und den Herausforderungen der HR Business Partner-Rolle entsprechend der Phasen 1 und 2 des Rubikon Modells	126
Tabelle 7: Übersicht Herausforderungen des HR Business Partners in Verbindung mit Fragestellungen der inhaltsorientierten Motivationstheorien	141
Tabelle 8: Überblick zur Herleitung der Untersuchungsvariablen, Fragestellungen und Hypothesen zu Phase 1 des Rubikon Modells (Intentionsbildung)	165
Tabelle 9: Überblick zur Herleitung der Untersuchungsvariablen, Fragestellungen und Hypothesen zu Phase 2 des Rubikon Modells (Intentionsinitiierung).....	166
Tabelle 10: Übersicht zu den ausgewählten Aktivitäten basierend auf den Kompetenzanforderungen an den HR Business Partner in Anlehnung an Ulrich et al. 2012	172
Tabelle 11: Übersicht zu den Untersuchungsmerkmalen der einzelnen Modellvariablen (vgl. Kap. 5.4).....	173
Tabelle 12: Itembeispiel zum Fragetyp „Behauptung zum Szenario“ bewertet auf Basis einer Rating-Skala.....	175
Tabelle 13: Übersicht zu den entwickelten Szenarien zu den Teilrollen Strategic Partner und Change Agent (in Anlehnung an Ulrich 2012 vgl. Tabelle 10).....	180
Tabelle 14: Übersicht zu den entwickelten Szenarien zu den Teilrollen Employee Champion und Administrative Expert (in Anlehnung an Ulrich 2012, vgl. Tabelle 10)	181
Tabelle 15: Übersicht Untersuchungsmerkmale mit Beispielitems	183
Tabelle 16: Übersicht Operationalisierung der Variablen des Untersuchungsmodells anhand von Beispielitems	186
Tabelle 17: Altersstruktur der Teilnehmer in Jahren	205
Tabelle 18: Übersicht zur Betriebszugehörigkeit der Teilnehmer in Jahren	205
Tabelle 19: Übersicht zur Erfahrung der Teilnehmer als HR Business Partner in Jahren	206
Tabelle 20: Übersicht zum Anteil der Teilnehmer mit Führungsverantwortung	207
Tabelle 21: Übersicht zur Größe der Unternehmen (Mitarbeiterzahlen) bei der befragten Stichprobe.....	208
Tabelle 22: Übersicht zu den Antworten der Teilnehmer in den Fragestellungen zur HR Strategie (in Prozent der Teilnehmeranzahl)	209
Tabelle 23: Übersicht zu den Mittelwerten und Standardabweichungen je Faktor.....	211
Tabelle 24: Ergebnisse zu den Reliabilitätsanalysen (Cronbach’s Alpha) zu den gebildeten Faktoren zur Gesamtrolle HR Business Partner.....	212
Tabelle 25: Ergebnisse zu den Reliabilitätsanalysen (Cronbach’s Alpha) zu den gebildeten Faktoren ohne die Items zur Teilrolle Administrative Expert.....	214

Tabelle 26: Ergebnisse des Kolmogorov-Smirnov-Test für die Faktoren "Fazit-Tendenz" und "Fiat-Tendenz"	215
Tabelle 27: Übersicht deskriptive Auswertungen zu den Faktoren der Ertragserwartungen.....	217
Tabelle 28: Übersicht deskriptive Auswertungen zu den Faktoren der Kostenerwartungen	218
Tabelle 29: Übersicht deskriptive Ergebnisse zu den Faktoren der wahrgenommenen Fähigkeiten	219
Tabelle 30: Ergebnisse deskriptiver Auswertungen der Moderatorvariablen	220
Tabelle 31: Ergebnisse deskriptive Auswertung des Faktors „Fazit-Tendenz“	221
Tabelle 32: Ergebnisse deskriptive Auswertungen der Faktoren der Situation (Phase 2 des Untersuchungsmodells).....	221
Tabelle 33: Ergebnisse deskriptive Auswertungen des Faktors „Fiat-Tendenz“	222
Tabelle 34: Ergebnisse Korrelationsanalysen zu Ertragserwartungen, Kompetenzerlebe, Fazit-Tendenz und Fiat-Tendenz, dargestellt anhand der Korrelationskoeffizienten	227
Tabelle 35: Ergebnisse Korrelationsanalysen zu Kostenerwartungen, Entwicklungsaufwand, Fazit-Tendenz und Fiat-Tendenz, dargestellt anhand der Korrelationskoeffizienten	227
Tabelle 36: Ergebnisse Korrelationsanalysen der Moderatorvariablen, Fazit-Tendenz und Fiat-Tendenz, dargestellt anhand der Korrelationskoeffizienten	228
Tabelle 37: Übersicht Ergebnisse Korrelationsanalysen der einzelnen Faktoren auf die Kriterien des Untersuchungsmodells „Fazit Tendenz“ und „Fiat Tendenz“ anhand der Korrelationskoeffizienten	229
Tabelle 38: Ergebnisse Regressionsanalysen Ertragserwartungen (UV) und Fazit- Tendenz (AV).....	232
Tabelle 39: Übersicht Ergebnisse Regressionsanalysen zu den unstandardisierten Residuen für die Moderatorvariable „ Normative Erwartungen des Vorgesetzten (NEV)“	233
Tabelle 40: Ergebnisse Regressionsanalysen für "normative Erwartungen des Vorgesetzten" als Moderatorvariable und „Hoffnung auf Erfolg“ als unabhängige Variable	235
Tabelle 41: Wirkung des Moderators „normative Erwartungen des Vorgesetzten“ auf den Zusammenhang von „Hoffnung auf Erfolg“ und „Fazit-Tendenz“ in Mittelwerten.....	235
Tabelle 42: Ergebnisse Regressionsanalysen für "normative Erwartungen des Vorgesetzten (NErV)" als Moderatorvariable und „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ als unabhängige Variable	237
Tabelle 43: Wirkung des Moderators „Normative Erwartungen des Vorgesetzten“ auf den Zusammenhang von „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ und „Fazit-Tendenz“ in Mittelwerten	237
Tabelle 44: Ergebnisse Regressionsanalysen für "Normative Erwartungen des Vorgesetzten" als Moderatorvariable und „Furcht vor Zurückweisung“ als unabhängige Variable	239
Tabelle 45: Wirkung des Moderators „normative Erwartungen des Vorgesetzten“ auf den Zusammenhang von „Furcht vor Zurückweisung“ und „Fazit-Tendenz“ in Mittelwerten	240

Tabelle 46: Übersicht Ergebnisse Regressionsanalysen zu den unstandardisierten Residuen für die Moderatorvariable „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“	241
Tabelle 47: Ergebnisse Regressionsanalysen für „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“ als Moderatorvariable und „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ als unabhängige Variable	242
Tabelle 48: Wirkung des Moderators „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“ auf den Zusammenhang von „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ und „Fazit-Tendenz“ in Mittelwerten	242
Tabelle 49: Ergebnisse Regressionsanalysen für „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“ als Moderatorvariable und „Furcht vor Zurückweisung“ als unabhängige Variable	244
Tabelle 50: Wirkung des Moderators „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“ auf den Zusammenhang von „Furcht vor Zurückweisung“ und „Fazit-Tendenz“ in Mittelwerten	244
Tabelle 51: Übersicht Ergebnisse Regressionsanalysen zu den unstandardisierten Residuen für die Moderatorvariable „normative Erwartungen der Führungskräfte“	246
Tabelle 52: Ergebnisse Regressionsanalysen für „normative Erwartungen der Führungskräfte“ als Moderatorvariable und „Furcht vor Zurückweisung“ als unabhängige Variable	247
Tabelle 53: Wirkung des Moderators „normative Erwartungen der Führungskräfte“ auf Zusammenhang von „Furcht vor Zurückweisung“ und „Fazit-Tendenz“ in Mittelwerten	247
Tabelle 54: Übersicht Ergebnisse Regressionsanalysen zu den unstandardisierten Residuen für die Moderatorvariable „Konformitätsmotivation ggü. Führungskräften“	248
Tabelle 55: Ergebnisse Regressionsanalyse „Fazit-Tendenz“ (UV) und „Fiat-Tendenz“ (AV)	249
Tabelle 56: Ergebnisse Mediatoranalyse für den Zusammenhang von „kognitive Präferenz“ (UV), „Fazit-Tendenz“ (Mediator) und „Fiat-Tendenz“ (AV)	250
Tabelle 57: Ergebnisse Mediatoranalyse für den Zusammenhang von „Hoffnung auf Erfolg“ (UV), „Fazit-Tendenz“ (Mediator) und „Fiat-Tendenz“ (AV)	250
Tabelle 58: Ergebnisse Mediatoranalyse für den Zusammenhang von „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ (UV), „Fazit-Tendenz“ (Mediator) und „Fiat-Tendenz“ (AV)	251
Tabelle 59: Ergebnisse Mediatoranalyse für den Zusammenhang von „Furcht vor Zurückweisung“ (UV), „Fazit-Tendenz“ (Mediator) und „Fiat-Tendenz“ (AV)	251
Tabelle 60: Ergebnisse Regressionsanalysen Ertragserwartungen, Kostenerwartungen, Kontrollvariablen als unabhängige Variable und Fazit-Tendenz als abhängige Variable	253
Tabelle 61: Ergebnisse Regressionsanalysen „Fazit-Tendenz“ und Kontrollvariablen als unabhängige Variable und Fiat-Tendenz als abhängige Variable	254
Tabelle 62: Zusammenfassende Übersicht der Regressionskoeffizienten β zwischen den unabhängigen Variablen und den abhängigen Variablen des Untersuchungsmodells	256
Tabelle 63: Ergebnisse Pfadanalyse zum Untersuchungsmodell – Einflüsse auf die „Fazit Tendenz“	258

Tabelle 64: Ergebnisse Pfadanalyse zum Untersuchungsmodell – Einfluss auf die „Fiat-Tendenz“	258
Tabelle 65: Ergebnisse Pfadanalysen erweitertes Untersuchungsmodell – Einflüsse auf die „Fazit-Tendenz“	259
Tabelle 66: Ergebnisse Pfadanalysen erweitertes Untersuchungsmodell – Einflüsse auf die „Fiat-Tendenz“	260
Tabelle 67: Ergebnisse der Pfadanalyse zum modifizierten Untersuchungsmodell – Einflüsse auf die „Fazit-Tendenz“	262
Tabelle 68: Ergebnisse der Pfadanalyse zum modifizierten Untersuchungsmodell – Einflüsse auf die „Fiat-Tendenz“	262
Tabelle 69: Ergebnisse der Pfadanalyse zum modifizierten Untersuchungsmodell und gekürzte Faktoren – Einflüsse auf die „Fazit-Tendenz ohne Administrative Expert (AE)“	263
Tabelle 70: Ergebnisse der Pfadanalyse zum modifizierten Untersuchungsmodell – Einflüsse auf die „Fiat-Tendenz ohne Administrative Expert (AE)“	263
Tabelle 71: Ergebnisse der Moderatoranalysen für den Zusammenhang von Kosten-/Ertragserwartungen und „Fazit-Tendenz“ - Schritt 1 Mediansplittung	264
Tabelle 72: Ergebnisse der Moderatoranalysen für den Zusammenhang von „Fazit-Tendenz“ und „Fiat-Tendenz“ - Schritt 1 Mediansplittung	265
Tabelle 73: Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse zur Teilrolle „Strategic Partner“ – Kategorienbildung zur Frage „Was gelingt bereits gut“	268
Tabelle 74: Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse zur Teilrolle „Strategic Partner“ – Kategorienbildung zur Frage nach den wahrgenommenen Hindernissen	270
Tabelle 75: Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse zur Teilrolle „Strategic Partner“ – Kategorienbildung zur Frage nach dem Unterstützungsbedarf	272
Tabelle 76: Zusammenfassung der Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalysen zur Teilrolle „Strategic Partner“	274
Tabelle 77: Ergebnisse Inhaltsanalyse Teilrolle „Change Agent“ – Kategorienbildung zur Frage „Was gelingt bereits gut?“	276
Tabelle 78: Ergebnisse Inhaltsanalyse Teilrolle „Change Agent“ – Kategorienbildung zur Frage nach den wahrgenommenen Hindernissen	278
Tabelle 79: Ergebnisse Inhaltsanalyse Teilrolle „Change Agent“ – Kategorienbildung zur Frage nach dem Unterstützungsbedarf	281
Tabelle 80: Zusammenfassung der Ergebnisse der Inhaltsanalysen zur Teilrolle „Change Agent“	285
Tabelle 81: Ergebnisse Inhaltsanalyse Teilrolle „Employee Champion“ – Kategorienbildung zur Frage „Was gelingt bereits gut“	287
Tabelle 82: Ergebnisse Inhaltsanalyse Teilrolle „Employee Champion“ – Kategorienbildung zur Frage nach wahrgenommenen Hindernissen	289
Tabelle 83: Ergebnisse Inhaltsanalyse Teilrolle „Employee Champion“ – Kategorienbildung zur Frage nach Unterstützungsbedarf	292
Tabelle 84: Zusammenfassung der Ergebnisse der Inhaltsanalysen zur Teilrolle „Employee Champion“	294
Tabelle 85: Ergebnisse Inhaltsanalyse Teilrolle „Administrative Expert“ – Kategorienbildung zur Frage „Was gelingt bereits gut“	295
Tabelle 86: Ergebnisse Inhaltsanalyse Teilrolle „Administrative Expert“ – Kategorienbildung zur Frage nach den wahrgenommenen Hindernissen	297
Tabelle 87: Ergebnisse Inhaltsanalyse Teilrolle „Administrative Expert“ – Kategorienbildung zur Frage nach dem Unterstützungsbedarf	299

VERZEICHNIS

Tabelle 88: Zusammenfassung der Ergebnisse der Inhaltsanalysen zur Teilrolle „Administrative Expert“	301
Tabelle 89: Überblick und Zusammenfassung der Ergebnisse zur qualitativen Inhaltsanalyse	303

1 EINLEITUNG

In der vorliegenden Arbeit wird die Rolle des HR Business Partners aus der Perspektive von Motivationstheorien und Rollentheorien betrachtet. Die zentrale Frage lautet, wann HR Business Partner bereit sind, entsprechend ihrer Rolle zu handeln, welche Motive sie dabei antreiben und wie diese erhoben werden können. Um diese Frage zu beantworten, wird ein Untersuchungsmodell entwickelt, in einer empirischen Erhebung operationalisiert und umgesetzt und hinsichtlich seiner Aussagefähigkeit überprüft. In den nächsten Abschnitten erfolgt einleitend die Herleitung der Relevanz des Themas, ein Ausblick auf die konkreten Inhalte dieser Arbeit sowie eine Einordnung in den Stand der Forschung.

1.1 Relevanz des Themas

Unternehmen stehen vor vielschichtigen Herausforderungen, die in einer erhöhten Komplexität und Unsicherheit durch das Umfeld begründet liegen. Der Wettbewerbsdruck durch ökonomische, globale, technologische oder demographische Veränderungen zwingt Unternehmen permanent zu Anpassungen und Innovationen. Immer wieder wird in diesem Zusammenhang auch nach den Zielen, Rollen und Strukturen des Personalmanagements gefragt. Integrierte und mit der Unternehmensstrategie abgestimmte Konzepte werden gefordert und können auch in empirischen Studien nachweislich mit dem Erfolg von Unternehmen in Verbindung gebracht werden (vgl. z.B. Hilb 2009).

Es gibt jedoch seit vielen Jahren eine heterogene Sicht auf einen tatsächlichen Wertbeitrag durch das Personalmanagement (z.B. Bennett, Ketch & Schultz, 1998; Vernon & Brewster, 2013). Um als Personalbereich einen wertschöpfenden Beitrag in dem genannten Unternehmensumfeld leisten zu können, müssen die Arbeitsweisen im Personalmanagement und der Bereich Personal insgesamt auf diese neuen Herausforderungen angepasst werden. Einige Forschungsansätze bestätigen, dass eine strategische Integration des Personalmanagements im Unternehmen zu positiven Effekten in der Unternehmensleistung insgesamt und in der Wirksamkeit von Personalmanagement führt (Bennett et al. 1998, Lawer & Mohrmann, 2003, Stavrou & Brewster, 2005). Ebenfalls können positive Veränderungen in den finanziellen Ergebnissen nachgewiesen werden (Guest, Michie, Conway & Sheehan, 2003). Gleichmaßen wurden jedoch keine Einflüsse oder sogar negative Auswirkungen auf die Unternehmensperformance durch das Personalmanagement in Forschungsarbeiten nachgewiesen (Martell & Carroll 1995, Wright, McMahan, McCormick & Sherman 1998). 2003 stellte Cardwell deutliche Interessenskonflikte in Verbindung mit der Rolle des

Personalmanagers fest. Diese Konflikte entstanden insbesondere durch die häufig unterschiedlichen Erwartungen von Führungskräften und Mitarbeitern an die Rolle des Personalmanagers. Francis und Keegan (2006) ermittelten eine fehlende strategische Denkweise und Haltung bei Personalmanagern, die zu negativen Auswirkungen auf die Unternehmensleistung führten.

Um als Unternehmen den Herausforderungen des Marktes in der heutigen Zeit begegnen zu können, ist von zentraler Bedeutung, dass sich die handelnden Personen diesen neuen Herausforderungen stellen. In diesem Zusammenhang ist insbesondere eine beratende Generalistenfunktion im Personalbereich als „HR Business Partner“ stark in das Zentrum der allgemeinen Diskussionen gerückt. Zahlreiche Vorwürfe wurden in diesem Zusammenhang laut, dass die Rolleninhaber ihre Rolle nicht wie gewünscht ausüben. Häufig geht es dabei um Fragen des Könnens der handelnden Personen oder um die organisatorische Einbindung und die Rahmenbedingungen der Rolleninhaber im Unternehmen (z.B. bei Schuler, 1990; Storey, 1992; Scholz, 1999 und 2014; Berthel & Becker, 2013). Die Diskussion findet in wissenschaftlichen Ansätzen des Personalmanagements, aber vor allem auch in Ansätzen aus der Managementberatung, zu denen auch die Ansätze von Ullrich et al. (1997 ff.) oder von Claßen & Kern (2010) zählen, sowie in der betrieblichen Praxis der Unternehmen statt. Weit verbreitet und bekannt ist dabei der Ansatz von Ulrich (1997) aus der Perspektive einer Managementberatung in den USA. Laut Gerbott (2015) ist das HR-Business-Partner-Konzept von Ulrich (1997) noch immer der relevanteste Ansatz in der aktuellen Diskussion, auch wenn dieser Ansatz nicht aus der wissenschaftlichen Forschung, sondern aus Erhebungen in Verbindung mit der Beratungspraxis einer Unternehmensberatung stammt. Bis heute ist jedoch nicht geklärt, warum trotz der Popularität des HR-Business-Partner-Konzepts und der Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen und Arbeitsvoraussetzungen die gewünschte Leistung der HR Business Partner nicht wahrgenommen oder erbracht wird. Nur ca. 1/3 der HR Business Partner üben die Rolle nach Befragungen von Claßen & Kern (2010) erfolgreich aus. Auch in den wissenschaftlichen Ansätzen des Personalmanagements wird eine Weiterentwicklung der Personalmanager bzw. der HR Business Partner gefordert (vgl. Schuler, 1990; Storey, 1992; Scholz, 1999 und 2014; Berthel & Becker, 2013).

In dieser Arbeit wird ein anderer Ansatz gewählt. Der Fokus dieser Arbeit liegt in erster Linie auf der Motivation der HR Business Partner und den rollenimmanenten Herausforderungen aus der Perspektive von psychologischen Motivationstheorien und den Erkenntnissen zu sozialen Rollen in Unternehmen. Ziel ist es, herauszufinden, wann HR Business Partner bereit sind, entsprechend ihrer Rolle zu handeln, was ihre zentralen

Motive zur Rollenausübung sind und wie diese ermittelt werden können. Diese Arbeit geht damit insbesondere der Frage nach, ob HR Business Partner ihre Rolle überhaupt ausüben wollen. Die Frage der Motivation zur Rollenausübung wurde in den bisherigen Ansätzen noch nicht sehr intensiv betrachtet. Die Motivation zur Rollenausübung ist jedoch eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg der Rollenausübung, wie bereits in zahlreichen Forschungsansätzen zur Arbeitsmotivation im beruflichen Kontext ermittelt wurde (vgl. z.B. Herzberg, 1968; Deci & Ryan, 1985; Hackmann & Oldham, 1980; Nerdinger, 2000). Wie die Fragestellung nach der Motivation zur Rollenausübung inhaltlich in dieser Arbeit bearbeitet werden soll, wird in den folgenden Abschnitten zur inhaltlichen Abgrenzung der Arbeit und zum Stand der Forschung hergeleitet.

1.2 Inhalt und Fokus der Arbeit

In dieser Arbeit wird zunächst die Rolle des HR Business Partners mit den dazugehörigen Aufgaben und der organisationalen Einbindung im Unternehmen beschrieben (vgl. Kap. 2.1, insbesondere Ulrich, 1997) und in den Kontext der Personalmanagement-Diskussion eingeordnet (vgl. Kap. 2.2, insbesondere Berthel & Becker, 2013; Scholz, 2014). Innerhalb des Personalmanagements besteht Einigkeit darüber, dass sich der HR Business Partner von einem „Verwalter“ zu einem „Gestalter“ entwickeln muss. Ein hoher Professionalitätsanspruch an die Rolleninhaber wird dabei herausgestellt. Im Anspruch wird der HR Business Partner mit den Führungskräften des Unternehmens verglichen. Führungskräfte und HR Business Partner teilen sich die Personalverantwortung und sind für die Wertschöpfung des Unternehmens verantwortlich. Der HR Business Partner ist der erste Ansprechpartner der Führungskräfte in allen Personalfragestellungen. Nach der Betrachtung des HR Business Partners aus der Perspektive des Personalmanagements, wird diese Funktion bzw. Position aus einer rollentheoretischen Sicht beschrieben (vgl. Kap. 2.3). Diese neue Perspektive führt zu einer vertiefenden Analyse des HR-Business-Partner-Modells (vgl. Kap. 2.4). Mit dem Anspruch an ein verändertes professionelles Verhalten und die Entwicklung von einem Verwalter zu einem Gestalter können entsprechend der Rollentheorien einige kritische und belastende Aspekte des Rollenverhaltens herausgearbeitet werden.

Der Professionalitätsanspruch wird in Kapitel 3 aufgegriffen. Über die konkrete Betrachtung der erforderlichen Kompetenzen wird der Umfang der geforderten Veränderung verdeutlicht. Die Entwicklung von einem Verwalter zu einem Gestalter stellt eine Entwicklung in der Tiefenstruktur der Kompetenz dar. Es geht dabei nicht nur um den Aufbau von Wissen und Fähigkeiten, sondern um das Erlernen einer neuen Rolle, der Entwicklung eines neuen Selbstbildes bzw. Selbstverständnisses und der dazugehörigen

Motive in Anlehnung an das Kompetenzverständnis von Spencer & Spencer (1993). Für die Rolle des HR Business Partners werden die Erkenntnisse und Erwartungen an diese Rolle gemäß dem Ansatz von Ulrich et al. (1997ff.) beschrieben (vgl. Kap. 3.1) und Erklärungsansätze des Rollenlernens und der Entwicklung des Selbstkonzepts in diesem Zusammenhang thematisiert (Kap. 3.2). Darüber hinaus wird in Kapitel 3.3 aufgegriffen, wie die Wahl der Funktion bzw. Position im Personalmanagement und eine bewusste Entscheidung für die Rolle des HR Business Partners aus rollentheoretischer Sicht erfolgen kann. In diesem Zusammenhang liefert insbesondere die Theorie der Rollenbilanz (Fetchenhauer, 1994) weitere Aufschlüsse. Das Rollenbilanz-Konzept verknüpft Erkenntnisse der eher soziologisch ausgerichteten Rollentheorien mit Ansätzen der rationalen Wahl psychologischer Motivationstheorien, um Aus- bzw. Vorhersagen zu längerfristigen Entscheidungen wie der Berufs- bzw. Tätigkeitswahl zu treffen.

In Kapitel 4 werden verschiedene Ansätze der psychologischen Motivationstheorien zur Analyse der HR-Business-Partner-Rolle aufgenommen. Claßen & Kern (2010) haben Hindernisse zur Rollenausübung in Ihren Untersuchungen ermittelt. Dabei wurde die „Motivation des HR-Mitarbeiters“ nur von 1% der befragten HR-Mitarbeiter als Hindernis zur Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle angegeben. Allerdings weist eine Vielzahl der ermittelten Hindernisse aus den Befragungen von Claßen & Kern auf einen deutlichen Zusammenhang zu motivationalen Fragestellungen bzw. Aspekten hin (vgl. Kapitel 2.4). Für die Tätigkeit des HR Business Partners ist der motivationale Aspekt insbesondere deshalb von so großer Bedeutung, weil immer wieder die Veränderung des Grundparadigmas in der Rolle thematisiert wird: insbesondere die Veränderung vom „Verwalter“ zum „Gestalter“. Mit diesem Paradigmenwechsel ist eine proaktiv gestaltende statt reaktiv verwaltende Haltung verbunden. Vor dem Hintergrund der Annahme, dass ein proaktives Verhalten mehr Eigenmotivation als ein reaktives, an Vorgaben orientiertes Umsetzen bedarf, so untermauert dies die Relevanz bzw. den Fokus in dieser Arbeit auf die Motivation des HR Business Partners zu richten. Zudem stellen die Motive einen wesentlichen Bestandteil von Kompetenzen dar (vgl. Kap. 3.1) und damit eine wesentliche Voraussetzung für eine professionelle Rollenausübung. Eine anspruchsvolle Rolle, wie die des HR Business Partners, kann nur zu Erfolgen und Ergebnissen führen, wenn der Rolleninhaber sich seiner Verantwortung bewusst ist und die Rolle tatsächlich ausüben möchte. Ist es also nur „schick“, HR Business Partner zu sein, oder entspricht diese Rolle tatsächlich meinen persönlichen Vorstellungen und Motiven? Es ist sicher nicht jeder aufgrund seiner Kompetenzen gleichermaßen für die Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle geeignet. Zudem entspricht diese Rolle sicher nicht den motivationalen Voraussetzungen eines jeden Mitarbeiters, der sich irgendwann für den Bereich Personal entschieden hat.

In Kapitel 4.1 wird zunächst der Motivationsprozess entsprechend der Theorien des überlegten Handelns (Ajzen & Fishbein, 1980) und des geplanten Verhaltens (Ajzen & Madden, 1986) sowie entsprechend dem Rubikon-Modell von Gollwitzer (1988) in Verbindung mit der HR-Business-Partner-Rolle betrachtet. Es stellt sich die Frage, wann so genannte HR Business Partner bereit sind, diese Rolle auszufüllen. Entsprechend dem Rubikon-Modell und dem Motivationsprozess wird dabei der Vorsatz (die Motivation) von der Absicht (Volition) unterschieden. Um die Perspektive der individuellen Motivation und Volition des HR Business Partners aufzugreifen, wird in dieser Arbeit das Rubikon-Modell von Gollwitzer (1988) verwendet. In Kapitel 4.2 werden schließlich Theorien zur intrinsischen Motivation durch die Arbeit selbst in die Betrachtung mit einbezogen (Deci & Ryan, 1985; Hackmann Oldham, 1980) sowie insbesondere die Bedeutung der Motive in Anlehnung an Mc Clelland (1953-1985) und die Unterschiede impliziter und expliziter Motive nach Kehr (2004) thematisiert.

Um Aspekte der Motivation von HR Business Partnern ganzheitlicher als in bisherigen Studien betrachten zu können wird in Kapitel 5 ein Untersuchungsmodell entwickelt, das die eher soziologisch ausgerichteten Rollentheorien mit Ansätzen der psychologischen Motivationstheorien verknüpft.

In Kapitel 6 wird eine Überprüfung des Modells vorgenommen. Die Ergebnisse der empirischen Erhebung und die Anwendung des neu entwickelten Untersuchungsmodells werden beschrieben. Der Inhalt und Fokus der Arbeit liegt damit zum einen auf der Zusammenführung von bereits vorhandenen und in diesem Kontext wesentlichen Inhalten und Theorien zum HR Business Partner sowie zu den Rollentheorien und Motivationstheorien und zum anderen auf der Überprüfung eines selbst entwickelten Untersuchungsmodells.

Ziel ist es, weiterführende Erkenntnisse zur Erhebung von Motivation und Volition von HR Business Partnern entsprechend dem aufgestellten Untersuchungsmodell zu erlangen und darüberhinaus Ansätze für die betriebswirtschaftliche Praxis und die erfolgreiche Umsetzung der HR-Business-Partner-Rolle zu entwickeln. Die folgende Abbildung (1) fasst die Inhalte der Arbeit noch einmal zusammen:

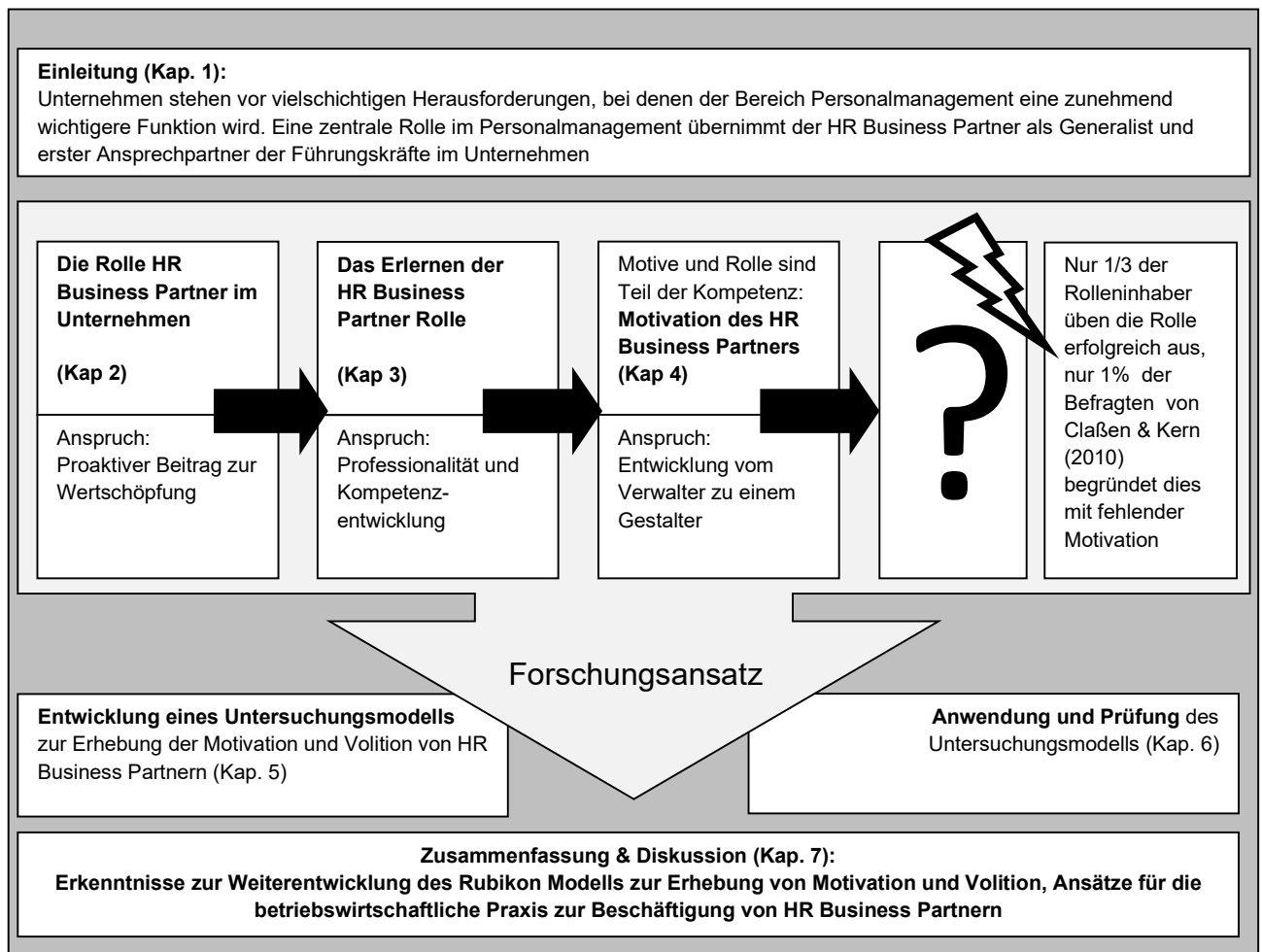


Abbildung 1: Übersicht zu den Inhalten und dem Vorgehen in dieser Arbeit aufgebaut nach Kapiteln

1.3 Einordnung der Arbeit in den Stand der Forschung

Zur Einordnung dieser Arbeit in den Stand der Forschung sind zwei Forschungsbereiche zu beachten. Diese werden in den folgenden Kapiteln jeweils beschrieben. Zum einen stützen sich viele inhaltliche Betrachtungen zum HR-Bereich auf das Modell zum HR Business Partner nach Dave Ulrich (1997) sowie von Ulrich et al. (2005-2012) und damit auf einen für die betriebliche Praxis entwickelten Ansatz aus der Managementberatung aus Amerika. Es ist daher zunächst der Stand der wissenschaftlichen Forschung zum HR-Business-Partner-Modell im Kontext der Wirtschaftswissenschaften bzw. des Personalmanagements sowie eine Erläuterung der starken Fokussierung auf die Ansätze aus der Beratungspraxis von Dave Ulrich für diese Arbeit relevant. In dieser Arbeit wurde zudem ein Untersuchungsmodell aus verschiedenen Motivationstheorien und Rollentheorien entwickelt. Für die Bewertung dieses selbstentwickelten Untersuchungsmodells ist es daher zum anderen von Interesse, eine Einordnung dieser Arbeit in den Stand der Forschung zu den psychologischen Motivationstheorien sowie zu

den verwendeten sozialpsychologischen bzw. soziologischen Theorien zum Erlernen von Rollen vorzunehmen.

1.3.1 Stand der Forschung zum HR-Business-Partner-Modell

Von Dave Ulrich, Professor an der University of Michigan und Unternehmensberater, wurde 1997 die in der Praxis zwar anerkannte, aber nicht voll in die Unternehmensrealität integrierte, HR-Business-Partner-Rolle ins Leben gerufen. Dave Ulrich brachte bereits im Jahr 1997 die heute viel diskutierten Erkenntnisse zum HR Business Partner in einer Buchveröffentlichung hervor. Im Jahr 1997 erschien das Buch „Human Resources Champion“, wodurch der Fokus von Mitarbeitern aus dem Unternehmensbereich Personal auf einen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens gelenkt werden sollte (vgl. auch Beer, 1997). Dieser Wertschöpfungsbeitrag durch einen Mitarbeiter im Bereich Personal wird nach Ulrich durch die Ausübung der Rolle des HR Business Partners mit den vier Teilrollen (Strategic Partner, Administrative Expert, Change Agent und Employee Champion) möglich. Darüber hinaus definierten Ulrich und Brockbank „HR the Value Proposition“ im Jahr 2005 und machten die potenziellen Wertschöpfungsbeiträge von Personalabteilungen für Mitarbeiter, Führungskräfte im Unternehmen sowie für Kunden und Investoren außerhalb des Unternehmens deutlich. Laut einigen Forschern (Bennett et al., 1998; Wehner, Kabst, Meifert & Cunz, 2012) zielt der Ansatz von Ulrich und Brockbank auf die Kooperation mit den relevanten Stakeholdern des Unternehmens wie z.B. mit den Führungskräften oder der Unternehmensleitung und auf die Integration des Personalmanagements in unternehmerische Entscheidungsprozesse. Im Jahr 2008 und 2012 wurden Studien zu den erforderlichen Kompetenzen von „HR Professionals“ veröffentlicht und der Anspruch an die Professionalität des HR Business Partners in den Ansätzen von Ulrich betont (Ulrich, Brockbank, Johnson, Younger, Sanholz, 2008; Ulrich, Younger, Brockbank, M.Ulrich, 2012). Insgesamt spricht Ulrich immer wieder von „HR Professionals“ und macht damit einen Unterschied zwischen einem gewöhnlichen Verständnis von Personalarbeit und einem professionellen Anspruch deutlich. Den professionellen Anspruch knüpft er an die Einstellung des HR Business Partners zu einem Wertschöpfungsbeitrag durch die eigene Funktion und Rolle im Unternehmen. Erkenntnisse zur Transformation des „Human Resources Managements“ oder des Personalbereichs eines Unternehmens in diese wertschöpfende Perspektive und Aktivität werden im Jahr 2009 veröffentlicht: „HR Transformation“ (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, Nymnan, 2009). Diese Ansätze von Ulrich et al. aus der Perspektive einer amerikanischen Managementberatung bilden bis heute die Diskussionsgrundlage um den

HR Business Partner und die Rollen im Bereich Personal nach dem „HR Service Delivery Model“.

Claßen & Kern erheben in ihrer Befragung aus dem Jahr 2006 und der wiederholten Durchführung in 2009, wie Unternehmen im deutschsprachigen Raum die Ansätze rund um den HR Business Partner realisiert haben. Veröffentlicht wurden diese Erhebungen zusammen mit weiteren Ausführungen zum HR Business Partner im Jahr 2010. Auch bei dieser Erhebung handelt es sich um Forschungsansätze, die dazu dienen, den Bereich Personal zukunftsfähig auszurichten und weiterzuentwickeln. Auch hier steht ein praktisches betriebswirtschaftliches Interesse im Vordergrund.

Ulrich selbst verfolgt fortlaufend die Forschung zum Human Resources Management und den Rollen der „HR Professionals“, wie er den HR Business Partner auch bezeichnet. Nach dem Erscheinen des Buches „Human Resources Champions“ 1997 und der Definition der Rollen im Personalbereich sowie der Fokussierung auf Wertschöpfungsaspekte, erschien 2005 „HR The Value Proposition“ mit der Darstellung der Wertschöpfung durch den Personalbereich für die relevanten Stakeholder (Ulrich & Brockbank, 2005). Im Jahr 2008 ergänzten Ulrich et al. die Forschungsergebnisse durch eine Studie zu den erforderlichen Kompetenzen von HR Professionals (Ulrich, Brockbank, Johnson, Younger, Sandholz, 2008). Diese Darstellung der Kompetenzanforderungen wurde kontinuierlich weiterentwickelt. Eine Neuauflage erschien im Jahr 2012 (Ulrich, Younger, Brockbank, M.Ulrich). Zwischenzeitlich veröffentlichte Ulrich im Jahr 2009 seine Erkenntnisse zur „HR Transformation – Building Human Resources from the Outside In“ und beschreibt darin den Weg zur Ausrichtung eines Personalbereichs auf eine an der Wertschöpfung des Unternehmens ausgerichtete Organisation (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, Nyman, 2009). Ziel der genannten Ansätze ist es, das Unternehmen von HR-Seite in zunehmend unsicheren und komplexen Unternehmens- und Wettbewerbskontexten bestmöglich zu unterstützen. Personalmanagement soll nicht zum Selbstzweck betrieben werden, sondern die Wertschöpfung des Unternehmens unterstützen und von einer reaktiven und in der Regel verstärkt transaktionalen Handlungsweise zu einer proaktiven und zusätzlich auch transformationalen Ausrichtung des Handelns zu gelangen (vgl. auch Cooke, 2006; Storey 1992). Auch vor Ulrich gab es bereits Ansätze, die auf eine stärker strategische und integrierte Arbeit von HR hindeuten. In Bezug auf Öffentlichkeit und Umfang der Arbeiten in diesem Bereich sind die von Ulrich und seinen Kollegen als herausragend zu bezeichnen. So wurden für die aktuelle Studie zu den Kompetenzen ca. 30.000 „HR Professionals“ befragt. Insgesamt lassen sich die Arbeiten von Ulrich et al. als Forschungsansätze für die betriebswirtschaftliche Praxis einordnen. Zielgruppen der Ausführungen sind in erster Linie Mitarbeiter im Bereich

Personal sowie Führungskräfte in Unternehmen. Über die beschriebenen Veröffentlichungen hinaus gibt es eine Vielzahl an Schriften von Ulrich, die hier jedoch nicht alle im Detail besprochen werden können.

Der HR Business Partner bei Ulrich (1997) nimmt eine ganz bestimmte Funktion und Rolle innerhalb des Personalbereichs ein, die sich unter anderem an der strukturellen Einbindung der Funktion im Personalbereich bzw. im Kontext der Führungsstrukturen eines Unternehmens festmachen lässt. Dem kommt das Verständnis des Personalreferenten nach Berthel und Becker (2013) im deutschsprachigen Raum am nächsten. Berthel und Becker setzen den HR Business Partner aus der Definition von Ulrich (1997) gleich mit ihrem Verständnis eines Personalmanagers oder Personalreferenten. Der Titel des „HR Business Partners“ wird von Berthel und Becker (2013) als Marketingprogramm bewertet. Insgesamt werden die Anglizismen als Marketing für den Personalbereich eher kritisch betrachtet. Der aufgrund einer immer stärkeren Internationalisierung verwendete Begriff des Human Resources Management, wird daher bei Berthel und Becker dem Begriff des Personalmanagements gleichgesetzt. Das Personalmanagement beinhaltet demnach bereits alle Anforderungen, die auch Ulrich an den professionellen Mitarbeiter im Bereich Personal stellt, wobei Berthel und Becker bei dieser Aussage leider nicht auf konkrete Aufgaben und Anforderungen eingehen. Sie gehen, wie Ulrich (1997), allerdings auch davon aus, dass es einer Reorganisation der Personalbereiche bedarf und ein fundamentales Umdenken vom „Verwalter“ zum „Gestalter“ und „Business Partner“ für das Management über alle Ebenen. Personalbereiche sollten sich somit proaktiv einbringen und einen Beitrag zur Wertschöpfung leisten.

Insgesamt werden die Ansätze zum HR Business Partner noch immer als das am weitesten verbreitete Konzept in Bezug auf die Positionierung von Personalbereichen und Personalmanagern im Unternehmen gesehen (vgl. z.B. Berthel und Becker, 2013; Scholz, 2014; Gerpott, 2015; Kuipers & Giurge, 2017). Claßen und Kern (2010) sehen 3 Generationen von Personalmanagern in Unternehmen: die Generation „Mitbestimmung“ ab den 1970ern mit dem Fokus auf die Belegschaft und die Kooperation mit Betriebsräten und juristischen Herangehensweisen, die Generation „Systematik“ ab den 1980ern mit dem Fokus auf konsistente Regelungen, Strategiebezug und der Wichtigkeit von Zahlen und Fakten und die Generation „Wertschöpfung“ ab den späten 1990ern mit dem Fokus auf dem Nutzen für die Unternehmensbereiche mit dem HR Business Partner als wichtigster Rolle. In der Intensität, wie die Rolle des HR Business Partners ausgeübt wird, wird bis heute kein anderes Konzept diskutiert. Bei Scholz (1999) beginnt die Beschreibung bereits in den 1950ern mit einer stark administrativ ausgerichteten

Personalverwaltung bis zu einer fast vollständigen Personalkompetenzintegration in die Linie, gesteuert durch eine virtuelle Personalabteilung. Dabei erfolgt eine komplette Integration der Personalmitarbeiter in die Linie und diese übernehmen dort zusätzliche Fachaufgaben. Die Einheit der Personalabteilung stellt ein virtuelles Netzwerk dar. Nach den Dezentralisierungstendenzen der letzten Jahre sieht Scholz (2014) die Personalabteilung von morgen als Partner auf Augenhöhe von Führungskräften als wichtigen Personalmanagern und auch wieder zentral als übergreifender Koordinator der Personalarbeit. „Vergleicht man das Kompetenz4HR-Modell“ mit dem Modell von Ulrich (1997), so entspricht die Rolle des „Mediators“ der aktuell dominanten Rolle der Personalabteilung, während der Business Partner von David Ulrich eher der Rolle des „Gestalters“ entspricht [...]“ (Scholz, 2014, S.221). Unter der aktuell dominanten Rolle der Personalabteilung wird dabei eine administrativ und reaktiv arbeitende Personalabteilung verstanden. Auch wenn Berthel und Becker (2013) in der Begrifflichkeit beim Personalmanager statt beim HR Business Partner bleiben, wird doch auch von ihnen eine verstärkte Wertschöpfungsorientierung als weitere Entwicklung für den Bereich Personal angenommen und der Anspruch an die Haltung als „Gestalter“ gefordert. Alle weiteren in Verbindung mit dem HR Business Partner diskutierten Ansätze haben jedoch noch bei weitem nicht die Popularität und Vollständigkeit in der Beschreibung erreicht, so dass dieser auch nach Claßen und Kern (2010), Berthel und Becker (2013) sowie Gerpott (2015) noch immer die letzte und am weitesten verbreitete Entwicklungsstufe des Personalmanagements darstellt. Kuipers & Giurge (2017) gehen davon aus, dass das ursprüngliche Modell von Ulrich das vorherrschende Modell in den Personalbereichen der Unternehmen ist und dass dieses Modell auch am meisten zitiert wird. Darüber hinaus konnten einige Untersuchungen auch den Erfolg des HR-Business-Partner-Modells nach Ulrich (1997) in Bezug auf die Wirksamkeit des Personalbereichs (Buyens & De Vos, 2001; De Bruyn & Roodt, 2009), die Generierung von Wettbewerbsvorteilen (Wang & Shyu, 2008) und die operative Leistungskraft der Organisation (Katou & Budhwar, 2010) zeigen.

Als kritischer Aspekt bleibt jedoch die hohe Unzufriedenheit mit der tatsächlichen Umsetzung der HR-Business-Partner-Rolle in die Praxis (Claßen & Kern, 2010). Kritisiert wird zudem, dass Mitarbeiter des HR-Bereichs in der Rolle des HR Business Partners starken interpersonellen Konflikten ausgesetzt sind, sobald diese versuchen sowohl den Interessen der Mitarbeiter als auch denen der Führungskräfte im Unternehmen gerecht zu werden (Framcis & Keegan, 2006; HopeHailey, Farndale & Truss, 2005). Hesketh (2006) kritisiert ähnlich wie andere Forscher die Voraussetzungen der Mitarbeiter im Personalbereich in Bezug auf die Umsetzung des HR-Business-Partner-Konzepts.

Mitarbeiter, die ursprünglich für die Erledigung administrativer Aufgaben eingestellt wurden, werden nicht ohne weiteres strategisch handeln und denken.

Zu klären gilt es zudem, welche Aspekte zu beachten sind, um darauf hinzuwirken, dass HR Business Partner oder Personalbereiche bereit sind, die Rolle des HR Business Partners tatsächlich auszufüllen. Anknüpfend an die bestehende Forschung zum HR-Business-Partner-Modell soll im Rahmen dieser Arbeit die noch wenig betrachtete Frage nach der Motivation der HR-Mitarbeiter, die die Rolle des HR Business Partners übernehmen sollen, untersucht werden. In diesem Zusammenhang sollen zudem Möglichkeiten zur Erfassung der Motivation in Bezug auf die Rollenausübung identifiziert und ausgearbeitet werden. Vor diesem Hintergrund wird die vorliegende Arbeit daher auch mit Bezug auf den Stand der Forschung zu Motivationstheorien eingeordnet.

1.3.2 Stand der Forschung im Kontext der Motivationstheorien und der Erkenntnisse zum Lernen von Rollen

Im Zusammenhang mit psychologischen Motivations-/Volitionstheorien gibt es mehrere Anknüpfungspunkte, um der Frage nach der Motivation der Rollenausübung von HR Business Partnern nachzugehen. Dabei lassen sich insbesondere inhaltstheoretische Ansätze von prozesstheoretischen Ansätzen unterscheiden.

Bei den inhaltstheoretischen Ansätzen werden solche mit Fokus auf extrinsischen Anreizen von Ansätzen der intrinsischen Motivation unterschieden. Sowohl extrinsische Anreize als auch die intrinsische Motivation wurden bereits im beruflichen Kontext umfassend erforscht. Dabei sind insbesondere die Ansätze zu extrinsischen Anreizen von Herzberg (1968) oder Nerdinger (2000) und die Ansätze zur intrinsischen Motivation von Herzberg, Mausner und Snyderman (1959), Deci und Ryan (1985) sowie von Hackmann und Oldham (1980) zu nennen. Übertragungen dieser Ansätze, die sich explizit auf die Rolle des HR Business Partners beziehen, liegen bisher nicht vor. In dieser Arbeit werden daher bereits bewährte inhaltstheoretische Ansätze wie z.B. die Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan, 1985) und das Job Characteristics Model (Hackmann & Oldham, 1980) zur Entwicklung eines Untersuchungsmodells herangezogen, um detailliertere Aussagen zur Motivation von HR Business Partnern machen zu können (Kap. 4.2.1. und 5).

Darüber hinaus wirken nach Irle (1975) und Ulich (2001) insbesondere in der Interaktion von Menschen „soziale“ Motive. Die Motive „Leistung“, „Anschluss“ und „Macht“ werden dabei zusammen mit dem „Aggressions“- und dem „Altruismusmotiv“ betrachtet. In dieser Arbeit werden insbesondere die bereits durch Mc Clelland (1985) weitreichend auch im

beruflichen Kontext erforschten Motive „Leistung“, „Anschluss“ und „Macht“ in den Fokus gerückt und in die Entwicklung des Untersuchungsmodells eingebunden (Kap. 4.2.2). Darüber hinaus werden die Unterschiede expliziter und impliziter Motive nach Kehr (2004) betrachtet (Kap. 4.2.3). Die Motive werden damit nicht nur allgemein auf eine berufliche Rolle, sondern auf die konkrete Rolle des HR Business Partners bezogen (Kap. 4.2. und 5).

Im Hinblick auf die prozesstheoretischen Ansätze bieten sich insbesondere Modelle, die auf volitionspsychologische Konzepte Bezug nehmen, wie z.B. das Rubikon-Modell (Gollwitzer 1988, Heckhausen 1989) an. Insbesondere im sozialpsychologischen Kontext hat das Rubikon-Modell, welches die Ansätze der Motivation und der Volition aufgreift, kontinuierlich an Bedeutung gewonnen (Fischer & Wiswede, 2009). Das Rubikon-Modell wird als Weiterentwicklung der Theorie des überlegten Handelns (Ajzen & Fishbein 1980) und der Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen & Madden 1986) verstanden. Beide Theorien versuchen, den Zusammenhang von Einstellungen und Verhalten zu erklären. Während die Theorie des überlegten Handelns Einstellungen und die subjektive Norm als Prädiktor für das Verhalten einbezieht, wird in der Theorie des geplanten Verhaltens zusätzlich die wahrgenommene Verhaltenskontrolle als Prädiktor in die Betrachtung mit einbezogen (Kap. 4.1.1).

Frey, Stahlberg und Gollwitzer (2009) folgen der Einschätzung von Eagly und Chaiken, „[...] dass beide Modelle [die Theorie des überlegten und geplanten Handelns, Anmerk. d. Verfasserin] es unterlassen, auf die psychologischen Prozesse einzugehen, die die Umsetzung einer Intention in die Tat vermittelt. Genau diese Lücke füllen Überlegungen zum Handlungsverlauf, wie sie von Heckhausen (1990, Kap.6) und Gollwitzer (1990, 1991 a, b) angestellt wurden. [...]“ (S. 388). Durch die verschiedenen Phasen des Rubikon-Modells fragen Heckhausen und Gollwitzer nicht nur nach dem Handlungsverlauf, sondern binden auch eine Unterscheidung zwischen Absicht (Intention, vgl. Beschreibung der prädeziionalen Phase, Kap.4.1.2.1) und Vorsatz als tatsächlichen Wunsch zur Realisierung (vgl. Beschreibung der präaktionalen Phase, Kap. 4.1.2.2) in ihr Modell ein. In diesem Zusammenhang haben sie herausgefunden, dass Vorsatzbildung die Chancen auf eine tatsächliche Realisierung des Verhaltens zu erhöhen vermag.

Offen bleiben laut Frey, Stahlberg und Gollwitzer (2009) u.a. Fragen zur Veridikalität von Selbstberichten (u.a. durch die Tendenz zur sozialen Erwünschtheit in Aussagen über die eigene Person), die Ursachenanalyse für die Begründung von Einstellungen (insbesondere bei affektiv-kognitiven Inkonsistenzen) sowie Verhaltensprognosen bei mehreren Verhaltensalternativen. Fischer & Wiswede (2009) kritisieren an der Sozialpsychologie im Allgemeinen und an der Theorie des geplanten Verhaltens im

Speziellen, dass fast ausschließlich kognitive Theorien verwendet werden. Dies hat – gemäß den Autoren - die Ausblendung affektiv-emotionaler Komponenten zur Folge. Dem Handeln wird der Idealtyp des Homo Oeconomicus unterstellt, der in der Realität jedoch nicht auftritt. Der Begriff der Einstellung deutet allerdings zumindestens eine affektive Komponente an (vgl. Drei-Komponenten-Modell, Kehr, 2004, Kap. 4.2.3).

In dieser Arbeit wird ein Untersuchungsmodell entwickelt, das die affektive Komponente bei der Handlungsmotivation anhand verschiedener Theorieelemente berücksichtigt. Hierzu zählen die Theorie der Rollenbilanz nach Fetchenhauer (1994), die Motiv-Trias nach McClelland (1985) und die damit einhergehenden Emotionen in Form von „Hoffnungen“ und „Ängsten“ in Anlehnung an Atkinson (1957) und das von ihm entwickelte Risiko-Wahl-Modell und die Unterscheidung von expliziten und impliziten Motiven in Anlehnung an Kehr (2004), die mit Annahmen des Rubikon-Modells verknüpft wurden. Die Weiterentwicklung des Rubikon-Modells besteht demnach darin, dass hier sowohl eine affektive Komponente integriert wird als auch die Möglichkeit, die Ursachen zu bestimmen, wenn die kognitiven Präferenzen nicht mit den affektiven Präferenzen übereinstimmen. Inwieweit die Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle eine Priorität gegenüber Handlungsalternativen erfährt, wird hier allerdings nur implizit mitbetrachtet. Es gibt kein verbreitetes Alternativ-Konzept zur HR-Business-Partner-Rolle, das hier einbezogen werden könnte. Die Alternative für den Rolleninhaber ist in der Regel, in seinem alten Rollenverständnis zu verbleiben und sich nicht entsprechend der HR-Business-Partner-Rolle zu verhalten. Die Verknüpfung von motivationstheoretischen und rollentheoretischen Komponenten innerhalb des Untersuchungsmodells ist außerdem als Weiterentwicklung des Rubikon-Modells von Gollwitzer (1988) und des Konzepts der Rollenbilanz von Fetchenhauer (1994) zur Vorhersage von Motivation und Volition bis zur Intentionsinitiierung eines Rolleninhabers zu verstehen.

Zudem sollen empirische Erkenntnisse zu der auch praktischen Fragestellung „inwieweit ist die Motivation bis zur Intentionsbildung und die Volition bis zur Intentionsinitiierung der HR Business Partner ausgeprägt, entsprechend Ihrer Rolle zu handeln“, gewonnen werden. Darüber hinaus wird betrachtet, inwieweit weiterführende Fragestellungen für die betriebliche Praxis oder die wissenschaftliche Forschung abzuleiten sind. Es geht hier insgesamt um Erkenntnisse auf der individuellen Betrachtungsebene des Rolleninhabers in Anknüpfung an psychologische Motivationstheorien und sozialpsychologische Rollentheorien, die Schlüsse für die Gestaltung der Rolle des HR Business Partners z.B. in Bezug auf die Rahmenbedingungen oder die Gewährleistung bestimmter personaler Voraussetzungen zur Ausübung der Rolle zulassen.

2 DIE ROLLE DES HR BUSINESS PARTNERS IM UNTERNEHMEN

Zum Einstieg wird in Kapitel 2 zunächst die HR-Business-Partner-Rolle mit ihren Aufgaben und Teilrollen sowie in ihrer organisatorischen Einbindung im Bereich Personal beschrieben. Anschließend erfolgt eine Betrachtung des Modells aus zwei Perspektiven. Ein erster Blick wird aus der Perspektive der Personalmanagement-Diskussion allgemein vorgenommen. Ein zweiter Perspektivblick erfolgt aus der rollentheoretischen Sicht.

2.1 Der HR Business Partner

Der HR Business Partner ist ein Generalist und erster Ansprechpartner der Fachbereiche des Unternehmens, d.h. der Bereiche außerhalb des Personalmanagements, und insbesondere der Führungskräfte der jeweiligen Fachbereiche. Mit dem Ziel der Wertschöpfung koordiniert er die Anforderungen des jeweiligen Fachbereichs zur Bearbeitung in den Personalbereich hinein und kommuniziert an das Unternehmen zurück. Mit dem Anspruch, ein Gestalter zu sein, überträgt der HR Business Partner die HR-Strategie des Unternehmens auf seinen Fachbereich und bringt sich proaktiv ein (Ulrich et al. 1997 ff., Claßen und Kern 2010). Diese Vorstellung zum HR Business Partner wird insbesondere durch Ulrich geprägt und konkretisiert. Insgesamt werden die Ansätze von Ulrich seit vielen Jahren stark diskutiert (Berthel & Becker 2013, Scholz 2014, Claßen & Kern 2010). Das Verständnis der Rolle und der Aufgaben eines HR Business Partners nach Ulrich et al. (1997 ff.) wird daher im Folgenden genauer betrachtet.

2.1.1 Teilrollen und Aufgaben

Dave Ulrich (1997) beschreibt vier Teilrollen des HR Business Partners. Strukturgebend für die Unterscheidung der Rollen sind jeweils der zeitliche Fokus sowie die Richtung der Handlung. Nach dieser Beschreibung gibt es vier Teilrollen: „Strategic Partner“, „Administrative Expert“, „Employee Champion“, „Change Agent“. Der HR Business Partner ist in seiner ersten Teilrolle der strategische Partner. Mit dem Anspruch einer professionellen Personalarbeit kann er sich jedoch nicht von den anderen Teilrollen entbinden. Die folgende Abbildung (2) gibt das Rollen-Profil des HR-Business-Partner-Konzepts wieder.

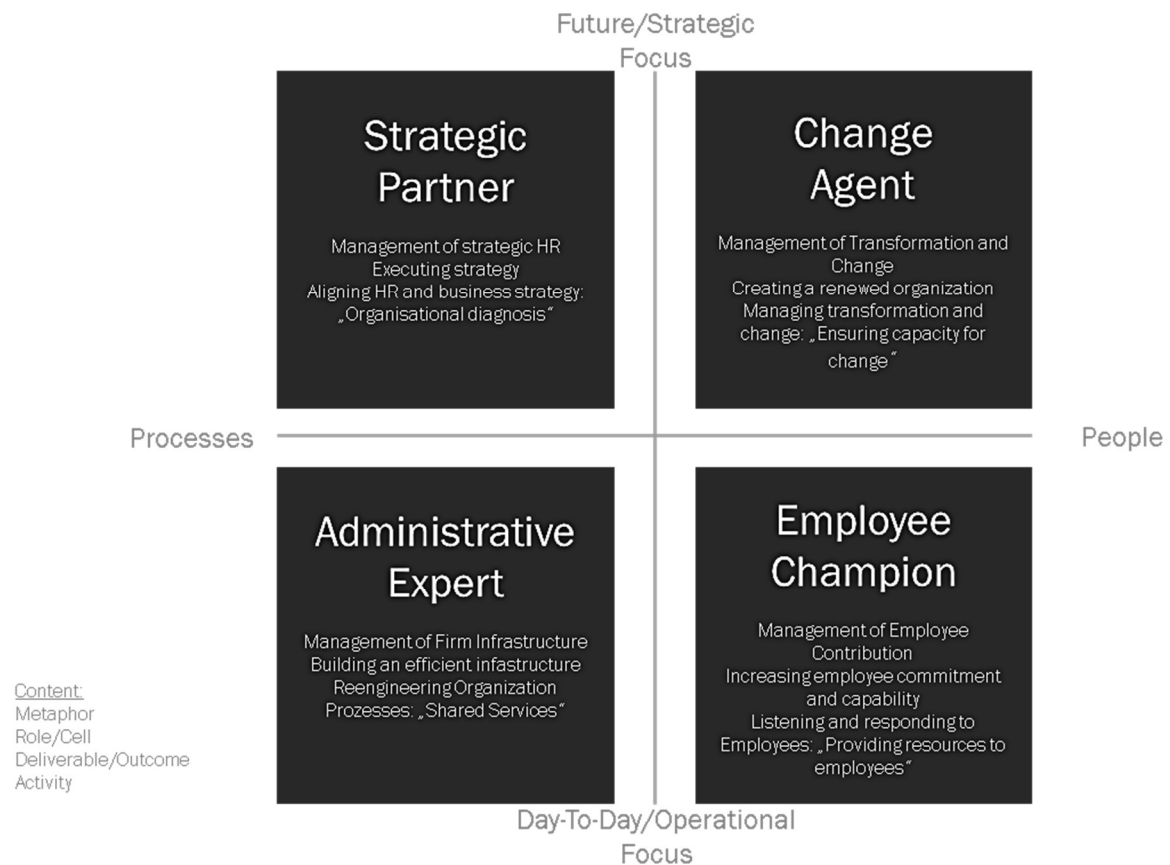


Abbildung 2: Rollen des HR Business Partners (Ulrich, 1997)

Strategic Partner – Management of Strategic Human Resources: In der Teilrolle als „Strategic Partner“ unterstützt der Mitarbeiter im Bereich Personal eine erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie. Dies ist die erste Teilrolle des HR Business Partners. Der Fokus dieser Teilrolle ist langfristig und strategisch ausgerichtet. Entsprechend der Ansätze von Ulrich (1997) gelingt es durch die Ausübung dieser Teilrolle eine hohe Passung zwischen Unternehmensstrategie und Personalstrategie herzustellen und die Ausrichtung der Unternehmensstrategie in die Prozesse und Handlungen des Personalbereichs zu übertragen. Die Unternehmensstrategie bestimmt damit die Prioritäten des HR Business Partners und des Bereichs Personal. Auf diese Weise kann sich nach Ulrich (1997) ein Unternehmen schneller auf Veränderungen einstellen. Der Prozess von strategischen Konzeptionen zur tatsächlichen Umsetzung würde verkürzt, Vorgaben könnten direkt in Regelungen und Prozesse für die Mitarbeiter umgesetzt werden und durch die effektivere Strategieumsetzung könnten finanzielle Erfolge generiert werden. Das Ergebnis strategischer Partnerschaft zwischen dem Personalbereich und dem Fachbereich wäre dann eine effiziente Strategieumsetzung. Nach Ulrich (1997) werden HR Business Partner zu strategischen Partnern, wenn sie

bereits an dem Prozess der Strategieentwicklung beteiligt sind, wenn sie Fragen stellen, die zu einer Umsetzung der Strategie beitragen und wenn sie zu der Strategie passende Personalpraktiken entwerfen. Im ersten Schritt sollte daher die Business Strategie in die Personalstrategie übersetzt werden, um die relevanten Personalpraktiken zu definieren und die Prioritäten anhand einer umfassenden Diagnose der Organisation festzulegen. So kann nach Ulrich (1997) gezielt auf Stärken und Schwächen des Unternehmens Einfluss genommen werden.

Ulrich beschreibt die Teilrolle Strategic Partner als Teilrolle mit sehr anspruchsvollen Aufgabenstellungen. Besondere Herausforderungen auf dem Weg zum strategischen Partner sind dabei nach Ulrich (1997, S.56):

- „Avoid Strategic Plans on Top Shelf (SPOTS)“: strategische Pläne in tatsächliche Aktion in der Organisation verwandeln, statt diese ungenutzt liegen zu lassen.
- „Create a balanced scorecard“: eine Balanced Scorecard² aufzustellen und wie alle Führungskräfte an allen Dimensionen gemessen zu werden. Eine Dimension sollte sich auf die Mitarbeiter „Employee“ beziehen. Für den HR Business Partner sollte dabei die Dimension „Employee“ sowohl durch die Zufriedenheit der Mitarbeiter als auch durch Personalmanagementprozesse gemessen werden.
- „Align HR Plans to Business Plans“: eine Personalstrategie als integralen Bestandteil der Fachbereichsstrategie erstellen.
- „Watch out for quick fixes“: HR Business Partner müssen der Verlockung schneller Erfolge widerstehen.
- „Create a capability focus within the firm“: HR Business Partner handeln als strategische Partner, wenn sie kritische Kompetenzen und Ressourcen identifizieren und entwickeln und auf diese Weise zu einer erfolgreichen Einführung der Unternehmensstrategie und zur Entwicklung neuer Produkte beitragen.

Diesen Herausforderungen können HR Business Partner entsprechend der Ansätze von Ulrich (1997) durch ein planvolles Vorgehen und die folgenden vier Schritte begegnen (Ulrich 1997, S.67):

² Die Balanced Scorecard ist ein Verbindungsglied zwischen Strategiefindung und -umsetzung. In ihrem Konzept werden die traditionellen finanziellen Kennzahlen durch eine Kunden-, eine interne Prozess- und eine Lern- und Entwicklungsperspektive ergänzt. Sie dient als Mess- und Kontrollinstrument. (Gabler Wirtschaftslexikon-Online, J. Weber, 2017)

1. „Define an organisational architecture
2. Create an assessment process
3. Provide leadership for improvement of practices
4. Set priorities”

Als strategischer Partner muss der HR Business Partner entsprechend der Annahmen von Ulrich (1997) in der Lage sein, eine Aufbauorganisation aufzustellen und diese zur Umsetzung der Unternehmensstrategie zu nutzen, er muss Organisationsanalysen durch das Stellen der entscheidenden Fragen durchführen können und so kreative und alternative Vorschläge generieren und er muss die richtigen Prioritäten setzen können.

Change Agent – Management of Transformation and Change: In der Teilrolle als Change Agent ist der Fokus des HR Business Partners auf die Mitarbeiter und eine langfristige strategische Entwicklung gerichtet. Wie in der Weiterentwicklung der Teilrollen nach Ulrich und Brockbank (2005) deutlich wird, gehört der Change Agent ebenfalls zu der Teilrolle Strategic Partner (s. Abbildung 10, Kap. 3.1.1) und wird damit zum Kern der HR-Business-Partner-Rolle. Somit ist der HR Business Partner Wächter und Katalysator der Kultur gleichermaßen. Veränderungsprozesse werden identifiziert und eingeführt. Die Mitarbeiter werden dabei unterstützt, sich auf neue Prozesse einzustellen und alte loszulassen. Darüber hinaus ist der HR Business Partner dafür verantwortlich, vertrauensvolle Beziehungen zu schaffen, Handlungspläne aufzustellen und so durch die Unterstützung und Problemlösung in grundlegenden kulturellen Veränderungen zum Erfolg des Unternehmens beizutragen. Als HR Business Partner erfolgt dies in der direkten Zusammenarbeit mit den Führungskräften und gleichzeitig als Interessenvertreter der Mitarbeiter (vgl. Kap.2.2).

Employee Champion – Management of Employee Contribution: Mit dem Fokus auf den täglichen Belangen und Bedürfnissen der Mitarbeiter des Unternehmens erzielt der HR Business Partner ein steigendes Commitment der Mitarbeiter und eine erhöhte Kompetenz. Der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter kommt dabei insbesondere in Unternehmen, die ihren Erfolg auf dem Wissen ihrer Mitarbeiter aufbauen, eine besondere Bedeutung zu. Nach Ulrich (1997) sollte diese Teilrolle besonders aggressiv und aktiv verfolgt werden. HR Business Partner werden „Employee Champions“, wenn es ihnen gelingt, durch den Einfluss auf das Commitment der Mitarbeiter und ihre Kompetenzentwicklung den Einsatz der Belegschaft auf den organisationalen Erfolg auszurichten. Dies gelingt dann, wenn der HR Business Partner persönlich Zeit für die Mitarbeiter investiert und insbesondere die Führungskräfte dazu befähigt, ebenfalls auf

das Commitment und die Kompetenzen der Mitarbeiter einzuwirken und deren Bedürfnissen und Belangen zu begegnen. Eine erfolgreiche Umsetzung dieser Teilrolle spiegelt sich nach Ulrich (1997) ebenfalls in den finanziellen Erfolgen des Unternehmens wider. Die Hauptaufgabe des HR Business Partners ist in dieser Teilrolle das Zuhören, Antworten und das Finden neuer Wege, um den sich ändernden Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht zu werden. In der Weiterentwicklung der Teilrollen teilen Ulrich et al. (2009) die Teilrolle des Employee Champion in die Teilrollen Employee Advocate mit dem Fokus auf die gegenwärtige Situation der Mitarbeiter und Human Capital Developer mit dem Fokus darauf, wie Mitarbeiter sich für die Zukunft rüsten können.

Administrative Expert – Management of Firm Infrastructure: Diese Teilrolle ist die traditionellste Teilrolle des Personalbereichs. Das Ziel in dieser Teilrolle ist es nach Ulrich (1997), die organisationalen Prozesse und Services effizient zu gestalten und auf diese Weise das Ergebnis eines Unternehmens zu steigern. Für den HR Business Partner bedeutet dies entsprechend den Ansätzen von Ulrich (1997), die HR-Prozesse kontinuierlich zu verbessern und so zu einer effizienten Administration beizutragen. Der Fokus des HR Business Partners liegt dabei auf der Implementierung und Prüfung einer optimalen Umsetzung der Prozesse in der operativen Ebene des Betreuungsbereichs im Business (Ulrich et al., 2009). Mit der Rollenveränderung benennen Ulrich et al. (2009) die Teilrolle um in "Functional Expert". Viele administrative Services werden durch Technologien erbracht bzw. umgesetzt, aber die dazugehörigen Anleitungen und Regeln müssen weiterhin durch den HR Business Partner in der Teilrolle des funktionalen Experten erstellt und in ihrer Umsetzung kontrolliert werden.

Alle vier Teilrollen des HR Business Partners sind dabei nach Ulrich et al. (1997, 2009) gleichbedeutend und in der Partnerschaft mit den Fachbereichen entscheidend für den Erfolg des Unternehmens. Seine Studien (Ulrich, Brockbank, Yeung, Lake 1993 und 1995 in Ulrich 1997 vgl. hierzu auch Kap. 3.1) zeigen jedoch, dass in den meisten Unternehmen die operativen Teilrollen besser ausgefüllt werden als die strategischen. Die größten Unterschiede wurden in der Wahrnehmung der Qualität der Rollenausübung bei den Befragten für die Teilrolle des Employee Champions ermittelt. Diese sind darauf zurückzuführen, dass sich einige Unternehmen verstärkt auf die Themen Mitarbeiterbindung und –entwicklung konzentriert haben, während andere die persönlichen Belange der Mitarbeiter in den Hintergrund setzten. Die geringsten Werte wurden insgesamt für die Teilrolle des Change Agents erhoben.

Alle vier Teilrollen (Strategic Partner, Change Agent, Employee Champion, Administrative Expert) gilt es durch den Personalbereich abzudecken, auch wenn einzelne Mitarbeiter im

Bereich sich entsprechend ihrer Stärken eher auf die Professionalisierung einer Teilrolle fokussieren. Eine Unterstützung der anderen drei Teilrollen ist unerlässlich. Insbesondere gilt dies auch für den HR Business Partner, der in seiner ersten Teilrolle den Strategischen Partner sieht. So können die anderen drei Teilrollen (Change Agent, Employee Champion, Administrative Expert) trotzdem nicht vernachlässigt werden, da diese die Basis für die Glaubwürdigkeit des Personalbereichs bilden und damit auch die Basis für den strategischen Einfluss.

Zusätzlich zu den Teilrollen beschrieben Ulrich et al. (2009), dass ein HR Business Partner im Grundsatz vier Aktivitäten wie Querschnittsaktivitäten bei der Umsetzung der Teilrollen und in der Zusammenarbeit mit den Führungskräften und Mitarbeitern des Unternehmens durchführt:

- **Coaching:** Coaching der Führungskräfte in der täglichen Zusammenarbeit, um ihre Leistung zu reflektieren und zu verbessern. Dies gelingt durch aufmerksames Zuhören, kluge Ratschläge, direkte und ehrliche Beobachtungen. Führungskräfte sollen zum einen in ihrem Verhalten unterstützt werden. Zum anderen sollen die Führungskräfte durch das Coaching Klarheit über die Ergebnisse gewinnen, die sie liefern sollen.
- **Architecting:** Allgemeine Ideen sollen in handfeste und beständige Entwürfe für die betriebliche Praxis übertragen werden. Die strategischen Visionen des Unternehmens sollen in die Organisation überführt werden und die Organisation soll an die strategischen Erfordernisse angepasst werden. „Architecting“ bedeutet dabei, mit den täglichen Herausforderungen umzugehen und weiter das große Ganze anzustreben und zu gestalten.
- **Designing & Delivering** bedeutet Personalinstrumente und Methoden zu kreieren und zu liefern, diese anzupassen, zu integrieren und zu innovieren, um den Erfolg des Unternehmens zu unterstützen, allgemeine Prinzipien auf konkrete Anlässe anzupassen. Das tägliche Lösen von spontanen Fragestellungen gehört gleichermaßen dazu wie die systematische Anwendung von Methoden und Instrumenten. Alle Tätigkeiten sollten dabei auf Basis des erforderlichen theoretischen und praktischen Wissens und aktuellen Forschungserkenntnissen beruhen.
- **Facilitating:** Prozesse sollen die Makro- und Mikro-Ebene der Veränderungsvorhaben unterstützen. Auf der Mikro-Ebene gehören dazu z.B. Team-Meetings oder Planungssitzungen oder auf der Makro-Ebene die Initialisierung von Veränderungsprozessen im Unternehmen. Dabei reicht die Tätigkeit des HR Business Partners von der Unterstützung bei Überlegungen, wie

die Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden können, bis dahin, selbst einen Plan zu entwickeln, wie durch die Summe der einzelnen Aktivitäten ein langfristiger Erfolg für das Unternehmen generiert werden kann.

Alle Aktivitäten sind proaktiv gestaltend. Bei der Transformation des Personalbereichs geht es nach Ulrich et al. (2009) insbesondere um den Wechsel von reaktiv zu proaktiv. Formuliert wird dies mit folgenden Worten: "As HR professionals ... they transform themselves from reactive staff followers into proactive business contributors (S. 106)"

Bei Claßen und Kern (2010) werden explizit Aufgaben zusätzlich zur Rolle des HR Business Partners herausgestellt. Als „Brot & Butter-Themen“ werden dabei die Aufgaben Recruiting/Retention³, Talent Management⁴, Leadership Development⁵, Organizational Effectiveness⁶, Labour Relations Management/Personalfaktorkosten⁷ sowie das Mitwirken an unternehmensspezifischen Aufgabenstellungen benannt. Ein besonderes Augenmerk liegt auf den Aufgaben Strategic Workforce Management⁸, Leadership Effectiveness⁹, Compensation & Benefit¹⁰ sowie Change Management¹¹. Bei diesen Aufgaben wird

³ „Recruiting/Retention“ bedeutet als Aufgabenstellung, dass die passenden Mitarbeiter für ein Unternehmen gefunden werden müssen und die als Leistungsträger für ein Unternehmen tätigen Mitarbeiter gebunden und gehalten werden sollen. Die Fluktuation und die Abwanderung von Mitarbeitern soll so gering wie möglich gehalten werden. Dazu gilt es, eine entsprechende Einarbeitung sowie attraktive Arbeitsbedingungen und ein attraktives Arbeitgeberimage zu gestalten (Claßen & Kern, 2010).

⁴ „Talent Management“ bedeutet, die Mitarbeiter eines Unternehmens im Blick zu haben und entsprechend ihrer Talente zielführend im Unternehmen einzusetzen. Nach Claßen & Kern (2010) richtet sich dabei die Betreuungsintensität der einzelnen Mitarbeiter nach deren Leistungsbeitrag und der Schwierigkeit der Nachbesetzung der Positionen.

⁵ Leadership Development: Bei der Weiterentwicklung von Führungskräften sollte sich der HR Business Partner in die Gestaltung der Programme und die Auswahl der Trainer einbringen. Zudem sollten einzelne Themen auch durch den Business Partner trainiert werden. Z.B. das Führen von Mitarbeitergesprächen. (Claßen & Kern 2010)

⁶ Unter „Organisational Effectiveness“ ist eine ganzheitliche Aufgabenstellung zu verstehen, bei der Prozesse, Strukturen, Strategien sowie Kontextbedingungen der Unternehmensorganisation auf den Prüfstand gestellt werden und effektiv ausgerichtet werden sollen. (Claßen & Kern, 2010)

⁷ Labour Relations Management/ Personalfaktorkosten: Personalkosten sind häufig in Unternehmen einer der größten Kostenfaktoren. Die Verhandlungsführung mit Sozialpartnern wie Betriebsräten oder Gewerkschaften sowie arbeitsrechtliche Fragestellungen werden in diesem Aufgabengebiet verhandelt. Der HR Business Partner ist dabei ggf. mit der Aufbereitung von Argumentationsgrundlagen beauftragt oder zusätzlich zu z.B. dem Arbeitsdirektor eines Unternehmens in Verhandlungen eingebunden. (Claßen & Kern, 2010)

⁸ „Strategic Workforce Management“ ist eine strategische und in die Unternehmensplanung integrierte Personalplanung und eine Grundlage für ein funktionierendes Talent Management. Die Durchführung erfolgt regelmäßig mit einem mittleren bis langfristigen Planungshorizont, Szenarien werden erstellt, von diesen Szenarien werden Personalmaßnahmen strategisch abgeleitet (Claßen & Kern, 2010).

⁹ „Leadership Effectiveness“ entsteht, wenn es einer Führungskraft gelingt, sich und das unterstellte Team in dem unternehmerischen Spannungsfeld und der Vielzahl ihrer Aufgaben zielführend und wirksam einzubringen. Der HR Business Partner kann als Coach für die persönliche Situation der Führungskraft aber auch in Personalfragestellungen unterstützen. Letztlich bleibt jede Führungskraft jedoch selbst für ihre persönliche „Leadership Effectiveness“ verantwortlich (Claßen & Kern, 2010)

¹⁰ „Compensation & Benefit“ umfasst die Aufgabenstellung, ein attraktives Vergütungspaket für die Mitarbeiter zusammenzustellen. Dabei werden Gehälter aber auch weitere Vorteile wie Beiträge zur

explizit die Rolle des HR Business Partners herausgestellt. So übernimmt der HR Business Partner im Strategic Workforce Management die Präsentation der Planung gegenüber den Fachbereichen des Unternehmens, nachdem zuvor zusammen mit dem Center of Expertise die Informationen der einzelnen Unternehmensbereiche in die Planung eingebunden wurden. Durch das Wissen über kritische Kompetenzdimensionen und wichtige Schlüsselpositionen ist der HR Business Partner erster Ansprechpartner für den Mitarbeiter des Center of Expertise¹² und die Führungskräfte in den verschiedenen Unternehmensbereichen. Durch die Erfüllung der Leadership Effectiveness Aufgabe übernimmt der HR Business Partner die Rolle eines Coaches für die Führungskräfte der einzelnen Unternehmensbereiche zu allen Fragen, die HR-Themen betreffen. Ziel ist es, Klarheit zu schaffen und die Führungskraft dadurch zu entlasten. „Dabei bewegt er sich ständig auf dem schmalen Grat von Coaching und Beratung, bei dem auf der einen Seite die ungebührliche Anmaßung lauert (HR Business Partner entscheidet selbst für die Führungskraft mit) und auf der anderen Seite die unterlassene Wertschöpfung steht (HR Business Partner delegiert alles an die Führungskraft zurück).“ (Claßen & Kern 2010, S 208) In punkto Compensation & Benefit sollten insbesondere drei Dinge erfüllt sein: der HR Business Partner sollte sich beim Konzeptionellen des Themas und der Ausgestaltung im Unternehmen sehr gut auskennen, er sollte zum Wächter der Unternehmensvorgaben werden und Verwässerungen durch gute Argumentation vermeiden. Und er sollte die Vergütung der Mitarbeiter in seinem Betreuungsbereich möglichst emotionslos sehen und keine Vergleiche zur eigenen Vergütung herstellen. Der HR Business Partner stellt sich damit der Brisanz des Themas Gehalt und muss mit dem Reiz, daran mitwirken zu können, professionell umgehen. Im Change Management versteht sich der HR Business Partner als interner Berater, er ist immer dann gefragt, wenn sich sein Bereich in grundsätzlicher Weise ändert. (Claßen & Kern 2010)

Wie die vorangehenden Beschreibungen zeigen, handelt es sich bei dem HR Business Partner um eine sehr umfangreiche und generalistische Rolle. Der HR Business Partner ist jedoch nicht allein im Unternehmen, sondern Teil eines Personalbereichs mit spezialisierten Kenntnissen und Aufgabengebieten. Durch die Strukturierung des

Altersversorgung, Firmenfahrzeuge bis hin zu Betriebskantinen oder Genuss-& Verzehrgutscheinen geprüft und zusammengestellt. Der HR Business Partner ist als Wächter von Unternehmensregelungen aber auch in der Gestaltung eingebunden. (Claßen & Kern, 2010)

¹¹ Change Management: In Unternehmen regelmäßig anstehende Veränderungen stoßen bei den Mitarbeitern auf vielseitige Reaktionen. Positionen verändern sich und damit auch Anforderungen an Mitarbeiter. Der effektive Umgang mit diesen Veränderungen und die Gestaltung eines Zielführenden Veränderungsprozesses gehören zum Change Management und den Aufgaben des HR Business Partners (Claßen & Kern, 2010).

¹² Das Center of Expertise berät zu einzelnen hr-spezifischen Funktionen wie ein internes Beratungsunternehmen innerhalb des Bereichs Personal und ist Teil des Service Delivery Models. S. Channel 4 des Service Delivery Model (Ulrich et al., 2009) in Kap. 2.1.2

Personalbereichs gemäß dem HR Service Delivery Model (vgl. Kap. 2.1.2) ist bereits vorgesehen, dass sich der HR Business Partner Unterstützung durch die anderen Einheiten des Personalbereichs einholen kann, um seine Rolle als direkter Ansprechpartner der Führungskräfte professionell wahrnehmen zu können. Wie konkret die Einbindung des HR Business Partners erfolgt, wird in Kapitel 2.1.2 aus der Perspektive von Ulrich (1997) und Ulrich et al. (2009) betrachtet. Darüber hinaus erfolgt in einem der folgenden Kapitel eine Einordnung des HR-Business-Partner-Konzepts und der organisationalen Umsetzung aus der Perspektive des Personalmanagements (vgl. Kap. 2.2).

2.1.2 Das HR Service Delivery Model

In Verbindung mit dem HR Business Partner wird in vielen Unternehmen eine konkrete Form der Organisation des Personalmanagements vorgenommen. Das Service Delivery Model ist als ein Wertschöpfungscenter nach Ulrich (1997) häufig in Unternehmen umgesetzt worden. Bereits in seinem Buch „Human Resources Champions“ fordert Ulrich (1997) eine Ausrichtung des Personalbereichs am Unternehmen und eine dezentrale Organisationsform mit dem Fokus auf den Kunden und die Wertschöpfung. Er beschreibt dabei das „HR Service Delivery Model“ als eine zielführende Organisation. Nach Claßen & Kern (2010) hat das dreigliedrige „HR Service Delivery Model“ in angloamerikanischen sowie in mitteleuropäischen Unternehmen den Status einer „DIN Norm“ erreicht, wobei die Begriffe tendenziell willkürlich in der Umsetzung verwendet werden, so dass man höchstens von einem Standard sprechen kann. Die Begründung und die Weiterentwicklung dieses dreigliedrigen Systems werden wiederum auf Ulrich zurückgeführt. Zur Klärung der Rolle des HR Business Partners soll daher im Folgenden noch einmal die Organisationsform des „Human Resource Management“ in einer Weiterentwicklung nach Ulrich, Younger und Brockbank aus dem Jahr 2009 betrachtet werden. Dieses Organisationsmodell wird als letzter Stand in der Entwicklung von Organisationsmodellen zum HR-Business-Partner-Konzept verstanden (vgl. Scholz 2014, Bertel & Becker 2013).

Die Struktur im Bereich Personal sollte der Logik der Struktur des Unternehmens folgen, dem Service-Gedanken nachgehen und zwischen transaktionalen und transformationalen¹³ Funktionen unterscheiden. Um den hohen Erwartungen an

¹³ Transformational vs transaktional wird insbesondere bei der Führung von Mitarbeitern unterschieden. „Der Begriff **Transaktionale Führung** bezeichnet einen Führungsstil, der auf einem Austauschverhältnis zwischen einer Führungskraft und ihrem Mitarbeiter beruht. Ein Beispiel ist die Zielvereinbarung, in der geregelt ist, welche Erwartungen an den Mitarbeiter gestellt werden, und welche finanziellen oder immateriellen Vorteile (oder Nachteile) er zu erwarten hat, wenn er die Anforderungen erfüllt (oder nicht erfüllt). Die Transaktionale Führung wurde zuerst von dem amerikanischen Soziologen

Personalarbeit gerecht werden zu können, gilt es den Bereich entsprechend zu strukturieren, die Praktiken anzupassen und die Mitarbeiter zu entwickeln. Erst wenn die Personalstrategie und die Struktur angepasst sind, kann nach Ulrich et al. (2009) sichergestellt werden, dass der Bereich Personal auf den Kontext des Geschäfts eingeht und für die Organisation eine Wertschöpfung erbringt.

Mit der Rolle des HR Business Partners prägte Ulrich ebenfalls das heute schon fast als Standard für die Personal-Funktionen geltende HR Service Delivery Model. In den entsprechenden Veröffentlichungen (1997; 2005; 2009) beschreiben Ulrich et al. durch ein eher prozessual- und kunden- oder objektorientiertes Strukturmodell zum Personalbereich einen Weg der Transformation des Personalbereichs. Der Bereich Personal wird dabei in Anlehnung an die Unternehmensstruktur und die Geschäftsfelder organisiert. Dieses Modell wird „HR Service Delivery Model“ genannt. Durch das Service Delivery Model mit den Teilbereichen „Service Center“, „Center of Expertise“ und „Embedded HR“ wird eine arbeitsteilige Struktur in der Personalabteilung geschaffen, die auf die Erfüllung von internen Kundenaufträgen ausgerichtet ist. Im Bereich Personal werden als interne Kunden insbesondere Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens verstanden. Das „Service Center“ übernimmt dabei die Standardabwicklung für alle Mitarbeiterfragestellungen. Das „Center of Expertise“ oder besser die „Center of Expertise“ werden entsprechend der Vertiefungsthemen im Bereich Personal gebildet, z.B. Arbeitsrecht, Personalentwicklung oder Rekrutierung. In dem „Center of Expertise“ sind Mitarbeiter mit einem Spezialwissen beschäftigt. Die „Embedded HR“ umfasst die heute in vielen Unternehmen diskutierte Funktion und Rolle des HR Business Partners. „HR“ steht dabei als Abkürzung für „Human Resources“, entsprechend dem amerikanischen Sprachgebrauch von Ulrich. Der HR Business Partner gilt als Generalist, erster Ansprechpartner für die Führungskräfte mit dem Auftrag, die Koordination in den Personalbereich hinein und die Kommunikation in das Unternehmen zu übernehmen.

Ziel des Service Delivery Model ist es, den gesteigerten Herausforderungen insgesamt durch eine proaktive und integrierte Denk- und Handlungsweise von der Personalseite zu begegnen und für die Beteiligten innerhalb und außerhalb des Unternehmens messbare Erfolge zu generieren. Es geht nicht darum, Personalthemen zu bearbeiten, sondern einen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens zu leisten und das Geschäft proaktiv, durch eigene Impulse und ein hohes Maß an Eigeninitiative zu unterstützen.

James Downtown im Jahr 1973 beschrieben und 1978 von James MacGregor Burns zu einem Modell weiterentwickelt.“ (Burns 1978). „**Transformationale Führung** ist ein Konzept für einen Führungsstil, bei dem durch das Transformieren (lat.: *transformare* - umformen, umgestalten) von Werten und Einstellungen der Geführten – hinweg von egoistischen, individuellen Zielen, in Richtung langfristiger, übergeordneter Ziele – eine Leistungssteigerung stattfinden soll. Transformationale Führungskräfte versuchen, ihre Mitarbeiter intrinsisch zu motivieren, indem sie beispielsweise attraktive Visionen vermitteln, den gemeinsamen Weg zur Zielerreichung kommunizieren, als Vorbild auftreten und die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter unterstützen“ (Bass, 1985)

Insbesondere der Rolle des HR Business Partners als Schnittstelle zwischen den Einheiten des Personalmanagements und den Fachbereichen wird in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle beigemessen. Über diese Schnittstelle gelangen relevante Informationen aus dem Fachbereich und dem Unternehmensumfeld in die spezialisierten Einheiten des Personalbereichs. Im Fachbereich werden über den HR Business Partner passgenaue Methoden, Instrumente und Aktivitäten platziert. Diese können z.B. von der Einführung neuer Rekrutierungsstrategien oder Talentförderungsmaßnahmen bis zur Umsetzung neuer Personalmanagementsoftware reichen. Die Rolle des HR Business Partners beinhaltet damit die besondere Herausforderung, gleichzeitig ein professioneller Mitarbeiter des Bereichs Personal zu sein, fundiertes Wissen über die Geschäftstätigkeit des Unternehmens zu besitzen und kontinuierlich proaktiv an der Wettbewerbsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens zu arbeiten.

Ulrich et al. (2009) zeigen mit der folgenden Abbildung (3) eine Übersicht über die Organisation des Personalbereichs. Dabei werden verschiedene Einheiten als Center organisiert und entsprechend dem Dreiklang des Service Delivery Model abgebildet. Im Vergleich zum klassischen Model mit den Einheiten „Center of Expertise“, „Service Center“ und „Embeddet HR“ findet hier bereits eine Erweiterung auf insgesamt 5 „Channel“¹⁴ statt:

¹⁴ Ullrich verwendet den Begriff „Channel“ an dieser Stelle für die einzelnen Funktionsbereiche des Service-Delivery Modells.

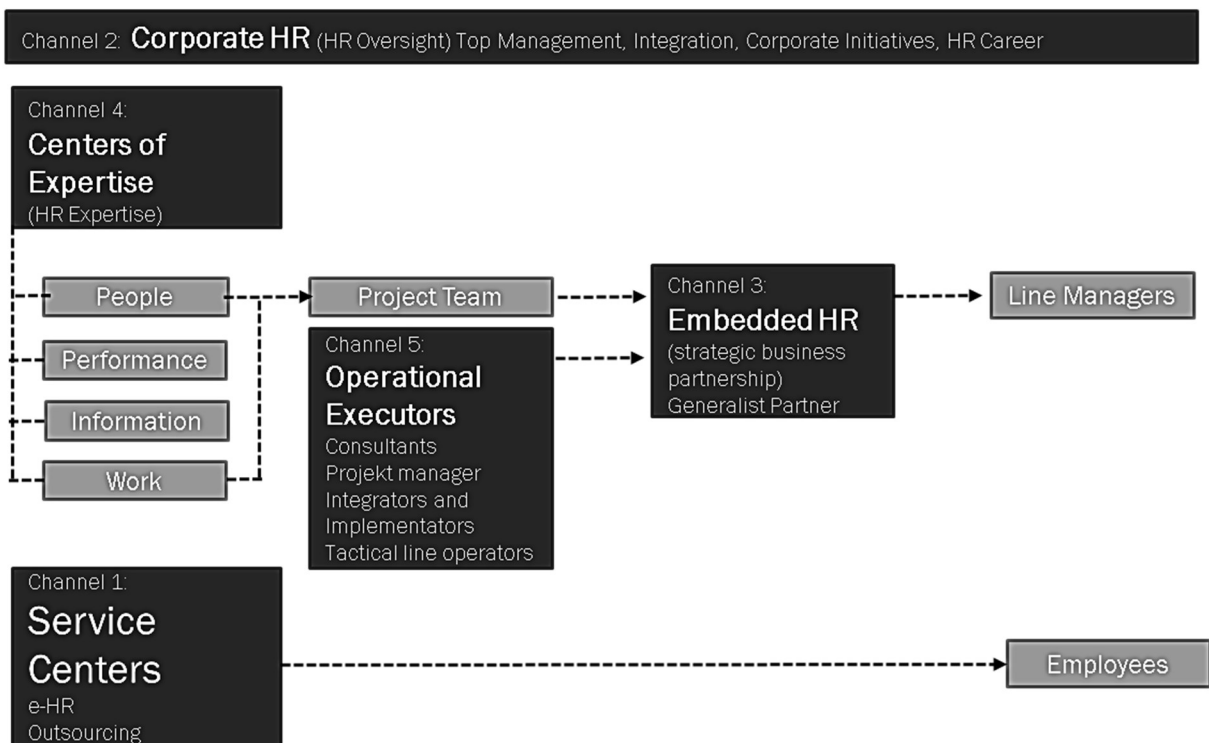


Abbildung 3: Darstellung des HR Service Delivery Model in Anlehnung an Ulrich et al, 2009

HR Channel 1: Ein Service Center ermöglicht durch eine zentralisierte und standardisierte Form eine hohe Effizienz in der Bearbeitung administrativer Personalthemen wie der Gehaltsabrechnung etc. Durch technische Entwicklungen können Aufgaben in die Hände der Mitarbeiter gelegt werden. Man spricht in diesem Zusammenhang von „Employee Self-Services“. Genauso besteht in diesem Bereich die Möglichkeit zum Outsourcing von Themen. Das Service Center steht im direkten Kontakt zu den Mitarbeitern und ist immer erreichbar.

HR Channel 2: Der Bereich Corporate HR (HR Oversight) ist für eine konsistente unternehmensweite Kultur und Identität verantwortlich. Er gestaltet Programme für die Geschäftsführung, er entwickelt Prozesse, die gewährleisten, dass die Personalarbeit zu den Unternehmenszielen passt, er vermittelt zwischen dem Center of Expertise und den HR Business Partnern, er übernimmt die erste Verantwortung für die Services für die Mitarbeiter in den obersten Führungspositionen bzw. in Konzernen für die zentrale Unternehmensführung (Corporate-Level) und stellt die Entwicklung der Mitarbeiter im Personalbereich auf einem professionellen Niveau sicher, so dass die Erwartungen an die Mitarbeiter des Personalbereichs klar formuliert sind.

HR Channel 4: Die Centers of Expertise (HR Expertise) arbeiten wie spezialisierte Beratungsunternehmen jeweils mit dem Fokus auf einzelne Funktionen wie z.B. die

Personalrekrutierung oder die Personalentwicklung innerhalb der Organisation des Personalmanagements. Sie entwickeln das Service-Angebot von Instrumenten und Methoden zur Personalarbeit angelehnt an die Unternehmensstrategie. Sie erheben den Bedarf und passen das Angebot der Personalabteilung entsprechend an. Dabei arbeiten sie eng mit den HR Business Partnern zusammen, um die richtigen Angebote auszuwählen und zu implementieren. Neue Angebote werden hier entwickelt, wenn die Bestehenden überholt oder unpassend sind.

HR Channel 5: Operational Execution. Mitarbeiter in dieser Einheit kümmern sich um die operativen Themen der HR-Arbeit mit dem Ziel, den HR Business Partner von Aufgaben wie z.B. der Erstellung von Projektplänen, der Vor- und Nachbereitung von Mitarbeitergesprächen, der Aufbereitung von Talentkonferenzen oder kleineren Besprechungen mit den Fachbereichen zu entlasten. Umsetzungs- und implementierungsorientierte Mitarbeiter im Personalbereich unterstützen den HR Business Partner, indem Prioritäten und Arbeitsvolumen geregelt werden, der Fokus auf dem Fachbereich bleibt und gleichzeitig die Zusammenarbeit mit dem Center of Expertise gefördert wird und der Einfluss bzw. die Umsetzung der Personalaktivitäten im Fachbereich nachgehalten und gemessen werden. Projektmanagementkompetenzen sind in diesem Bereich genauso gefordert wie die Fähigkeit zur Teamarbeit.

Im **HR Channel 3**, Embedded HR, befinden sich die Mitarbeiter, die als HR Business Partner bezeichnet werden. Sie arbeiten in Organisationseinheiten entsprechend einer geographischen Unterteilung, entsprechend der Produktlinien oder entsprechend der Funktionsbereiche des Unternehmens direkt mit den Führungskräften zusammen. Dabei tragen sie folgende Verantwortung:

- „They engage in and support business strategy assessment and review.
- They represent employee interests and are attentive to implications of change.
- They define requirements to reach business goals and identify where problems may exist.
- They select and implement the HR practices that are most appropriate for the delivery of the business strategy.
- They measure and track performance to see whether the HR investments made by the business deliver the intended value. (Ulrich et al., 2009, S.70)“

In ihrer Hauptrolle sind HR Business Partner damit der „Strategic Architect“ oder der strategische Partner (vgl. auch Kap. 2.1.1). Darüber hinaus sind sie Interessenvertreter der Mitarbeiter und tragen Verantwortung dafür, dass die Personalpraktiken ihrem

Zuständigkeitsbereich entsprechend Anwendung finden. Sie nehmen Veränderungsnotwendigkeiten wahr und definieren, was für ihren Bereich erforderlich ist, um die Fähigkeiten des Bereichs zu stärken. Der HR Business Partner ist damit ein Generalist, der mit den anderen Einheiten im Personalbereich und insbesondere mit dem Center of Expertise im engen Austausch steht, um das Personalmanagement-Spezialisten-Wissen auf den eigenen Betreuungsbereich anzupassen. Durch die Integration des speziellen Wissens des Business Partners über den Unternehmensbereich und dem Personalmanagement-Wissen entsteht der wertschöpfende Einsatz von bereichsspezifisch passenden Personalpraktiken. Damit wird die Einbindung des HR Business Partner zwischen Führungskräften, Mitarbeitern und den Kollegen innerhalb des Personalbereiches deutlich. Darüber hinaus erheben Ulrich et al. (2009) den Anspruch, dass zusätzlich externe Stakeholder des Personalbereichs berücksichtigt werden sollen. Dazu können je nach Aufgabenstellung z.B. externe Berater und Netzwerkpartner anderer Unternehmen oder Bildungseinrichtungen genauso wie z.B. Anwälte, Vertreter der Industrie und Handelskammer oder der Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften gehören.

Ulrich et al. (2009) verstärken diese strukturelle Einbindung durch Erfolgskriterien, an denen die Leistung des Personalbereichs festgemacht werden soll. Gemessen wird die Leistung der Mitarbeiter im Personalbereich an den Maßstäben der Stakeholder, wie z.B. den Mitarbeitern und Führungskräften. Die Tabelle (1) zeigt einige Kriterien, an denen der Erfolg einer Transformation des Personalbereichs entsprechend dem HR Service Delivery Model und die Einführung von HR Business Partnern durch die Stakeholder wahrnehmbar wird.

Tabelle 1: Measures of Key Stakeholders from HR Transformation (Ulrich et al., 2009, S. 35)

Stakeholder	Possible Measures
Employees	Greater competence for present and future jobs More engagement or commitment Higher productivity Increased retention of talented employees
Leaders and Leadership	Measure of backup talent (number of qualified people for key jobs) Able to export talent to the rest of the company Able to do an organization diagnosis and identify key capabilities Shared focus on what the strategy is Help make strategy happen Seen by associates [...] as demonstrating competencies required for a leader
Customers	More customers share of targeted customers [...] More loyalty and satisfaction with the firm on customer surveys Greater willingness to engage in long-term relationship with the firm Willingness to recommend firm to others Percentage of new projects won from competitive bidding
Regulators	Trust the firm to do the right things Give the firm voice in defining regulations Perceive the firm as one that abides by laws and regulations
Analysts/Investors	Higher Price to Earnings (market to book) value Belief in growth strategy Higher confidence in future earnings Trust quality of leadership to make the right decisions about strategy, people, customers, and operations
Community	Receives recognition as employer of choice Manages environment responsibly [...] Gives back to the community (philanthropy) in terms of money and time Encourages safe and positive employee work practices Builds a positive reputation as a good place to work

Im Kern der Wertschöpfung durch die Transformation des Personalbereichs sollten jedoch die Fähigkeiten des Unternehmens stehen (Capabilities). Die folgenden Kriterien sind nach Ulrich et al. (2009, S.37/38) in erfolgreichen Unternehmen ein Maßstab:

- “Talent
- Speed
- Shared mind-set
- Accountability
- Collaboration
- Learning
- Leadership
- Customer connection
- Innovation
- Strategic unity
- Simplicity
- Social responsibility
- Risk
- Efficiency”

Durch diese Kriterien und die Stakeholder (insbesondere interne Mitarbeiter und Führungskräfte sowie ein Netzwerk externer Ansprechpartner) werden nicht nur die

Einbindung des Personalbereichs im Unternehmen deutlich, sondern auch der Maßstab und der Beitrag zur Wertschöpfung durch professionelle Mitarbeiter des Personalbereichs.

„HR transformation is not about doing HR; it is about building business success. (Ulrich et al., 2009, S.6)“. Die Transformation des Personalbereichs und die Etablierung der HR-Business-Partner-Rolle können daher nur mit einem klaren Verständnis des Unternehmens- und Geschäftskontextes erfolgen. Claßen & Kern (2010) stellen dabei die Problematik der Matrix-Organisation zwischen Personalbereich und Fachbereich für den HR Business Partner heraus. Vor dem Hintergrund der Anforderungen, dass HR Business Partner fundierte Kenntnisse über den Fachbereich besitzen sollten und dass HR Business Partner in transformationale Aufgaben eingebunden werden sollten, stellen die Fachbereiche häufig die Forderung nach der personellen Einbindung des HR Business Partners in den jeweiligen Fachbereich. Andererseits ist der HR Business Partner aber auch den Anforderungen des Personalbereichs verpflichtet. „Die wirklich guten HR Business Partner bewegen sich zunehmend sicher auf dem schmalen und sich immer wieder verschiebenden Grat zwischen Business und HR.“ (Claßen & Kern 2010, S.143) Nach Berthel und Becker (2013) ist insbesondere bei erfolgskritischen Prozessen deutlich auf die Verteilung der Verantwortung zwischen HR Business Partnern und Führungskräften zu achten und die Verantwortlichkeit der Linienführungskräfte zu klären. In den folgenden Kapiteln wird daher weiterführend zum einen die Einordnung des HR-Business-Partner-Konzepts im Personalmanagement (Kap. 2.2) vorgenommen und zum anderen eine rollentheoretische Perspektive auf die HR-Business-Partner-Rolle gerichtet.

2.2 Einordnung des HR-Business-Partner-Konzepts im Kontext des Personalmanagements

Die HR-Business-Partner-Rolle wird sehr kontrovers diskutiert. Ein Ausgangspunkt für die Diskussion ist die Einbindung des HR Business Partners im Unternehmen und das damit verbundene und ggf. international variierende Verständnis von Personalmanagement. Einige Aspekte dieser Diskussion werden hier zum Einstieg aufgegriffen, um eine Einordnung des HR-Business-Partner-Konzepts vorzunehmen. Wie wird Personalmanagement in deutschen Unternehmen überwiegend definiert und wie kann das HR-Business-Partner-Konzept in diesen Kontext eingeordnet werden? Zur Beantwortung werden, neben einzelnen wissenschaftlichen Erkenntnissen verschiedener Autoren, insbesondere die Aussagen von Berthel und Becker (2013) sowie von Scholz (2014) zum Personalmanagement im Vergleich zu den Ansätzen von Ulrich (1997) und Ulrich et al. (2005, 2008, 2009, 2012) herangezogen (vgl. Kap. 2.1). Berthel, Becker (2013) und Scholz (2014) beschreiben jeweils ein ganzheitliches und grundlegendes

Verständnis von Personalmanagement sowie die Entwicklung dieses Verständnisses. Dabei werden jeweils Bezüge zum HR-Business-Partner-Konzept hergestellt, die zu einer Einordnung der Themen sowie zu einer späteren Diskussion verwendet werden.

2.2.1 Aufgaben und Handlungsfelder des Personalmanagements im Vergleich zum HR-Business-Partner-Konzept

Die zentrale Aufgabe des Personalmanagements ist es, das Humankapital in einem Unternehmen zu managen (Langbert, 2000, Giannantonio und Hurley, 2002). Dabei handelt es sich um Aufgaben mit hoher Komplexität und Breite, mit wachsenden Verantwortlichkeiten für die handelnden Personen (Böhm, 1999, Scholz, 2000). Das Personalmanagement wird als Teil eines übergreifenden Managementsystems des Unternehmens verstanden (Berthel, Becker, 2013). Die Personalfunktion wird nicht allein als Aufgabe des Personalbereichs gesehen, sondern zusätzlich als eine Personalführungsaufgabe der Vorgesetzten. Management wird als gesamtheitliche Aufgabe definiert, die alle Tätigkeiten umfasst, die zur Führung eines Betriebes erforderlich sind (Berthel & Becker, 2013). Es gibt damit zwei wesentliche Rollen, die an der Führung von Mitarbeitern oder am Personalmanagement im Unternehmen eine deutliche Verantwortung erhalten: die Mitarbeiter des Personalbereichs und die Führungskräfte. Das Personalmanagement ist damit keine rein administrative oder verwaltende Funktion, sondern eine gestaltende Führungsaufgabe, die auf mehreren Ebenen stattfindet, einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet und die Entwicklung des Unternehmens mitgestaltet (Böhm, 2002, Huf, 2006, Lindner-Lohmann, Lohmann & Schirmer, 2008, Berthel & Becker, 2013).

Der Anspruch an den Bereich Personal verändert sich nach Berthel und Becker (2013) von einem „Verwalter“ zu einem „Gestalter“, der unternehmerische Aufgaben übernimmt. In Ihrem Verständnis von Personalmanagement orientieren sich Berthel und Becker an dem bei Wunderer (2009) entwickelten Führungsverständnis auf zwei Ebenen. Damit geht die Unterscheidung von systemgestaltenden Aufgaben und Aufgaben zur Unterstützung der direkten Mitarbeiterführung einher. Das gleiche gilt entsprechend für das Personalmanagement. Im Personalmanagement sind Systeme zu gestalten, die das Managen des Personals im Unternehmen unterstützen. Zudem werden direkte auf das Personal einwirkende Aufgaben und das Führungsverhalten fördernde Aufgaben im Personalmanagement übernommen. Entsprechend lassen sich indirekte strukturelle Aufgaben von direkten verhaltenssteuernden Aufgaben unterscheiden. Berthel und Becker (2013) leiten diese Aufgaben oder Handlungsfelder ebenfalls aus ihrem Verständnis von Unternehmensführung ab. In der Unternehmensführung werden dabei

zunächst materielle und personelle Aspekte unterschieden, wie die folgende Tabelle (2) zeigt.

Tabelle 2: Betrachtungsebenen der Unternehmensführung und Aspekte des betrieblichen Geschehens (Berthel & Becker 2013, S. 14)

	1. Materieller Aspekt	2.. Personeller Aspekt
A Systemebene	A ₁ Gestaltung von Güter- und Wirkungssystemen	A ₂ Gestaltung von Systemen zur (Lenkung der) Verhaltenssteuerung
B Prozessebene	B ₁ Steuerung der Güterprozesse (Real-, Nominal-, Informationsprozesse)	B ₂ Steuerung von Verhaltensweisen durch (Führungs-)Prozesse
C Güterebene	C ₁ Gütereinsatz, -transformation und -ausbringung	C ₂ Arbeitsleistung als Einsatzgut

Die personellen Aspekte lassen sich wiederum in Elemente der interaktionellen Personalführung und Verhaltenssteuerung sowie der strukturellen Personalführung und Systemgestaltung unterscheiden. Unter Verhaltenssteuerung werden alle Aktivitäten und Vorgaben zur direkten Führung von Mitarbeitern eingeordnet, die von Führungskräften angewendet werden und zu denen eine entsprechende Beratung durch den Bereich Personal erfolgt. Unter Systemgestaltung werden alle Systeme subsummiert, die sich auf den Mitarbeiter selbst beziehen, wie z.B. deren Beschaffung, Auswahl, Entwicklung und Vergütung. Dabei handelt es sich um Handlungsfelder des Personalmanagements nach Berthel und Becker (2013). Weiter lassen sich darüber hinaus die Personalsysteme in primäre und sekundäre Personalsysteme unterscheiden. Zu den primären Personalsystemen gehören die bereits aufgezählten Handlungsfelder zur Personalbeschaffung, -entwicklung, etc., da diese Systeme unmittelbar zur Verhaltenssteuerung dienen. Zu den sekundären Systemen zählen Personalkostenplanung, Personalcontrolling, Personalorganisation, Personalstrategien und -politik. Diese dienen mittelbar der Verhaltenssteuerung als Basis des gesamten Personalmanagements oder zur Unterstützung von Teilprozessen der primären Personalsysteme. Die folgende Abbildung (4) gibt einen Überblick über die Teilprozesse des Personalmanagements in Anlehnung an Berthel und Becker (2013). Für die verschiedenen Aufgaben im Personalmanagement stehen verschiedene Mitarbeiter innerhalb der Personalabteilung zur Verfügung. Dabei wird insbesondere die Funktion im Personalbereich diskutiert, die als erster Ansprechpartner für die Führungskräfte zur Unterstützung des Führungsverhaltens eingesetzt wird. In der Regel werden hier die Rollen des Personalreferenten und/ oder des HR Business Partners diskutiert. Auch bei

Berthel und Becker (21013) wird eine separate Einheit zur Wahrnehmung der Sekundäraufgaben mit analytischem, informatorischem, überwachendem und verfahrenstechnischem Charakter in der Organisation eines Service Centers zur Unterstützung der Primäraufgaben empfohlen. Damit wird auch hier die Forderung von Ulrich et al. (2009), eine Trennung zwischen transaktionalen (sekundäre Aufgaben) und transformationalen¹⁵ (primäre Aufgaben und Tätigkeiten der Verhaltenssteuerung) vorzunehmen, unterstützt.

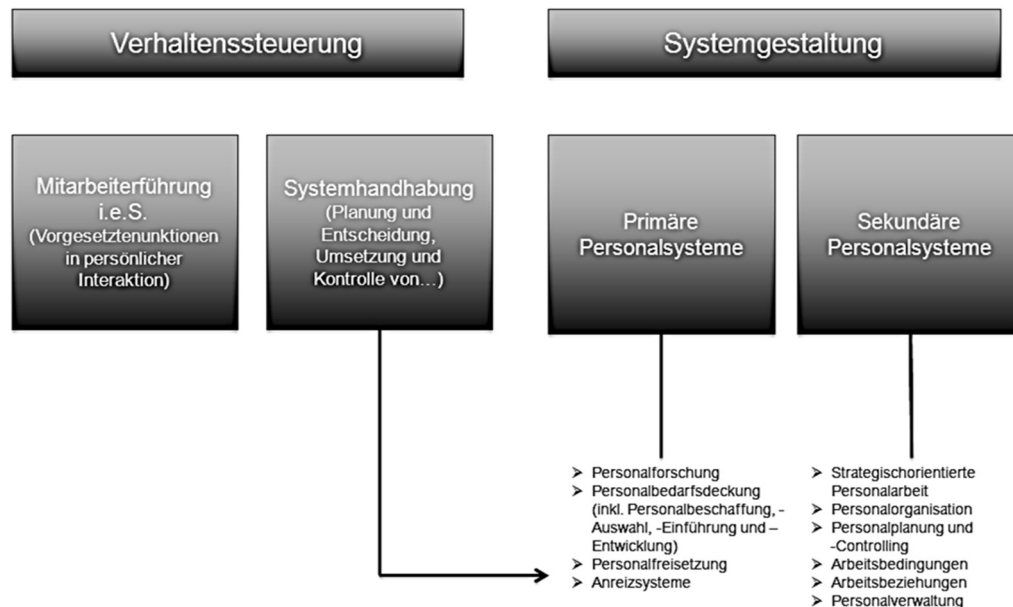


Abbildung 4: Begriffszusammenhang des Personalmanagements (nach Berthel & Becker, 2013, S. 16)

Bei Scholz (2014) werden Personalmanagementfelder und Personalmanagementebenen mit einer Verhaltens- oder Informationsorientierung unterschieden. Zu den Personalmanagementfeldern gehören:

- Personalbedarfsbestimmung
- Personalbeschaffung
- Personaleinsatz
- Personalveränderung
- Personalentwicklung
- Personalkosten
- Personalführung
- Personalbedarfsanalyse
- Personalfreisetzung

¹⁵ Vgl. Definition transformational und transaktional Fußnote 2

Diese Felder werden strategisch, taktisch und operativ aus der Perspektive von drei Ebenen bearbeitet und erfahren eine Verhaltens- oder Informationsausrichtung (vgl. Abbildung 5 aus Scholz 2014):

- „**Strategisches Personalmanagement** bezieht sich auf das gesamte Unternehmen und hat unmittelbaren Bezug zu den Erfolgspotentialen des Unternehmens. Es abstrahiert von einzelnen Mitarbeitern und Stellen.“ (Scholz 2014, S.90)
- Die **taktische Ebene** bezieht sich auf Gruppen von Mitarbeitern und Arbeitsplätzen und liegt in ihrer Positionierungslogik damit zwischen der strategischen und der operativen Ebene des Personalmanagements. In dieser Ebene werden z.B. Themen der Teamführung, Kostenbudgetierung für einzelne Unternehmensbereiche, die Personalbestandsanalyse auf der Basis von Job-Familien oder der Personaleinsatz in Projektgruppen und virtuellen Teams aufgegriffen.
- Auf der **operativen Ebene** besteht immer ein direkter individueller Mitarbeiter- oder Stellenbezug. Es werden z.B. Aufgaben wie die Rekrutierung, Versetzung oder Entwicklung einzelner Mitarbeiter bearbeitet.
- Durch die **Verhaltensausrichtung/Verhaltensorientierung** werden die Aktivitäten, Bedürfnisse, Motive und Werte der Mitarbeiter in die Überlegungen eingebunden.
- Durch die **Informationsausrichtung/Informationsorientierung** erfolgt eine systematische Auseinandersetzung mit Informationen in verschiedenen Formen, nicht nur digitalen Informationen, sondern auch Informationen aus den verschiedenen Gesprächen und dem kulturellen Austausch. Die Softwareunterstützung in Informationssystemen wird entsprechend betrachtet. Entscheidend ist dabei systematisch zu bewerten, welches tatsächlich die relevanten Fakten sind, die sinnvoll digitalisiert werden und systematisch zur Verfügung gestellt werden, z.B. in Form von digitalen Personalakten oder einem Wissensmanagementsystem.

Nach Scholz (2014) ist dieser integrative und mehrdimensionale Ansatz unerlässlich, wenn eine Erfolgsorientierung und eine Akzeptanzsicherung des Personalmanagements erfolgen sollen.

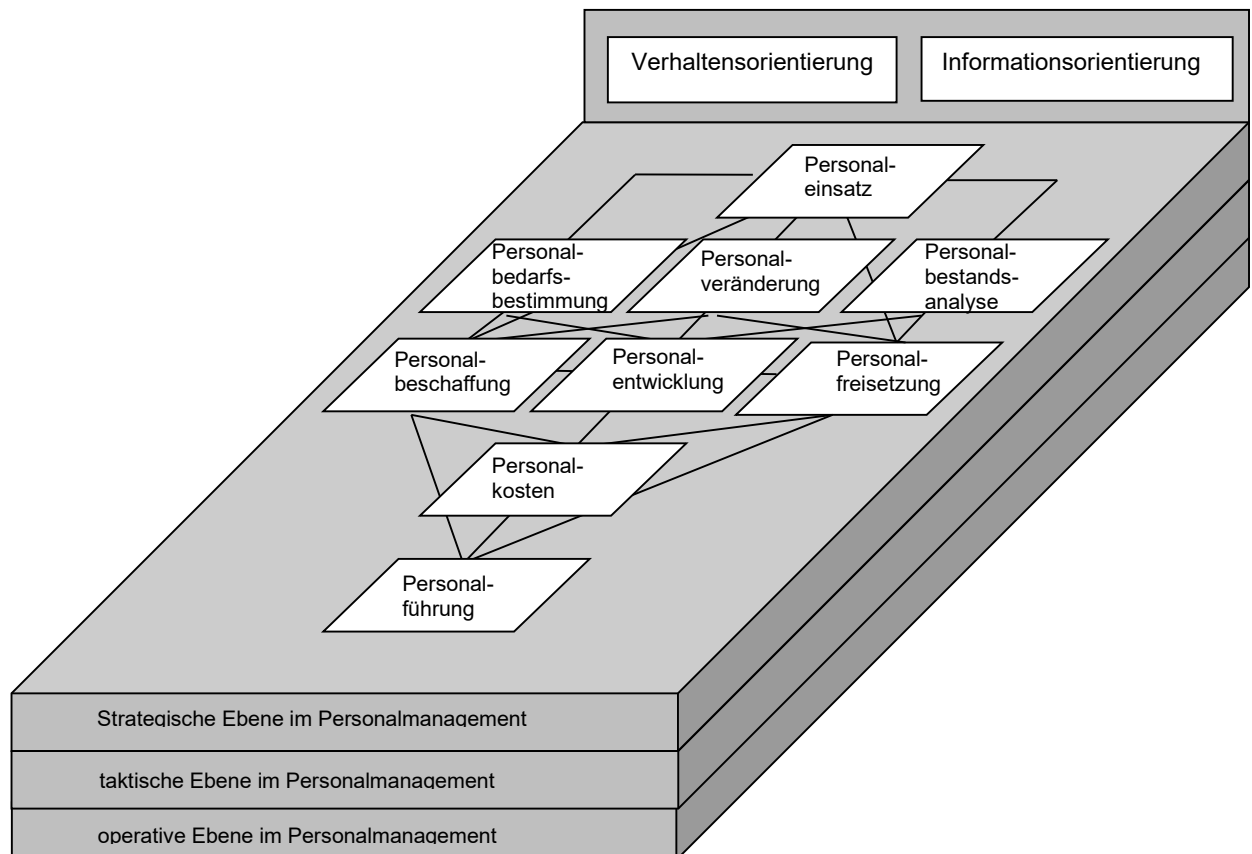


Abbildung 5: Dreidimensionales Personalmanagement (Scholz, 2014, S. 168)

Erfolgsorientierung, Professionalisierung, Nachhaltigkeit und Stimmigkeit zählen dabei zu den Grundpostulaten für ein effektives Personalmanagement. Für Scholz kommt es seit 2010 zu einer Stärkung der Personalabteilungen, bei der die Wertschöpfung durch die Personalabteilung in den Vordergrund tritt. Die Ursache sieht er insbesondere in einer Rückbesinnung auf die explizite Funktion des Personalmanagements und eine Professionalisierung. Beschrieben wird damit ein Wandel in der Personalarbeit von einem Verwalter in den 50er Jahren bis zu einer an der Wertschöpfung orientierten Personalfunktion seit 2010. Die Orientierung an den vier Grundpostulaten und darüber hinaus an den individuellen Postulaten der Individualisierung, Flexibilisierung, Kundenorientierung, Qualitätssicherung und letztlich der Akzeptanzsicherung würde zu einer tatsächlichen Business-Partnerschaft und einem effektiven Personalmanagement führen (Scholz, 2014).

Bei einem Vergleich der Personalmanagement-Ansätze von Berthel, Becker (2013) und Scholz (2014) mit dem Ansatz von Ulrich (1997) lässt sich somit eine weitgehende Übereinstimmung der Handlungsfelder von Personalmanagern oder HR Business Partnern feststellen. Dies ist insbesondere für die Rollen „Administrative Expert“ und „Employee Champion“ zu konstatieren, in denen die operativen Aufgaben der täglichen

Zusammenarbeit gebündelt sind, wie Rekrutierung, Personalentwicklung oder Verwaltung der Mitarbeiter. Offen bleibt die Aufgabe des Change Agents und auch eher unklar sind der strategische Einfluss und die strategischen Aufgabenstellungen für den Personalmanager in Abgrenzung zum HR Business Partner. Die Unterscheidung in operativ, taktisch und strategisch wird von Scholz (2014) aufgegriffen. Offen bleibt aber auch hier, wer diese Aufgaben im Personalmanagement übernimmt, inwieweit Rollen innerhalb des Personalbereichs hierzu unterschieden werden und welche Aufgaben welcher Stelle zugeordnet sind. Darüber hinaus bleibt zunächst unbeantwortet, wer in der Personalabteilung für die Gestaltung der strukturellen Aufgaben und für die direkten verhaltenssteuernden Aufgaben verantwortlich ist. Die Aufgabenteilung ergibt sich aus der inneren Organisation des Personalbereichs, wie sie nach Ulrich (1997) und Ulrich et al. (2009) bereits in Kap. 2.1.2 beschrieben wird. Wie diese Aufgabenteilung aus der Perspektive der Personalmanagementdiskussion in Deutschland aufgegriffen wird, findet sich in Kap. 2.2.2. im Anschluss an dieses Kapitel. Gemeinsam ist den beschriebenen Ansätzen wiederum der Blick auf die Gesamtleistung des Personalbereichs, ohne zunächst die einzelnen Funktionen innerhalb der Organisation zu unterscheiden.

In hoher Übereinstimmung wird von allen genannten Personalforschern (Berthel & Becker, 2013 sowie Scholz, 2014) der Anspruch an die Leistung im Sinne von Professionalität und Wertschöpfung sowie an die Haltung des HR Business Partners oder Personalmanagers als „Gestalter“ beschrieben. Bei Ulrich findet sich dieser Anspruch der Professionalisierung und Wertschöpfung insbesondere in den Veröffentlichungen zu „Human Resources Champions“ (Ulrich, 1997) und zur „HR Value Proposition“ (Ulrich & Brockbank, 2005). Scholz beschreibt die Entwicklungslinien des Personalmanagements und die Einflüsse aus der Praxis, der Forschung und der Lehre. Als Parallele zwischen Deutschland und den USA wird eine zunehmende Ausrichtung auf Managementaspekte beschrieben. Die Ansätze zur Weiterentwicklung des Personalmanagement-Verständnisses ähneln sich daher, während die Ausgangspunkte für die Personalmanagement-Diskussion in den Ländern jeweils sehr unterschiedlich sein können. „Die Personalmanagementdenkschulen gehen zwar von einem unterschiedlichen Startpunkt aus, decken dann aber dennoch das gesamte Spektrum an Personalmanagementaktivitäten ab.“ (Scholz 2014, S.54/55)

Personalarbeit darf nach Ulrich und Brockbank (2005) auf keinen Fall zum Selbstzweck werden, sondern muss einen Wertschöpfungsbeitrag wie alle anderen Unternehmensbereiche leisten. In Bezug auf die Wertschöpfungsausrichtung und die Ausrichtung an Kennzahlen nennt Scholz (2014) insbesondere die Ansätze von Becker, Huselid, Ulrich (2001). Ebenfalls in starker Anlehnung an das HR-Business-Partner-

Model von Ulrich (1997) sowie an die Befragungsergebnisse ihrer Untersuchungen (2006) in der Praxis, werden die Anforderungen an den HR Business Partner nach Claßen und Kern (2010) definiert (vgl. Kap. 2.1.1). Bei Claßen und Kern (2010) wird als Ausgangspunkt ihrer Arbeit die Rollensuche von „HR“ thematisiert, die sich aus der Historie und der Positionierung von Personalbereichen in der Unternehmenspraxis ergeben hat. Ein möglicher Unterschied in den beschriebenen Ansätzen zum Personalmanagement könnte sich aus der Vorstellung zur „Business-Nähe“ ergeben. Betrachtet man die Wortwahl von Ulrich im Vergleich zu anderen, so werden einerseits näher am Fachbereich bzw. in der organisationalen Entwicklung verankerte Tätigkeiten benannt und andererseits auch die Forderung nach einem professionellen Business-Verständnis deutlicher gestellt (vgl. insbesondere Ulrich et al. 2012). Wie stark die Nähe zum Fachbereich ausgeprägt sein soll, wird auch in deutschen Organisationen stark diskutiert. Dies wird insbesondere in der Diskussion um die Organisation des Personalbereichs deutlich, wie die folgenden Ausführungen zeigen.

2.2.2 Organisation des Personalmanagements und die Einordnung des HR Service Delivery Model

„Unter Organisation versteht man bewusst geschaffene, dauerhafte und allgemeingültige Regelungen. Durch sie werden die Aufgaben der Mitarbeiter und die optimale Aufgabenerfüllung festgelegt.“ (Fiedler 2014, S. 1) Bei der Gestaltung einer Organisation werden die Aufgaben ermittelt und zu Stellen und Abteilungen zusammengefasst. Auf diese Weise entsteht die Struktur eines Unternehmens oder die so genannte Aufbauorganisation. Häufig wird in diesem Zusammenhang nach Funktionen oder nach Produktgruppen/Objekten unterschieden und gegliedert. Bei der Stellenbildung kann dem entsprechend eine Zentralisierung von gleichartigen Aufgaben auf eine Stelle, von einer Dezentralisierung und der Verteilung gleichartiger Aufgaben auf mehrere Stellen unterschieden werden. Auf diese Weise wird u. a. der Grad der Spezialisierung festgelegt. Neben dieser Konfiguration, dem Grundaufbau der Stellen und Abteilungen, werden Mechanismen der Koordination aufgestellt. Unter der Koordination versteht man Regelungen der Zusammenarbeit im Sinne von Verantwortlichkeiten sowie Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen. Zu klären ist ebenfalls, welches die Standardprozesse sind und wie die Arbeitsteilung erfolgt. Bei Fragen der Arbeitsteilung spricht man von der Gestaltung der Ablauforganisation. Die Ablauforganisation regelt Arbeitsabläufe und Prozesse. Aufbau- und Ablauforganisation sind synchron zu betrachten (Fiedler 2014).

Mit der Forderung zur Reorganisation des Personalbereichs gehen wechselnd Zentralisierungs- und Dezentralisierungsforderungen bezüglich der Struktur des Personalbereichs einher. Die Forderungen hängen davon ab, ob Personalmanagementfachaufgaben im Fokus stehen oder eher Kundenanforderungen (interne Mitarbeiter- und Fachbereichsanforderungen). Nach Berthel und Becker (2013) gibt es bisher keine optimale Lösung. Eine weit verbreitete Lösung ist ein in Teilen dezentral entlang der Aufbauorganisation des Unternehmens strukturierter Personalbereich in einem Referentensystem. Grundsätzlich finden sich in der Diskussion um die Organisation des Personalmanagements in Unternehmen die Fragestellungen der Organisationslehre wieder, wie sie von Fiedler 2014, Vahs 2015 und anderen benannt werden.

Bezüglich der Organisation von Personalmanagement nach innen werden bei Berthel und Becker (2013) zwei Kriterien-Gruppen unterschieden. Es ist eine Gliederung nach funktionalen oder objektbezogenen Kriterien möglich. Bei einer Gliederung nach funktionalen Kriterien bilden sich Teilbereiche entsprechend der Haupthandlungsfelder des Personalmanagements mit dem Schwerpunkt auf der fachlichen Expertise zu den Themen wie Personalauswahl oder Personalentwicklung etc. Bei einer Gliederung nach objektbezogenen Kriterien findet häufig eine Gliederung entlang der Aufbauorganisation des Unternehmens statt. Ziel einer Organisation entlang der Aufbauorganisation ist dann in der Regel, eine höhere Kundenorientierung in Bezug auf die betreuten Unternehmensbereiche zu erreichen. Mit diesem Konzept ist die Rolle des Personalreferenten verbunden, der für die gesamte Betreuung einer Mitarbeitergruppe zu allen Themen des Personalmanagements verantwortlich ist. Berthel und Becker (2013) verweisen ebenfalls auf die Center-Konzepte nach Scholz (2000), bei denen sich der Bereich Personal insgesamt entsprechend dem jeweiligen Leistungsinhalt als Strategie-Center und Rahmenlieferant, als Intelligenz-Center mit dem Ziel der Innovation und Wissensgenerierung, als Kultur-Center im Auftrag zum Kulturmanagement und zur Sinnvermittlung, als Service-Center mit einer klar definierten Dienstleistung oder als Beratungs-Center mit Personalexperten und Kompetenzverstärkern verstehen kann. Es gilt dabei eine Lösung im Spannungsfeld zwischen der zentralen Fachabteilung, den dezentralen Personalreferenten und den linienverantwortlichen Führungskräften zu finden. Insbesondere Scholz (1999, 2014) beschreibt bei seiner Betrachtung der Entwicklung des Personalbereichs in Unternehmen seit den 50er Jahren wie sich dieser von der „Personalverwaltung“ hin zu einer stärker kunden- und wertschöpfungsorientierten Personalabteilung bis hin zu einer virtuellen, in die Fachbereiche integrierten Form entwickelt hat.

Scholz (2014) unterscheidet in der Organisation des Personalmanagements neben zentralen und dezentralen Formen zusätzlich eine universalistische und eine partizipative Ausrichtung. Universalistisch bedeutet dabei, dass die Personalarbeit weitestgehend in der Personalabteilung vollzogen wird. Bei der partizipativen Ausrichtung findet eine sehr weitgehende Verteilung der Aufgaben auf die Führungskräfte statt, die damit zu einem Personalmanager mit Unterstützung durch Personaleinheiten (dezentral) oder einer Personalabteilung (zentral) werden. Neben der Konfiguration der einzelnen Stellen und dem Spezialisierungsgedanken greift Scholz (2014) zudem einen Aspekt der Koordination auf, inwieweit die Befugnisse zwischen den Fachbereichen und dem Bereich HR in Fragen des Personalmanagements aufgeteilt werden (vgl. auch Fiedler 2014).

2014 entwickelt Scholz das „Kompetenz4HR“ als typisierendes Denk-/Analysemodell für Personalbereiche. Dabei werden Kompetenzen zum einen als Befähigung und zum anderen als Befugnis verstanden. In diesem Denkmodell werden 4 „Rollen“ unterschieden, nach denen die Personalabteilung aufgestellt werden kann (vgl. Abbildung 6).

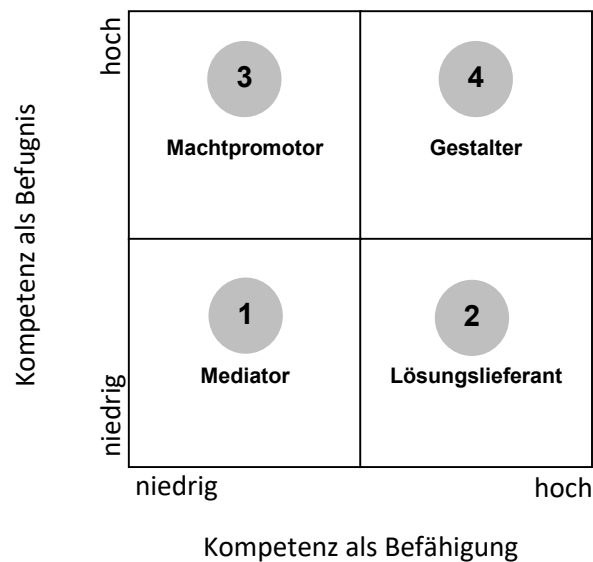


Abbildung 6: Rollenmodell der Personalabteilung in der K4HR-Matrix (Scholz, 2014, S.220)

Der Mediator: in dieser Rolle schreibt Scholz (2014) der Personalabteilung weder einen großen Nutzen noch eine Möglichkeit, größeren Schaden anzurichten, zu. Personalmitarbeiter sind überall dabei und reden mit, haben aber keinen Einfluss.

Der Lösungslieferant: ein tatsächliches Mitsprache- und Vetorecht fehlt der Personalabteilung. Aufgrund der hohen Wissensbasis werden die Mitarbeiter des Personalbereichs aber stark in Lösungsfindungen involviert.

Machtpromotor: die Durchsetzungskraft der Personalmanager ist hier klar geregelt. Es fehlt allerdings Wissen, Fach- und Sozialkompetenz, so dass die Personalabteilung zu einem Machtpromotor wird.

Gestalter: eine ausgeprägte Befähigung und eine angemessene Befugnis führen zu einer tatsächlichen Handlungskompetenz des Personalbereichs und zu einer gleichwertigen Unternehmensfunktion mit strategischer Relevanz.

Neben diesen Rollen legt Scholz (2014) einen Fokus auf den Autonomieaspekt des Personalbereichs und unterscheidet dabei weiter zwischen Cost Center, Profit Center und Wertschöpfungscenter. Als Cost Center darf die Personalabteilung effektiv und im Sinne des Unternehmens Kosten verursachen. Der Autonomiegrad des Cost Centers ist im Vergleich zu den beiden anderen Center-Formen am geringsten. Als Profit Center sollte die Personalabteilung selbst gewinnorientiert agieren und in der Lage sein, weitere externe Kunden zu bedienen; und als Wertschöpfungscenter sollte die Abteilung zudem einen nachweisbaren Mehrwert für die Abnehmer der Leistungen schaffen. Der Autonomiegrad dieser Center-Formen ist entsprechend deutlich höher anzusetzen. Je nach strategischer Unternehmensausrichtung kann eine Positionierung der Personalabteilung in unterschiedlichen Ausrichtungen des Autonomiegrades erfolgen, weitestgehend an die Vorgaben des Unternehmens gebunden, als Cost Center oder mit dem Anspruch an einen eigenständigen Wertschöpfungsbeitrag, als Profit Center oder Wertschöpfungscenter.

Insgesamt wird deutlich, dass bei der Organisation des Personalmanagements sowohl Zentralisierungsausrichtungen und funktionale Gliederungen wie auch Dezentralisierungsausrichtungen und objektbezogene oder kundenbezogene Ausrichtungen parallel existieren und verfolgt werden. Dieses wäre z.B. in einem Referenten-Modell, wie Berthel und Becker es 2013 beschreiben, der Fall. Bei Berthel und Becker werden in einer zentral geführten Personalabteilung einzelne Mitarbeiter als Personalreferenten bestimmten Unternehmensbereichen zugeordnet, um die personalrelevanten Fragestellungen dieser Bereiche zu bearbeiten. Ganz besonders deutlich wird dies jedoch im HR Service Delivery Model bei Ulrich et al. (2009) vgl. Kap. 2.1.2. Dabei erfolgt eine Bildung von Centern (im Sinne einer zentralistischen Ausrichtung) mit einer hohen Spezialisierung auf Standardprozesse wie z.B. beim Shared Service Center oder auf Funktionen und Inhalte wie z.B. beim Center of Expertise.

Gleichzeitig wird die Rolle des HR Business Partners als Embedded HR nach Kunden/Fachbereichen organisiert (im Sinne einer dezentralen Ausrichtung). Bei dem HR Business Partner handelt es sich damit um eine generalistisch ausgerichtete Rolle mit einer hohen Nähe zum Fachbereich bis hin zu einer im Fachbereich dezentral angesiedelten Stelle. Eine Abbildung eines Organigramms im klassischen Sinn, aus dem die Weisungsbefugnisse hervorgehen, erfolgt durch das Service Delivery Model nicht. Dieses muss unternehmensindividuell erarbeitet werden. Ulrich et al. (2009) geben jedoch vor, wie sich die Verantwortung für bestimmte Aufgabenstellungen zwischen Fachbereich und HR Business Partner oder anderen HR-Funktionen aus seiner Perspektive aufteilen sollte (vgl. Kapitel 2.3.1).

2.3 Rollentheoretische Perspektive auf das HR-Business-Partner-Konzept

In Kapitel 2.2 wird die Perspektive des Personalmanagements eingenommen und die Organisation von Personalbereichen entsprechend dem funktionalen Organisationsbegriff betrachtet. Neben dem funktionalen Organisationsverständnis können Organisationen gemäß Fiedler (2014) auch als ein sozio-technisches System aufgefasst werden. Dabei wird betrachtet, wie Menschen und Sachmittel zusammenwirken. Es entstehen und existieren neben den funktionalen Stellenbeschreibungen in der Regel soziale Rollen in einem Unternehmen, die häufig nicht vollumfänglich beschrieben sind, sondern durch die Interaktion der Menschen entstehen (Fischer & Wiswede, 2009). Das Handeln und Zusammenwirken von Menschen im sozialen Kontext ist Gegenstand der Sozialpsychologie. In diesem Zusammenhang werden u.a. soziale Rollen mit ihren Rechten und Pflichten im Rahmen von rollentheoretischen Konzepten erforscht. Im Unternehmenskontext wurde dies bereits im Rahmen der Führungsforschung und der Betrachtung der Rolle der Führungskraft vorgenommen (vgl. hierzu Neuberger 1995, 2002). Der HR Business Partner oder Mitarbeiter im Personalbereich wurde aus dieser Perspektive noch nicht betrachtet, obwohl die Personalführungsaufgabe einer geteilten Verantwortung zwischen Führungskräften und Personalbereich unterliegt. Im Folgenden wird das HR-Business-Partner-Konzept entsprechend ergänzend zu den betriebswirtschaftlichen Sichtweisen auch aus einer sozialpsychologischen und rollentheoretischen Perspektive betrachtet. Zunächst wird beschrieben, welche Bedeutung soziale Rollen in Unternehmen einnehmen und welche Konflikte und belastenden Aspekte damit einhergehen. Daraus resultieren Erkenntnisse für die HR-Business-Partner-Rolle, die in den folgenden Abschnitten beschrieben und insbesondere in Kapitel 2.4 zur Reflexion des HR-Business-Partner-Konzepts herangezogen werden.

2.3.1 Soziale Rollen in Organisationen und die Bedeutung der Theorien für die Rolle des HR Business Partners

Ausgangspunkt für die konkrete Analyse der HR-Business-Partner-Rolle im Unternehmen ist zunächst eine allgemeine Betrachtung von sozialen Rollen in Organisationen. Soziale Rollen sind nach Wiswede (1977) „Vorstellungen darüber, wie bestimmte Positionen ... angemessen auszufüllen sind“ (Fischer & Wiswede 2009, S.79). Soziale Rollen stellen damit ein **Bündel aus Rechten und Pflichten** dar, die die Zusammenarbeit in Organisationen regeln und erleichtern und auch für ein personenunabhängiges Fortbestehen eines Systems oder einer Organisation sorgen. An die Rolle sind Verhaltenserwartungen geknüpft, die die Konformität gegenüber gesellschaftlich geteilten **Werten und Normen** zeigen und die die Komplexität der Interaktionsmöglichkeiten in Organisationen reduzieren. Durch ein klares Rollenverständnis wird vermieden, dass soziale Beziehungen immer wieder neu ausgehandelt oder ausbalanciert werden müssen. Sie tragen damit zur Erleichterung von Interaktionsprozessen bei und bewahren Interaktionsstrukturen, die für effizientes Handeln in Organisationen besonders wichtig sind. Die Rechte und Pflichten, Normen und Erwartungen gilt es eindeutig zu klären. Die HR-Business-Partner-Rolle ist durch einen entsprechenden Transformationsprozess (vgl. Ulrich et al., 2009) und auch formal durch die Einführung entsprechender Stellenbeschreibungen in einem Unternehmen zu positionieren. Es gilt somit, so klar wie möglich die Rechte und Pflichten dieser Rolle zu benennen und zu kommunizieren. Nach Scholz (2014) sind insbesondere die Kompetenzen im Sinne von Befugnissen relevant, damit der HR Business Partner tatsächlich in die Rolle des „Gestalters“ kommen kann. Ulrich et al. (2009) fordern eine Gleichbehandlung der „HR Manager“ mit den anderen Verantwortlichen der Fachbereiche in allen Rechten und Pflichten. Dabei geht es zum einen um die effektivere Positionierung von Personalfunktionen im Unternehmen, aber auch um die Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Führungskräften in Form der HR-Business-Partner-Funktion als erster Ansprechpartner. Im Rahmen der Führungsforschung spricht Neuberger (2002) von einem Rollen-Set einer Führungsposition bestehend aus den Rollenerwartungen von Kollegen, unterstellten Mitarbeitern, Nebenhierarchien, der übergeordneten Vorgesetzten und aus der Organisation insgesamt bestehend aus Regeln, Vorschriften, Gremien etc. Das Rollen-Set gibt das Tun innerhalb der Organisation wie in einem Drehbuch vor. Bei einer Gleichbehandlung der „HR Manager“ mit den Führungskräften anderer Fachbereiche (Linien) würden sich auch hieraus Erwartungen an den HR Business Partner bilden und Ergebnisse der Führungsforschung Anwendung finden.

Die geforderte Parallelität sowie die Teilung der Verantwortung in der Personalführungsverantwortung führt zu einem hohen Grad von

Abstimmungserfordernissen zwischen Führungskräften und HR Business Partnern. Die so genannte **Komplementarität** bestimmt eine Rollenbeziehung, d.h. die Abstimmung des Verhaltens zweier Interaktionspartner. Die Komplementarität ist damit ein weiterer rollentheoretischer Aspekt, der die Zusammenarbeit von Führungskräften und HR Business Partnern maßgeblich beeinflusst. Die Führungskraft ist aufgrund der geteilten Personalverantwortung zwischen Führungskräften und HR Business Partnern der wichtigste Ansprechpartner für die Mitarbeiter. Es gilt daher die Zuständigkeiten und Grenzen der jeweiligen Rolle zu kennen und die Rollen gemeinsam auszugestalten. Scholz (2014) spricht hier vom Grad der Partizipation, der zu klären ist. Entsprechend dem Grad der Partizipation ist zu klären, welche Aufgaben der Personalführung und des Personalmanagements konkret durch den HR Business Partner und welche durch die Führungskraft übernommen werden. Im Personalmanagementverständnis von Scholz gilt es, möglichst viele der direkten interaktiven Personalmanagementaufgaben direkt auf die Führungskräfte zu übertragen. Bei Ulrich wird eine geteilte Verantwortung gefordert, die sich je nach Teilrolle und Aufgabe unterscheiden kann. Er visualisiert dies in einer Abbildung und einer Skalierung von 0-10 (vgl. Abbildung 7). Die Personalabteilung ist immer verantwortlich für die Zielerreichung. Im Zahlenbeispiel von Ulrich (1997) für die Erreichung der 10. Die 10 steht für die Gesamtleistung in den Personalfunktionen, die Führungskräfte und Personalbereich sowie ggf. weitere Stakeholder gemeinsam umsetzen. Für alle Aufgaben, die z. B. mit dem Fokus auf den Mitarbeiter und im aktuellen Tagesgeschäft zu erledigen sind, sieht Ulrich mit 6 Punkten die Führungskraft (Line Manager) in der Verantwortung und mit jeweils 2 Punkten den Bereich Personal (HR) und die Mitarbeiter selbst. Zudem wäre hier der Bereich Personal dafür verantwortlich, dass sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter und der Bereich Personal seine Ziele erreicht und alle 10 Punkte erzielt werden. Die nachfolgende Abbildung (7) zeigt die geteilte Verantwortung, wie Ulrich (1997) sie in einer wettbewerbsfähigen Organisation sieht:

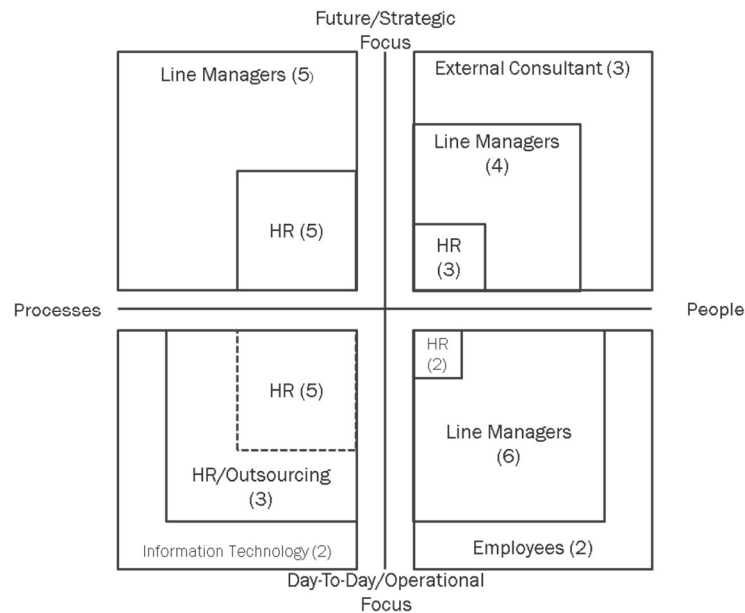


Abbildung 7: geteilte Verantwortung in der HR-Business-Partner-Rolle nach Ulrich (1997)

Auch unter Berücksichtigung aller formalen Beschreibungen und Konkretisierungen der Rolle HR Business Partner bleibt ein Teil, der durch den Rolleninhaber selbst zu gestalten ist. Wilson (1970) spricht von einem **interpretativen Paradigma**, wenn Rollen nicht in allen Punkten formal vorgegeben sind und sich ein Gestaltungsspielraum ergibt. „Rollen müssen durch Interaktionsprozesse belebt werden; ihre Konturen entstehen erst durch Gestaltungs- und Aushandlungsprozesse. (Fischer & Wiswede 2009, S.520)“ Turner (1962) spricht in diesem Zusammenhang von „**role-making**“. Von dem interpretativen Paradigma unterscheidet Willson (1970) das **normative Paradigma**, das für solche Rollen gilt, die weitgehend verpflichtend festgelegt und in formalisierten Organisationen zu finden sind. Turner (1962) spricht hier von „**role-taking**“, da diese Rollen eine rezeptive Übernahme erfordern.

Betrachtet man den HR Business Partner aus dieser Perspektive, bleibt immer ein persönlicher Gestaltungsspielraum zwischen Führungskraft und HR Business Partner sowie zwischen HR Business Partner und weiteren HR-Funktionen. Bei der Übernahme der HR-Business-Partner-Rolle handelt es sich dabei sowohl um role-taking- wie role-making-Ansätze, wobei das role-making und der proaktive Ansatz insbesondere durch Ulrich (1997) und Ulrich et al. (2009) betont wird. Auch Claßen und Kern (2010) weisen in ihrer Studie auf die Relevanz des role-making besonders hin. Auf dieser Veränderung liegt ein sehr hohes Gewicht. Die Paradigmen wechseln mit Einbezug der Wertschöpfungszielsetzung vom normativen zum interpretativen Paradigma. Ebenso wandelt sich durch den Einbezug der wertschöpfenden Perspektive der Personalbereich

vom „Verwalter“ zum „Gestalter“. Wie stark der Paradigmenwechsel im jeweiligen Unternehmensfall vollzogen werden muss, hängt von der Ausgangssituation des jeweiligen Rolleninhabers und der bereits vorhandenen Struktur und Zielsetzung des jeweiligen Personalbereichs ab. In einer wie bei Berthel und Becker (2013) beschriebenen dezentralen Referentenstruktur, ist der Wechsel vom Verwalter zum Gestalter entsprechend ggf. kleiner als von einer noch komplett zentral organisierten, funktionalen Struktur. In der Referentenstruktur ist die Führungskraft für den Personalreferenten bereits der zentrale Interaktionspartner. Dennoch ist fraglich, inwieweit bereits die Wertschöpfungszielsetzung Einzug in den Personalbereich gehalten hat. Es bleibt hier eine eher individuelle Betrachtung der jeweiligen Personalabteilung und der dort agierenden Personen, um eine tatsächliche Bewertung der Veränderungsintensität in der sozialen Rolle des aktuellen Personalmitarbeiters hin zum HR Business Partner nach Ulrich (1997) vornehmen zu können. Gleiches gilt für die Ausgangssituation in der Zusammenarbeit mit den Führungskräften und den Stakeholdern im Unternehmen insgesamt. Hier ist entsprechend herauszufinden, welche Normen und Werte in Form von Erwartungen an den Personalbereich und insbesondere die Rolle des HR Business Partners geknüpft werden.

Für die Rolle des HR Business Partners sind, aufgrund des hohen Professionalisierungs- und Wertschöpfungsanspruchs und des angestrebten Umdenkprozesses vom „Verwalter“ zum „Gestalter“, alle diese Aspekte von sozialen Rollen in Organisationen bestehend aus „Rechten und Pflichten, Normen und Erwartungen, interpretativem Paradigma und Komplementarität“ von besonderer Relevanz. In allen Aspekten gibt es im Vergleich zu dem in vielen Unternehmen gelebten funktionalen und zentralisierten Rollenverständnis der Personalabteilung als Dienstleister eine deutliche Veränderung.

2.3.2 Rollenkonflikte und belastende Aspekte des Rollenverhaltens

Entsprechend dem Ausmaß der geforderten Veränderung bei der sozialen Rolle des Mitarbeiters im Personalbereich können sich neue Konflikte und Herausforderungen ergeben. Im Folgenden werden daher die möglichen Rollenkonflikte und belastende Aspekte des Rollenverhaltens gemäß den oben genannten Rollentheorien aufgezeigt und auf die Rolle des HR Business Partners übertragen.

Folgende sechs Rollenkonflikte werden nach Merton (1957), Gross et al. (1958), Kahn et al. (1964) und Neuberger (1995) unterschieden:

- **Intra-Sender-Konflikt (ein Sender verhält sich missverständlich/ambivalent):**
Da die Führung des Personalbereichs mit Sicherheit erwartet, dass sowohl die Erwartungen von Führungskräften als auch die der Mitarbeiter durch die Mitarbeiter im Personalbereich gleichermaßen erfüllt werden, liegt in dieser Konstellation bereits das Potential für einen Intrasenderkonflikt. Ulrich et al. (2009) stellen die Forderung, dass der HR Business Partner erster Ansprechpartner der Führungskraft und gleichzeitig Interessenvertreter der Mitarbeiter ist. Der HR Business Partner soll operative wie auch strategische Aufgaben übernehmen. Claßen und Kern (2010) fanden in ihrer Erhebung heraus, dass ein wesentliches Hindernis für die Rollenerfüllung ist, dass die Personalreferenten zu wenig Zeit für strategische Themen aufgrund von zu vielen operativen Aufgaben haben (65% der Nennungen).
- **Inter-Sender-Konflikt (verschiedene Sender haben unverträgliche Erwartungen):** Intrasenderkonflikte können sich aus folgender Konstellation ergeben: Die Führung des Bereichs Personal hat sich das Ziel gesetzt, die HR-Business-Partner-Rolle einzuführen und die Abteilung insgesamt neu auszurichten. Im Top Management, bei Führungskräften und Mitarbeitern bestehen aber möglicherweise ganz andere Vorstellungen in Bezug auf die Zusammenarbeit mit dem Personalbereich. Möglicherweise sind auch die Erwartungen von Führungskräften und Mitarbeitern an den Bereich Personal anders: eher administrativ und operativ ausgeprägt (Claßen & Kern, 2010). Es besteht damit ein großes Potential an Inter-Sender-Konflikten. Bei der Erhebung von Claßen und Kern (2010) wird zudem die organisatorische Zuordnung der Personalreferenten als Hindernis benannt. Ggf. ergeben sich unterschiedliche Erwartungen je nach Zuordnung zum Geschäftsbereich oder zum Bereich Personal und so kann es zu Inter-Sender-Konflikten zwischen den verantwortlichen Fachbereichsführungskräften und der Führungskraft des Bereichs Personal kommen.
- **Inter-Rollen-Konflikt (Unverträglichkeit zwischen zwei oder mehreren Rollen):** Im Modell nach Ulrich (1997) ist nicht vorgesehen, dass der Rolleninhaber der HR-Business-Partner-Rolle mehrere Rollen im Unternehmen innehat, so dass von entsprechenden Inter-Rollen-Konflikten nicht unbedingt auszugehen ist. Inter-Rollen-Konflikte können sich aber ggf. durch Konflikte mit Rollen im Privatleben, d.h. außerhalb des Unternehmens ergeben. Eine Forschungsrichtung, die solche Rollen-Konflikte thematisiert, findet sich z.B. bei Untersuchungen zu Frauen in Führungspositionen oder als Mitglied von Betriebsräten vgl. z.B. Stracke & Nerdinger (2009).

- **Person-Rollen-Konflikt (Rolle und Selbstkonzept stimmen nicht überein):** Bei hoher Rollenidentifikation gehen Personen in der Regel in Ihrer Rolle auf, Persönlichkeit und Rolle werden eins. Stimmen aber das Rollen- und Selbstbild nicht überein, kommt es voraussichtlich zu Konflikten zwischen dem eigenen Identitätsstreben und den wahrgenommenen Anforderungen. Autonomie am Arbeitsplatz wird nach Erkenntnissen von Mannheim & Dubin (1986) mit geringen Rollenkonflikten verbunden. Autonomie steht danach im Zusammenhang mit der Arbeit als zentralem Lebensinhalt. Die Rollenidentifikation bleibt jedoch ein dialektischer Prozess, bei dem das Individuum zwischen den eigenen Vorstellungen und den gestellten Anforderungen balanciert. Die Ausübung einer sozialen Rolle wird damit im besonderen Maß durch das Selbst gesteuert und zwar insbesondere dann, wenn die Rolle nicht festgeschrieben ist, sondern Gestaltungsspielraum ermöglicht. Turner (1962) bezeichnet dieses Verhalten als „role making“ (vgl. Kap. 2.3.1). Von Mitarbeitern wird durch den stetigen Wandel und Fortschritt im Unternehmenskontext die Fähigkeit zur konstruktiven Gestaltung von Ambiguität und Konflikten verlangt. Person-Rollen-Konflikte können sich entsprechend dann ergeben, wenn der an sich selbst gestellte Anspruch nicht mit dem Anspruch an Gestaltungserfordernisse in Verbindung mit der übernommenen Rolle übereinstimmt, wenn der „role making“-Anspruch durch die Rolle ggf. größer ist, als der Rolleninhaber für sich selbst beanspruchen möchte. Ein entsprechend hoher „role making“-Anspruch geht mit der Übernahme der HR-Business-Partner-Rolle einher und löst ggf. entsprechende Personen-Rollen-Konflikte für Rolleninhaber aus, die einen geringeren persönlichen Gestaltungsanspruch mitbringen.
- **Rollen-Ambiguität (Unklarheit der Rollenerwartungen):** Mit einer Transformation des Personalbereichs sind viele Unsicherheiten verbunden. Erwartungen und konkrete Ausprägungen der Veränderungen sind möglicherweise nicht zu jedem Zeitpunkt ganz klar formulierbar, wie auch die wahrgenommene inflationäre Nutzung der Begrifflichkeiten zeigt (Claßen & Kern 2010). Konflikte, die sich aus der Rollen-Ambiguität der HR-Business-Partner-Rolle ergeben, gehen daher mit entsprechenden Transformationsprozessen im Personalbereich mit Sicherheit einher. Konkret als Hindernisse in der Umsetzung des HR-Business-Partner-Konzepts werden die fehlenden oder unklaren Job-/Rollenbeschreibungen (15% der Befragten) in der Erhebung genannt sowie fehlende Erfolgsmessungen (23% der Befragten). Beide Hindernisse bieten Konflikt-Potential im Sinn der Rollen-Ambiguität.

- **Rollen-Überlastung (Überlastung mit Aufgaben und Pflichten):** Auf Rollenüberlastungen weisen eine Vielzahl der bei Claßen und Kern (2010) ermittelten Umsetzungshindernisse in Bezug auf die HR-Business-Partner-Rolle hin. Begonnen mit der Wahrnehmung der Fülle an operativen Aufgaben, der zu hohen Erwartungen, der zu geringen Seniorität und der mangelnden Qualifikation von HR Business Partnern.
- Weiter werden als **belastende Aspekte des Rollenverhaltens** die Diskontinuität bei Positionsveränderungen, das Ungleichgewicht zwischen Rollenrechten und Rollenpflichten sowie die Annahme mangelnder Fähigkeiten zur Ausübung der Rolle genannt (Fischer & Wiswede 2009). Die Entstehung von Rollenkonflikten liegt in dem sozialen System bzw. dem Kontext begründet, in dem sich das Individuum bewegt. Das Ausmaß des sozialen Wandels in dem Gesamtsystem ist damit ein entscheidender Faktor für den HR Business Partner, der nicht nur selbst den Veränderungen Stand halten muss, sondern zusätzlich Mitarbeiter und Führungskräfte im Veränderungsprozess berät und unterstützt. Das Selbst des Mitarbeiters im Bereich Personal ist demnach ein entscheidender Einflussfaktor bei der Entwicklung zum HR Business Partner und für die Wahrnehmung von Rollenkonflikten. In Bezug auf den HR Business Partner ist damit auch die Unternehmenskultur und der in der Organisationsentwicklung vollzogene Wandel ein wichtiger Faktor, der zu Konflikten führen kann.

In Abhängigkeit von der einzelnen Persönlichkeit, die sich zum HR Business Partner verändern soll, kommen Person-Rollen-Konflikte, Überlastungen, ein empfundenes Ungleichgewicht zwischen Rollenrechten und –pflichten sowie die Annahme mangelnder Fähigkeiten zur Rollenausübung hinzu. Eine Diskontinuität der Positionsveränderung wird möglicherweise unterstellt. Dies würde bedeuten, dass die Rolleninhaber nur eine kurzfristige veränderte Anforderung an die Position erwarten und davon ausgehen, dass im Anschluss wieder die alten Anforderungen gelten. Dies könnte insbesondere dann der Fall sein, wenn das Vertrauen in die Fähigkeiten der Führungskraft des Personalbereichs zur Positionierung eines neuen Rollenverständnisses nicht besteht und die Mitarbeiter daher davon ausgehen, dass sich der benannte Weg im Unternehmen nicht etablieren wird. Grundsätzlich ist die Umstellung des Personalbereichs in eine HR-Business-Partner-Struktur eine langfristige Veränderung, so dass es eigentlich nicht zu einem Diskontinuitätsempfinden kommen sollte. Claßen und Kern (2010) prognostizieren ebenfalls, dass die Einführung der HR-Business-Partner-Struktur durch einen langsamen kontinuierlichen Veränderungsprozess geprägt sein wird, keine plötzliche Umstellung. Dennoch ergeben sich insbesondere zum Zeitpunkt der Umstellung noch viele Fragen.

16% der Befragten aus der Untersuchung von Claßen und Kern (2010) bemängeln vor diesem Hintergrund eine halbherzige Einführung als Hindernis in der Umsetzung des HR-Business-Partner-Konzepts.

Claßen und Kern (2010) stellen durch ihre Untersuchungsergebnisse zum HR Business Partner zu fast allen oben genannten Rollenkonflikten durch die wahrgenommenen Hindernisse auch Konfliktpotentiale heraus, wie aus den vorangehenden Beschreibungen deutlich wird. Anhand der Ausführungen von Neuberger (1995 und 2002) wird deutlich, dass die oben beschriebenen Rollenkonflikte inklusiv der damit verbundenen Rollentheorien insbesondere in der Führungsforschung untersucht wurden (vgl. hierzu auch Steinmann/Schreyögg 1997, Stryker/Stratham 1985). Eine Übertragung auf die HR-Business-Partner-Rolle als einer der Hauptinteraktionspartner der Führungskräfte scheint entsprechend naheliegend. Nachdem die HR-Business-Partner-Rolle in den Kapiteln 2.1-2.3 beschrieben und aus verschiedenen Perspektiven betrachtet wurde, findet in Kapitel 2.4 eine kritische Reflexion der Rolle entsprechend den vorangegangenen Ausführungen statt.

2.4 Reflexion des HR - Business - Partner – Konzepts

Sowohl aus der Perspektive der oben beschriebenen Personalmanagementkonzepte als auch der betrachteten Rollentheorien lassen sich Punkte für die weitere Diskussion und Modellentwicklung des HR-Business-Partner-Konzepts herausarbeiten. Einige Punkte werden im Folgenden näher aufgegriffen. Dazu gehören der theoretische Anspruch versus eine praktische erfolgreiche Umsetzung, das multiple Rollenkonzept und die Vielzahl der Aufgaben, Interpretationsspielräume und Widersprüche in Verbindung mit der HR-Business-Partner-Rolle sowie Unklarheiten in Erwartungen und Verantwortlichkeiten und fehlenden Transformationsprozessen mit Abgrenzungen von Mitarbeitern im Bereich Personal und Personalreferenten zu HR Business Partnern.

Theorie versus Praxis: In der Realität gibt es nur wenige Mitarbeiter, die dem Anspruch des HR-Business-Partner-Konzept gerecht werden. **Nur ca. 1/3 der Personaler**, die sich auf den Weg zum HR Business Partner gemacht haben, arbeiten nach Erhebungen von Claßen und Kern (2010) tatsächlich erfolgreich in dieser Rolle. Im deutschsprachigen Raum untersuchen Claßen und Kern seit 2006 das HR-Business-Partner-Konzept im Sinne einer praxisorientierten betriebswirtschaftlichen Forschung. In erster Linie wurden in diesem Zusammenhang Mitarbeiter des Personalbereichs sowie Führungskräfte in Unternehmen befragt, wobei nur Unternehmen in die Studie mit aufgenommen wurden, die bereits das HR-Business-Partner-Konzept implementiert haben. Die dieser Arbeit

zugrundeliegenden Ergebnisse von Claßen und Kern wurden 2010 unter dem Titel „HR Business Partner – Die Spielmacher des Personalmanagements“ veröffentlicht. Die Ausführungen basieren auf empirischen Analysen und Beratungsprojekten aus den Jahren 2008-2010. Betrachtet wurden insbesondere der Personalbereich und die Aneignung der HR-Business-Partner-Rolle im Zeitverlauf. Außerdem wurde das Begriffs- bzw. Rollenverständnis zum HR Business Partner im Zeitverlauf (siehe Abbildung Claßen & Kern 2010, S. 87) sowie die damit verbundenen Rollen, Aufgaben und Kompetenzen des HR Business Partners analysiert. Trotz der Unterschiedlichkeit in der Begriffsverwendung wurden fünf Dimensionen (Einfluss/Macht, Akzeptanz, Organisation, Aufgaben, Wertbeitrag/Wertschöpfung) ermittelt, anhand derer sich die Funktion HR Business Partner charakterisieren lässt.

Claßen und Kern (2010, S. 95) resümieren ihre Analysen zu diesem Bereich folgendermaßen: „Der Wertbeitrag der Personalbereiche zum Unternehmenserfolg ist noch gering – andere HR Business Partner-Charakteristika sind bereits gut ausgeprägt.“ Als ‚gut ausgeprägt‘ werden in diesem Zusammenhang Antworten für Aussagen interpretiert, für die die Skalenstufen „voll und ganz“ und „ausreichend“ gewählt wurden. Für die Skalenstufen „voll und ganz“ wurden Zustimmungswerte zwischen 6% für die Dimension „Wertbeitrag“ bis 32% für die Dimension „Organisation“ ermittelt. Für die Skalenstufe „ausreichend“ liegen die Werte zwischen 33% für die Dimension „Aufgaben“ und 49% für die Dimension „Akzeptanz“. Die Werte für die Skalenstufe „ausreichend“ sind dabei immer größer als die Werte für die Skalenstufe „voll und ganz“. Damit wird deutlich, dass für die Dimensionen „Akzeptanz“ mit 74% insgesamt die höchste Zustimmung besteht. Darauf folgen die Dimension „Organisation“ mit insgesamt 71% Zustimmung und „Einfluss & Macht“ mit 63% und „Aufgaben“ mit 59% Zustimmung. Für die Dimension „Wertbeitrag“ liegt die Zustimmung lediglich bei insgesamt 42%, wobei nur 6% einem Wertbeitrag „voll und ganz“ zustimmen und 36% diesen als „ausreichend“ einschätzen. Für die Skalenstufen „noch nicht ausreichend“ und „noch gar nicht“ liegen die Zustimmungswerte entsprechend insgesamt zwischen 29% für die Dimension Organisation und 58% für die Dimension Wertbeitrag. Die Dimension „Wertbeitrag“ ist jedoch die zentrale Dimension für eine Einschätzung als HR Business Partner. Die Werte für die zusammenfassende Frage zur Rollenausfüllung zeigen damit, dass sich nur wenige Personalbereiche/Personaler als echte HR Business Partner mit einem echten Wertbeitrag sehen. Aus weiteren Ausführungen von Claßen und Kern (2010) geht hervor, dass die Bewertung des „Business“, bzw. der befragten Vertreter anderer Unternehmensbereiche außerhalb des Personalbereichs, noch deutlich darunter liegt. Der Personalbereich wird in der Regel als administrative Einheit für transaktionale Aufgaben

geschätzt, nicht aber für transformationalen strategischen Einfluss (Claßen & Kern 2010). Insgesamt werden Personalabteilungen in deutschen Unternehmen stärker hinsichtlich ihrer Ausrichtung als administrativ und zentralisiert beurteilt als in anderen Ländern (vgl. Hilb 2009).

Im Folgenden werden einige besonders herausfordernde Aspekte der HR-Business-Partner-Rolle unter Bezugnahme auf Ergebnisse aus dem HR-Barometer von Claßen und Kern (2010) noch einmal eingehender betrachtet (Abbildung 8):

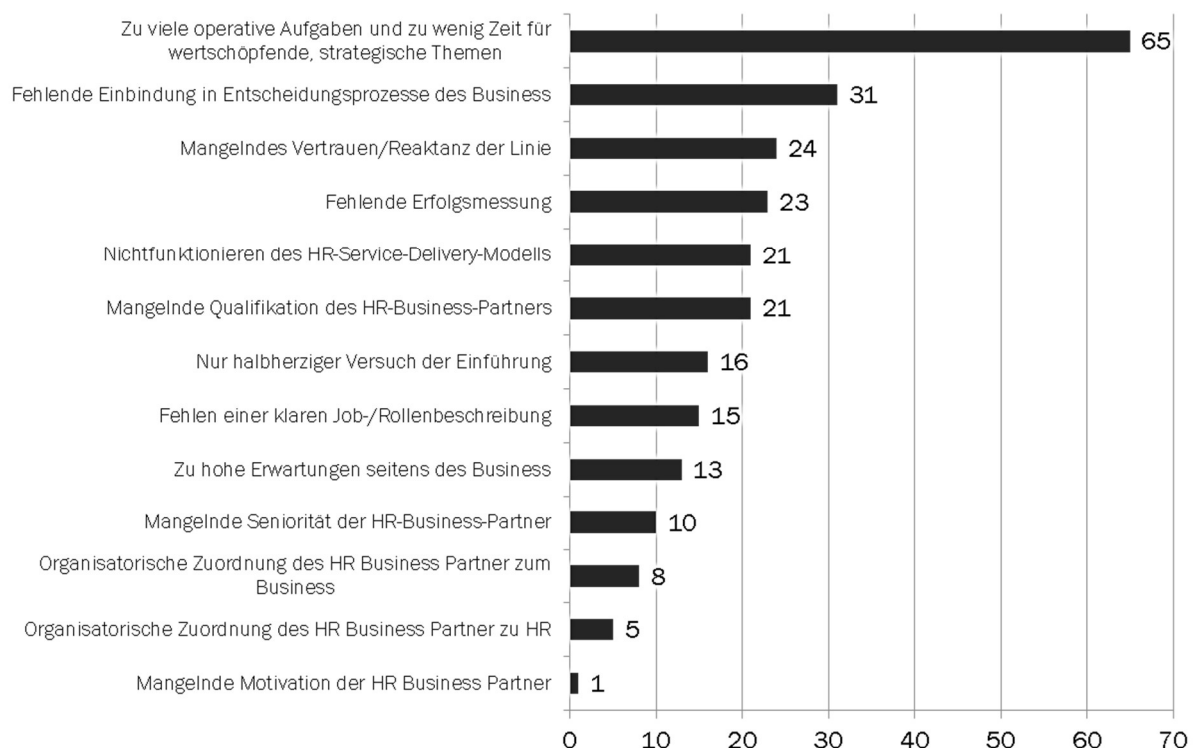


Abbildung 8: Schwierigkeiten und Hürden bei der Umsetzung des HR-Business-Partner-Konzepts, Ergebnisse des HR-Barometers (Claßen & Kern, 2010, S.308)

Zu viele operative Aufgaben: Das größte Hindernis bei der Umsetzung des HR-Business-Partner-Konzepts stellen nach den Erhebungen von Claßen und Kern (2010) die operativen Aufgaben dar. Das Risiko, dass der HR Business Partner durch operative Tätigkeiten ausgelastet ist und keine Zeit mehr hat, seine eigentlichen strategischen Themen anzugehen, wird auch bei Ulrich et al. (2009) beschrieben. Die von Ulrich et al. beschriebene Struktur der HR-Organisation enthält daher eine operative Einheit (Operational Executors), die in den administrativen Themen unterstützt. Eine zusätzliche Einheit zur Unterstützung der operativen Tätigkeiten wird jedoch in deutschen Unternehmen kaum realisierbar sein. Im Gegenteil wird ein Nichtfunktionieren des „Service Delivery Model“ als ein deutliches Hindernis in der professionellen

Rollenumsetzung gesehen. Das Risiko entsprechend fehlender Effizienz und erhöhten Abstimmungsaufwands steht für Berthel und Becker (2013) daher klar auf der Liste der Nachteile eines solchen dezentralen Rollenmodells.

Multiples Rollenkonzept: HR Business Partner „play multiple roles ... Business Partner = Strategic Partner + Administrative Expert + Employee Champion + Change Agent“ (Ulrich 1997, S.37). Häufig wird der HR Business Partner nur auf die Rolle des strategischen Partners reduziert. Das ist lt. Ulrich (1997) aber kein angemessenes Verständnis der Rolle. Das multiple Rollenkonzept ist daher auch für den deutschen Kontext gültig und erforderlich, da nur durch dieses multiple Konzept die Qualität des Personalbereichs tatsächlich verbessert wird. In einigen Unternehmen gilt der HR Business Partner jedoch nur als strategischer Partner (Claßen & Kern, 2010, Ulrich et al. 2009). Das führt nach Ulrich nicht zu dem gewünschten Ziel bei der Implementierung des HR-Business-Partner-Konzepts. In Bezug auf das Verständnis der Aufgaben eines Personalreferenten bleibt hier z.B. offen, wie weit die Unterstützung des Führungsverhaltens tatsächlich geht (vgl. Berthel & Becker, 2013). Ist hier der gleiche Anspruch, im Sinne von Coaching, Architecting, Facilitating wie bei Ulrich et al. (2009) bis in die Strategieentwicklung und die Begleitung von Veränderungen gemeint, oder bleibt der Fokus des Personalreferenten eher auf den klassischen Personalfunktionen? Hieraus ergibt sich die nächste besondere Herausforderung: der Interpretationsspielraum der Rolle und die damit verbundenen Role-Making-Ansprüche des proaktiven Gestaltens.

Interpretationsspielräume in Rollen und Aufgabenbeschreibungen: Beim Vergleich des HR-Business-Partner-Konzepts nach Ulrich (1997) und den von Berthel und Becker (2013) definierten Aufgaben des Personalreferenten ergeben sich z.B. verschiedene Interpretationsspielräume. Auch wenn von Berthel und Becker eine hohe Übereinstimmung zwischen beiden Konzepten angenommen wird, wurde nicht in allen Punkten ein konkreter Abgleich der Rollen vorgenommen. Wie weit beispielsweise die Unterstützung der Führungskraft durch den HR Business Partner oder Personalmanager in strategischen Fragen oder Veränderungsthemen geht, bleibt eher unklar im Referentensystem. Beim HR Business Partner dagegen fordert Ulrich (1997) ganz klar, dass der HR Business Partner sich von Beginn an mit der Aufgabe des Facilitators und Prozessbegleiters einbringt. Je nach Positionierung des Personalbereichs im Unternehmen im Allgemeinen können hier unterschiedliche Konsequenzen für die HR-Business-Partner-Funktion abgeleitet werden. Z.B. wäre vorstellbar, dass sich der Personalbereich nur im Hinblick auf die Personalstrategie in den Strategieprozess einbringt, statt den Strategieprozess in allen Einheiten des Unternehmens mitzuunterstützen und zu implementieren. Eines der Haupthindernisse bei der Umsetzung

des HR-Business-Partner-Konzepts ist demnach, wie weit der Einfluss von Personalabteilungen im Unternehmen gesehen wird, im Selbstbild wie in der Außenwahrnehmung.

Widersprüche innerhalb der Rollen überwinden: Bei Ulrich (1997) wird z.B. auf Widersprüche zwischen den Rollen des „Strategic Partner“ und des „Employee Champion“ sowie zwischen den Rollen des „Change Agent“ und des „Administrative Expert“ hingewiesen. Widersprüche entstehen dabei z.B. aus dem Anspruch, die Erwartungen ggf. konkurrierender Stakeholder (Führungskräfte und Mitarbeiter) als „Strategic Partner“ oder „Employee Champion“ zu erfüllen. An den „Strategic Partner“ ergeben sich aus der Perspektive der beratenen Führungskraft bereits Erwartungen an eine zukünftige Unternehmensausrichtung. Die heutige Leistung eines Mitarbeiters ist in einer zukünftigen Ausrichtung ggf. anders zu bewerten als in der aktuellen Unternehmensausrichtung. Damit entsteht für den HR Business Partner ggf. ein Widerspruch in der Einschätzung und Betreuung des Mitarbeiters aus seiner Teilrolle des „Employee Champion“ und aus seiner auf die Beratung der Führungskraft in strategischer Sicht ausgerichteten Teilrolle als „Strategic Partners“. Dabei stehen die zeitliche Dimension und ein aktuelles oder zukünftiges Handeln, aber ggf. auch eine menschliche Dimension und ein gerechter Umgang mit dem Mitarbeiter versus einem zukünftigen unternehmerischem Interesse miteinander im Widerspruch. Weiter könnten aus dem Anspruch, die Balance zwischen Effizienz und Innovation als „Administrative Expert“ und „Change Agent“ herzustellen, Widersprüche entstehen. Nur wenige Innovationen werden einen direkten positiven Effekt auf die Effizienz der Prozesse haben, dennoch können diese mit einer langfristigen Perspektive einen sehr viel größeren positiven Einfluss nehmen. Die Innovationen richtig einzuschätzen und Veränderungen zu forcieren, kann daher im Widerspruch zu einem aktuellen effizienten Abarbeiten von Themen stehen. Weiter können aus der zeitlichen Perspektive als „Administrative Expert“ und dem Anspruch, die Aufgaben zeitnah direkt zu erledigen vs. einer langfristigen strategischen Perspektive, mit der die Aufgaben als „Change Agent“ zu erledigen sind, entstehen.

Unklare oder fehlende Erwartungen der Führungskräfte: Eine andere Herausforderung der HR-Business-Partner-Rolle liegt darin, die Erwartungen der Führungskräfte zu treffen. Wenn Mitarbeiter im Bereich Personal und Führungskräfte keine klare Meinung und Vision zum Personalmanagement haben, ist dies nach Ulrich (1997) zwar unkritisch, aber nicht förderlich, da man sich gemeinsam auf ein geringes Leistungsniveau einigt. In Unternehmen, in denen die Führungskräfte und Personalabteilung eine klare Vision in Bezug auf das Leistungsspektrum von Personalmanagement haben, entsteht hingegen viel eher eine konstruktive Diskussion

und der gewünschte Mehrwert. Aus anderen Ausführungen und Befragungen (Claßen & Kern, 2010, Berthel & Becker, 2013) geht jedoch hervor, dass die HR Business Partner oder auch andere Mitarbeiter im Bereich Personal davon ausgehen, dass sie bereits sehr gute Services leisten und sich überschätzen, während die Führungskräfte und Mitarbeiter der Unternehmen die HR-Leistungen nicht als Mehrwert wahrnehmen. Für den HR Business Partner, dem direkten Ansprechpartner der Führungskräfte und Mitarbeiter, kann hierin die Chance liegen, in die konstruktive Diskussion einzusteigen und die Anforderungen aus den Fachbereichen in den Personalbereich zu transportieren und passgenaue Angebote zu machen. Die Voraussetzung dafür ist allerdings, dass sich der HR Business Partner auf diesen Prozess einlässt und ein gemeinsamer Fokus auf die Leistungen gelegt wird, die einen Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern können.

Klar geteilte Verantwortung in Bezug auf die Rollen: Die Erfüllung der Personalfunktionen liegt in der Verantwortung der Mitarbeiter im Bereich Personal. Der Mitarbeiter des Personalbereichs, bei Ulrich (1997) der HR Business Partner, sorgt dafür, dass die Leistungen aus jeder Teilrolle (Strategic Partner, Change Agent, Employee Champion, Administrative Expert) erfüllt werden. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die gesamte Umsetzung ebenfalls durch die Mitarbeiter der Personalabteilung oder den HR Business Partner in Person erfolgen muss (vgl. Kap. 2.3.); d.h. auch die Führungskraft oder andere Personen können an der Umsetzung der Personalfunktionen mitwirken. Allerdings wird eine entsprechende Rollen- bzw. Aufgabenaufteilung oftmals nicht hinreichend geklärt. Die daraus entstehende Verantwortungsdiffusion zwischen HR Business Partner und Führungskraft führt daher immer wieder zu erheblichen Diskussionen.

Differenzierung zwischen Personalreferent und HR Business Partner: Als generell kritisch wird im deutschsprachigen Raum die Differenzierung zwischen HR Business Partner und Personalreferent gesehen. Sowohl der Personalreferent als auch der HR Business Partner bilden die Schnittstelle zur Fachbereichsführungskraft in einer eher dezentral entlang der Aufbauorganisation des Unternehmens gegliederten Personalabteilung. Dabei wird insbesondere auf ein durch Ulrich konstruiertes Marketingprogramm verwiesen (vgl. Berthel & Becker, 2013, sowie Kap 2.2.3). Die Verwendung von Anglizismen scheint modern zu sein, ändert aber an den grundsätzlichen Inhalten und Ausrichtungen der Konzepte bzw. Rollen nichts, so die Einschätzung von Berthel und Becker (2013). Auch der Personalreferent, verstanden im Sinn eines modernen Personalmanagements, sollte proaktiv und wertschöpfend agieren. Inwieweit tatsächlich ein Unterschied zwischen Personalreferent und HR Business Partner besteht, bleibt dahingehend unklar, da aus den Beschreibungen der

Personalreferenten-Funktionen, wie sie z.B. von Berthel und Becker (2013) vorgenommen wurden, nicht eindeutig und im Detail hervorgeht, worin die Unterschiede zum HR-Business-Partner-Konzept liegen.

Ulrich et al. (2009) sehen im Multiplen Rollenkonzept und den damit verbundenen Interpretationsspielräumen, in der geteilten Verantwortung zwischen Führung und Personal und generell im Umgang mit den Führungskräfteerwartungen Herausforderungen für die Umsetzung des HR-Business-Partner-Konzepts. Berthel und Becker (2013) sehen ebenfalls das Risiko einer Überforderung der Personalreferenten durch ein breites Aufgabenspektrum als Generalist und Ansprechpartner in allen Personalangelegenheiten, sowie die Gefahr der Verlagerung der Verantwortung von Linienführungskräften auf die Personalreferenten. Darüber hinaus wird als kritisch bewertet, dass es aufgrund einer geringen Spezialisierung im Personalbereich zu Effizienzverlusten kommen kann, da ein hoher Koordinationsaufwand zur Sicherung einer einheitlichen Personalarbeit im Unternehmen entsteht. Auch Claßen und Kern (2010) haben sich mit den Herausforderungen des HR-Business-Partner-Konzepts beschäftigt und dazu entsprechende Barrieren bzw. Hindernisse ermittelt. Dazu gehört die Summe der operativen Aufgaben und die damit einhergehende fehlende Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten, die fehlende Einbindung in Entscheidungsprozesse, mangelndes Vertrauen oder Reaktanz der Linie (Fachbereiche), eine fehlende Erfolgsmessung, das Nichtfunktionieren des Service Delivery Model, ein nur halbherziger Versuch der Einführung der Rolle, das Fehlen einer klaren Job-/Rollenbeschreibung und zu hohe Erwartungen seitens der Geschäftsbereiche. Die organisatorische Zuordnung des Partners oder Referenten direkt zum Fachbereich oder zum Bereich Personal wird ebenfalls jeweils als kritisch bewertet. In jeder Zuordnung gibt es spezifische Vor- oder Nachteile.

Eine Gemeinsamkeit dieser Kritik besteht darin, dass alle von einer sehr anspruchsvollen Rolle und auch von hohen Ansprüchen in Bezug auf die organisatorische Einbindung ausgehen und dass das Risiko einer Rollen-Überlastung besteht. Gemeinsam ist allen Ansätzen darüber hinaus, dass es nicht ‚die‘ richtige Lösungsannahme gibt, sondern entsprechend der jeweiligen Unternehmenssituation entschieden werden muss. Einig sind sich aber auch alle darin, dass die Wertschöpfungsorientierung und ein proaktiver Einsatz der HR Business Partner zukunftsweisend ist. Dies erklärt eventuell, dass die Diskussion um den HR Business Partner so lange Zeit anhält und so kontrovers geführt wird. Trotz der Kontroverse besteht eine relativ hohe Einigkeit darin, dass an den Bereich Personal mittlerweile durchgehend der Anspruch gestellt wird, einen wertschöpfenden Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.

Fehlende Transformationsprozesse: Ein weiteres Problem besteht darin, dass ein relativ diffuses Bild bezüglich der Rolle des HR Business Partners vorherrscht, obwohl Ulrich und Brockbank (2005) sowie Ulrich et al. (2009) als Begründer der HR-Business-Partner-Rolle einen kompletten Transformationsprozess für den Personalbereich inklusive Rollen-, Kompetenzanforderungen und entsprechender Entwicklungsmaßnahmen beschreiben. Der Begriff wird nahezu inflationär verwendet, ohne dem eigentlichen Anspruch gerecht zu werden. Außer der Literatur von Ulrich et al. (1997-2012) sowie Claßen und Kern (2010) existieren kaum fundierte Beiträge zur Darstellung des Konzepts. Andererseits wird das Service Delivery Model für den Personalbereich nahezu als Standard gehandelt.

Auch wenn sich Unternehmen bereits entschieden haben, die Organisation des Bereichs Personal entsprechend dem HR-Business-Partner-Konzept zu verändern, scheinen sich HR Business Partner trotzdem nicht entsprechend ihrer Rolle einzubringen. Wird doch die Aufgabenerfüllung und der Wertbeitrag noch von 41% bzw. 58% der HR Business Partner selbst als nicht erfüllt oder nicht ausreichend erfüllt eingeschätzt (Claßen & Kern, 2010). Eine Ursache dafür wird häufig mit Blick auf die Kompetenzen der handelnden Personen gesucht. In weiteren Untersuchungen von Ulrich et al. (2012) wird der Fokus daher stark auf die Kompetenzen des HR Business Partners gelegt.

Insgesamt sind zentrale Herausforderung des Personalbereichs vor diesem Hintergrund seine Veränderungsfähigkeit und die Auswahl geeigneter Mitarbeiter, um den Transformationsprozess des Bereichs umzusetzen und einen wertschöpfenden Beitrag für das Unternehmen zu leisten. Voraussetzung sind allerdings eine proaktive Herangehensweise, die Entwicklung der erforderlichen Kompetenzen und der professionelle Einsatz der entsprechenden Mitarbeiter. Das nächste Kapitel (3) beschreibt daher die Kompetenzanforderungen an die HR-Business-Partner-Rolle und das Erlernen von Rollen. Im Kern geht es dabei vor allem um die Veränderung vom „Verwalter“ zum „Gestalter“ und die Professionalität der handelnden Personen.

3 PROFESSIONALITÄT DES HR BUSINESS PARTNERS UND DAS ERLERNEN VON ROLLEN

An die HR-Business-Partner-Rolle werden bestimmte soziale Erwartungen geknüpft, welche Kompetenzen eine Person mitbringen muss und wie diese Person sich gegenüber Mitarbeitern, Führungskräften und anderen Bezugsgruppen im Unternehmenskontext verhalten sollte (vgl. Kapitel 2.1 und 2.3). Dazu gehört die Veränderung vom „Verwalter“ zum „Gestalter“ sowie der Anspruch der Professionalisierung der Rolle insgesamt. Es geht daher bei der Ausübung dieser Rolle einerseits um die Annahme, das Erlernen und die Erfüllung eines Erwartungsbündels, das an die Rolle des HR Business Partners geknüpft ist und auf der anderen Seite um das konkrete Ausüben eines bestimmten Arbeitsverhaltens auf einem professionellen Niveau. In Rollentheorien werden der Umgang mit Erwartungen und der Einfluss eines sozialen Kontextes auf das Erlernen und die Ausübung der beruflichen Rolle thematisiert. Dies ist im betrieblichen Kontext bisher insbesondere in der Führungsforschung der Fall, vgl. Neuberger (1995, 2002). Durch die Einbindung des HR Business Partners in einem komplexen sozialen Gefüge aus verschiedenen Stakeholdern und der Erkenntnis, dass insbesondere durch soziale Lernprozesse Einstellungen, Normen, Attributionen und Erwartungen eines Individuums entstehen, ergibt sich eine wesentliche Perspektive aus der Betrachtung der Erkenntnisse zum Lernen von Rollen und Normen, wie sie bereits in der Führungsforschung vgl. Neuberger (1995, 2002) nachgewiesen werden konnten. Vorab wird jedoch eine Einordnung des Kompetenzverständnisses für diese Arbeit vorgenommen. Daran anschließend werden konkret die nach Ulrich relevanten Kompetenzen des HR Business Partners vorgestellt und der geforderte Zusammenhang zur Professionalität der Rolle ermittelt.

Kapitel 3.1. beschreibt daher im Anschluss an eine Einordnung des Kompetenzbegriffs die erforderlichen Kompetenzen des HR Business Partners, wie Ulrich et al. (2005, 2008, 2009, 2012) sie in einer Vielzahl von Studien ermittelt und beschrieben haben. Gleichzeitig wird das Kompetenzverständnis von Ulrich in den Kontext dieser Arbeit eingeordnet. Die in 3.1 aufgeführten Kompetenzen ähneln bei Ulrich bewusst den Rollenbeschreibungen. Rollen und Aktivitäten bilden die Kompetenz im Verständnis von Ulrich et al. (2009). Das Erlernen von Rollen und die Entwicklung der dazugehörigen Kompetenzen wird in Kap. 3.2 daher einmal inhaltlich betrachtet: „was“ soll erlernt werden und zum anderen eher prozessual: „wie“ erfolgt das Erlernen von Rollen. Spencer & Spencer (1993) sehen in der Tiefenstruktur von Kompetenz das Selbstkonzept. Das Selbstkonzept ist damit u. a. entscheidend für den ganzheitlichen Kompetenzerwerb und

die Professionalität des HR Business Partners. Kapitel 3.3 greift im Sinne der Professionalität die Berufswahl und eine bewusste Entscheidungsfindung für die Rolle des HR Business Partners auf.

3.1 Bedeutung von Kompetenz

In diesem Kapitel wird zunächst eine allgemeine Einordnung des Kompetenzbegriffs vorgenommen. Anschließend erfolgt eine Darstellung der erforderlichen Kompetenzen des HR Business Partners gemäß den Erhebungen von Ulrich et al. aus den Jahren 1987 bis 2012. Dabei werden ergänzend zu den Kompetenzen des HR Business Partners der Kompetenzbegriff von Ulrich et al. sowie die Erhebungsmethode und die ermittelten Einflüsse der Kompetenzen des HR Business Partners auf seine persönliche Effektivität und den Geschäftserfolg beschrieben.

3.1.1 Einordnung des Kompetenzbegriffs

Es existiert eine Vielzahl an Definitionen und Beschreibungen zum Kompetenzbegriff. Für diese Arbeit soll durch den Kompetenzbegriff ebenfalls deutlich werden, was zur Professionalität und einem ganzheitlichen Kompetenzverständnis zählt.

Nach Erpenbeck (1996) wird dieser nahezu inflationär verwendet. Für Weiß (1999) sind bisher weder die Beschreibungsmöglichkeiten dargelegt noch die theoretische Fundierung des Kompetenzbegriffs geklärt. International wird der Kompetenzbegriff sehr kontrovers aus verschiedenen Kontexten diskutiert. Insbesondere unterscheiden sich dabei die Diskussionen im anglo-amerikanischen Sprachraum zu denen in Deutschland, je nach wissenschaftlichem Zugang sehr stark (Weinert, 1999; Shippmann et al., 2000; Meyer-Menk, 2004). Während im anglo-amerikanischen Sprachraum eher der Fokus auf der Eignungsdiagnostik liegt, stehen in Deutschland der Qualifikations- und Bildungsbereich mit der beruflichen Handlungskompetenz im Vordergrund (Sonntag und Schmidt-Rathjens, 2004; Heyse und Erpenbeck, 2004). In den USA können insbesondere die Ansätze von McClelland (1973), Boyatzis (1982) und Spencer & Spencer (1993) für die Entwicklung von Kompetenzmodellen für einzelne Berufsbilder genannt werden. Darunter werden jeweils Merkmale eines Individuums gefasst, die zu einer erfolgreichen beruflichen Leistung beitragen. Boyatzis (1982) entwickelt ein Kompetenzmodell für Führungskräfte und unterscheidet bei der Einteilung des Kompetenzbegriffs in eine Oberflächen- und eine Tiefenstruktur. In der Oberflächenstruktur werden konkrete Herausforderungen der Führungsaufgabe zu 5 Kompetenzbereichen mit 19

Subkompetenzen zusammengefasst, wie beispielsweise „Goal and Action management“ oder „Leadership“. In der Tiefenstruktur finden sich weitere den Kompetenzen zugrunde liegende Merkmale: „Motives (Motive), Traits (Eigenschaften), Skills (Fähigkeiten), Self-Image (Selbstbild), Social Role (soziale Rolle) und Knowledge (Wissen). Boyatzis macht damit bereits deutlich, dass Kompetenzen zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung für beruflichen Erfolg darstellen. Eine genaue Beschreibung, wie der Zusammenhang zwischen Kompetenz und Leistung zu verstehen ist, bleibt dabei jedoch offen (Catano, 1998). Spencer und Spencer (1993) gehen ebenfalls von einer Tiefenstruktur von Kompetenzen aus. „Knowledge“ und „Skills“ werden an der Oberfläche als sichtbare, leicht veränderbare Merkmale eingeordnet. Während das Selbstkonzept, die Eigenschaften (Trait) und die Motive zu den unsichtbaren, überdauernden Personenmerkmalen gehören, die deutlich schwerer zu entwickeln sind. Die von Boyatzis (1982) genannten Merkmale der Tiefenstruktur „Social Role“ und „Self-Image“ werden bei Spencer und Spencer (1993) nicht verwendet (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Kompetenzmerkmale und ihre Definition nach Spencer & Spencer (1993)

Kompetenzmerkmal		Definition
Tiefenstruktur	Motives	Gedanken und Wünsche einer Person, die ein zielgerichtetes Verhalten antreiben und zu konkreten Handlungen führen (z.B. Leistungsmotivation)
	Traits	physische Merkmale und konsistente Reaktionen auf Situationen und Informationen (z.B. schnelle Reaktionsfähigkeit, gutes Augenlicht)
	Self Concept	Einstellungen, Werte oder Selbstbewusstsein einer Person (z.B. Selbstvertrauen)
Oberflächenstruktur	Knowledge	Wissen einer Person in spezifischen Domänen (z.B. medizinisches Fachwissen)
	Skill	Fähigkeit, eine bestimmte physikalische oder mentale Aufgabe zu bewältigen (z.B. Programmierfähigkeiten)

Nach Sonntag und Schmidt-Rathjens (2004) ist im anglo-amerikanischen Sprachraum die Unterscheidung in Knowledge, Skills, Abilities and Other Characteristics üblich für eine Aufteilung individueller Leistungsdispositionen. Kompetenzen werden häufig als situationsübergreifende, zeitlich relativ konstante Eignungsmerkmale und Leistungsvoraussetzungen im beruflichen Kontext beschrieben (Kauffeld, 2006; Sonntag, 2007).

In Deutschland wird das Konzept der Schlüsselqualifikationen stark diskutiert. Darunter werden fachübergreifende, stabile kognitive, soziale und methodische Fähigkeiten verstanden, die über verschiedene Organisationen, Situationen, Aufgaben und Anforderungen hinweg effektiv eingesetzt werden können (Weinert, 1999). Dabei wird häufig eine Einteilung vorgenommen, wie sie bereits 1971 durch Roth definiert wurde. Man unterscheidet in der Regel in die Bereiche Selbst-, Sach- und Sozialkompetenz. Zudem wird oft die Sachkompetenz als Fach- und Methodenkompetenz weiter ausdifferenziert. Mit dem Konzept der Handlungskompetenz in den 1990er Jahren werden kognitionspsychologische, handlungstheoretische sowie weitere eher psychologische Ansätze mit motivationalen, emotionalen und sozialen Aspekten menschlichen Handelns in die Diskussion aufgenommen. Weinert (2001) definiert, dass Handlungskompetenzen „neben kognitiven auch soziale motivationale, volitionale und oft auch moralische Kompetenzen enthalten“ (Weiner, 2001, S.28). Motivation wird dabei als Bestandteil von Handlungskompetenz definiert, wie es bereits White (1959) herausstellt. Nach Sonntag und Schaper (2006) werden emotionale und motivationale Aspekte des Arbeitshandelns im beruflichen Kontext einbezogen. Damit werden die Aspekte der Motivation und Volition als Leistungsvoraussetzungen zur erfolgreichen Bewältigung komplexer beruflicher Herausforderungen in den Kompetenzbegriff aufgenommen. Kompetenzen kommen erst im Handlungsprozess zum Ausdruck (Sonntag 2003). Weiter verstärkt wird dieser integrative Gedanke von Kompetenz und Motivation mit der aktuellen Diskussion um das Prinzip der Selbstorganisation. Erpenbeck und v. Rosenstiel (2003) bezeichnen Kompetenzen als Selbstorganisationsdispositionen und verstehen unter Dispositionen die inneren Voraussetzungen zur selbständigen Regulation von Tätigkeiten. Kompetenzen werden damit im deutschsprachigen Raum vorrangig als Voraussetzungen diskutiert, in komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert zu handeln und zu denken. Dazu gehören das selbstständige Stecken von Zielen, die Planung und Umsetzung sowie das Lernen aus entstehenden Erfahrungen (Sonntag und Schmidt-Rathjens, 2004; Bergmann, 1999).

Als ein wesentlicher Unterschied zwischen den Definitionen im anglo-amerikanischen und im deutschen Sprachraum wird bei Kurzhals (2010) die Fokussierung auf die Dispositionen, eine Leistung hervorzubringen (Fokus im deutschen Sprachraum) versus dem Schwerpunkt auf den Leistungsergebnissen als zentraler Aspekt von Kompetenz im anglo-amerikanischen Sprachraum herausgearbeitet. Zusammenfassend kann aber festgestellt werden, dass in der internationalen Diskussion Einigkeit darüber besteht, dass motivationale Aspekte in Verbindung mit dem Kompetenzbegriff zu sehen sind. Kurzhals (2010) gibt einen Überblick über die verschiedenen Forschungsansätze zu

Kompetenzmodellen für Personalmanager. Es existieren dem zur Folge bereits diverse Anwendungen von Kompetenzmodellen im Personalmanagement-Umfeld.

Für diese Arbeit und in der Diskussion der Rolle des HR Business Partners soll das Kompetenzverständnis von Spencer & Spencer (1993) maßgeblich verfolgt werden. Wenn man der Diskussion um den Kompetenzbegriff folgt, ergeben sich starke Zusammenhänge zur letztlichen Leistungserbringung zwischen motivationalen Aspekten und dem Wissen und Können einer Person. Will man entsprechend auf die tatsächlich erfolgreiche Umsetzung der Rolle schließen, so sind nach angloamerikanischen wie deutschen Forschungsständen beide Aspekte zu betrachten. Nach Spencer und Spencer (1993) gilt es die Motive, das Selbstkonzept und die Eigenschaften zu ermitteln, um eine Vorhersage für den beruflichen Erfolg machen zu können, genauso wie das Wissen und die Fähigkeiten. Entsprechend der Konzepte zur beruflichen Handlungskompetenz (Sonntag und Schaper, 2006; Weinert, 2001) gilt es, die Kompetenz auch während der Handlung in den Phasen der Motivation und Volition zu betrachten (Kurzhaus 2010). Erst die vollständige Entwicklung der Kompetenz in ihrer Oberflächen- und Tiefenstruktur führt zu einer Professionalisierung. Diese beiden Ansätze im Kompetenzverständnis sowie das Prinzip der Selbstorganisation (Erpenbeck und v. Rosenstiel, 2003) sollen weiterführend auch für eine kritische Auseinandersetzung mit den Kompetenzaussagen zum HR Business Partner angewendet werden. Insbesondere das Kompetenzmodell von Spencer und Spencer ist nicht nur aufgrund der bereits beschriebenen Ganzheitlichkeit mit einer Oberflächen- und Tiefenstruktur für diese Arbeit ein geeigneter Maßstab. Spencer und Spencer haben das Modell bereits erfolgreich in Untersuchungen zu Führungskräften unter Beweis gestellt. Kurzhaus (2010) verwendet dieses Modell zur Entwicklung eines Kompetenzmodells für HR Business Partner und es lassen sich Anknüpfungspunkte zum Kompetenzverständnis von Ulrich et al. (2009) herstellen (vgl. Kap. 3.1.2). Die Erfüllung dieses Kompetenzverständnisses ist entsprechend auch Voraussetzung für die Professionalität in der Rollenausübung durch den HR Business Partner. Ausgehend von diesem Kompetenzbegriff werden entsprechend in den folgenden Kapiteln zunächst die erforderlichen Kompetenzen des HR Business Partners nach Ulrich et al. (2012) dargestellt (Kap. 3.1.2).

3.1.2 Erforderliche Kompetenzen des HR Business Partners nach Ulrich et al. (2012)

Nach der Einordnung des Kompetenzbegriffs allgemein im vorangehenden Kapitel werden in diesem Kapitel konkret die Kompetenzen des HR Business Partners entsprechend der Ansätze von Ulrich et al. aus den Jahren 1997 bis 2012 betrachtet.

Dabei erfolgt die Darstellung durch die Betrachtung des verwendeten Kompetenz-Begriffs in den Ansätzen von Ulrich et al (1997-2012), durch eine Beschreibung des methodischen Vorgehens in den durchgeführten Erhebungen (Surveys) und einer Beschreibung der sechs ermittelten und als relevant erachteten Kompetenzen des HR Business Partners sowie anhand der Ergebnisse von Ulrich et al. (2012) zum Einfluss der Kompetenzen der HR Business Partner auf den Geschäftserfolg und auf ihre individuelle Effektivität.

3.1.2.1 Der Kompetenz-Begriff nach Ulrich et al. 2009

Rollen und Aktivitäten kombiniert ergeben nach Ulrich et al. (2009) Kompetenzen, die den professionellen Mitarbeiter im Personalbereich in die Lage versetzen, beides zu managen: „people and business“. Es geht bei dem Kompetenzverständnis von Ulrich et al. daher nicht um ein organisationales Verständnis und der Zuordnung von Rechten und Pflichten zu einer bestimmten Stelle in der Organisation, sondern um ein Kompetenzverständnis, wie es die Pädagogik oder Psychologie nutzt, wobei keine konkrete Quelle zur Definition des Kompetenzbegriffes benannt wird. Es geht nach Ulrich et al. (2009) um Fähigkeiten und Fertigkeiten, die als gewünschtes Verhalten in Verbindung mit den Rollenanforderungen oder den erforderlichen Aktivitäten stehen. Abbildung (9) zeigt diesen Zusammenhang und wird als „Background of HR Effectiveness“ bezeichnet (Ulrich et al., 2009, S.102)

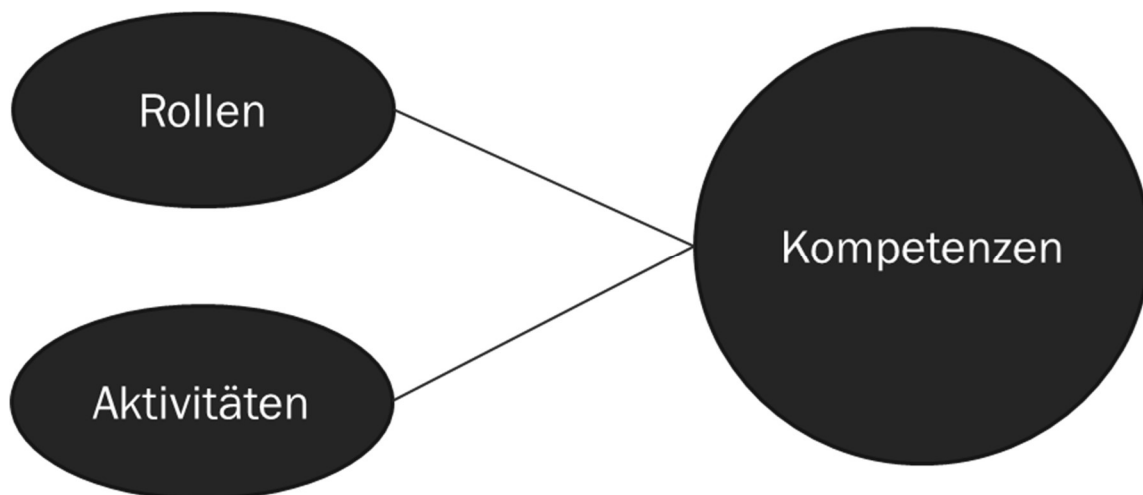


Abbildung 9: Basis für Kompetenzen in Anlehnung an Abb. "Background of HR Effectiveness" (Ulrich et al., 2009, S. 102)

Die Kompetenzbereiche benennt Ulrich bewusst ähnlich einer Rolle. Die Begründung dafür ist, dass ein professioneller Mitarbeiter des Personalbereichs nicht nur über das Wissen und Können verfügen, sondern auch entsprechend handeln muss. „... we focus

not just on the knowledge and ability of a HR professional, but on what the HR professional becomes through the use of the knowledge and ability. Hence, the six domains sounds almost like the roles played by a fully competent HR professional.” (Ulrich et al. 2008, S.34) Damit wird bei Ulrich zwar kein einschlägiges Kompetenzmodell aus den entsprechenden Forschungsansätzen als Basis benannt, dennoch sind Gedanken wie bei Spencer und Spencer (1993) oder Boyatzis (1982) im Kompetenzverständnis erkennbar (vgl. Kapitel 3.1.1). Im Sinne einer Oberflächenstruktur der Kompetenz werden „knowledge and ability“ über die Aktivitäten und konkreten Anwendungsthemen erfasst. Um eine Tiefenstruktur von Kompetenz und die Person selbst zu erreichen, erfolgt eine Kombination mit den Rollen des HR Business Partners und die Formulierung eines Professionalisierungsanspruchs. In der verwendeten Literatur verweisen Ulrich et al. auf Autoren der Führungsforschung (Ulrich et al., 2009).

3.1.2.2 Methodik der „HR Competency Surveys“

In den Jahren 2008 und 2012 wurden die Erhebungen zu den HR Kompetenzen veröffentlicht: „HR competencies – Mastery at the intersection of people an business“ (Ulrich et al, 2008) und „HR from the outside in – six competencies for the future of human resources“ (Ulrich et al. 2012). Danach wurden bereits seit 1987 regelmäßig Erhebungen zu den Kompetenzen von erfolgreichen Mitarbeitern im Personalbereich durchgeführt (HR competency survey). Diese Erkenntnisse bilden die Grundlage für die genannten Veröffentlichungen und damit auch eine Grundlage für diese Arbeit. Sie wurden in einem mehrstufigen Verfahren mit Wissenschaftlern, linienverantwortlichen Führungskräften, HR-Mitarbeitern und Beratern entwickelt und durchgeführt. Zunächst waren 250 Unternehmen in den USA eingeladen, an der Befragung teilzunehmen, in späteren Befragungsrunden wurde der Teilnehmerkreis international erweitert und wuchs bis zur Befragung in 2007 auf 441 teilnehmende Unternehmen und mehreren tausend (N: ca. 6.000-10.000) auswertbaren Ergebnissen der Probanden zu den einzelnen Fragen der Survey. Ziel einer jeden Befragung war es, den Mehrwert des Personalmanagements herauszustellen und den Personalbereichen Veränderungsbedarfe aufzuzeigen. Entsprechend einer 360 Grad-Methode wurde die Befragung mit Mitarbeitern aus dem Bereich Human Resources und Mitarbeitern, die nicht im Bereich Human Resources arbeiten, aus verschiedenen Perspektiven durchgeführt und ausgewertet (vgl. die Beschreibung der Forschungsmethoden in Ulrich et al., 2008 Anhang II).

Die Fragen wurden für die erste Befragung 1987 in einem dreistufigen Prozess entwickelt. Dabei wurde erstens eine literaturbasierte Identifikation und Zuordnung von Kompetenzen und Praktiken zu Faktoren (Domains) vorgenommen. Zweitens wurden 150 HR-Mitarbeiter interviewt und eine Fokus-Gruppe aus Psychologen hat identifiziert, welche

Aussagen die zuvor gebildeten Faktoren bestätigen. Im dritten Schritt wurde ein Pretest mit Mitarbeitern aus dem Bereich Personal und anderen Mitarbeitern außerhalb des Personalbereichs durchgeführt. Dabei wurden drei Hauptfaktoren identifiziert: „business knowledge“, „HR delivery“ und „change management“. Für jede weitere Befragung nach 1987 wurde der Fragebogen weiterentwickelt und immer wieder durch Fragen ergänzt, die die aktuellen Herausforderungen der Mitarbeiter im Bereich Personal aufgreifen und um die Fragen gekürzt, die entsprechend den Weiterentwicklungen im Bereich Personal als nicht mehr relevant erschienen. Für die Befragung 2007 wurden z.B. ca. 50% der Fragen ausgetauscht. Die Befragungsergebnisse wiederum wurden durch Faktorenanalysen zu Hauptfaktoren gebündelt und als Kompetenzen benannt. (vgl. die Beschreibung der Forschungsmethoden in Ulrich et al., 2008 Anhang II).

Im Jahr 2012 wurden die Erhebungen nochmal wiederholt, so dass hier zusammenfassend Tabelle (4) zur Entwicklung der Kompetenzen und Rollen von 1987 bis 2012 gezeigt werden kann. Deutlich wird, dass sich sowohl die Anzahl der gebildeten Kompetenzen als auch die Bezeichnung über die Jahre immer wieder verändert. Aus wissenschaftlicher Sicht sind dabei die Kontinuität und die Qualität der Ergebnisse kritisch zu betrachten. Insbesondere die Kürzungen und Ergänzungen des Fragebogens um nicht mehr relevante Fragen bzw. neue Aspekte sind nur bedingt nachvollziehbar beschrieben. An dieser Stelle ist zu berücksichtigen, dass möglicherweise immer wieder auch implizit Erfahrungen der Beratertätigkeit von Ulrich et. al. sowie implizite Erfahrungen der betrieblichen Stakeholder auch ohne eine fundierte wissenschaftliche Überprüfung Einfluss nehmen. Entsprechend der beschriebenen Untersuchungsmethoden wurden jedoch die durch die Faktorenanalysen gebildeten Faktoren jeweils einer statistischen Güteprüfung unterzogen. Für jeden Faktor wurden die Mittelwerte, Standardabweichungen sowie Cronbach's Alpha ermittelt. Für die Faktoren, die entsprechend der Befragung 2007 gebildet wurden, lagen die Werte für Cronbach's Alpha zwischen .974 (Culture & Change Steward) und .872 (Operational Executor) (vgl. die Beschreibung der Forschungsmethoden in Ulrich et al., 2008 Anhang II). In dem Detailgrad, in der die Ergebnisse der Befragung aus 2007 beschrieben wurden, liegen zu den anderen durchgeführten Befragungen in den jeweiligen Veröffentlichungen jedoch keine Ergebnisse vor. Die Publikationen verfolgen scheinbar eher einen praktischen Nutzen für Leser aus einem betrieblichen Umfeld. Die wissenschaftliche Nachvollziehbarkeit der Methodik ist in vielen Beschreibungen nur eingeschränkt gegeben. Auch die nachfolgende Tabelle 3, die die begriffliche Entwicklung der Kompetenzen des HR Business Partners entsprechend der Erhebungen von Ulrich et al.

bis 2012 zeigt, verdeutlicht eine kontinuierliche Anpassung der Kompetenzbezeichnungen insbesondere in den Jahren 2002 bis 2012.

Tabelle 4: Übersicht Entwicklung der Rollen und Konzepte zum HR Business Partner bis 2012 (Ulrich et al., 2012)

Rollen		Kompetenzen					
1990s	2000s	1987	1992	1997	2002	2007	20012
Strategic Partner	Strategic Partner	Business Knowledge	Business Knowledge	Business Knowledge	Business Knowledge	Business Ally	Strategic Positioner
					Strategic Contribution	Strategy Architect	
Change Agent		Change	Change	Change, Culture		Culture & Change Steward	Change Champion
							Capability Builder
Employee Champion	Human Capital Developer	HR Delivery	HR Delivery	HR Delivery	HR Delivery	Talent Mgr/ Org Designer	HR Innovator & Integrator
	Employee Advocate						
Administrativ Partner	Functional Expert	HR Delivery	HR Delivery	HR Delivery	HR Delivery	Operational Executor	Technology Proponent
					HR Technology		
			Personal Credibility	Personal Credibility	Personal Credibility	Credible Activist	Credible Activist
	Leader						

3.1.2.3 Die sechs Kompetenzen des HR Business Partners (Ulrich et al. 2012)

Für diese Arbeit soll der letzte Erhebungsstand von Ulrich et al. aus dem Jahr 2012 weiter betrachtet werden. Entsprechend der Human Resources Competency Study (HRCS) in 2012 beschreiben Ulrich et al., dass „HR Professionals“ die folgenden sechs Kompetenzen mit den entsprechenden Kompetenzmerkmalen beherrschen müssen.

I. Strategic Positioner:

Als so genannter „Strategic Positioner“ sollen HR Business Partner den globalen Unternehmenskontext interpretieren können. Dies bedeutet konkreter, dass sie die Wertschöpfung des Unternehmens und wirtschaftliche Zusammenhänge verstehen, Bilanzen und die finanzielle Sprache lesen und erklären können, sich mit Stakeholdern intern wie extern über das Geschäft unterhalten können, fachlich diskutieren können, zukünftige Kontexte durchdenken und das Unternehmen darauf vorbereiten. HR Business Partner sollen Veränderungen im globalen Kontext des Unternehmens verfolgen und Konsequenzen für die Entwicklung ableiten können.

Zu der Kompetenz „Strategic Positioner“ gehört darüber hinaus, dass HR Business Partner Kundenerwartungen kennen. Dazu gehört es nach Ulrich et al. (2012), die Kaufkriterien zu verstehen, bei der Formulierung des USP des Unternehmensbereichs zu unterstützen und dabei zu helfen, die internen Prozesse darauf auszurichten. Weiter gehört es zu dieser Kompetenz, zur Markenbildung beizutragen; sicherzustellen, dass die Unternehmensmarke extern bekannt ist sowie die Unternehmensmarke darauf auszurichten, dass sie die Bedürfnisse der Kunden bedient.

Mit der Kompetenz eines „Strategic Positioner“ sollte der HR Business Partner in der Lage sein, bei der Entwicklung einer strategischen Agenda im Unternehmen zu unterstützen. Der HR Business Partner sollte dabei Einfachheit und Klarheit herstellen und erhalten z.B. durch „Storytelling“ und die Interpretation von Strategien für den zu betreuenden Fachbereich sowie die Ableitung von HR-Strategien vornehmen. Der HR Business Partner sollte die Kompetenz mitbringen, den strategischen Prozess von den richtigen Beteiligten über die Themendiskussion bis zum Nachhalten der Umsetzung zu strukturieren und zu organisieren.

II. Credible Activist:

Mit der Kompetenz „Credible Activist“ ist ein HR Business Partner in der Lage, Vertrauen durch die erzielten Ergebnisse seiner Arbeit zu gewinnen, klare Leistungs- und Zielerwartungen zu setzen, Absprachen einzuhalten, persönliche Integrität zu zeigen und auf diese Weise Vertrauen zu bilden. Ein HR Business Partner kann Einfluss nehmen und auf andere eingehen, indem dieser Beziehungen aufbaut, durch einen regelmäßigen Kontakt Interesse an seinem zu betreuenden Fachbereich signalisiert und eine Außenperspektive anbietet. Zeit der Ansprechpartner respektieren, zusammenarbeiten und Risiken mittragen gehören nach Ulrich et al. (2012) ebenfalls zu der Kompetenz „Credible Activist“.

Ein weiteres Merkmal der Kompetenz „Credible Activist“ ist die Verbesserung des Selbstbilds. Dies bedeutet konkreter, dass HR Business Partner mit dieser Kompetenz die eigenen Stärken und Schwächen kennen, ein Ziel vor Augen haben, den Veränderungsbedarf kennen, Trainings und Feedbacks nutzen, Erfahrungen austauschen und den eigenen persönlichen Veränderungsprozess im Blick haben. HR Business Partner mit dieser Kompetenz stärken kontinuierlich ihre Professionalität, in dem sie zur Professionalisierung der Personalbereiche beitragen, die Fähigkeiten von Kollegen im Personalbereich verbessern, ein starkes externes Beziehungsnetzwerk aufbauen und in den relevanten „HR Communities“ eingebunden sind.

III. Capability Builder:

Die Kompetenz „Capability Builder“ umfasst nach Ulrich et al. (2012) die Fähigkeiten, die Organisation als „Aktiva“ wie in einer Bilanz aufzunehmen und top down zu prüfen, die erfolgskritischen Fähigkeiten in der Organisation zu identifizieren und den Prozess durch das Top Management unterstützen zu lassen. Ein HR Business Partner mit der Kompetenz „Capability Builder“ kann Strategie, Unternehmensmarke und -kultur, Prozesse und Verhalten aufeinander abstimmen, indem das Unternehmen und das Unternehmensumfeld analysiert werden, die strategischen Treiber identifiziert werden, die HR-Prioritäten abgeleitet und festgehalten werden sowie ein Aktionsplan und entsprechende Messgrößen definiert und nachgehalten werden. Mit der Kompetenz „Capability Builder“ schafft der HR Business Partner ein bedeutungsvolles Arbeitsumfeld. Dies bedeutet konkreter, dass dieser eine gemeinsame Identität der Mitarbeiter mit dem Unternehmen entwickelt, indem Mitarbeiter dabei unterstützt werden, ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, wofür sie stehen möchten und diese Wünsche mit der Identität des Unternehmens zusammengebracht werden. Der HR Business Partner würde darüber hinaus den Nutzen des Unternehmens für den Mitarbeiter durch emotionale Kommunikation aufzeigen. Mitarbeiter dabei unterstützen, Beziehungen aufzubauen, Kooperation fördern und Konflikte managen. Zu der Kompetenz „Capability Builder“ gehört es auch, klare Standards zu setzen, Informationen zu teilen und transparent zu sein sowie angemessene Arbeitsherausforderungen zu schaffen und insbesondere Menschen dabei zu unterstützen, aus Fehlern und Erfolgen zu lernen und Spaß und Vergnügen an der Arbeit zu haben.

IV. Change Champion:

Die Kompetenz „Change Champion“ umfasst die Fähigkeit, Veränderung zu initiieren und dabei sicherzustellen, dass das Top Management die Veränderung unterstützt. Dringlichkeit zu erzeugen und Menschen dabei zu unterstützen, dass sie Verständnis für die Bedeutung der Veränderung entwickeln. Quellen für Veränderungswiderstand zu identifizieren und zu überwinden. Ein HR Business Partner mit der Kompetenz „Change Champion“ unterstützt dabei, die Richtung und die Ergebnisse der Veränderung klar zu definieren, wichtige Unterstützer für die Veränderung zu gewinnen sowie wichtige Entscheidungen und Aktionen zu kommunizieren. Zu der Kompetenz „Change Champion“ gehört es darüber hinaus, Veränderungen durchzuhalten und zu begleiten. Dies bedeutet konkreter, die Ressourcenverfügbarkeit für die Veränderung sicherzustellen, das Vorankommen im Veränderungsprozess zu beobachten und zu kommunizieren, sowie Erfahrungen aus dem Veränderungsprozess abzuleiten und die Organisation an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Mit der Kompetenz „Change Champion“ beeinflusst

der HR Business Partner die individuelle Veränderung der Menschen in ihrem Denken und Handeln durch die gewünschten Initiativen und durch die Entwicklung eines erreichbaren und glaubwürdigen Veränderungsprozesses. Veränderungen werden institutionalisiert, damit sie Teil der Unternehmenskultur und des Mitarbeiterverhaltens werden. (Ulrich et al. 2012)

V. HR Innovator and Integrator:

Der „HR Innovator and Integrator“ wird ebenfalls von Ulrich et al. (2012) als gewünschte Kompetenz eines HR Business Partners benannt. Dazu gehört es, Talente zu managen und das Humankapital durch Arbeitskraftplanung und –analyse zu optimieren sowie kritische und strategische Positionen zu identifizieren und Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zu ermitteln. Darüber hinaus gehört es dazu, zu entscheiden, inwieweit eine Eigenentwicklung der Talente erfolgen kann oder eine Rekrutierung von außen erfolgen muss bzw. in welchen Fällen beides möglich ist. Der HR Business Partner ist in der Lage, die damit einhergehenden Veränderungen zu managen und die richtigen Personen einzubeziehen.

Als „HR Innovator and Integrator“ kann der HR Business Partner Talente entwickeln. Dies bedeutet, dass dieser Standards aufsetzen kann, um die Mitarbeiter und die Organisation zu überprüfen und zu bewerten. Dies bedeutet weiter, dass der HR Business Partner in Talentverbesserungen investiert und konkret durch Entwicklungs- oder Rekrutierungsmaßnahmen sowie durch externe Partner und Wissensträger die richtige Besetzung der Schlüsselpositionen vornimmt und für die Bindung der Top-Talente sorgt, gleichzeitig aber auch die Entlassung von Schlechtleistern umsetzt. Er sorgt damit zusätzlich für ein transparentes Nachhalten der Kompetenzen im Unternehmen. (Ulrich et al. 2012)

Die Entwicklung der Organisations- und Kommunikationsprozesse durch die Entwicklung von Teams mit klaren Zielen, Rollen, Prozessen und Kommunikationswegen sowie die Überprüfung von Kommunikationsprozessen gehört nach Ulrich et al. (2012) ebenfalls zu der Kompetenz „HR Innovator and Integrator“. Zudem sollte der HR Business Partner mit dieser Kompetenz in der Lage sein, Leistung zu unterstützen. Dies bedeutet nach Ulrich et al., Leistungsstandards einführen zu können und durch einen klaren Prozess und Beurteilungskriterien messen zu können. Dabei sollte der HR Business Partner Feedback bezüglich des Entwicklungs- und Verbesserungsbedarf anbieten, gute Leistung wahrnehmen und belohnen, Führungskräfte und Mitarbeiter in Bezug auf Feedback nehmen und geben schulen sowie die Leistungsstandards an die strategischen Anforderungen anpassen. Er sollte mit dieser Kompetenz insgesamt für einen fairen

Umgang mit Leistung und mit Schlechtleistung stehen und rechtzeitig bzw. zeitnah agieren.

Ein weiteres Merkmal der Kompetenz „HR Innovator and Integrator“ ist die Fähigkeit des HR Business Partners, eine Marke in der Mitarbeiterführung aufzubauen, eine so genannte „Leadership Brand“. Dazu gehört es nach Ulrich et al. (2012), ein gemeinsames Führungsleitbild einzuführen und nachzuhalten sowie das Alleinstellungsmerkmal der Marke und die Stärke der Führungskräfte des Unternehmens zu identifizieren, die sie von anderen Unternehmen unterscheidet.

VI. Technology Proponent

Der „Technology Proponent“ ist die sechste von Ulrich et al. (2012) identifizierte Kompetenz des HR Business Partners. Dazu gehört es, die HR-Prozesse durch Technologie verbessern zu können, Einfluss auf Social-Media-Kanäle nehmen zu können und insgesamt die Fähigkeit, Menschen durch Technik erreichen zu können. Darüber hinaus sollte der HR Business Partner in der Lage sein, relevante Informationen zu identifizieren und im Unternehmen zur Verfügung zu stellen, nicht relevante Informationen zu reduzieren, Informationen über die gesamte Organisation bekannt zu machen und Informationen in Entscheidungen und Prozessen bereitzustellen. Auch durch diese Kompetenz sollte der HR Business Partner durch die verbreiteten Informationen erst intern, dann extern eine Marke entwickeln können.

3.1.2.4 Einfluss der Kompetenzen des HR Business Partners auf den Geschäftserfolg und die individuelle Effektivität

Mit der Beschreibung der Kompetenzen wird bereits deutlich, welchen hohen und vielseitigen Anspruch Ulrich et al. an den HR Business Partner und den Bereich Human Resources in einem Unternehmen stellen. Weitere Ergebnisse der Erhebungen aus 2012 sind, neben den beschriebenen Hauptkompetenzmerkmalen, Aussagen darüber, wie gut die Leistung in diesen Bereichen aus Sicht der Befragten ist, welche Kompetenzen den größten Einfluss auf die individuelle Effektivität des individuellen Mitarbeiters im Bereich Personal und welche den größten Einfluss auf den Geschäftserfolg haben.

In der Survey sind die Teilnehmer daher dazu aufgerufen, ihre Einschätzung zu der individuellen Leistung des „HR Associates“ zu jeder einzelnen Kompetenz abzugeben. Teilnehmende „HR Associates“ sollten sich selbst einschätzen. Durch die Bezeichnung der Teilnehmenden und bewerteten Mitarbeiter des Personalbereichs „HR Associates“ wird dabei ebenfalls deutlich, dass keine bestimmte Funktion aus dem Bereich Personal befragt oder bewertet wird. Die Begrifflichkeit bleibt hierbei offen. Entsprechend weiteren Darstellungen der Veröffentlichungen von Ulrich et al. (2012) wird jedoch deutlich, dass

Mitarbeiter verschiedener Funktionen des Personalbereichs befragt wurden, nicht nur HR Business Partner.

Die Fragestellung lautete 2007: „Overall, how does this participant compare to other HR professionals you have known?“ (Ulrich et al. 2008, S.247). Die Einschätzung des HR Business Partners sollte entsprechend einem Vergleich zu anderen, dem Befragten bekannten, HR Business Partnern vorgenommen werden. Dabei stand den Befragten eine Skala von 1 bis 20 zur Verfügung. Zu jeder Skalenstufe wurden Prozentwerte hinterlegt. 1 entspricht dabei dem niedrigsten Wert mit „lowest 5%“ von 0 bis 5% und 20 entspricht dem höchsten Wert mit „top 5%“ von 95% bis 100%. Aus den zu diesen Daten durchgeführten Regressionsanalysen wurden 2007 zum einen Zusammenhänge der einzelnen Kompetenzen und der Bewertung der Personalbereichsmitarbeiter in den einzelnen Kompetenzen durch die nicht im Personalbereich tätigen Mitarbeiter ermittelt und zum anderen wurden Zusammenhänge der einzelnen Kompetenzen mit der Ausprägung der vorgenommenen Selbsteinschätzungen durch die teilnehmenden Personalbereichsmitarbeiter ermittelt.

Die Ergebnisse wurden für das Jahr 2007 durch Beta-Werte festgehalten sowie durch Beta-Werte in %-Angaben, im Verhältnis zu 100% skaliert, dargestellt. Dabei wurden die Ergebnisse aller Teilnehmer von den Teilnehmern außerhalb des Personalbereichs und von Teilnehmern aus dem Personalbereich unterschieden (vgl. Ulrich et al. 2008, S. 248). Deutlich wird in der Beschreibung nicht, welche Mitarbeiter aus dem Bereich Personal konkret befragt wurden und inwieweit hier tatsächlich auf den HR Business Partner Bezug genommen werden soll. Dies ist nur impliziert zu erahnen, da die allgemeinen Begriffe „HR Professionals“ oder „HR Associates“ verwendet werden, nicht aber konkret der Begriff „HR Business Partner“. In der Veröffentlichung der Ergebnisse der Survey aus dem Jahr 2012 wurde die Beschreibung der Skala nicht vorgenommen. Auch hier kann nur angenommen werden, dass entsprechend der weiteren Beschreibungen das Vorgehen zumindest in ähnlicher Art und Weise stattgefunden hat. Dafür liegen in den Veröffentlichungen zu der Befragung im Jahr 2012 detailliertere Beschreibungen der Befragten, auch für die vorangehenden Jahrgänge, vor. Daraus wird deutlich, dass jeweils zwischen 40 und 61 % der befragten Mitarbeiter des Bereichs Personal jeweils Generalisten waren und damit vermutlich die Rolle des „HR Business Partners“ ausführen, während die verbleibenden 39-60 % aus primären Kompetenz-Center-Rollen im Personalbereich (Recruiting, Compensation, Training etc.) teilnehmen (vgl. Ulrich et al. 2012, Tabelle 2.3, S.42). Auch an dieser Stelle wird deutlich, dass die Surveys vermutlich zwar nach wissenschaftlichen Methoden ausgewertet wurden, die Veröffentlichung zu den

entsprechenden Vorgängen und Ergebnissen jedoch jeweils nur punktuell oder um Jahre versetzt erfolgt und damit aus wissenschaftlicher Sicht nur schwer nachvollziehbar sind.

Auch in der Survey 2012 wurde vier Fragestellungen nachgegangen. Welches sind die primären Kompetenzen für „HR Professionals“, wie gut ist die Leistung der „HR Professionals“ in jeder Kompetenz ausgeprägt, welche Kompetenzen haben den größten Einfluss auf die Leistung von „HR Professionals“, bewertet durch Mitarbeiter außerhalb des Personalbereichs und Mitarbeiter des Personalbereichs und welche Kompetenzen haben den größten Einfluss auf den Geschäftserfolg? Entsprechend der Beschreibung der Methodik ist davon auszugehen, dass die erforderlichen Kompetenzen durch Faktoranalysen ermittelt wurden und die Zusammenhänge vom Einfluss der Kompetenzen auf die Leistung bzw. vom Einfluss der Kompetenzen auf den Geschäftserfolg durch Regressionsanalysen ermittelt wurden. Der Geschäftserfolg wurde dabei durch einen aggregierten Index aus sieben Dimensionen ermittelt. Genannt werden: „profitability, labor productivity, new product development, customer satisfaction, attraction of required employees, regulatory compliance, and relative standing.“ (Ulrich et al. 2012, S. 38). Bei den weiteren Ausführungen bleibt jedoch offen, wie diese genannten sieben Dimensionen konkret definiert wurden. Genannt werden nur offene Fragestellungen, mit denen die Daten erhoben wurden wie z.B. „[...] how has your business performed financially for the last three years?“ (Ulrich et al. 2012, S. 38). An dieser Stelle bleibt für die Auswertung der Befragungsergebnisse zum Geschäftserfolg jedoch offen, welche Skala oder konkrete Auswertungsmethode verwendet wird. Die Mittelwerte zu den Bewertungen der Kompetenzausprägungen durch Mitarbeiter außerhalb des Personalbereichs und Mitarbeiter des Personalbereichs werden für die Befragung im Jahr 2012 auf einer Skala von 1-5 ausgegeben.

Alle Befragungsergebnisse zum Geschäftserfolg und zu der Einschätzung der Kompetenzen werden durch Regressionsanalysen ausgewertet. Die Beta-Werte, die den Einfluss der Kompetenzausprägungen auf die individuelle Effektivität des Personalbereichsmitarbeiters sowie auf den Geschäftserfolg zeigen sollen, sind als %-Werte skaliert auf 100% angegeben. Auch zu diesen Berechnungen liegen in der Veröffentlichung aus dem Jahr 2012 von Ulrich et al. keine konkreten Daten vor. Auch das methodische Vorgehen bleibt weitestgehend offen.

Als Ergebnisse der Survey 2012 werden folgende Ergebnisse dargestellt: die beste Leistung zeigen Mitarbeiter des Personalbereichs als Credible Activist (Mean 4,23 auf der Skala 1 bis 5). Auch in Bezug auf die individuelle Effektivität ist der Credible Activist die Kompetenz, die den stärksten Einfluss auf die wahrgenommene individuelle Kompetenz

des Personalbereichsmitarbeiters belegt (Beta skaliert auf 100 % entspricht 22%). Die schwächste Ausprägung ergibt sich für die Kompetenz „technology proponent“ (Mean 3,74) in der Bewertung der Leistung und in der Auswirkung für die wahrgenommene individuelle Effektivität (Beta skaliert 12%). Die anderen Kompetenzen „Strategic Positioner“, „Capability Builder“, „Change Champion“ und „Human Resources Innovator and Integrator“ liegen in ihrer Ausprägung zur Leistung der Personalbereichsmitarbeiter in diesen Kompetenzen zwischen Mean 3.89 und 3.97 auf einem ähnlichen Niveau. Gleiches gilt für die Bewertung des Einflusses der Kompetenzen auf die wahrgenommene individuelle Effektivität (Beta skaliert 16-17%).

Mit der Fragestellung, welche Kompetenzen welchen Einfluss auf den Geschäftserfolg haben, zeigt sich ein anderes Bild. Die Kompetenz „Human Resources Innovator and Integrator“ (Beta skaliert auf 100% entspricht 19%) hat den größten Einfluss, gefolgt von den Kompetenzen „Capability Builder“ und „Technology Proponent“ mit jeweils 18%. (Ulrich et al. 2012, S.55)

Eine vertiefte Auswertung der Ergebnisse nach einzelnen Faktoren der Kompetenzen ergab, dass die Faktoren „Connecting people through technology“, „Aligning strategy, culture, practices, and behavior“ sowie „Sustaining change“ den stärksten Einfluss auf den Geschäftserfolg aufzeigen. Bei der Frage nach dem Einfluss der Faktoren auf die wahrgenommene individuelle Effektivität zeigt sich auch hier ein anderes Bild. Die Faktoren zur Kompetenz „Credible Activist“ zeigen mit Abstand die stärksten Ausprägungen gefolgt von einem Faktor aus der Kompetenz „Strategic Positioner: Cocrafting a strategic agenda (6.3)“.

Für die Mitarbeiter des Personalbereichs gilt es, sich auf die Kompetenzmerkmale zu konzentrieren, die den größten Einfluss auf den Geschäftserfolg aufweisen. Sie sollen vorsichtig sein, zu viel Aufmerksamkeit auf die persönliche Glaubwürdigkeit zu richten und hierauf zu stark zu fokussieren. Dies gilt entsprechend für den HR Business Partner. Den Fokus auf die Kompetenzmerkmale zu richten, die einen hohen Einfluss auf den Geschäftserfolg haben, statt auf die Kompetenzfaktoren, für die der HR Business Partner als besonders effektiv wahrgenommen und geschätzt wird, stellt nach Ulrich et al. demnach bereits eine wichtige Herausforderung dar, die aus dieser Erhebung (2012) erneut bestätigt wurde. Vgl. Tabelle (5) „Factors for HR Competence on Individual Effectiveness and Business Impact“ (Ulrich et al. 2012, S. 57) und Abbildung (10) „Prioritizing HR Competence Actions“ (Ulrich et al. 2012,S.59).

Tabelle 5: in Anlehnung an „Factors for HR Competence on Individual Effectiveness and Business Impact“ (Ulrich 2012, S. 57)

HR Competency	HR Competency Domain Factors	Effectiveness Mean	Business Impact Percentage
Strategic positioner	Interpreting global business context	3,83	4,2
	decoding customer expectations	3,83	5,2
	cocrafting a strategic agenda	3,96	4,6
Credible activist	Earning trust through results	4,36	4
	Influencing and relating to others	4,24	4,1
	Improving through self-awareness	4,08	4,7
	Shaping the HR profession	4,13	2,9
Capability builder	Capitalizing on organizational capability	4,03	5,3
	Alining strategy, culture, practices, and behavior	3,94	6,1
	Creating a meaningful work environment	3,94	5,2
Change champion	initating change	3,94	4,8
	Sustaining change	3,91	5,7
HR innovator and integrator	Optimizing human capital through workforce planning and analytics	3,95	5,6
	Developing talent	3,83	5,3
	Shaping organization and communication practices	3,94	5,6
	Driving performance	3,87	5,2
	Building leadership brand	3,87	5,4
Technology proponent	Improving utility of HR operations	3,72	5
	Leveraging social media tools	3,68	4,7
	Connecting people through technology	3,77	6,3

Prioritizing HR Competence Actions: Based on Current Effectiveness and Business Impact

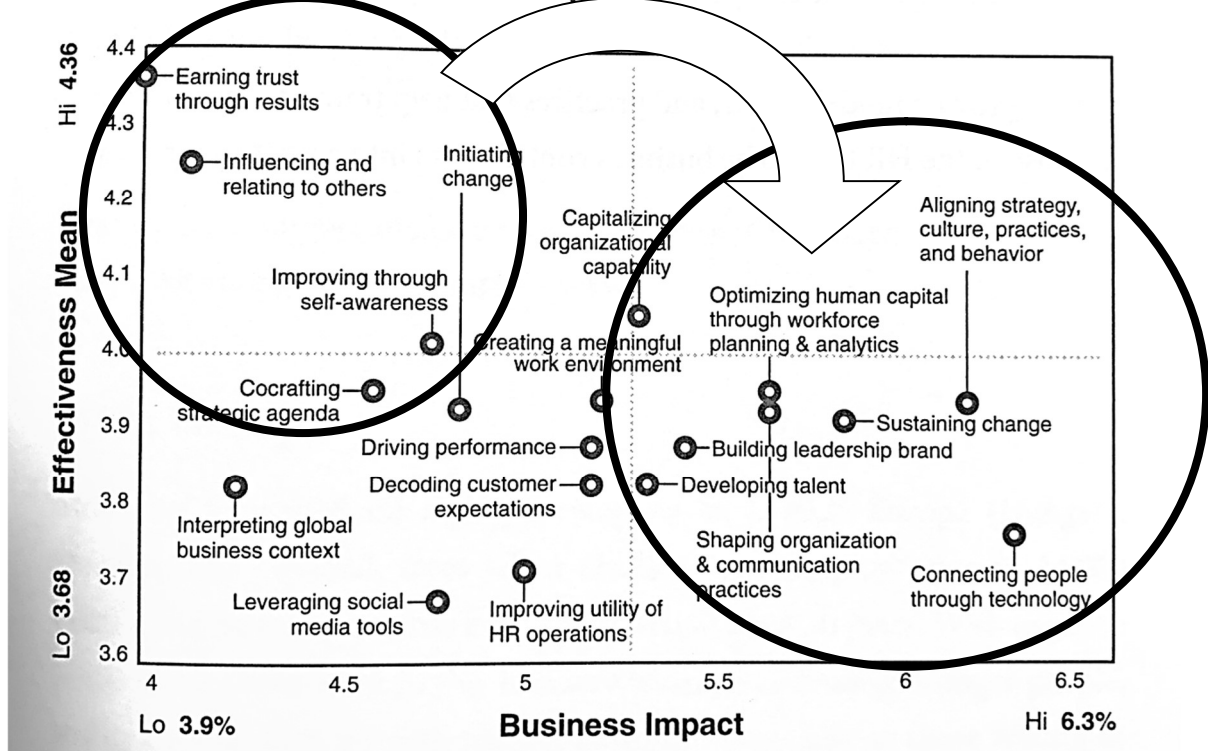


Abbildung 10: Verschiebung der Kompetenzanforderungen an den HR Business Partner in Anlehnung an „Prioritizing HR Competence Actions“ (Ulrich et al. 2012, S. 59)

Die Erhebungen von Ulrich et al. dienen, wie bereits beschrieben, in erster Linie einem praktischen betriebswirtschaftlichen Interesse. Die Arbeiten von Ulrich sind insgesamt durch seine Professoren- aber auch Beratertätigkeit stark in der betriebswirtschaftlichen Praxis einzuordnen. Ziel ist es, herauszufinden, was ein professioneller Mitarbeiter im Personalbereich an Kompetenzen benötigt. Die Ergebnisse der durchgeführten Surveys von Ulrich et al. (1987 bis 2012) liefern entsprechende Anhaltspunkte, welche Kompetenzen für HR Business Partner relevant sein können und zeigen ggf. auch Anhaltspunkte für Verschiebungen in der Relevanz bzw. eine Veränderung der Kompetenzen über die Jahre. Diese Anhaltspunkte werden auch in dieser Arbeit weiter aufgegriffen. HR Business Partner müssten entsprechend insbesondere in der Lage sein, Dringliches von Wichtigem zu unterscheiden und zu bewerten, mit welcher konkreten Aktivität sie gerade den größten Mehrwert für den Geschäftserfolg bzw. für ihre persönliche Effektivität stiften können. Eine solche Entscheidung bedarf einer entsprechenden Rollenprofessionalität, wie sie auch von Ulrich et al. (1987-2012) immer wieder gefordert wird. Im Folgenden wird daher in dieser Arbeit eine Beschreibung der Inhalte vorgenommen, die zum Lernen einer Rolle im Sinne eines vollständigen Kompetenzerwerbs gehören und damit auch ein Professionalitätslevel ausmachen.

3.2 Erlernen von Rollen

In Kapitel 3.2 werden die Inhalte des Rollenlernens, der Prozess der Sozialisation und die Entwicklung des Selbstkonzepts sowie das soziale Lernen in Bezug auf die HR-Business-Partner-Rolle beschrieben. Abschließend werden zudem die Hindernisse und Herausforderungen im Erlernen der HR-Business-Partner-Rolle betrachtet.

3.2.1 Inhalte des Rollenlernens und Professionalitätsanspruch an die HR-Business-Partner-Rolle

In Kapitel 3.1 werden die Kompetenzen des HR Business Partners beschrieben. Ulrich et al. (1997-2012) sprechen dabei immer wieder von dem „HR Professional“. Sie machen damit deutlich, dass ein besonderer Anspruch an den Mitarbeiter im Bereich Personal und insbesondere an den HR Business Partner gestellt wird. Zu Fragen ist demnach, was im Rahmen des Erlernens der aufgezählten Kompetenzen Inhalt des Erlernens im Sinn eines tiefenstrukturellen Lernens ist (vgl. Spencer & Spencer 1993 in 3.1.2), um die Rolle insgesamt professionell ausfüllen zu können. Was versteht man unter einer Rolle im Vergleich zum Kompetenzkonzept und was ist Inhalt des Rollenlernens? In diesem Kapitel wird zunächst eine Abgrenzung des Begriffs „Rolle“ vorgenommen. Außerdem erfolgt eine Betrachtung relevanter theoretischer Aspekte, die als Inhalte des Rollenlernens gemäß Fischer und Wiswede (2009) definiert werden können.

Eine soziale Rolle ist, wie in Kapitel 2.3.1 bereits definiert, ein Bündel aus Rechten und Pflichten. An soziale Rollen sind Erwartungen geknüpft. Sie erleichtern die Interaktion in sozialen Systemen und Organisationen. Dabei geht es um eine professionelle Handhabung von Erwartungen, Normen und Werten parallel zu den formal definierten Regelungen. Die social role definiert Boyatzis (1982) zusammen mit dem Selbstbild als Teil der Tiefenstruktur von Kompetenzen. Gemäß Spencer und Spencer (1993) geht die soziale Rolle bei ihrem Erwerb im Selbstkonzept des Individuums auf. Da ein Individuum je nach Organisation und Umfeld mehrere soziale Rollen haben kann, erfolgt jeweils ein Abgleich mit dem Selbstkonzept. Das Selbstkonzept kann dementsprechend ein Bündel verschiedener sozialer Rollen umfassen (vgl. Kap. 3.2.2).

Zu den Inhalten des Rollen-Lernens zählen daher:

- „sich in die Rolle eines anderen zu versetzen;
- eine Rolle richtig, angemessen, konform oder distanziert auszuüben;
- Rollen (im Sinne antizipatorischer Sozialisation) gedanklich vorwegzunehmen;
- sich mit bestimmten Rollen zu identifizieren, anderen auszuweichen;
- aus einer Rolle das „Beste“ zu machen, Rollenerträge zu steigern, Rollenkosten zu senken;
- die Rolle in gewissem Ausmaß selbst zu gestalten;
- Rollen auszuhandeln, Belastungen zu minimieren;
- Rollendruck zu mindern und Entlastungsmechanismen zu nutzen;
- Rollenkonflikte zu vermeiden, zu lösen oder erträglich zu gestalten;
- die Rollen mit dem Selbstkonzept in Einklang zu bringen;
- eine Rolle auf andere Rollen abzustimmen, um Kompatibilität zu erreichen.
(Fischer & Wiswede 2009, S.526)“

Alle genannten Punkte weisen darauf hin, dass es in diesem Zusammenhang von Bedeutung ist, eine Rolle aktiv und bewusst auszuleben und dabei die Konsequenzen des Rollenhandelns mit den damit verbundenen positiven wie negativen Aspekten steuern zu können. Je stärker eine Rolle in Interaktionsprozessen vernetzt ist und je höher der Professionalisierungsanspruch, umso anspruchsvoller und herausfordernder gestalten sich die Inhalte des Rollenlernens. Für die Rolle des HR Business Partners trifft dies in besonderem Maße zu; insofern, da alle oben genannten Aspekte des Rollenlernens relevant sind und damit gleichzeitig den hohen Anspruch an die Rolle deutlich machen.

Für den HR Business Partner ist es z.B. von besonderer Bedeutung, sich in den Rollen als „Change Agent“ und „Strategic Partner“ in andere hineinversetzen zu können, die eigene Rolle angemessen mit der richtigen Balance aus Nähe und Distanz ausüben zu können und Rollen und Verhaltensweisen gedanklich vorwegnehmen zu können. Nur so können Impulse aus dem operativen Geschäftsbereich frühzeitig wahrgenommen und beeinflusst werden. Nur so können Vertrauen und eine professionelle Zusammenarbeit mit den organisationalen Stakeholdern und insbesondere mit der zu beratenden Führungskraft entstehen.

Um dem strategischen und proaktiven Anspruch der HR-Business-Partner-Rolle gerecht zu werden, ist es darüber hinaus erforderlich, sich mit den von Ulrich (1997) beschriebenen Rollen zu identifizieren. Die Identifikation sollte insbesondere für die Teilrollen „Strategic Partner“ und „Change Agent“ gelten. Eine differenzierte Betrachtung erfordert es in der Teilrolle des Administrativen Experten, die nur zum Teil durch den HR Business Partner selbst ausgefüllt wird, die aber auf Grund des allgemeinen Images der Personalabteilungen und möglicherweise der vergangenen Aufgabenstellung ein starkes Gewicht hat. Wie bereits beschrieben, stellt die empfundene Belastung durch operative

Tätigkeiten ein Haupthindernis zur Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle dar (Claßen & Kern 2010). Weiter ist sicher auch eine Abgrenzung innerhalb des Personalbereichs insgesamt sowie zur Rolle der Führungskraft des operativen Geschäftsbereichs oder auch zu externen Beteiligten erforderlich (Ulrich 1997). Aus der Abgrenzung sowie aus der Fähigkeit, die Rolle zu gestalten, wird sich auch die Fähigkeit entwickeln, Rollenerträge zu steigern (Wertschöpfung, Erfüllung der individuellen Motive und Bedürfnisse) sowie Rollenkosten im Sinne von Konflikten oder Belastungen zu minimieren. Wichtig ist insbesondere auch für den HR Business Partner, die Rolle mit dem eigenen Selbstkonzept (s. Kap. 3.2.2) in Einklang zu bringen, da die Rolle nie im Detail durch Vorgaben definiert werden kann, sondern von einer eigenen proaktiven Ausgestaltung des Rolleninhabers und der Orientierung an seinen eigenen Werthaltungen und Einstellungen lebt.

In diesem Abschnitt wurde der Schwerpunkt auf die Skizzierung von Inhalten des Erlernens der HR-Business-Partner-Rolle gelegt. Im Folgenden wird mit der Beschreibung der Theorien zum sozialen Lernen der Fokus auf das „Wie“ ausgerichtet. In Kapitel 3.2.2 wird zunächst die Entwicklung des Selbstkonzepts im Prozess der Sozialisation betrachtet, um dann in Kapitel 3.2.3 konkret auf das Erlernen von sozialen Rollen einzugehen.

3.2.2 Der Prozess der Sozialisation und die Entwicklung des Selbstkonzepts

Soziale Rollen entstehen im Rahmen sozialen Lernens in dem Prozess der Sozialisation durch das Hineinwachsen in soziale Beziehungsnetzwerke und die aktive Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Einflüssen, Erwartungen oder Zumutungen. (Hurrelmann 1986, Hurrelmann & Ulrich 1991, Tillmann 1989, Baltes et al. 1988) Innerhalb dieses Prozesses entsteht das Selbstkonzept (Mead 1968, Wiswede 1977 Fischer & Wiswede 2009). Das Selbstkonzept ist Voraussetzung dafür, sich in andere hineinversetzen zu können (Turner 1962). Eine persönliche Identitätsfindung und Selbstkonzeptentwicklung wäre ohne den Prozess der Wechselbeziehungen zwischen Individuum und Umwelt nicht möglich. So lernt der Mensch über das Erlernen einer sozialen Rolle auch mit sozialen Konfliktsituationen umzugehen und diese zu lösen, auch wenn eigene Präferenzen den Normen des jeweiligen organisationalen Kontextes widersprechen oder normative Erwartungen Aspekten des eigenen Selbstkonzepts entgegenstehen. Die Sozialisation ist ein lebenslanger Prozess, in dem Normen und Werte erlernt werden und das Selbstkonzept kontinuierlich weiterentwickelt wird (vgl. Gergen 1984).

Für die Rolle der Führungskraft wurden in der Führungsforschung bereits Untersuchungen zur Entwicklung der Rolle und des Selbstkonzepts durchgeführt (Spencer & Spencer 1993, Neuberger 1995, 2002). Ein gut ausgebildetes Selbstkonzept ist Voraussetzung zur Ausübung der Führungsrolle und zu einem professionellen Umgang mit Mitarbeitern. Durch die geteilte Personalverantwortung zwischen dem Bereich Personal und den Führungskräften des Unternehmens, ist es naheliegend anzunehmen, dass auch für den HR Business Partner eine besondere Relevanz in der Entwicklung des Selbstkonzepts liegt, so wie diese bereits für die Rolle der Führungskraft im Rahmen der Führungsforschung ermittelt wurde (vgl. Spencer & Spencer 1993, Neuberger 1995, 2002). Die Rolle des HR Business Partners fordert ein stark ausgebildetes Selbstkonzept, das es ermöglicht, sich sehr gut in Andere und die Situation von Mitarbeitern und Führungskräften hineinzusetzen (vgl. Kap. 2.1 und 3.1). Die Fähigkeit muss letztlich so gut ausgeprägt sein, dass es den HR Business Partnern gelingt, die Fachbereiche in diesen Fragestellungen zu beraten.

Der Erwerb des Selbstkonzepts erfolgt in einem Prozess. Der Prozess der Sozialisation beschreibt dabei, wie die Entwicklung des Selbstkonzepts vonstatten geht. Man unterscheidet dabei nach Fischer und Wiswede (2009) insgesamt vier Phasen: primäre Sozialisation durch das Elternhaus, sekundäre Sozialisation durch Gleichaltrige und die Schule, tertiäre Sozialisation vor allem im Berufs- und Arbeitsleben und schließlich quartäre Sozialisation als Anpassung an das Altersstadium insbesondere nach dem Berufsleben. In der tertiären Sozialisation unterscheidet man die Selektion des Berufs durch die Person von der beruflichen Sozialisation. Während der beruflichen Sozialisation unterscheidet man weiter die Prägung durch die Berufsanforderungen, von der Sozialisation durch den Arbeitsprozess selbst, d.h. die Beeinflussung der Persönlichkeit durch Inhalte und Merkmale des Arbeitsvollzugs, und drittens von der Sozialisation durch die Organisation und das Umfeld. Besondere Anforderungen durch Arbeits- und Berufsinhalte sowie formale Eingrenzungen in Organisationen wirken darauf hin, dass Möglichkeitsspielräume und Optionen stark eingeschränkt sind und in solchen Sozialisationsprozessen der Gedanke einer starken Selektivität herrscht, statt dem Prinzip der Persönlichkeitsförderlichkeit (Fischer & Wiswede 2009). HR Business Partner oder Mitarbeiter generell werden dabei ggf. stark selektiv durch ihre persönlichen Vorlieben und bereits vorhandenen Kompetenzen oder betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten geleitet. Die Bearbeitung der Aufgaben erfolgt nach unternehmerischen Prinzipien und ist ggf. nicht persönlichkeitsförderlich. Persönlichkeitsförderliche Aufgaben und Reflexionen zu ihrem persönlichen Verhalten, die maßgeblich zur Persönlichkeitsförderung beitragen würden, werden ggf. erst zweitrangig betrachtet. Würde man HR Business Partner gezielt

nach dem Prinzip der Persönlichkeitsförderlichkeit einsetzen, würde man entsprechende Aufgaben und Reflexionen so zusammenstellen, dass der einzelne HR Business Partner an diesen lernen und sein Selbstkonzept weiter ausbauen kann. In der Unternehmensrealität steht das Prinzip der Persönlichkeitsförderlichkeit jedoch häufig an zweiter Stelle hinter den unternehmerischen Interessen.

Voraussetzung, HR Business Partner zu werden, ist demnach, dass der Mitarbeiter bereits die Möglichkeit hatte, eine persönlichkeitsförderliche tertiäre Sozialisation zu erleben, um ein entsprechendes Selbstkonzept auszubilden. Gleichzeitig bietet die Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle einen sehr breiten Möglichkeitsspielraum und viele Handlungs- und Entscheidungsoptionen, die wiederum fördernd auf die Persönlichkeit und die Entwicklung des Selbstkonzepts wirken. Es gilt demnach, unerfahrenen Mitarbeitern im Personalbereich einen ihrer Persönlichkeit entsprechenden Einstiegsweg in die HR-Business-Partner-Rolle zu ermöglichen (Ulrich et al., 2009) und den Sozialisationsprozess in dieser Richtung als HR Business Partner weiter zu gestalten.

In der tertiären Sozialisation können allerdings auch Ursachen für Risiken und Hindernisse liegen. Auch wenn Berufsanforderungen bestehen bleiben, ergeben sich doch Risiken in der Sozialisation durch den Arbeitsvollzug und die Organisation als solche. Von Interesse ist daher nicht nur, die Potentiale in der HR-Business-Partner-Rolle zur Entwicklung des Selbstkonzepts zu betrachten, sondern auch den Weg der Sozialisation, den Personalabteilungen in den letzten Jahren genommen haben. Diese Fragestellung wird in Kapitel 3.4 in der Diskussion der Hindernisse und Herausforderungen im Erlernen der HR-Business-Partner-Rolle erneut aufgegriffen. Im folgenden Kapitel werden das soziale Lernen und Erlernen von Rollen nach der Theorie von Bandura (1979, 1986) betrachtet.

3.2.3 Soziales Lernen: Die Theorie des Modell-Lernens nach Bandura

Durch soziales Lernen werden Normen und Rollen in interaktiven Beziehungen erworben und prägen damit Einstellungen, Attributionen und Erwartungen als weitere Ergebnisse sozialen Lernens. Der Lernprozess bezieht in diesem Zusammenhang auch das Erlernen von Verhaltensmustern mit ein, nicht nur die Veränderung von Wissensinhalten und -strukturen. Beim sozialen Lernen erfolgt das Lernen durch Einsicht und eine kognitive Konzeptbildung zu bestimmten Verhaltensweisen. Wie das von statten geht, darüber gibt die Theorie des Modell-Lernens nach Bandura (1979, 1986) konkrete Auskunft. Für die HR-Business-Partner-Betrachtung können sich hieraus Erkenntnisse bezüglich des Annehmens der Rolle ergeben, aber möglicherweise auch Rückschlüsse auf bereits

vorhandene Verhaltensmuster oder gelernte Einstellungen und Attributionen aus der bisherigen beruflichen Tätigkeit gezogen werden. In der Führungsforschung wurde die Theorie des Modell-Lernens nach Bandura (1979, 1986) bereits genutzt, um Ansatzpunkte für die Entwicklung von Führungskräften zu erhalten (vgl. Neuberger 1995, 2002). Im folgenden Abschnitt wird die Theorie Banduras in Verbindung mit ihrer Anwendbarkeit auf die HR-Business-Partner-Rolle betrachtet.

Die Lerntheorie Banduras (1979, 1986) geht davon aus, dass soziales Lernen nicht nur mittels eigener Erfahrungen, sondern auch durch das Verhaltensmodell anderer Personen, über Medien oder symbolische Verhaltensmuster erfolgen kann. Das Lernen wird dabei verstärkt durch selbsterzeugte Anreize, z.B. die Festlegung eines Zielniveaus und durch selbsterzeugte Konsequenzen. Nach dem Prinzip der reziproken Determinierung geht Bandura weiter davon aus, dass das Individuum auf seine Umwelt und auf Situationen Einfluss nehmen kann und auf diese Weise wechselseitige Einflüsse auf das Lernen wirken. Insbesondere komplexe Verhaltensmuster, wie sie im Berufsleben und damit auch beim Erlernen der HR-Business-Partner-Rolle vorkommen, werden nach Bandura durch Modell-Beobachtung erlernt. Dabei kommen sowohl Mechanismen der Selbstverstärkung als auch der stellvertretenden Verstärkung zum Tragen. Das bedeutet, dass sowohl eigene Erfahrungen den Lernprozess beeinflussen wie auch beobachtete Konsequenzen zu einem bestimmten Verhalten. Fischer und Wiswede (2009) stellen folgenden Zusammenhang zu Banduras Theorie des Modell-Lernens heraus:

„1. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein beobachtetes Verhalten gespeichert wird, ist eine Funktion der Aufmerksamkeit und des Gedächtnisses.

a) Die Aufmerksamkeit des Individuums in Bezug auf das Modell-Ereignis hängt ab von der Valenz der Modell-Person (z.B. Attraktion, Exposition, Verbreitung, Deutlichkeit, Verstärkung, Macht).

b) Die Speicherung beobachteter Modell-Ereignisse im Gedächtnis ist abhängig von der Aufmerksamkeit sowie von Ereignissen, die die Kodierung erleichtern (z.B. Zahl der Beobachtungen, gedankliche Wiederholung, Organisiertheit der Beobachtungen, bildliche Vorstellung).

2. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein gespeichertes Modell-Ereignis in faktisches Verhalten umgesetzt wird, ist eine Funktion der Speicherintensität (vgl. 1b) sowie von Effizienzerwartungen und Konsequenzerwartungen.

a) Effizienzerwartungen betreffen Annahmen darüber, ob der Beobachter ein bestimmtes Verhalten ausführen kann. Sie hängen ab von der Erfahrung, der Beobachtung anderer,

von verbaler Information und Instruktion sowie vom Aktivierungspegel (zu hohe Aktivierung reduziert Effizienz-Erwartungen).

b) Konsequenzerwartungen betreffen Annahmen darüber, ob der Beobachter die Ergebnisse des nachzuahmenden Verhaltens als belohnend oder bestrafend ansieht. Diese Erwartungen betreffen externe Verstärkung (auch repräsentiert durch stellvertretende Verstärkung) sowie interne Verstärkung (Selbstverstärkung). (Fischer, Wiswede 2009, S.71)“

Für das Erlernen der HR-Business-Partner-Rolle bedeuten diese Erkenntnisse Banduras, dass es vorteilhaft ist, Beispiele oder Personen zu benennen, die bereits die Rolle erfüllen oder bereits aus Erfahrungen mit der Rolle berichten können. Ulrich et al. (2009) stellen diesen Zusammenhang ebenfalls bei der Beschreibung des Transformationsprozesses heraus. Es sollen zunächst Personen ausgewählt werden, die bereits durch die gewünschten Verhaltensweisen oder nahen Verhaltensweisen aufgefallen sind. Diese Personen sollen als Vorbilder für die Rolle herausgestellt werden. Gleichzeitig lassen sich aus den Erkenntnissen zum sozialen Lernen auch mögliche Hindernisse auf dem Weg zum HR Business Partner gewinnen. Fehlende Vorbilder erschweren den Lernprozess, genauso wie möglicherweise gelernte externale Attributionen wie beispielsweise, dass aufgrund der hohen operativen Belastung keine zusätzlichen strategischen Leistungen erbracht werden können oder auch die aus dem Umfeld geprägte Einstellung, dass der Personalbereich für operative transaktionale Themen geschätzt wird, nicht aber für strategische transformationale Aktivitäten (Claßen & Kern, 2010). Vielleicht erklärt sich daraus die Schwierigkeit, erlernte reaktive Verhaltensmuster in Proaktivität und Wertschöpfungsziele zu verändern.

3.2.4 Hindernisse und Herausforderungen im Erlernen der HR-Business-Partner-Rolle und der Entwicklung der Kompetenzen

Es wird der Anspruch an den Bereich Personal gestellt, sich selbst in folgender Weise zu entwickeln: „from reactive staff followers into proactive business contributors“ (Ulrich et al., 2009, S.106). Nach Ulrich et al. fordert ein guter Personaler kontinuierlich Feedback ein und sucht nach Möglichkeiten, sich zu verbessern. Ausgehend von den eigenen Stärken und Schwächen, soll eine kontinuierliche Entwicklung durch den Aufbau von Erfahrungen und die Teilnahme an Trainings angestoßen werden. Es gilt, den Fokus auf die Leistungen zu richten, die einen Beitrag zum Geschäftserfolg erbringen (vgl. Kap. 3.1.2) Bei Ulrich werden jedoch bereits 1997 einige zentrale Herausforderungen genannt, die die Umsetzung der HR-Business-Partner-Rolle ggf. erschweren können. Die meisten dieser

Punkte beziehen sich jedoch, wie bei der Aufzählung von Claßen und Kern (2010, vgl. Abb.8), auf den organisatorischen Kontext und die Einbindung im Unternehmen. Nur einige wenige Aspekte werden in Bezug auf Herausforderungen für die Person selbst im Sinne von Anforderungen an Kompetenzen und Motivation genannt. Diese sollen daher im Folgenden genauer betrachtet werden. Darüber hinaus werden weitere Punkte durch die vorangegangenen Beschreibungen zu den Rollentheorien in Verbindung mit dem HR Business Partner in eine kritische Betrachtung einbezogen und durch Erkenntnisse aus der allgemeinen Personalmanagement-Diskussion ergänzt.

Als Hindernisse oder Umsetzungsschwierigkeiten werden bei Claßen & Kern (2010, S. 308) mit Bezug auf die Person des HR Business Partners selbst wenige, aber relevante Punkte genannt. Dazu gehören die mangelnde Qualifikation, die mangelnde Seniorität und die mangelnde Motivation des HR Business Partners. Entsprechend dieser Erhebungen werden vielen HR Business Partnern die Kompetenzen nicht zugesprochen, die für eine erfolgreiche Rollenausübung erforderlich wären. Die **Fähigkeit zur Selbstreflektion** wird durch Claßen & Kern selbst als eine deutliche Schwierigkeit des HR-Bereichs herausgearbeitet. Claßen & Kern (2010): „In kaum einem anderen Metier haben wir es mit einer derartigen Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild zu tun wie in den Einschätzungen über Menschen in Unternehmen;“ Dies gilt entsprechend für die Einschätzung von Mitarbeitern im Personalbereich. Auch Mitarbeiter des Personalbereichs können sich in Bezug auf ihre berufliche Leistung nur schwer selbst einschätzen. Ein Mittel, um die eigene Selbstreflexionsfähigkeit zu verbessern, ist es, eine regelmäßige Rückmeldung zur eigenen Leistung bei verschiedenen beteiligten Personen einzuholen. Die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Perspektiven der Fremdeinschätzungen verbessert die eigene Reflexionsfähigkeit. In Unternehmen werden daher in der Regel regelmäßige Mitarbeiterbeurteilungen zum Teil als 360-Grad-Prozesse durch verschiedene Stakeholder des Mitarbeiters durchgeführt. Mitarbeiter in Vertriebsbereichen fragen in der Regel regelmäßig nach Kundenrückmeldung. Mitarbeiter des Personalbereichs fragen jedoch vergleichsweise nur selten nach einer Einschätzung Anderer zu ihrer Leistung. Leistungsmessungen, im Sinne von Best Practice, werden eher selten durchgeführt (Claßen & Kern, 2010). Im Arbeitsleben des Mitarbeiters im Personalbereich fehlen entsprechend Möglichkeiten zur Verbesserung ihrer Selbstreflexionsfähigkeit durch regelmäßige Rückmeldungen aus dem Arbeitsumfeld. Eine bereits gut ausgeprägte Selbstreflexionsfähigkeit wäre daher im Umkehrschluss bereits eine Voraussetzung für die Ausübung der Rolle des HR Business Partners.

Zudem wurde eine **geringe Veränderungsfähigkeit** bei Mitarbeitern des Personalbereichs in den befragten Unternehmen festgestellt. Wenn es

Veränderungsimpulse gab, gingen diese immer von außen ein, nicht durch Mitarbeiter im Personalbereich. Personalbereiche werden eher reaktiv und auf Veränderungen reagierend als proaktiv und veränderungsgestaltend wahrgenommen. Somit wird die geforderte Proaktivität des Business Partners als eine besondere Herausforderung gesehen. Die Entwicklung von Mitarbeitern im Personalbereich, die häufig als Personalreferenten bezeichnet werden, zu einem proaktiven HR Business Partner wird als ein sehr weiter Weg eingeschätzt. Nur ca. ein Drittel der Personen üben die Rolle nach einer Transformation erfolgreich aus. Häufig wird nur der Titel „Personalreferent“ gegen den Titel „HR Business Partner“ ausgetauscht. Durch Claßen & Kern (2010) zitiert: „Der HR Business Partner ist oft nicht mehr als ein verkappter Personalreferent“. Eine tatsächliche Veränderung erfolgt aufgrund einer geringen Veränderungsfähigkeit der entsprechenden Rolleninhaber jedoch nicht.

Ulrich selbst stellt **das persönliche individuelle Talent** zur Diskussion. Nicht jeder Mitarbeiter des Bereichs Personal ist in jeder Rolle gleich talentiert. Wichtig ist hierbei, dass im Bereich HR als Team gedacht und gehandelt wird, um als Einheit aufzutreten und die Personalfunktionen umfassend zu erfüllen (Ulrich 1997). Der HR Business Partner ist demnach nicht von seiner Verantwortung, die Rolle in allen Facetten auszufüllen, freigesprochen, aber es ist legitim, sich Unterstützung durch Kollegen einzuholen. Ein entsprechendes Risikopotential findet sich damit auch in den für das Erlernen einer Rolle erforderlichen Rahmenbedingungen.

Fehlende Rahmenbedingungen für das Rollenlernen: Fischer und Wiswede (2009) benennen als wichtige Rahmenbedingungen für das Erlernen einer Rolle die Sozialstruktur, die Rollenbeschaffenheit, die Situation und Faktoren der handelnden Person, d.h. die Rollenerfahrung, die Persönlichkeitsmerkmale wie Empathie und die Fähigkeiten im Umgang mit Rollen, Motivation und Interesse, eine Rolle zu übernehmen. Die Sicherstellung der Rahmenbedingungen für den HR Business Partner sieht Ulrich bereits 1997 als Aufgabe der Führungskräfte im Personalmanagement. Da es nur selten HR Business Partner für den Bereich Personal gibt, sind die Führungskräfte des Bereichs in diesem Punkt stark auf sich gestellt und erfahren nicht, wie ggf. andere Fachbereiche, eine zusätzliche Unterstützung in der Personalführungsaufgabe.

Die Sozialstruktur, d.h. die Bezugsgruppen wie Führungskräfte, Mitarbeiter, Kollegen im Personalbereich und weitere Instanzen im Unternehmen, mit denen der HR Business Partner auf Grund seiner Rolle zusammenarbeitet, sind ein wichtiger Einflussfaktor beim Erlernen der Rolle. Gleiches gilt für Sanktions- und Kontrollinstanzen (Vgl. Kap. 3.3.3, **subjektive Norm**). Gibt es formale Situationen oder Institutionen, die die Leistung des HR

Business Partners sichtbar und bewertbar machen und damit eine Sanktions- und Kontrollinstanz darstellen, die die Übernahme der Rolle einfordert? Wie sehen Annahmen über die Vereinbarkeit sozialer Rollen, die Vereinbarkeit der Rolle der Führungskraft und der Rolle des HR Business Partners im Unternehmen aus? Wurden entsprechende Abgrenzungen vorgenommen und besteht ein gemeinsames Verständnis bezüglich der Ausübung der Rolle? Diese Fragen sind wichtige Rahmenbedingungen im Unternehmen, die geschaffen werden müssen, um die Rollenausübung als Business Partner zu unterstützen. Häufig sind entsprechende Rahmenbedingungen jedoch nicht in ausreichendem Maß realisiert worden. Unklarheiten bezüglich der Rollen und Erwartungen im Unternehmen werden auch von Berthel und Becker (2013) als eine wesentliche Herausforderung und Schwierigkeit benannt.

In Bezug auf **die Rollenbeschaffenheit** gilt es, Voraussetzungen im Hinblick auf Motivation und Fähigkeiten zu schaffen. Es gilt also einerseits die Rolle motivierend auszugestalten und eine Identifikation der Mitarbeiter im Bereich Personal mit der neuen Rolle des HR Business Partners zu fördern und sie gleichzeitig dabei zu unterstützen, ihre Fähigkeiten entsprechend der Anforderungen auszubauen. Ambiguität sollte so weit wie möglich abgebaut und die Ambiguitätstoleranz der Mitarbeiter gefördert werden. Die HR-Business-Partner-Rolle wird formal nie vollständig fixierbar sein, sondern einen hohen Anteil des „role-making“ erfordern, um sich an aktuelle Situationen anzupassen. Ambiguität wird sich daher insbesondere in dieser Rolle nie vollständig beseitigen lassen. Die Rolleninhaber müssen daher lernen, mit dieser Anforderung umzugehen.

Die HR-Business-Partner-Rolle birgt einen hohen Grad an Gestaltbarkeit und damit auch entsprechender Konfliktpotentiale, da die Rolle mit jedem Interaktionspartner ausbalanciert werden muss. Kontinuität in der Beziehung der HR Business Partner zu ihren Interaktionspartnern erleichtert die Zusammenarbeit dauerhaft und schafft zunehmend Klarheit in der Rollenausübung. Konflikte sind dabei in jedem Fall zu erwarten und es ist damit eine Anforderung an den HR Business Partner, mit den Konflikten zielführend umgehen zu können. Auf diese Weise können sich für die einzelnen Interaktionssituationen Rituale ausbilden und eine Abgrenzung zu anderen Rollenzusammenhängen erfolgen. Es ergeben sich aber auch Zwänge zu rollenkonformem Verhalten, um eine langfristige Vertrauensbasis aufzubauen. Die Person des HR Business Partner wird zunehmend an Akzeptanz gewinnen, je mehr Rollenerfahrung aufgebaut wurde und je mehr die Persönlichkeit gewachsen ist. Eine gezielte Heranführung neuer Mitarbeiter an die Rolle des HR Business Partners durch entsprechende persönlichkeitsförderliche Maßnahmen ist dabei unerlässlich. Ulrich et al.

(2009) beschreiben bereits verschiedene entwicklungsfördernde Maßnahmen in einer Kombination aus Erfahrungsbildung und Trainings.

Aus den Betrachtungen der vorangegangenen Abschnitte ergibt sich eine Reihe von Erkenntnissen zur HR-Business-Partner-Rolle. Die nachfolgend beschriebene Theorie der Rollenbilanz stellt einen Zusammenhang zur Berufswahl und Professionalität der HR Business Partner her. Damit wird ein Bezug zur Fragestellung hergestellt, wann HR Business Partner bereit sind, entsprechend ihrer Rolle zu handeln.

3.3 Die Berufswahl und die bewusste Entscheidung für die Rolle HR Business Partner:

In den bisherigen Erhebungen zum HR Business Partner wird insgesamt eher nach Anforderungen, Kompetenzen oder dem Umfeld der HR Business Partner gefragt. Nur 1% der Befragten Mitarbeiter im „HR-Barometer 2009“ (Claßen & Kern, 2010) geben mangelnde Motivation als Hindernis zur Rollenausübung an. Mangelnde Qualifikation (21%) und mangelnde Seniorität (10%) der HR Business Partner werden zwar mit etwas höheren Anteilen als Hindernisse genannt, insgesamt nehmen jedoch nur 3 von 13 genannten Hindernissen Bezug zur Person des HR Business Partners (vgl. Abbildung 8). Alle anderen Gründe betreffen externale, d.h. kontextbezogene Aspekte. Sie betreffen nicht die Person des HR Business Partners, sondern die Arbeitsbedingungen oder das Arbeitsumfeld. Insbesondere ist hier der am häufigsten genannte Punkt zu nennen: „Zu viele operative Aufgaben und zu wenig Zeit für wertschöpfende, strategische Themen“ (Claßen & Kern, 2010). Welche Rolle die persönliche intrinsische Motivation zur Rollenausübung dieser Mitarbeiter dabei – unabhängig vom Arbeitsumfeld – spielt und wie stark diese ausgeprägt ist, ist daher zu klären. Insbesondere, da auch Einführungsversuche der Rolle lt. Claßen und Kern (2010) eher „halbherzig“ betrieben werden. Aus rollentheoretischer Sicht wird im Folgenden zunächst die Berufswahl als solche thematisiert. Wie erfolgt die Entscheidung, die Rolle des HR Business Partners auszufüllen und welche Einflüsse sind dabei zu berücksichtigen. Die Betrachtung bezieht dazu die Theorie der Rollenbilanz mit ein (Kap. 3.3.1). Generell werden die Hindernisse und Herausforderungen in Verbindung mit der Entscheidung zur Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle als individuell wahrgenommene Kosten- und Ertragserwartungen beschrieben (Kap. 3.3.2). Später werden die möglichen Einflüsse der sozialen Norm (Kap. 3.3.3) und der empfundenen Selbstwirksamkeit (Kap. 3.3.4) auf die Entscheidung zur Berufswahl miteinbezogen. Die Frage nach der Professionalität des HR Business Partners wird damit in einen längerfristigen Kontext der Berufswahl gerückt. Fragen der

Kompetenz als Voraussetzung für Professionalität werden mit motivationalen Aspekten einer längerfristigen Rollenwahl im beruflichen Kontext verknüpft.

3.3.1 Die Theorie der Rollenbilanz

Die Theorie der Rollenbilanz (Wiswede 1991; Fetchenhauer 1994) befasst sich mit den Fragestellungen, unter welchen Bedingungen Individuen eine soziale Rolle übernehmen, wie sie sie zu ihren Gunsten gestalten und unter welchen Bedingungen Individuen versuchen, eine soziale Rolle beizubehalten bzw. abzulegen. In der Theorie werden rollentheoretisch-sozialpsychologische Ansätze mit Konzepten zur rationalen Wahl in Verbindung gebracht. Die Rollenbilanz findet daher u.a. ihre Anwendung bei der Erklärung für die Entscheidung für einen bestimmten Beruf, nicht aber für Entscheidungen mit geringer kognitiver Beteiligung (Fischer & Wiswede 2009). Hierfür gibt es nach Fetchenhauer (1994) eine Anzahl von empirischen Belegen, die die Annahmen der Theorie im Hinblick auf die Plausibilität und die zentralen Variablen bestätigen. Wie bereits in den Diskussionen zum HR Business Partner deutlich wird (vgl. Kap. 2), wird eine deutliche Veränderung von den Mitarbeitern im Bereich Personal verlangt. Es liegt daher die Annahme nahe, dass der alte Beruf des Personalmitarbeiters abgelegt und eine bewusste Entscheidung für die Rolle und damit auch den Beruf des HR Business Partners getroffen werden muss. Die Entscheidung des Rollenwechsels des Personalmitarbeiters zu einem HR Business Partner kann daher als ein Entscheidungsprozess mit starker kognitiver Beteiligung angenommen werden, so wie Fischer und Wiswede (2009) es für die Anwendung der Rollenbilanz voraussetzen. Im Folgenden werden die einzelnen Teile der Rollenbilanz in Bezug auf ihre Übertragbarkeit auf die Entscheidung zur HR-Business-Partner-Rolle dargelegt.

Die Theorie der Rollenbilanz beschreibt **im ersten Teil** folgenden Zusammenhang: Mit einer Rolle werden Erträge und Kosten verbunden, die in zwei Phasen entstehen. Die erste Phase bezieht sich dabei auf das Anstreben der Rolle, die zweite Phase bezieht sich auf das Ausüben und Beibehalten der Rolle. Die rollenrelevanten Erträge und Kosten entstehen sowohl auf extrinsischer Ebene, aus den Ergebnissen des Rollenhandelns als auch auf intrinsischer Ebene. Bei letzterem steht eine Verstärkung durch die Ausübung der Rolle selbst im Vordergrund. Weiter gehört zu den Kernvariablen der Rollenbilanz der normative Druck (als Druck bezüglich einer Übernahme oder Ablehnung der Rolle), der entweder von innen als internalisierte moralische Verpflichtung oder von außen als äußerer Sanktionsdruck wahrgenommen wird. Als weiteres Element bindet die Theorie der Rollenbilanz die perzipierte Rollenkompetenz der betreffenden Person mit ein, d.h. die

Kompetenz, sich die Rolle und die dazugehörigen Rollenfacetten tatsächlich anzueignen sowie die Fähigkeit, die Rolle angemessen ausüben zu können. Erträge, Kosten und der normative Druck wirken dabei kompensatorisch, verstärken oder mindern in ihrer Summe die Wahrscheinlichkeit zur Rollenausübung und werden daher in der Theorie additiv verknüpft. Die daraus entstehende Summe wird wiederum mit den perzipierten Fähigkeiten multiplikativ verbunden. Den beschriebenen Zusammenhang der Kernvariablen zeigt Abbildung 11. Mit Teil 1 der Rollenbilanz würde entsprechend den vorangegangenen Ausführungen eine Entscheidung für oder gegen die berufliche Rolle oder deren Übernahme getroffen.

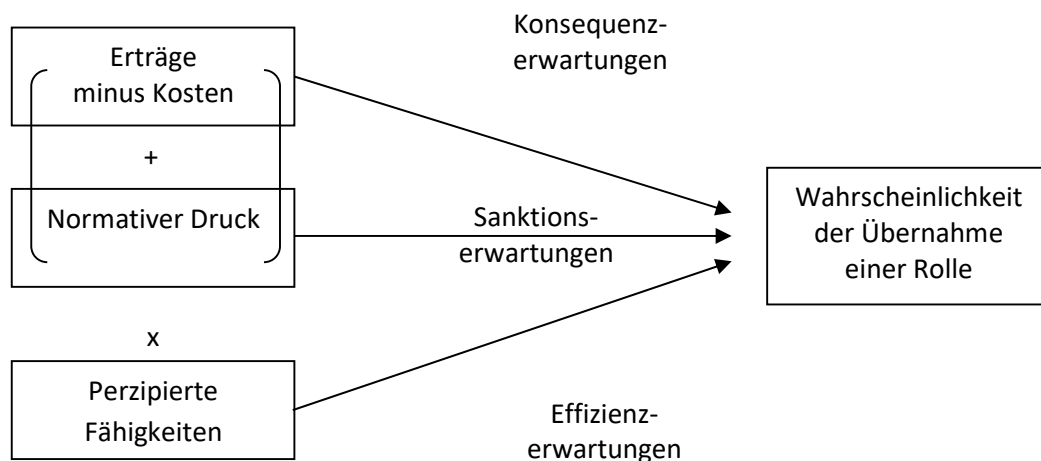


Abbildung 11: Hauptvariablen der Theorie der Rollenbilanz (Fischer & Wiswede, 2009, S. 534)

Im zweiten Teil der Theorie geht es darum, wie nach der Rollenübernahme eine möglichst gute Ausbeute aus der Rolle generiert werden kann. Die Frage ist, wie durch Erhöhung der Rollenerträge oder Senkung der Rollenkosten eine möglichst optimale Rollenbilanz erzielt werden kann. Wie stark dabei die Investition in die Rolle ausfällt, hängt u.a. von der zeitlichen Perspektive der Rolle ab. So würde eine vorübergehende Rollenepisode die Bereitschaft zur Investition nach Wiswede und Fischer 2009 mindern. Die zur Optimierung zur Verfügung stehenden Optionen werden einem Wert-Erwartungs-Kalkül unterzogen (vgl. Kapitel 4.1).

Der dritte Teil der Theorie widmet sich der Frage, welche Kognitionen und/oder Aktivitäten im Falle einer positiven oder negativen Rollenbilanz angewendet werden und welche Bedeutung in diesem Zusammenhang ein möglicher normativer Druck oder das Selbstkonzept des Individuums hat.

Anhand weiterer empirischer Untersuchungen ist einschränkend in Bezug auf die Gültigkeit der Theorie festzustellen, dass je nach Situation verschiedene zusätzliche Bedingungen formuliert werden müssen, um die Relevanz der Variablen jeweils unterschiedlich einzustufen und zu gewichten. Fetchenhauer (1994) konnte z.B. zeigen, dass bei einer Berufswahlentscheidung die Rollenkosten und –erträge die allein durchschlagenden Variablen waren.

Wie sich die Rollenbilanz für den HR Business Partner darstellt, welche Erträge und Kosten wahrgenommen werden, welche Einflüsse einen normativen Druck auslösen können und wie sich insgesamt die Parameter im Kontext der HR-Business-Partner-Betrachtung auswirken können, ist daher mit spezifischen Annahmen zu verknüpfen. Es existieren bislang kaum Beiträge in der wissenschaftlichen Literatur, die eine Bewertung möglicher Ertrags- und Kostenempfindungen aus der Perspektive der Mitarbeiter des Personalbereichs erlauben. Zwar werden bei der Befragung von Claßen und Kern (2010) Hindernisse in Bezug auf die Umsetzung der HR-Business-Partner-Rolle ermittelt bzw. bereits funktionierende Aspekte bei der Umsetzung der Rolle aus der Selbst- und Fremdbildperspektive erfragt und auch Ulrich et al. (1997, 2005, 2008, 2009, 2012) gehen in ihren Darstellungen auf die Anforderungen an den HR Business Partner ein und definieren damit ein Rollenbild, das auf die Wertschöpfung aus Unternehmenssicht ausgerichtet ist. Die Frage nach den Erwartungen an die Rolle aus Sicht des Personalbereichsmitarbeiters selbst wird allerdings nicht gestellt. Eine Ableitung von Annahmen zu Erträgen und Kosten wird im Folgenden daher zumindest unter Zuhilfenahme der Untersuchungsergebnisse von Ulrich et al. (1997, 2005, 2008, 2009, 2012) sowie Claßen und Kern (2010) vorgenommen. Der Fokus liegt damit in der Betrachtung der HR-Business-Partner-Rolle auf dem Teil 1 der Rollenbilanz, um eine Entscheidung für die Rolle als Voraussetzung für die spätere Ausübung zu diskutieren.

3.3.2 Annahmen zu Kosten- und Ertragserwartungen

Annahmen zu Kostenerwartungen lassen sich aus den beschriebenen Hindernissen zur Rollenausübung nach Claßen und Kern (2010) ableiten (vgl. Kapitel 2.4, Abb. 8). Hier werden Punkte der Arbeit selbst, des Arbeitsumfelds sowie zur Person benannt, deren Beseitigung jeweils mit Aufwand oder einer Kostenempfindung einhergehen könnte. In Kapitel 2.3.2 werden darüber hinaus Rollenkonflikte und belastende Aspekte des Rollenverhaltens benannt. Auch aus diesen Punkten könnten Kostenerwartungen des einzelnen Rolleninhabers hervorgehen.

Zu den Rollenerträgen und den empfundenen Ertragserwartungen gibt es allerdings so gut wie keine Aussagen in den bisherigen Forschungsergebnissen. Unter Umständen kann man hierzu annehmen, dass die Nähe zum operativen Geschäft oder die Nähe zum Bereich Personal als Ertrag wahrgenommen wird. Ggf. zählt auch das Feedback zu einigen bereits gut funktionierenden Rollenaufgaben zu einer positiven Ertragserwartung oder allgemein die Diskussion um die Relevanz der HR-Business-Partner-Rolle im Unternehmen.

Insgesamt gibt es aber bisher keine klaren Erkenntnisse in Bezug auf Ertrags- und Kostenerwartungen der HR Business Partner selbst, und auch die Theorie der Rollenbilanz liefert keine ausreichenden Anhaltspunkte für eine theoretische Erschließung der Ertrags- und Kostenerwartungen. Vor diesem Hintergrund werden in Kapitel 4 psychologische Motivationstheorien in die Betrachtung mit einbezogen, um zusätzliche Anhaltspunkte im Hinblick auf die aufgeworfenen Fragen zu erhalten.

3.3.3 Normativer Druck: Der Einfluss von sozialen Normen auf das Erlernen und ausüben einer Rolle

Der normative Druck ist eine weitere Einflussgröße innerhalb der Rollenbilanz, die zusammen mit den Kosten- und Ertragserwartungen auf die Berufswahl Einfluss nimmt. In den vorangegangenen Kapiteln wurde der Begriff „Norm“ immer wieder in Verbindung mit dem Erlernen von Rollen verwendet. Hier soll daher noch einmal konkret der Zusammenhang zwischen Normen und Rollen und der Einfluss von sozialen Normen auf die Ausübung von Rollen thematisiert werden. In der Regel sind soziale Handlungen und damit auch Rollen auch entscheidend durch normative Aspekte geprägt.

„Eine soziale Norm bezeichnet eine Regel oder Richtschnur für das Verhalten der Mitglieder einer Gesellschaft oder einer Gruppe oder einer Dyade, die den „richtigen“ (d.h. sozial angemessenen bzw. erwünschten bzw. vorgeschriebenen) Weg zur Zielerreichung markiert, dessen Einhaltung von Bezugspersonen, Gruppen- und Gesellschaftsmitgliedern erwartet und im Fall der Nichterfüllung sanktioniert wird“ (Fischer & Wiswede 2009, S.604). In Bezug auf das Erlernen von Rollen sind die sozialen Normen von Interesse, die zu Verhaltenserwartungen geworden sind. In der Sozialpsychologie hat nach Fischer und Wiswede (2009) der Normenkomplex, der sich mit der Verantwortlichkeit für Andere beschäftigt, im Sinne von Hilfe leisten und sich verantwortlich fühlen, und die Verantwortlichkeit für das eigene Handeln, eine besondere Aufmerksamkeit erlangt. Dieser Normenkomplex besitzt auch in der Rolle des HR Business Partners eine hohe Bedeutung, da diese Rolle stark durch die Verantwortung für

Andere und die Teilung von Verantwortung mit z.B. den Führungskräften geprägt ist (Vgl. Kap.2).

Weiter können Normen in Zusammenhang mit dem damit verbundenen Sanktionspotenzial unterschieden werden, wobei die Androhung und Durchführung an das Vorhandensein von sozialer Macht gebunden ist. In Unternehmen, die die Rolle des HR Business Partners implementiert haben, ist daher relevant, inwieweit ein der Rolle entsprechendes Verhalten auch den Erwartungen des Unternehmens und insbesondere der Entscheidungsträger entspricht und ein Fehlverhalten sanktioniert würde.

Neben den Erwartungen Anderer besitzt jedes Individuum Erwartungen an sich selbst, die in der Regel in Verbindung mit dem eigenen Selbstkonzept stehen (Vgl. Kap. 3.2.2), sich durch Internalisierung entwickeln und häufig dazu führen, dass sie uns in einer nicht-bewussten Form regulieren. Nach Forgas und Williams (2001) nehmen die internalisierten Normen einen impliziten Charakter in unserem Alltagshandeln an.

In Bezug auf geplantes Verhalten stellen Fishbein und Ajzen (1975) die Bedeutung der „subjektiven Norm“ heraus (vgl. auch Kap. 4.1.1). Diese besteht aus den Unterkonstrukten „normative beliefs“, d.h. Überzeugungen bzw. Wahrscheinlichkeiten, dass seitens bestimmter Bezugspersonen oder –gruppen normative Erwartungen bestehen, und „motivation to comply“, d.h. es besteht die Bereitschaft zur Konformität und damit dazu, diesen normativen Erwartungen zu folgen. Dem zur Folge hätte die subjektive Norm sowohl Einfluss auf das Erlernen einer bestimmten Rolle als auch auf die spätere Ausführung. Im Fall der HR-Business-Partner-Rolle wäre entsprechend entscheidend, inwieweit der Personalbereichsmitarbeiter der Überzeugung ist, dass es eine normative Erwartung seitens der Stakeholder gibt, diese Rolle zu erlernen und auszuüben und inwieweit er sich konform verhalten möchte.

Auch zu der Wahrnehmung des normativen Drucks in Form von Erwartungen anderer oder dem Wunsch, diesen gerecht zu werden, gibt es bislang keine einschlägigen Untersuchungen in Verbindung mit der HR-Business-Partner-Rolle. Aus den Untersuchungen von Claßen und Kern (2010) gehen jedoch Aussagen hervor, die belegen, dass sich Mitarbeiter des Personalbereichs mit den Erwartungen anderer auseinandersetzen. Gleichzeitig wird aber auch von Claßen und Kern auf die große Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild der Personalbereichsmitarbeiter hingewiesen. Es ist möglicherweise für die Mitarbeiter im Bereich Personal nicht klar, welche Erwartungen in Bezug auf die HR-Business-Partner-Rolle bestehen, wie man darauf eingehen könnte und wo man aktuell in der Erfüllung der Erwartungen steht.

3.3.4 Einschätzung der eigenen Fähigkeiten: Theorie der Selbstwirksamkeit

Die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten in Bezug auf die Rollenausübung ist ein weiteres Element innerhalb der Rollenbilanz mit einem signifikanten multiplikativen Einfluss auf die Wahl der Rolle. In Kapitel 3.2.4 wurden bereits Hindernisse des Rollenlernens und damit Hindernisse in der Entwicklung der erforderlichen Fähigkeiten benannt. Gleichzeitig wird von Claßen und Kern (2010) auf die große Diskrepanz zwischen Selbstbild und Fremdbild und eine mögliche Überschätzung der eigenen Fähigkeiten durch den Personalbereichsmitarbeiter hingewiesen. Zur Einschätzung der erforderlichen Fähigkeiten der HR-Business-Partner-Rolle gibt es darüber hinaus sowohl Erhebungen von Ulrich et al. (2008, 2012), als auch von Claßen und Kern (2010), die sowohl Selbst- als auch Fremdeinschätzungen zu den vorhandenen Ausprägungen entsprechender Fähigkeiten ermittelt haben (vgl. Kap. 3.1.2). Die Ergebnisse geben Anlass zu der Annahme, dass durch die Rolleninhaber zunächst eine positive Bewertung ihrer Fähigkeiten entsteht und sich aus der Einschätzung der Fähigkeiten zunächst ein positiver Einfluss auf die Wahl der HR-Business-Partner-Rolle im Sinne der Rollenbilanz ergibt.

Ob diese positive Einschätzung der eigenen Fähigkeiten auch bei der Ausübung der Rolle bestehen bleibt, kann in Verbindung mit der Selbstwirksamkeitstheorie weiter diskutiert werden. Bedingt wird die erlebte Selbstwirksamkeit durch die Intensität und die Häufigkeit von Erfolgserlebnissen (Effizienz-Erfahrungen), durch anspornende Vergleichsprozesse bei der Beobachtung anderer Personen, durch verbale Kommunikation in Form von Ratschlägen und Erklärungen oder durch eine angemessene Intensität der Aktivierung. In der Theorie Banduras (1979, 1986) werden weiterhin Folgen einer hohen bzw. niedrigen Selbstwirksamkeit beschrieben. Danach haben Überzeugungen hinsichtlich der Selbstwirksamkeit Einfluss darauf, „...wie Menschen Alternativen wahrnehmen, welche Anstrengungen sie in ihre Aktivitäten investieren, wie lang sie mit Nachdruck ihre Ziele verfolgen und trotz auftretender Schwierigkeiten, Ablenkungen und Misserfolge durchzuhalten vermögen (Fischer & Wiswede 2009, S.72)“. Darüber hinaus wird durch die Selbstwirksamkeit gesteuert, wie selbstwertschädlich oder –dienlich das Denken wirkt und welches Ausmaß an Stress im Sinne der persönlichen Belastbarkeit ertragen oder kontrolliert werden kann. Die generalisierte Kompetenz¹⁶, die verantwortlich ist für das

¹⁶ Unter der generalisierte Kompetenz ist eine Selbstwirksamkeitserwartung bzw. eine Kompetenzerwartung zu verstehen, die eine Person entsprechend dem eigenen Selbstwirksamkeitsempfinden aufgebaut hat und auf ähnliche Anforderungen und Verhaltensbereiche generalisiert bzw. überträgt. Jonas und Brömer (2002) formulieren verschiedene Aspekte, die Bandura (1977) zur Messung der wahrgenommenen Selbstwirksamkeit unterscheidet. Dazu gehört insbesondere der „[...] Grad zu dem eine verhaltensspezifische Selbstwirksamkeitserwartung auf andere, ähnliche

persönliche Wohlbefinden und Erfolgserlebnisse in verschiedenen Lebensbereichen, wird genauso durch die Selbstwirksamkeit beeinflusst wie die Wahl der Reize und Situationen, die eine Person aussucht oder vermeidet. (Fischer & Wiswede 2009)

Ob sich jemand der Rolle des HR Business Partners stellt, hängt demnach nicht zuletzt von der erlebten bzw. empfundenen Selbstwirksamkeit ab, die Rolle meistern zu können. Einzelne positive Erfolgserlebnisse in der Zusammenarbeit mit dem operativen Geschäftsbereich oder auch bei Kollegen beobachtetes Verhalten können daher auf dem Weg zur Zielvorstellung einen entscheidenden Beitrag zur Erhöhung der empfundenen Selbstwirksamkeit leisten.

Als Fazit zu den beschriebenen Theorien in diesem Kapitel wird deutlich, dass ein Einfluss auf das erfolgreiche Erlernen und Ausfüllen der HR-Business-Partner-Rolle wiederum vom Individuum selbst, aber auch vom Transformationsprozess bei der Implementierung des HR-Business-Partner-Konzepts und der Reaktion der Führungskräfte im operativen Geschäftsbereich auf das neue Rollenverhalten ausgehen.

Zudem wird deutlich, dass in der **Theorie der Rollenbilanz** wichtige Erkenntnisse psychologischer Motivationstheorien (vgl. Kap. 4) nicht ausdrücklich Berücksichtigung finden, um die Frage danach, wann HR Business Partner bereit sind, ihre Rolle auszufüllen, hinreichend zu beantworten. Die Fragestellung dieser Arbeit: Wann sind HR Business Partner bereit, entsprechend ihrer Rolle zu handeln?, wird somit nur zum Teil durch die Theorie der Rollenbilanz behandelt, bzw. werden relevante Aspekte der Motivation zum Handeln im Rahmen dieser Rolle nicht ausreichend berücksichtigt. Für die weiterführende Bearbeitung dieser Fragestellung und Modellbildung für die Untersuchung ist es daher erforderlich, neben der Einbeziehung rollentheoretischer Konzepte und Erkenntnisse, auch psychologische Motivationstheorien in die Betrachtung mit einzubeziehen. In Kapitel 4 erfolgt daher eine Betrachtung von motivationstheoretischen Ansätzen mit Bezug auf die HR-Business-Partner-Rolle.

4 MOTIVATIONSTHEORETISCHE ANSÄTZE: WANN SIND HR BUSINESS PARTNER BEREIT, ENTSPRECHEND IHRER THEORETISCHEN ROLLE ZU HANDELN?

Bei der Darstellung der Theorie der Rollenbilanz wurden bereits Einflussfaktoren auf die Entscheidung zur Berufswahl aus rollentheoretischer Sicht beschrieben (vgl. Kap. 3.3). Dabei wurde deutlich, dass insbesondere die Ertrags- und Kostenerwartungen in Verbindung mit der HR-Business-Partner-Rolle noch nicht aus der Perspektive des Rolleninhabers für den Beruf betrachtet wurden. Damit fehlt ein gemäß der Rollenbilanz theorierelevanter Aspekt, um weitere Aussagen über das Wählen der HR-Business-Partner-Rolle als berufliche Rolle machen zu können.

In der Betrachtung der HR-Business-Partner-Rolle geht es, neben dem Wählen einer beruflichen Rolle, auch um die tatsächliche Ausführung der Rolle, sowie um die von Claßen und Kern (2010) ermittelte mangelnde Motivation der HR Business Partner zur Rollenausübung. Sie konnten zeigen, dass nur etwa 1/3 der HR Business Partner ihre Rolle tatsächlich ausüben. Ergänzend zu den rollentheoretischen Ansätzen sollen daher psychologische Motivationstheorien in die Betrachtung mit einbezogen werden, um weitere Erkenntnisse zur Motivation der Rolleninhaber in Bezug auf die Rollenwahl und die tatsächliche Ausübung der Rolle zu gewinnen. Betrachtet wird damit ergänzend zu der langfristigen rollentheoretischen Perspektive, die eher kurzfristige, auf die aktuelle Handlung bezogene Perspektive der psychologischen Motivationstheorien.

Im Folgenden (Kap. 4.1.) werden daher theoretische Erkenntnisse der motivationspsychologischen Prozesstheorien beschrieben. Dabei werden insbesondere die Theorie des überlegten Handelns von Ajzen & Fishbein (1980) und die Theorie des geplanten Verhaltens von Ajzen und Madden (1986) und das Rubikon-Modell von Gollwitzer (1988) und Heckhausen (1989) sowie weitere motivationstheoretische Ansätze in Anlehnung an Nerdinger (2003) genutzt, um die Bezüge motivationspsychologischer Aspekte zur konkreten rollenbezogenen Handlung und damit zur Rollenausübung beim HR Business Partner zu betrachten. Dieses Vorgehen beruht auf der Annahme, dass die Entscheidung für die berufliche Rolle des HR Business Partners eine langfristige Entscheidung zur Übernahme der Rolle ist und dass dies auch durch rollentheoretische Facetten beschrieben werden kann. Gleichzeitig beruht aber die konkrete Ausübung der Rolle auf vielen Einzelentscheidungen für konkrete Handlungen. Diese einzelnen rollenbezogenen Handlungen lassen sich wiederum mit Hilfe der psychologischen Motivationstheorien (Prozesstheorien) differenzierter betrachten.

Ergänzend werden in Kap. 4.2 Erkenntnisse aus inhaltstheoretischen Ansätzen mit Bezug auf bestimmte affektive und kognitive Komponenten hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit auf die HR-Business-Partner-Rolle und die Entscheidung zur Ausübung der Rolle betrachtet. Auch hierbei soll die Bezugnahme auf eher kurzfristige, die einzelne Handlung amotivational beeinflussende Komponenten Aufschluss über die eher langfristig ausgerichtete Motivation zur Rollenausübung geben. Auf dieser Grundlage werden Annahmen abgeleitet, was inhaltlich zur Handlungsmotivation beiträgt bzw. die Ausübung der Rolle langfristig attraktiv macht. Heckhausen (2005) greift darüber hinaus den inhaltstheoretischen Ansatz von McClelland (1985) auf und kennzeichnet die Motive Leistung, Anschluss und Macht als die wichtigsten thematischen Motivklassen menschlichen Handelns (vgl. Kap. 4.2.2). Die Motivation durch die Tätigkeit selbst, die Bedeutung der genannten Motivklassen sowie relevante extrinsische Anreize werden unter Kap. 4.2 insgesamt aus inhaltstheoretischer Sicht betrachtet und im Hinblick auf kognitive und affektive Komponenten nach Kehr (2004) unterschieden.

4.1 Motivationsprozesstheoretische Ansätze

Inwieweit HR Business Partner bereit sind, entsprechend ihrer Rolle zu handeln, ist eine Fragestellung in Bezug auf die Motivation zur Ausübung der Rolle und damit eine Fragestellung der Arbeitsmotivation. Die Theorien der Arbeitsmotivation versuchen zielorientiertes Handeln zu erklären. Beim zielorientierten Handeln sind nach Kuhl (1983) zwei Aspekte zu unterscheiden: das Setzen von Zielen und das Zielstreben z.B. in Form der konkreten Ausrichtung von zielrealisierenden Handlungen und der motivationalen Aufrechterhaltung des Handelns. Für den Erfolg der HR-Business-Partner-Rolle ist nicht nur entscheidend, ob die betreffende Person sich das Ziel, als HR Business Partner zu handeln, setzt, sondern natürlich auch, inwieweit die Rolle tatsächlich innerhalb des jeweiligen Unternehmenskontextes ausgeübt wird. Im sozialpsychologischen Kontext hat das Rubikon-Modell nach Gollwitzer (1988) und Heckhausen (1989), welche verschiedenen Ansätze der Motivation und der Volition aufgreift und miteinander verknüpft bzw. integriert, kontinuierlich an Bedeutung gewonnen. Das Modell unterscheidet u.a. zwischen Absicht und Vorsatz und wird als Weiterentwicklung handlungsorientierter Theorien verstanden. Dabei wird insbesondere der Vergleich zu der Theorie des überlegten Handelns (Ajzen & Fishbein, 1980) und der Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen & Madden, 1986) hergestellt (Frey, Stahlberg, Gollwitzer 2009, Fischer & Wiswede, 2009). Diese beiden Theorien werden daher als Grundlagen handlungsorientierter Motivationstheorien einleitend in Kapitel 4.1.1 beschrieben.

Das Rubikon-Modell bietet nach Nerdinger (2003) weiterhin eine differenzierte konzeptionelle Grundlage zur Verknüpfung von motivationsbezogenen Erklärungsansätzen für den betrieblichen Kontext und soll daher auch in dieser Arbeit Anwendung finden und weiter vertieft werden. In Kapitel 4.1.2 wird daher zunächst ein Überblick über das Rubikon-Modell von Gollwitzer (1988) und Heckhausen (1989) und den dazugehörigen vier Phasen gegeben. Darauf aufbauend werden in den Kapiteln 4.1.2.1 und 4.1.2.2 die für diese Arbeit besonders relevanten ersten beiden Phasen des Modells sowie die für diese Arbeit relevanten theoretischen Ergänzungen nach Nerdinger (2003) beschrieben und auf die Rolle des HR Business Partners bezogen. Das Kapitel 4.1 schließt dann mit einer Zusammenfassung zu den Erkenntnissen aus der Anwendung der beschriebenen prozesstheoretischen Ansätze auf die HR-Business-Partner-Rolle ab.

4.1.1 Theorie des überlegten Handelns und die Theorie des geplanten Verhaltens

Im Fokus der Theorie des überlegten Handelns von Ajzen & Fishbein (1980) steht die Vorhersage von Handlungen, über die eine Person nachdenkt. Entsprechend dieser Theorie werden Handlungen von Intentionen gesteuert. Von Bedeutung sind daher Determinanten, die wiederum die Intention einer Person beeinflussen. Als Determinanten der Intention werden Einstellungen und die subjektive Norm betrachtet.

Die Komponente „Einstellung“ erfasst, inwieweit die Durchführung eines bestimmten Verhaltens von der handelnden Person positiv oder negativ bewertet wird. Die Grundlage der Einstellung gegenüber einem Verhalten sind gemäß der Theorie des überlegten Handelns Verhaltensüberzeugungen, die sich wiederum aus einer angenommenen Auftretenswahrscheinlichkeit potentieller positiver oder negativer Konsequenzen ergeben. Glaubt eine Person, dass ein bestimmtes Verhalten mit hoher Wahrscheinlichkeit zu positiven Konsequenzen führen wird, würde diese eine positive Einstellung zu diesem Verhalten entwickeln. Der Inhaber der Rolle HR Business Partner müsste entsprechend eine positive Einstellung ggü. der Rolle mitbringen. Nach der Theorie des überlegten Handelns müsste der Rolleninhaber positive Konsequenzen für sich selbst mit der Ausübung der Rolle in Verbindung bringen, um die Rolle HR Business Partner tatsächlich umzusetzen. Welche Konsequenzen der Rollenausübung erwartet werden und welche der individuelle Rolleninhaber als positiv bewerten würde, bleibt an dieser Stelle jedoch offen. Es könnte sich um eine Vielzahl an erwarteten Konsequenzen handeln, wie z.B. ein steigendes persönliches Ansehen, berufliche Aufstiegschancen, monetäre Leistungen oder einzelne Erfolgserlebnisse aus der Tätigkeit selbst.

Die Komponente der „subjektiven Norm“ bezieht sich auf die Wahrnehmung des Individuums des sozialen Umgebungsdrucks, ein bestimmtes Verhalten durchzuführen oder zu unterlassen. Bei der „subjektiven Norm“ handelt sich zum einen um eine subjektive Überzeugung, d.h. um Überzeugungen eines Individuums, inwieweit wichtige Bezugspersonen oder Gruppen die Handlung befürworten bzw. erwarten oder ablehnen würden und zum anderen um eine Konformitätsmotivation, diesen angenommenen Erwartungen von Bezugspersonen gerecht werden zu wollen. In Bezug auf die Rolle des HR Business Partners lassen sich aufgrund der starken Vernetzung der Rolle in den Unternehmen ebenfalls viele Bezugspersonen ermitteln. Von besonderer Bedeutung könnte der jeweilige direkte disziplinarische Vorgesetzte sein. Dieser würde über die Bewertung der Leistung und die persönlichen Karrierechancen des jeweiligen Rolleninhabers entscheiden oder mitentscheiden. Es könnte dem jeweiligen HR Business Partner daher wichtig sein, ob sein Vorgesetzter die Handlungen als HR Business Partner befürwortet oder ablehnt. Entsprechend könnte man auch von einer Konformitätsmotivation des Rolleninhabers ausgehen, den Vorstellungen des eigenen Vorgesetzten zu entsprechen. Eine Personengruppe, die für den HR Business Partner von besonderer Bedeutung ist, ist die Gruppe der Führungskräfte, deren Fachbereiche der HR Business Partner berät und betreut. Zur Umsetzung seiner Rolle muss sich der HR Business Partner damit befassen, inwieweit die Führungskräfte der Fachbereiche seine Handlungen befürworten oder ablehnen und ggf. auch Handlungen durchsetzen, die nicht den Vorstellungen der Führungskräfte entsprechen. Inwieweit andererseits eine Konformitätsmotivation besteht, es den Führungskräften der Fachbereiche recht zu machen und ihren Vorstellungen zu entsprechen, kann je nach Themengebiet oder Vorhaben sehr unterschiedlich empfunden werden.

Das Gewicht der beiden Komponenten „Einstellung“ und „subjektive Norm“ kann je nach Situation variieren. Beide Komponenten können jedoch additiv betrachtet werden und wirken direkt auf die Intention zur Handlung. Dabei müssen zudem zwei Bedingungen erfüllt sein. Die Intentionen müssen kurz vor der Ausführung des Verhaltens reflektiert werden und das Verhalten muss unter willentlicher Kontrolle stehen. Darin liegen nach Frey, Stahlberg und Gollwitzer (2009) die Grenzen der Theorie. Viele Vorgänge, insbesondere Gewohnheiten, unterliegen häufig keiner willentlichen Kontrolle. Da die Ausübung der HR Business Partner Rolle eine berufliche Rolle ist, durch deren Interaktion immer ein unternehmerischer Zweck verfolgt werden soll, könnte man annehmen, dass auch einzelne Handlungen stark reflektiert werden und einer willentlichen Kontrolle unterliegen. Gleichmaßen entstehen durch wiederkehrende berufliche Abläufe sicher auch für den HR Business Partner Routinen und Gewohnheiten, die ggf. nicht immer

einem intensiven Reflexionsprozess unterliegen. Auch für die Betrachtung der HR-Business-Partner-Rolle könnte daher die von Frey, Stahlberg und Gollwitzer (2009) ermittelte Grenze der Theorie des überlegten Handels liegen.

Die Theorie des geplanten Verhaltens von Ajzen & Madden (1986) greift diesen Punkt der willentlichen Kontrolle zur Weiterentwicklung der Theorie auf. Die daraus abgeleitete Theorie des geplanten Verhaltens geht von drei Komponenten aus, die auf die Intention wirken: die Einstellung zum Verhalten, die subjektive Norm und die willentliche Verhaltenskontrolle. Entsprechend der Theorie des geplanten Verhaltens nimmt die zusätzliche Komponente der willentlichen Verhaltenskontrolle sowohl Einfluss auf die Intention zur Verhaltensausführung als auch auf das Verhalten selbst. Ist die Verhaltenskontrolle vollständig gegeben, würden beide Theorien zu identischen Ergebnissen führen. Auch die Theorie des geplanten Verhaltens weist Limitationen auf, die sich aus der Vorhersage von Intentionen auf das Verhalten ableiten lassen. Dazu gehört z.B. eine zeitliche Komponente, die nicht berücksichtigt wird. Es wurde z.B. festgestellt, dass sich Intentionen ggf. im Zeitverlauf ändern. Damit würde sich ggf. auch die willentliche Kontrolle verändern bzw. ggf. sogar im Zeitverlauf über einen längeren Zeitraum entfallen. Insbesondere für eine komplexe berufliche Tätigkeit, die ggf. aus mehreren Schritten über einen längeren Zeitverlauf besteht, könnte diese Einschränkung relevant sein. Bei der ersten Entscheidung, die Rolle des HR Business Partners umzusetzen, sind ggf. noch nicht alle erforderlichen Handlungen bekannt und bewusst. Im Zeitverlauf kommen ggf. weitere Faktoren hinzu, die die Intention, sich als HR Business Partner zu verhalten, beeinflussen und verändern. Im folgenden Kapitel werden das Rubikon-Modell und ein Phasenverlauf als eine weitere Weiterentwicklung dieser Theorien aufgegriffen und in Bezug auf die Umsetzung der Rolle des HR Business Partners beschrieben.

4.1.2 Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen als Weiterentwicklung

Das Rubikon-Modell von Gollwitzer (1988) und Heckhausen (1989) wird unter den motivationsprozesstheoretischen Ansätzen als Weiterentwicklung der Theorie des überlegten Handelns von Ajzen & Fishbein (1980) und der Theorie des geplanten Verhaltens von Ajzen und Madden (1986) gesehen (Frey, Stahlberg, Gollwitzer 2009, Fischer & Wiswede, 2009). Gesamtheitlich betrachtet erfährt mit der Unterscheidung zwischen zwei Motivationsphasen, der Selektionsmotivation und der Realisierungsmotivation, das Konzept der Volition (vgl. z.B. Heckhausen, 1989) eine Wiederbelebung. Klassische Ansätze der Willensbildung werden wieder aufgenommen (vgl. Lewin, 1926) ebenso wie die Diskussion um Vorsatz, Wille und Bedürfnis. Durch das

Rubikon-Modell sollte nach Heckhausen (1989) ein integriertes Rahmenmodell entstehen, das sowohl die Wahl von Handlungszielen als auch die Realisierung dieser Ziele im Kontext einer prozessorientierten Betrachtung umfasst.

Das Rubikon-Modell nach Gollwitzer (1986, 1988) und Heckhausen (1989) beschreibt einen Handlungsverlauf. Dabei wird der psychologische Prozess zur Umsetzung einer Intention in die Tat dargestellt. Die Abfolge umfasst vier handlungspsychologische Phasen. Diese Unterteilung in vier Phasen lässt sich nach Heckhausen (1990) und Gollwitzer (1990, 1991) vornehmen, wenn man den Handlungsverlauf als einen Prozess zur Verwirklichung von Wünschen versteht. Im Überblick stellt sich das Rubikon-Modell wie folgt dar (vgl. Abbildung 12):

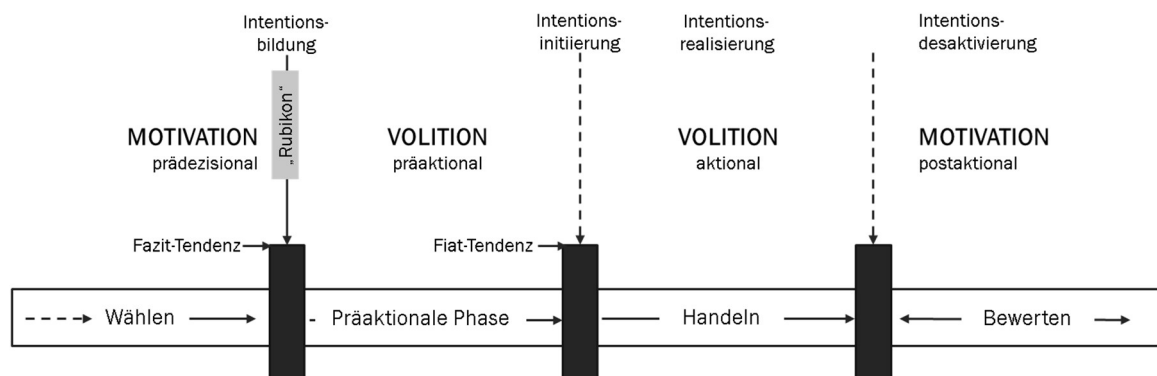


Abbildung 12: Schematische Darstellung der vier Handlungsphasen des Rubikon-Modells nach Gollwitzer (1986) in Fischer & Wiswede (2009, S. 115)

Aus motivationspsychologischer Perspektive findet in der ersten Phase die Wahl der Wünsche statt, die verwirklicht werden sollen. In der ersten Phase wirken damit Prozesse der Intensionsbildung, wie sie z.B. Wert-Erwartungsmodelle (vgl. Kapitel 4.1.2.1) thematisieren. In dieser prädezielionalen Phase entsteht aus einer Intention ein verbindliches Ziel (Fazit-Bildung). Es entsteht die Absicht ein Ziel zu verfolgen. Der Rubikon¹⁷ wird dabei methaphorisch überschritten und eine präaktionale Phase der

¹⁷ Der **Rubikon** (lateinisch *Rubicon* oder *Rubico*, italienisch *Rubicone*) ist ein kleiner Fluss, der südlich von Ravenna in die Adria mündet und aufgrund seiner Geschichte eine Metapher zur Grundlage dient. Historisch war der Rubikon ein Grenzfluss zwischen der römischen Provinz Gallia cisalpina und dem eigentlichen Italien. Bekannt wurde der Rubikon durch den römischen Bürgerkrieg, den Gaius Iulius Caesar ab 49 v. Chr. gegen Gnaeus Pompeius Magnus führte. Der Römische Senat beschloss am 7. Januar 49 v. Chr., dass Gaius Iulius Caesar sein Heer entlassen und sein Imperium, d. h. seine Befehlsgewalt für Gallien und Illyrien, niederlegen müsse, ehe er erneut für das Konsulat kandidieren dürfe. Daraufhin überschritt Caesar am 10. Januar 49 v. Chr. mit seinen Truppen den Rubikon. Die bewaffnete Überquerung des Flusses in Richtung Süden – und damit in Richtung Rom – war gleichbedeutend mit einer Kriegserklärung an den Römischen Senat. Caesar war sich bewusst, dass es ab diesem Punkt kein Zurück mehr gab, was er in dem berühmten Zitat *alea iacta est* (wörtlich: „Der Würfel ist geworfen worden“) zum Ausdruck brachte. Noch heute steht der Ausdruck „den Rubikon überschreiten“ dafür, sich unwiderruflich auf eine riskante Handlung einzulassen; er stand Pate für ein psychologisches

Volition wird eingeleitet. In Kapitel 4.1.2.1 wird diese Phase noch einmal genauer betrachtet und die Relevanz für diese Arbeit herausgestellt.

Die zweite Phase des Rubikon-Modells ist die präaktionale Phase. In dieser Phase des Modells wechselt der Fokus des Individuums auf die Realisierbarkeit und Machbarkeit des gewählten Ziels und die Handlungssituation. Es wird ein Vorsatz zur Handlung gefasst (Fiat-Tendenz). Es entsteht der Vorsatz zur Handlung und Umsetzung des gewählten Ziels. Auch die zweite Phase des Rubikon-Modells wird daher noch einmal detaillierter in Kapitel 4.1.2.2 aufgegriffen, um die Relevanz für diese Arbeit und die Fragestellung, wann HR Business Partner bereit sind, ihre Rolle auszuüben, herauszustellen.

Mit der Entscheidung zur Handlung beginnt die dritte Phase des Rubikon-Modells. Die Volition geht in der dritten, aktionalen Phase in die tatsächliche Handlung über. Der Fokus liegt in dieser Phase auf der Machbarkeit und Umsetzung des Ziels. In der vierten Phase erfolgt postaktional die Überprüfung oder Bewertung der Zielerreichung. Die vierte Phase wird damit wieder eine Phase der Motivation. Im Fokus steht dabei die Wünschbarkeit der Ergebnisse für Wiederholungen bzw. Folgehandlungen.

Das Rubikon-Modell gehört damit zu der Gruppe der handlungsorientierten Konzepte und beschreibt in vier Phasen das Zusammenspiel von Motivation und Volition bei der Steuerung von Handlungen. Mit dieser Phasenunterscheidung geht das Rubikon-Modell über die bekannten Ansätze des überlegten Handelns (Ajzen & Fishbein, 1980) und des geplanten Verhaltens (Ajzen & Madden, 1986) hinaus, da hier durch die verschiedenen Phasen ein Handlungsverlauf zur Umsetzung von Intentionen dargestellt und eine Unterscheidung von Absicht und Vorsatz durch die ersten beiden Phasen des Rubikon-Modells vorgenommen wird (Gollwitzer 1988, 1989; Frey, Stahlberg, Gollwitzer, 2009). Die Absicht wird dabei als Zielintention und Motivation in der ersten Phase des Rubikon-Modells verstanden. Sie führt zu einer ersten Zielbildung. Der Vorsatz wird als ein nächster auf die gebildete Absicht folgender Schritt in der Volitionsphase und als Realisierungsintention in der zweiten Phase des Rubikon-Modells definiert. Auf den Vorsatz bzw. die Realisierungsintention folgt die tatsächliche Umsetzung. Während Fishbein und Ajzen (1980) von Einstellungen und ergänzenden Komponenten auf das Verhalten schließen, kann durch das Rubikon-Modell von Vorsätzen auf das Verhalten geschlossen werden. Der Vorsatz führt nach Gollwitzer (1988, 1989) zu einer deutlich wahrscheinlicheren Verhaltensvorhersage. Eine Begründung dafür wird in der

Informationsverarbeitung während des Planens in der präaktionalen Phase gesehen. Informationen werden nach Gollwitzer (1990, 1991) in dieser Phase selektiv verarbeitet, Gelegenheiten zur Umsetzung werden antizipiert und die realisierungsbezogenen Informationen werden subjektiv, das gewählte Ziel unterstützend, wahrgenommen.

In den folgenden Kapiteln wird in Verbindung mit dem Rubikon-Modell betrachtet, wann sich Personaler das Ziel, HR Business Partner zu sein, setzen und wie eine tatsächliche Realisierung der Handlung als HR Business Partner zustande kommen kann. Im Fokus stehen dabei die Phasen 1 und 2 des Rubikon-Modells nach Gollwitzer (1988) und Heckhausen (1989). Zusätzlich werden Ansätze von Nerdinger (2003) und die von ihm vorgenommenen Verknüpfungen motivationstheoretischer Konzepte mit dem Rubikon-Modell zur vertiefenden Betrachtung herangezogen. Bei der vertiefenden Betrachtung der ersten beiden Phasen werden jeweils die Verbindungen und Anwendungsmöglichkeiten der motivationstheoretischen Konzepte auf die HR-Business-Partner-Rolle überprüft und dargelegt. Ziel ist es auch hier, Hinweise auf den Vorsatz zum Handeln als HR Business Partner zu erhalten, um auf die grundsätzliche Wahrscheinlichkeit zur Ausübung der Rolle schließen zu können. Verwendet werden dabei motivationstheoretische Konzepte, die Nerdinger (2003) als Ergänzung zum Rubikon-Modell von Gollwitzer (1988) und Heckhausen (1989) eingebracht hat.

Nerdinger (2003) greift das Rubikon-Modell nach Gollwitzer (1988) und Heckhausen (1989) auf, um die Motivation von Mitarbeitern auf einem der Komplexität des Sachverhalts angemessenen und gleichzeitig verständlichen Weg zu erklären. Ziel von Nerdinger ist es, Führungskräften und Personalmanagern das Thema Motivation näher zu bringen, um sie in ihrer täglichen Arbeit zu unterstützen. Das Rubikon-Modell wird damit in den Kontext der Arbeitswelt gerückt und als Instrument für Führungskräfte und Personalmanager beschrieben. Er verknüpft die einzelnen arbeitspsychologisch ausgerichteten Motivationstheorien mit den Phasen des Rubikon-Modells und verdeutlicht dabei Zusammenhänge zur Arbeitswelt und zur Mitarbeitermotivation in Unternehmen.

Im Fokus dieser Arbeit steht die Frage, wann HR Business Partner bereit sind, Ihre Rolle auszuüben. Für diese Arbeit sind daher insbesondere die ersten beiden Phasen des Rubikon-Modells, die Phasen des Wählens und Entscheidens für die Rolle relevant. In den folgenden Kapiteln werden daher die erste und zweite Phase des Rubikon-Modells noch einmal näher beschrieben. Dabei wird jeweils einleitend eine kurze Beschreibung der Phase entsprechend dem Ausgangsmodell von Gollwitzer (1988) und Heckhausen (1989) vorgenommen. Danach erfolgt eine Beschreibung der durch Nerdinger (2003) vorgenommenen theoretischen Verknüpfungen mit Relevanz für diese Arbeit.

Abschließend werden jeweils Bezüge zur Betrachtung der HR-Business-Partner-Rolle hergestellt.

4.1.2.1 Die prädezisionale Phase des Rubikon-Modells: das Wählen und die VIE-Theorie

In der prädezisionalen Phase der Intentionsbildung erfolgt gemäß dem Rubikon-Modell von Gollwitzer (1988) die Wahl des Handlungsziels. Versteht man eine Handlung als einen psychologischen Prozess, so stellt eine Handlung den Versuch dar, Wünsche zu verwirklichen (Frey, Stahlberg, Gollwitzer, 2009). Diese erste Phase des Rubikon-Modells wird bei Gollwitzer (1988) als Phase der Motivation beschrieben (vgl. auch Abb. 12). Dabei erfolgt eine Abwägung von Kriterien der Realisier- und Wünschbarkeit nach einem Erwartungs-Wert-Schema. Als Ergebnis der ersten Phase entsteht die Absicht oder Intention ein Handlungsziel verbindlich zu verfolgen, die Fazit-Tendenz, und der „Rubikon“ wird metaphorisch überschritten.

Erwartungs-Wert-Modelle gehen davon aus, dass ein Individuum ein Handlungsziel bewusst wählt. Dabei wird die Attraktivität des Ziels (Wert) mit der Wahrscheinlichkeit (Erwartung), es zu erreichen, verknüpft. Besonders wünschbare Ziele, Ziele mit einem hohen Wert und einer hohen Erwartung, stehen im Fokus und werden durch das Individuum gewählt. John Atkinson ist ein Vertreter dieser Forschungsrichtung, die sich mit Theorien der Zielwahl befasst (Fischer & Wiswede 2009). Nach Atkinson (1957) und dem von ihm aufgestellten Risikowahlmodell, werden je nach individueller Ausprägung des Leistungsmotivs Vorhersagen möglich, für welches Aufgabenziel sich eine Person entscheidet, wenn verschiedene Aufgaben mit unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden zur Auswahl stehen. Leistung wird entsprechend dem Risikowahl-Modell wegen der angestrebten leistungsbezogenen Gefühle ausgeführt. Dabei werden erfolgsmotivierte Personen von misserfolgsmeidenden Personen unterschieden. Erfolgsmotivierte Personen entscheiden sich nach dieser Theorie für Aufgaben mittlerer Schwierigkeit, während Misserfolgsmeidende Aufgaben von zu hoher Schwierigkeit oder sehr leichte Aufgaben wählen. Extrinsische Anreize für Leistung bleiben dabei jedoch außer Acht.

Nerdinger (2003) verknüpft die Erwartungs-Wert-Theorie nach Vroom (1964), das Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-(VIE)-Modell, mit der ersten Phase des Rubikon-Modells, um die Wahl des Handlungsziels und die Entwicklung der Motivation in dieser Phase näher zu betrachten. Das VIE-Modell geht durch die Berücksichtigung von Instrumentalitäten über das Risikowahl-Modell von Atkinson (1957) hinaus und hat sich zur Erklärung von Arbeitsverhalten bereits bewährt (Fischer & Wiswede, 2009).

Das VIE-Modell nach Vroom (1964) nutzt die folgenden Komponenten:

- Wert der Handlungsergebnisse und der Folgen (Valenz)
- Wahrscheinlichkeit der Ergebnisse (Erwartung)
- Einfluss der Handlungsergebnisse auf die Folgen des Handlungsergebnisses (Instrumentalität)

Das VIE-Modell erklärt durch diese drei Komponenten die Wahl des Handlungsziels und beschreibt folgenden Zusammenhang: Bei der Wahl zwischen Handlungsalternativen werden die Werte (Valenzen) im Sinne der Attraktivität möglicher Ergebnisse des Handelns und die Erwartung (die subjektive Wahrscheinlichkeit, die entsprechenden Ergebnisse zu erreichen) gegeneinander abgewogen. Handlungsziele, denen ein hoher Wert beigemessen wird und zu denen es eine positive Erwartung zur Eintretenswahrscheinlichkeit gibt, werden bevorzugt. Zusätzlich fließt die Bewertung der Folgen ein, die die Handlungsergebnisse nach sich ziehen. Die eigenen Handlungsergebnisse müssten einen direkten positiven Einfluss auf die als attraktiv eingeschätzten Folgen der Handlungsergebnisse nehmen und als ein positives „Instrument“ eingeschätzt werden. Nach dieser Theorie würden der Entscheidung für eine Handlung drei Fragen zugrundeliegen. Ein Individuum würde sich erstens fragen, wie wünschenswert die Ergebnisse der Handlung sind. Daraus ergibt sich nach Vroom (1964) der Wert der Ergebnisse und der Handlung. Zweitens würde ein Individuum sich die Frage stellen, wie wahrscheinlich die Ergebnisse eintreten werden. Vroom (1964) bezeichnen dies als Erwartung. Und drittens würde sich ein Individuum die Frage nach der Attraktivität der Folgen und der Beziehung zwischen den Handlungsergebnissen und den gewünschten Folgen stellen. Die Beziehung zwischen Handlungsergebnis und wahrgenommenen Folgen werden in dem VIE-Modell als Instrumentalität bezeichnet. Handlungsziele, deren Ergebnis einen direkten positiven Einfluss auf die gewünschten Folgen hat, würden entsprechend bevorzugt.

Nerdinger (2003) verdeutlicht die Anwendungsmöglichkeiten und praktische Relevanz des VIE-Modells im beruflichen Kontext. Als wünschenswertes Ergebnis beruflichen Handelns mit einem hohen Wert für viele Arbeitnehmer stellt er den beruflichen Aufstieg dar mit den Folgen Status und Ansehen. Zudem müsste der Mitarbeiter den beruflichen Aufstieg für wahrscheinlich halten und eine positive Erwartung haben. Die Möglichkeit zu einem beruflichen Aufstieg sollte dann zur Hochleistung motivieren. Dies ist jedoch nur der Fall, wenn der Mitarbeiter auch erwartet, dass das Ziel des beruflichen Aufstiegs auch durch Leistung erreicht werden kann, also eine positive Instrumentalität entsprechend der Beziehung von gezeigter Leistung und beruflichem Aufstieg erwartet wird. Würde der Mitarbeiter annehmen, durch gute Beziehungen, statt durch gezeigte Leistung zur

Beförderung gelangen zu können, würde die gewünschte Hochleistung entsprechend dieser Theorie und der Interpretation von Nerdinger (2003) ausbleiben. Für Leistung ergäbe sich eine negative Instrumentalität, für die Pflege der Beziehung zu Entscheidern ergäbe sich ggf. eine positive Instrumentalität. Für Gespräche mit Mitarbeitern und das Angebot entsprechender Aufstiegspositionen ist es entsprechend von besonderer Relevanz die Instrumentalitäten und die Folgen aufzuzeigen.

Sollte die Motivierung eines Mitarbeiters für ein Angebot, die HR-Business-Partner-Rolle zu übernehmen, entsprechend der VIE-Theorie und den von Nerdinger daraus abgeleiteten Anwendungsbezügen gestaltet werden, so ist dabei Folgendes zu beachten: Erhält ein Mitarbeiter der Personalabteilung das Angebot, HR Business Partner zu werden, so reicht es danach nicht, allein auf die Rolle als solche als Anreizwert einzugehen und die Attraktivität der Rolle herauszustellen. Vielmehr sind die einzelnen Handlungsaspekte der HR-Business-Partner-Rolle und ihre Konsequenzen für den Mitarbeiter einem Erwartungs-Wert-Kalkül zu unterziehen. Insbesondere sind dabei auch die Instrumentalitäten bestimmter Handlungsfolgen in den Blick zu nehmen. Die (gemeinsame) Analyse des Erwartungs-Wert-Kalküls in Zusammenhang mit der Übernahme der HR-Business-Partner-Rolle könnte sich auf folgende Fragen beziehen: Wie wünschenswert sind bestimmte Ergebnisse des Handelns als HR Business Partner? Wie wahrscheinlich treten diese Ergebnisse ein, und ist der Mitarbeiter in der Lage, diese Ergebnisse durch eigenes Handeln bzw. die dazu erforderlichen Fähigkeiten herbeizuführen? Welche möglichen Folgen haben die Ergebnisse für den Mitarbeiter und wie wahrscheinlich werden diese auch eintreten (Instrumentalität der Folgen)? Wie werden diese möglichen Folgen durch den Mitarbeiter bewertet? Dies sind Fragestellungen, die sich ein Mitarbeiter der Personalabteilung gemäß der VIE-Theorie bei der Übernahme einer neuen beruflichen Rolle voraussichtlich selber stellen würde, um eine Entscheidung zur Übernahme dieser Rolle zu fällen. Sie geben damit wesentliche Aspekte des motivationalen Geschehens bzw. Prozesses in dieser Handlungsphase gemäß dem Rubikon-Modell wieder.

Die Einschätzung der Wünschbarkeit und Machbarkeit sind dabei entscheidend für die Auswahl entsprechender Ziele wie die betrachtete Rollenübernahme. „Wünschenswerte und machbare Ziele werden am häufigsten gewählt“ (Frey, Irle 2002, S.53). Vor dem Hintergrund dieser beiden Aspekte sollen einige der oben genannten Fragen etwas genauer betrachtet werden.

Wie wünschenswert sind die Ergebnisse des Handelns als HR Business Partner? (WERT)
In der allgemeinen Diskussion wird der HR Business Partner als Generalist und die

wesentliche Schnittstelle zum Fachbereich und den Führungskräften des Unternehmens herausgestellt. Die Rolle leistet einen entscheidenden Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens. Aus der Perspektive des Personalmanagements oder der Betriebswirtschaft, können die Ergebnisse eines effektiven Handelns als HR Business Partner in jedem Fall als wünschenswert beschrieben werden. Inwieweit dieses aus der Perspektive der Mitarbeiter im Bereich Personal auch so wahrgenommen wird, hängt von der individuellen Bewertungsperspektive des Mitarbeiters ab. Als positiv könnten mit der Rollenübernahme Handlungsergebnisse wie z.B. die Anerkennung durch den Fachbereich oder den eigenen Vorgesetzten, der Beitrag zum Unternehmenserfolg sowie die Übernahme einer umfassenderen und interessanten Aufgabe wahrgenommen werden. Eher negativ könnten Handlungsergebnisse wie z.B. der Mehraufwand oder die Konflikte mit Schnittstellen (z.B. mit Gremien wie Betriebsräten oder anderen an einer erfolgreichen Umsetzung beteiligten Fachbereichen) durch die Rollenübernahme angesehen werden (vgl. Kap. 3.2.4 zu Hindernissen und Herausforderungen des Rollenlernens sowie 3.3.2. zu Kosten- und Ertragserwartungen in Verbindung mit der Rollenausübung).

Wie wahrscheinlich treten die Ergebnisse ein? (ERWARTUNGEN): Die Erhebungen von Claßen und Kern (2010) haben gezeigt, dass die ausgewählten Personen mit ihren Fähigkeiten oft zu weit von den Anforderungen der HR-Business-Partner-Rolle entfernt waren. Diese Interpretation von Claßen und Kern (2010) lässt den Schluss zu, dass sich diese Personen häufig selbst nicht in der Lage sahen, die Rollenanforderungen zu erfüllen oder nur mit einem hohen Entwicklungs- oder zeitlichem Mehraufwand in der Lage wären, den Rollenanforderungen gerecht zu werden. Die Wahrscheinlichkeit, dass hohe Aufwände entstehen, wird ebenfalls als eine negative Handlungsfolge eingeschätzt. Hingegen könnte die Wahrscheinlichkeit, für eine positive Rollenausübung zusätzliche Anerkennung zu erhalten, ggf. als eher gering eingeschätzt werden. Auch die insgesamt eher kontroverse Diskussion über die Sinnhaftigkeit, eine entsprechende Rolle (HR Business Partner) im Personalmanagement zu implementieren, wird ebenfalls eher für eine Einschätzung sorgen, dass die Wahrscheinlichkeit mit der Rollenübernahme positive Ergebnisse zu erzielen, als eher gering empfunden wird. Ulrich et al. (2009) raten daher, Personen als Vorreiter auszuwählen, die bereits durch ein Handeln in der gewünschten Richtung aufgefallen sind und die aufgrund eigener Erfahrungen möglicherweise sich leichter ein Bild der Anforderungen machen und positive Erwartungen bilden können. Auch weisen sie in diesem Zusammenhang auf die Relevanz einer genauen Kenntnis der Anforderungen und Verantwortlichkeiten in Bezug auf die Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle hin.

Voraussetzung für die Bewertung der Wünschbarkeit und Machbarkeit, die HR-Business-Partner-Rolle zu übernehmen, ist die Einschätzung der INSTRUMENTALITÄT der vorgestellten Folgen. Wie schätzen die Mitarbeiter die Ergebnisse in Bezug auf die Erreichung weiterer Ziele ein? Mit welchen Folgen rechnen die Mitarbeiter? Entstehen Folgen für den beruflichen Aufstieg, für die eigene Qualifikation, für die Freizeit, für das Ansehen im Unternehmen etc., könnten weitere mögliche Fragen im Zusammenhang mit der Bewertung der Folgen sein.

Bei einer positiven Beantwortung der gestellten Fragen würde zunächst im Sinn der VIE-Theorie die Motivation zur Ausübung der Rolle entstehen. In Verbindung mit dem Rubikon-Modell würde diese Motivation zur Entscheidungsfindung innerhalb der ersten prädeziationalen Phase führen und damit zur Fazitbildung bzw. zur Intentionsbildung. Untersuchungen zu entsprechenden Wirksamkeitserwartungen, Folgen, Instrumentalitäten und Werten im Sinne der VIE-Theorie, liegen für die HR-Business-Partner-Rolle bisher nicht vor. Bei Ulrich et al. (2009) finden sich jedoch Hinweise, dass sich Rolleninhaber ggf. nur auf einen Teil der Aufgaben des HR Business Partners beschränken und andere Aufgaben der Rolle unberücksichtigt lassen. Das Erwartungs-Wert-Kalkül für die gesamte Rolle ist daher für alle zur Rolle gehörigen Handlungen und Aufgabenstellungen zu ermitteln bzw. zu analysieren, um eine Gesamtaussage zur Rollenübernahme zu erhalten. Im Sinne eines angemessenen Professionalisierungsanspruchs wäre es nach Ulrich et al. daher nicht ausreichend, sich nur auf einen Teil der zur HR-Business-Partner-Rolle gehörigen Aufgaben zu beschränken. Bei der Entscheidung für die Rolle ist somit von Bedeutung, dass die komplette Rolle mit allen Anforderungen in den Blick zu nehmen ist (vgl. Kap. 2.1 und 3.1).

Zusammenfassend würde in dieser Phase folgende Frage durch den HR Business Partner entsprechend den vorangegangenen Darstellungen richtungsweisend sein:

Inwieweit betrachtet der HR Business Partner diese berufliche Rolle insgesamt als wünschenswertes Ziel im Sinne von Wichtigkeit und Bedeutsamkeit?

Mit einer positiven Beantwortung dieser Frage und einer Entscheidung für die Herausforderung, würde an dieser Stelle der Rubikon metaphorisch überschritten, indem der Mitarbeiter sich für das Ziel, als HR Business Partner zu handeln, entschieden hat; somit bestünde die Absicht/Intention zur Rollenausübung. Im Sinne handlungsorientierter Motivationsansätze (wie z.B. dem Rubikon-Modell), geht an dieser Stelle die Motivationsphase in die Volitionsphase über. Es folgt daher im nächsten Kapitel die

Betrachtung der präaktionalen Volitionsphase und damit einhergehend eine Beschreibung, inwieweit vom Vorsatz auf die tatsächliche Handlung als HR Business Partner geschlossen werden kann.

4.1.2.2 Die präaktionale Volitionsphase des Rubikon-Modells und die Theorie der Zielsetzung

Entsprechend dem Rubikon-Modell von Gollwitzer (1988) und Heckhausen (1989) folgt auf die prädezyonale Phase der Motivation die präaktionale Phase als erste Phase der Volition (vgl. auch Abbildung Nr. 12). Im Fokus handlungsorientierter Konzepte steht die Fragestellung, wie ein bestimmtes Motivationspotential durch einen Prozess der Willensbildung konkret in Handlungen umgesetzt wird. Wie im vorangehenden Kapitel 4.1.2.1 zur prädezyonalen Phase des Rubikon-Modells beschrieben wurde, stellen anreiz- oder antriebsorientierte Motivationstheorien dabei einen Motivationsprozess dar, der entweder vorgelagert ist oder ein Anfangsmodul darstellt (Fischer & Wiswede 2009). In der zweiten Phase des Rubikon-Modells beginnt die Volitionsphase. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Fragestellung, wie die tatsächliche Handlung realisiert werden kann. Innerhalb des Rubikon-Modells ist die Volition wiederum in zwei Phasen eingeteilt, in die präaktionale Phase, in der aus der Fiat-Tendenz die Intentionsinitiierung vorgenommen wird und die aktionale Phase, innerhalb der die Intentionsrealisierung bzw. die eigentliche Handlung erfolgt. In dieser Arbeit liegt der Schwerpunkt auf den ersten beiden Phasen des Rubikon-Modells bis zur Intentionsinitiierung. Vertiefend wird in diesem Kapitel der Fokus auf die präaktionale Volitionsphase und die Intentionsinitiierung gelegt. Im Rubikon-Modell endet diese Phase mit der „Fiat-Tendenz“. Es entsteht der Vorsatz zur Handlung. Entsprechend fließen in dieser Phase deutlich mehr Fragen der tatsächlichen Machbarkeit und Umsetzung der Intention ein als in der ersten Phase des Rubikon-Modells. Um näher zu betrachten, welche Faktoren ggf. einen Einfluss auf die Intentionsinitiierung in dieser Phase ausüben, nimmt Nerdinger (2003) weitere Theorieverknüpfungen vor, die auch für diese Arbeit von Interesse sind, da zusätzlich zu direkten Einflüssen auf die Volition auch moderierende Einflüsse beschrieben werden (vgl. Kap. 5). Im Folgenden wird nach den Ansätzen von Nerdinger (2003) die präaktionale Phase mit einer Verknüpfung zur Theorie der Zielsetzung von Locke und Latham (1990; 2002) betrachtet. Dieser bereits in Bezug auf die Mitarbeitermotivation untersuchte Ansatz wird entsprechend auch in dieser Arbeit in Bezug auf die Rolle HR Business Partner und die Entwicklung der Volition der Rolleninhaber, die Rolle auszuüben, betrachtet. Dabei geht es insbesondere darum, weitere moderierende Einflüsse in dieser zweiten Phase des Motivationsprozesses zu identifizieren, die ggf. für die Einschätzung der Machbarkeit der Zielrealisierung verantwortlich sind.

Die Theorie der Zielsetzung von Locke und Latham (1990; 2002) erklärt die Zielrealisierung, bzw. die Volition, d.h. den Zusammenhang zwischen den vereinbarten Zielen und dem Leistungshandeln. Zudem werden moderierende Faktoren auf diesen Zusammenhang beschrieben. Locke und Latham (1990; 2002) haben folgende Hypothesen aufgestellt: 1. Schwierige, herausfordernde Ziele führen zu besseren Leistungen als mittlere oder leicht zu erreichende Ziele und 2. herausfordernde und präzise, spezifische Ziele führen zu besseren Leistungen als allgemeine, vage Ziele. Die Theorie der Zielsetzung von Locke und Latham (1990; 2002) beschreibt zudem Moderatoren, die auf den Zusammenhang von Zielsetzung und Leistung Einfluss nehmen. Moderierend wirken in diesem Zusammenhang die Zielbindung und die Partizipation bei der Zielvereinbarung, die Selbstwirksamkeit, die Rückmeldung zur Zielerreichung und die Komplexität der Arbeitsaufgabe (vgl. Abbildung 13). Mit Bezug darauf werden entsprechende moderierende Einflüsse aus der Handlungssituation mit einbezogen.

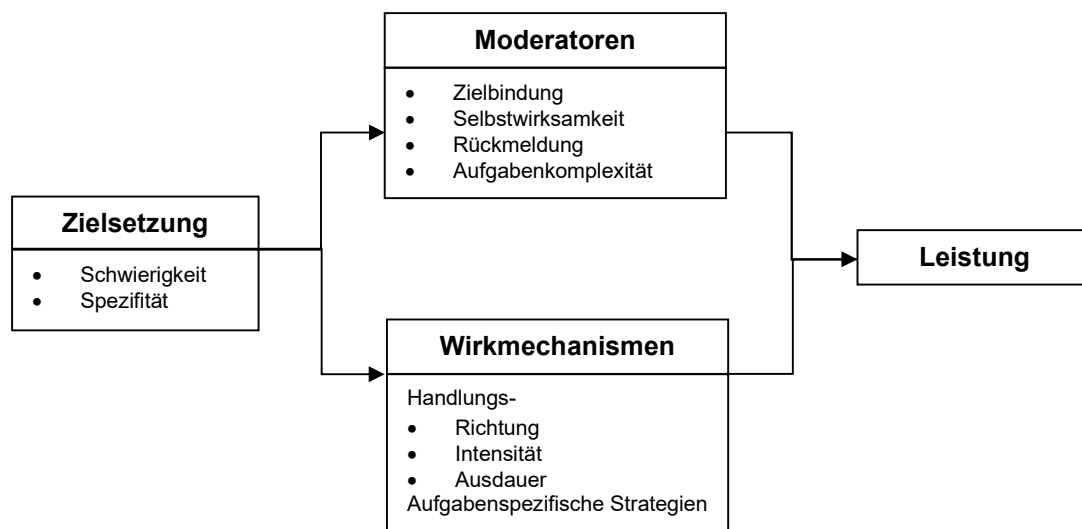


Abbildung 13: Ziele und Bedingungen ihrer Wirksamkeit (nach Locke & Latham, 1990 in Nerdinger, 2003, S. 46)

Die präaktionale Phase des Rubikon-Modells reicht jedoch nur bis zur Intentionsinitiiierung, nicht bis zur tatsächlichen Umsetzung und zum Leistungshandeln, wie die Theorie der Zielsetzung. Dennoch geben einige Aspekte der Theorie der Zielsetzung von Locke und Latham (1990; 2002) ggf. weitere Hinweise für die Betrachtung der HR-Business-Partner-Rolle in der präaktionalen Phase.

Für die Intentionsbildung, die HR-Business-Partner-Rolle umzusetzen, ist daher zunächst zu prüfen, wie schwierig die Rollen und die damit verbundenen Aufgaben empfunden werden, und wie spezifisch das Ziel, als HR Business Partner zu handeln, formuliert

wurde. Ulrich et al. (2009) sowie Claßen und Kern (2010) machen in ihren Ausführungen hierzu entsprechende Aussagen, die im Folgenden aufgegriffen werden.

Die Schwierigkeit von Zielen unterliegt der subjektiven Wahrnehmung des einzelnen. Wie schwierig schätzt ein Mitarbeiter der Personalabteilung die Herausforderung, als Business Partner zu agieren, ein? Die individuelle Beantwortung dieser Fragestellungen ist damit u.a. verantwortlich dafür, ob und in welcher Stärke die Volition bei dem einzelnen Mitarbeiter entsteht. Aus den Ergebnissen von Claßen und Kern (2010) geht hervor, wie bereits im vorangegangenen Kapitel beschrieben (Kap. 2), dass die Schwierigkeit der Aufgabe möglicherweise für einige Personen zu hoch ist. Diese Annahme ziehen sie zumindest heran, um zu erklären, dass nur ca. 1/3 der HR Business Partner tatsächlich als erfolgreich in der Rollenausübung zu betrachten sind. Hinzu kommt, wie ebenfalls bereits beschrieben (Kap. 2 und 3), eine unklare Formulierung bzw. ein unklares Verständnis zur HR-Business-Partner-Rolle und ihrer tatsächlichen praktischen Umsetzung.

Wird die Rolle des HR Business Partners an einen Mitarbeiter des Personalbereichs übertragen, bzw. ein ganzer Personalbereich zu einer Business-Partner-Organisation umgestellt, geschieht dieses nach Ulrich et al. (2009) idealerweise in einem Transformationsprozess. In der Beschreibung des Transformationsprozesses von Ulrich et al. (2009), liegt die Verantwortung für eine positive und spezifische Beantwortung der Fragen zur Aufgabenstellung der Rolle sehr stark bei der Führungskraft im Bereich Personal. Zusätzlich werden die größten Fallen darin gesehen, eine Transformation, ohne einen Anlass aus den operativen Geschäftsbereichen vorzunehmen und damit auf eine Verbindlichkeit gegenüber dem Unternehmen bei der Transformation zu verzichten. Dieses würde mit der Betrachtung der Zielsetzungstheorie ebenfalls zu einer Verringerung der Zielbindung und damit zu einer Verringerung der Volition führen. Nach Ulrich et al. (2009) gilt es folgende Punkte vor der Transformation zu berücksichtigen: Der Anlass für die Transformation muss im Unternehmen begründet liegen und die HR-Strategie sowie das Zielbild inklusive des Leistungsumfangs und des Erfolgsmaßstabs muss klar definiert und im Unternehmen kommuniziert sein. Die Erhebungen von Claßen & Kern (2010) ergeben jedoch ein anderes Bild. Wie schon in Kap. 2 beschrieben, werden Personalbereiche in erster Linie für ihre administrativen Leistungen geschätzt, weniger für die transformationalen strategischen Leistungen eines HR Business Partners. Die Rolle bleibt daher häufig eher unspezifisch oder unvollständig in ihrer Beschreibung.

Neben der Schwierigkeit und Spezifität der Zielsetzung wirken nach Locke und Latham (1990; 2002) verschiedene Mechanismen und Moderatoren. Zu den Mechanismen

gehören die Handlungsrichtung, -intensität und -ausdauer sowie handlungsspezifische Strategien. Ziele bestimmen demnach die Richtung des Handelns und die Steuerung der Aufmerksamkeit. Ziele, die in einem realistischen Maß über dem bislang gezeigten Leistungsniveau liegen, mobilisieren mehr Energien zur Zielerreichung. Menschen regulieren damit die Anstrengung bei ihren Handlungen entsprechend der Schwierigkeit der Aufgaben. Herausfordernde und spezifische Ziele können zusätzlich die Ausdauer erhöhen, mit der Handlungen über die Zeit fortgeführt werden. Herausfordernde Ziele führen zur Abrufung bestimmter aufgabenbezogener Pläne und Strategien, erlernter und erprobter Vorgehensweisen.

Für die Volition zur Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle würden darüber hinaus zu den weiteren moderierenden Einflussfaktoren folgende Fragestellungen entstehen. Wie stark empfindet der Mitarbeiter im Personalbereich z.B. eine Verpflichtung gegenüber dem Ziel, HR Business Partner zu sein? Wie stark war er im Sinne einer Zielvereinbarung in die Entscheidung zur Zielsetzung eingebunden? Wie hoch ist das aufgabenspezifische Selbstvertrauen, ein HR Business Partner sein zu können? Inwieweit erfährt der HR Business Partner Rückmeldungen bezüglich seiner Leistung? Die Anforderung, als HR Business Partner aufzutreten, ist eine sehr komplexe Aufgabe. Auch bei komplexen Aufgaben gibt es einen Zusammenhang zur Zielsetzung, der jedoch nicht so stark ist wie bei einfachen Aufgaben (Locke & Latham, 2002). Dennoch haben die gestellten Fragen ihre Relevanz in dieser Phase der Volition und verdeutlichen insbesondere, dass in dieser Phase auch die Handlungssituation Einfluss nimmt. Die Theorie der Zielsetzung gibt daher Aufschlüsse für die präaktionale Phase des Rubikon-Modells. Welches Gewicht hat ein gesetztes Ziel im Gesamtkontext und wie günstig ist die Situation zur Verwirklichung der Intention, wären entsprechend als Fragen bei der Betrachtung der HR-Business-Partner-Rolle zu berücksichtigen.

Nach Wiswede und Fischer (2009) liegt eine besondere Bedeutung in dieser Phase im betrieblichen Kontext, da immer wieder intendierte Handlungen kurz vor ihrer Umsetzung verschoben werden müssen, sofern plötzlich drängendere Forderungen erfüllt werden müssen. Nach Nerdinger (2003) entscheidet die Zielsetzung vor der Handlung darüber, wie viel Energie für die Ausübung der tatsächlichen Handlung bereitgestellt wird und damit die Ausübung wahrscheinlicher oder unwahrscheinlicher macht. Im Kontext des HR-Business-Partner-Alltags wird immer wieder als größtes Hindernis die Bewältigung der operativen Tätigkeiten benannt (Claßen & Kern 2010; Ulrich et al., 2009). Auch diese werden ggf. als drängende Forderungen vorgewiesen, um sich den tatsächlichen strategischen Aufgaben nicht stellen zu müssen. Zusätzlich zeigt an dieser Stelle auch

das Bild, dass das Unternehmen zum Personalbereich und insbesondere zum HR Business Partner hat, seine Wirkung.

Einige der in den Erhebungen von Claßen und Kern (2010) aufgezählten Hindernisse in der Umsetzung der HR-Business-Partner-Rolle beziehen sich ebenfalls stark auf den Kontext im Unternehmen und die Akzeptanz durch die Führungskräfte. Ulrich et al. (2009) bemängeln eine wenig intensive Einführung des Modells in den Unternehmen. Insgesamt kann daher für die HR-Business-Partner-Rolle eher von schwierigen motivationalen Bedingungen aus der Situation und dem Umfeld ausgegangen werden.

Als HR Business Partner sind den vorangegangenen Ausführungen zur Folge daher zusammenfassend die folgenden Fragen im Rahmen der präaktionalen Phase zu beantworten.

Wie schwierig und herausfordernd wird das Ziel bzw. die Rollenausübung HR Business Partner durch den Rolleninhaber eingeschätzt? Wie präzise ist das Ziel bzw. die Rolle HR Business Partner in der Wahrnehmung des Rolleninhabers? Wie stark ist die Zielbindung des Rolleninhabers ausgeprägt? Wie intensiv war der Rolleninhaber in die Definition der Zielsetzung eingebunden? Wie hoch ist die wahrgenommene Priorität der Rollenausübung in der Wahrnehmung des HR Business Partners? Wie günstig wird die Situation zur Rollenausübung durch den Rolleninhaber eingeschätzt? Inwieweit bestehen bereits zu diesem Zeitpunkt durch den Rolleninhaber Möglichkeiten, auf zu erwartende Rückmeldungen zur Zielerreichung zu schließen?

Kann trotz der genannten Punkte in dieser Phase eine positive Bilanz zu den gestellten Fragen gezogen werden, geht die Volition in die aktionale Phase über.

4.1.3 Zusammenfassung der Erkenntnisse aus der Anwendung der prozesstheoretischen Ansätze auf die Rolle HR Business Partner

Vor dem Hintergrund der oben vorgenommenen Einbeziehung der prozessorientierten Motivationstheorien in die motivationstheoretischen Betrachtungen zur Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle lässt sich folgendes Fazit ziehen: Die beschriebenen motivationstheoretischen Ansätze liefern zwar weiterführende Erklärungsansätze für die Entscheidung, die Rolle zu übernehmen, und deren Ausübung, die auch Hinweise für die Analyse und Gestaltung der Rolle geben. Es wird aber auch deutlich, dass viele Punkte individuell in der jeweiligen Person selbst begründet liegen. Was konkret Inhalte sind, die sich auf die individuelle Bewertung der Rolle auswirken und damit zur Motivation des jeweiligen Rolleninhabers beitragen, bleibt in den Prozesstheorien allerdings weitgehend offen. Es bleibt entsprechend der Theorie des überlegten Handelns (Ajzen & Fishbein, 1980) und des geplanten Verhaltens (Ajzen & Madden, 1986) auch für die Motivation zur Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle die Frage nach der Einstellung zur Rolle sowie nach der wahrgenommenen subjektiven Norm, die Rolle auszuüben. Zudem bleibt in der jeweiligen Handlungssituation entsprechend der Theorie des geplanten Verhaltens die Frage nach der willentlichen Kontrolle der Handlungsausführung bzw. nach der Möglichkeit zu einer ausreichenden bewussten Reflexion der Handlungsausführung. Das Rubikon-Modell (Gollwitzer, 1988 & Heckhausen, 1989) wird als Weiterentwicklung der Theorien des überlegten Handelns und des geplanten Verhaltens angesehen. Damit ließen sich auch die Ansätze dieser Theorien, in einem zeitlichen Verlauf betrachtet, in den Phasen des Rubikon-Modells einordnen. Entsprechend würden Fragen nach der Einstellung zur Rolle sowie nach der subjektiven Norm eher zu Beginn des Motivationsprozesses gestellt und ggf. in Phase 1 des Rubikon-Modells zur Intentionsbildung relevant und die Frage nach der direkten Reflexion der Handlung und der jeweiligen willentlichen Kontrolle in der direkt bevorstehenden Handlungssituation eher in Phase 2 des Rubikon-Modells zur Intentionsinitiierung. Tabelle Nr. 6 gibt einen Überblick zu den in Kap. 4.1 diskutierten Theorien in Verbindung mit den ersten beiden Phasen des Rubikon-Modells insbesondere nach Nerdinger (2003), zu den sich daraus ergebenden Fragestellungen und zu den speziellen Herausforderungen für die HR-Business-Partner-Rolle in diesen Phasen.

Tabelle 6: Übersicht zu Fragestellungen der prozessorientierten Motivationstheorien und den Herausforderungen der HR-Business-Partner-Rolle entsprechend der Phasen 1 und 2 des Rubikon-Modells

Rubikon-Modell	Theorie	Fragestellungen der prozessorientierten Motivationstheorien	Herausforderungen des HR Business Partners
Das Wählen (prädeziotionale Phase)	Erwartungs-Wert-Theorie (Vroom, 1964)	Inwieweit empfindet der Rolleninhaber die Ausübung der beruflichen Rolle als wünschenswertes und machbares Ziel?	- Eine kontroverse Diskussion zur Bedeutung der Rolle. (Claßen & Kern, 2010) - Häufig fehlende systematische Entwicklungsmöglichkeiten. Traut sich der Rolleninhaber die Aufgabe zu? Und gibt es Möglichkeiten die Aufgaben und Kompetenzen zu erlernen? (Ulrich 2009)
	Theorie des überlegten Handelns (Ajzen & Fishbein, 1980) & Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen & Madden 1986)	- Welche Einstellung hat der Rolleninhaber zur HR-Business-Partner-Rolle? Inwieweit wird die Durchführung eines bestimmten Verhaltens von der handelnden Person positiv oder negativ bewertet? Welche Konsequenzen erwartet die Person in Verbindung mit der Rollenausübung? - Inwieweit nimmt der Rolleninhaber einen sozialen Umgebungsdruck zur Ausübung der Rolle wahr? Und inwieweit ist der Rolleninhaber motiviert diesem sozialen Druck zu entsprechen (subjektive Norm)?	- Ggf. unklare eigene Konsequenzerwartungen in Verbindung mit der Rollenausübung, da die Rolle erst neu im Unternehmen eingeführt wird - Unklare Kommunikation der Konsequenzen für den Rolleninhaber - Erwartungen von Vorgesetzten und Führungskräften im Unternehmen gerecht werden. - Ggf. kennen die operativen Führungskräfte das Konzept der HR-Business-Partner-Rolle nicht oder haben andere Erwartungen an die Zusammenarbeit - Unklare Erwartungen bezüglich der Rolle aus dem Unternehmen
Die Intensionsinititierung (präaktionale Phase)	Theorie der Zielsetzung (Locke und Latham, 1990/2002)	- Wie schwierig und herausfordernd wird das Ziel der Rollenausübung durch den Rolleninhaber eingeschätzt? - Wie präzise ist das Ziel oder die Rolle in der Wahrnehmung des Rolleninhabers definiert? - Welche moderierenden Einflüsse gibt es darüber hinaus im Sinne der Zielbindung, der Partizipation, der Selbstwirksamkeit, der Rückmeldung zur Zielerreichung und der Komplexität der Aufgabe	- Unklare Rollenbeschreibungen, unklare Erfolgsmaßstäbe, fehlende Kommunikation im Unternehmen - Fehlende systematische Entwicklungsmöglichkeiten - Ggf. fehlende Vorbilder - Häufig kein systematischer Einführungsprozess der Rolle und fehlende Positionierung des Personalbereichs im Unternehmen und einer geringen Einbindung der Mitarbeiter in den Prozess der Zieldefinition - Fehlendes verbindliches Commitment des Unternehmens zur Ausrichtung des Personalbereichs als Business Partner-Modell - Hohe Anforderungen an die Führungskraft im Personalbereich zur Etablierung der Rolle und zum regelmäßigen Feedback an die Mitarbeiter - Komplexität der Arbeitsaufgabe zwischen administrativem Volumen und strategischem Anspruch - Wie bewusst konnte sich der Mitarbeiter für die Rolle entscheiden? Gab es eine Wahl im Sinn eines Karrierepfades oder wurde ein Titel vergeben?
	Theorie des überlegten Handelns (Ajzen & Fishbein, 1980) & Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen & Madden 1986)	Inwieweit findet in den einzelnen Handlungssituationen, die zur Ausübung der Rolle gehören, immer wieder eine willentliche Kontrolle und Reflexion des Verhaltens durch den Rolleninhaber statt? Wie bewusst wird jeweils die Gelegenheit zur Umsetzung und die Situation selbst reflektiert (willentliche Kontrolle)?	Wie bewusst kann im Rahmen beruflicher Routinen immer wieder die Entscheidung zur Ausübung der Rolle getroffen werden?

Im nächsten Kapitel werden weitere motivationstheoretische Ansatzpunkte mit Bezug auf inhaltstheoretische Ansätze psychologischer Motivationstheorien beschrieben und auf die HR-Business-Partner-Rolle angewandt. Ziel ist es, weitere Erkenntnisse aus individueller und inhaltlicher Sicht auf die Motivation zu erhalten.

4.2 Inhaltstheoretische Ansätze der Motivationsforschung und ihre Bedeutung für die Business Partner-Rolle

Die Motivationstheorien lassen sich grob, in prozesstheoretische und inhaltstheoretische Ansätze unterscheiden. Unter 4.1 werden die prozesstheoretischen Ansätze beschrieben. In diesem Abschnitt wird eine inhaltstheoretische Betrachtung vorgenommen. Der Fokus liegt darauf, welche grundlegenden Anreize und Motive einen Einfluss auf die Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle haben können. Aus der Anreiz-Perspektive wird betrachtet, welches motivierende Potential die HR-Business-Partner-Rolle selbst birgt. Aus der Perspektive der individuellen Bedürfnisse und Motive der Rolleninhaber wird beschrieben, welche besondere Bedeutung dabei den sog. sozialen Motiven zukommt. Ergänzend erfolgt - soweit möglich - eine Differenzierung der Motive nach affektiven und kognitiven Komponenten, um eine ganzheitlichere Betrachtung der Motivation zu realisieren und explizite wie implizite Einflüsse der Motivation im HR-Business-Partner-Kontext zu betrachten.

4.2.1 Intrinsische Motivation durch die Tätigkeit „HR Business Partner“ selbst

Im Arbeitsleben ergeben sich Situationen und Einflüsse, die sich positiv auf die intrinsische Motivation auswirken, aber auch Faktoren, die dem entgegenwirken. Die Arbeit selbst zählt nach den Ergebnissen von Herzberg, Mausner und Snyderman (1959) und einer Ordnung der Anreize nach Herzberg (1968) zu den Motivatoren. Motivatoren besitzen das Potenzial, intrinsische Motivation auszulösen. Die Arbeit selbst kann demnach motivierend wirken und eine intrinsische Motivation auslösen. In diesem Abschnitt wird daher der Fokus auf die Fragestellung gelegt, welches Potenzial zur intrinsischen Motivation durch die HR-Business-Partner-Rolle selbst entsteht. Welche Anforderungen die Rolle erfüllen muss, um entsprechend zu wirken, wird im Folgenden anhand der Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1985) und dem Job Characteristics Model von Hackmann und Oldham (1980) betrachtet.

4.2.1.1 Selbstbestimmungstheorie

Im Zentrum der **Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1985)** steht die Motivation intentionalen Verhaltens. Dabei wird die intrinsische Motivation von der extrinsischen Motivation unterschieden. Sowohl die intrinsische Motivation als auch die extrinsische Motivation können zu demselben Verhalten eines Individuums führen, obwohl es sich bei den beiden Motivationsfacetten um unterschiedliche Beweggründe handelt (Deci und Ryan, 1991). Ein Verhalten ist nach dieser Theorie intrinsisch motiviert, wenn es allein durch die begleitenden Gefühle und Gedanken und das Verhalten selbst verstärkt wird. Das Verhalten wird nicht wegen der zu erwartenden Konsequenzen oder durch äußere Einflüsse motiviert. Bei einem extrinsisch motivierten Verhalten hingegen

erhofft sich ein Individuum eine damit verbundene Konsequenz, z.B. eine Belohnung oder das Individuum befürchtet eine Bestrafung, wenn das Verhalten nicht gezeigt wird. Bei einem extrinsisch motivierten Verhalten liegt die Begründung nicht in der Tätigkeit selbst, sondern in äußeren Einflüssen.

Nach der Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1985), befasst sich eine Person aus eigenem Antrieb mit der Befriedigung von drei Grundbedürfnissen: Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit. Der Mensch strebt nach der Kompetenz, selbst wirksam werden zu können und zu dürfen und in einem sozialen Gefüge eingebunden zu sein. Intrinsisch motiviertes Verhalten gründet dabei insbesondere auf dem Bedürfnis nach Kompetenz und auf dem Bedürfnis nach Autonomie. Im Arbeitskontext wäre dies z.B. eine herausfordernde Tätigkeit, wie sie auch die Rolle als HR Business Partner darstellt. Extrinsische Motivation gründet hingegen häufig auf Konsequenzen in Verbindung mit der sozialen Eingebundenheit und dem Bedürfnis nach Beziehung. Dabei könnte im Arbeitsleben z.B. die Gunst und das Lob eines Vorgesetzten und die entsprechend wahrgenommene positive Beziehung eine Rolle spielen.

Ein hohes Maß an Selbstbestimmung führt nach der Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1985) zudem zu psychischem Wohlbefinden, hoher Kreativität und hoher Leistungsfähigkeit. Ein hohes Maß an Selbstbestimmung wäre entsprechend für die Arbeitsmotivation und die Ausübung einer beruflichen Rolle erstrebenswert. Die Selbstbestimmungstheorie wird daher in einer Vielzahl aktueller Forschungsansätze zur Arbeitsmotivation, aber auch zur Lernmotivation immer wieder aufgegriffen (vgl. z.B. Vansteenkiste, Lens, Deci 2006 oder Fernet, Austin, Trépanier, Dussault 2013). Betrachtet man die einzelnen Komponenten für den HR Business Partner, entstehen daraus einige Fragen und Ansatzpunkte.

Zunächst soll das **Autonomiebedürfnis** betrachtet werden: **Wie ausgeprägt ist der Freiraum in dieser Rolle, autonom zu handeln und wie ausgeprägt ist das Autonomiebedürfnis zur Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle der Person, die die Rolle ausfüllen soll.** Der Freiheitsgrad der HR-Business-Partner-Rolle ergibt sich aus dem Anspruch, als erster Ansprechpartner der operativen Geschäftseinheiten proaktiv und strategisch gestaltend zu handeln. Eingegrenzt wird diese Freiheit durch die Einbindung im Personalbereich, durch die operativen Geschäftseinheiten selbst oder durch die allgemeinen Unternehmensbedingungen. Ulrich (2009) benennt einen häufigen Disput zwischen dem Center of Expertise und dem HR Business Partner, da Mitarbeiter des Centers auf eine langfristige Standardisierung bedacht sein können und der HR Business Partner entsprechend der Wettbewerbsbedingungen ständige Anpassungen

verlangt. Dennoch gilt es zu bedenken, dass die wesentliche Veränderung, die von den Mitarbeitern der Personalabteilung verlangt wird, darin besteht, sich vom Verwalter zu einem Gestalter zu entwickeln. Die Rolle bietet entsprechend einen hohen Gestaltungsanspruch. Der Anspruch der Rolle könnte ggf. höher sein als das Bedürfnis nach Freiheit des Rolleninhabers. In dem Fall besteht das Risiko, dass sich der Rolleninhaber ggf. durch den auszufüllenden Gestaltungsspielraum überfordert fühlt. Ein weiterer Konflikt könnte aus der Zusammenarbeit mit dem Bereich HR Shared Services entstehen. Der Bereich HR Shared Services ist entsprechend dem Service Delivery Model für alle operativen und standardisierbaren Aufgaben in Verbindung mit der Personalbetreuung verantwortlich (vgl. Kap. 2.1.2). Dazu gehören in der Regel insbesondere Aufgaben, die im Bereich der Personalabrechnung liegen. Viele HR Business Partner beklagen das Volumen an operativen Aufgaben, die die Erledigung der eigentlichen Rollen-Aufgaben behindern. Außer der operativen Aufgaben in Verbindung mit der Personalabrechnung entstehen eine Vielzahl an Aufgaben in der Personalbetreuung durch die Erstellung oder Änderung von Arbeitsverträgen, Zeugnissen oder individuellen Regelungsbedarfen. Eine fehlende Unterstützung in operativen Aufgabenstellungen könnte entsprechend ebenfalls als Hindernis und Einschränkung des Gestaltungsspielraums erlebt werden (vgl. Kap. 2 und Kap. 3.2.4).

Soziale Eingebundenheit: Als Schnittstellenfunktion zwischen der Personalabteilung und dem Fachbereich, als Ansprechpartner für Führungskräfte und Mitarbeiter ist der HR Business Partner formal stark im Unternehmen und in einer sozialen Organisation eingebunden. Die Rolle macht diese Einbindung unabdingbar (vgl. Kap. 2). Bei der sozialen Eingebundenheit entsprechend der Selbstbestimmungstheorie geht es jedoch um die Wahrnehmung der sozialen Eingebundenheit, d.h. die Wahrnehmung, Teil einer Gruppe oder anderen sozialen Einheit zu sein und sich damit identifizieren zu können. Inwieweit dies bei dem jeweiligen Rolleninhaber gegeben ist, bleibt eine individuelle Wahrnehmung der einzelnen Person, die die Rolle des HR Business Partners ausübt. Die Erfüllung von Erwartungen des Vorgesetzten und der zu betreuenden Fachbereichsführungskräfte könnte sich auf die Motivation des HR Business Partners nach der Selbstbestimmungstheorie auswirken. Je nachdem, wie positiv die Führungskräfte und auch der eigene Vorgesetzte dem Verhalten als HR Business Partner gegenüberstehen, erlebt dieser sicher entsprechende, für die Ausübung der Rolle förderliche, aber auch hinderliche Erwartungen. Je nach erwarteten Konsequenzen würden sich daraus Auswirkungen auf die Motivation des HR Business Partners zur Ausübung der Rolle ergeben.

Kompetenz: Eine Ausstattung mit den erforderlichen Kompetenzen im Sinne von Befugnissen und Befähigungen macht die Rolle HR Business Partner erst wirklich handlungsfähig. Scholz (2014) beschreibt diese Ausstattung als Voraussetzung zur Gestalter-Tätigkeit (vgl. Kap. 2.2). Erst durch die entsprechenden Kompetenzen in beiden Richtungen wird der Mitarbeiter tatsächlich als Gestalter zum Partner des Fachbereichs. In der Selbstbestimmungstheorie wird der Kompetenzbegriff im Sinn von der selbst wahrgenommenen Kompetenz im Sinne von der eigenen Befähigung verstanden. Dabei werden das Streben nach Kompetenz und der Kompetenzerwerb als Grund für intrinsisch motiviertes Verhalten gesehen. Die Kompetenz im Sinn von Befugnis würde eher zu den extrinsischen Motivatoren und äußeren Einflüssen zählen. Im Sinn der Selbstbestimmungstheorie wäre entsprechend zu fragen, welche Potenziale zum Kompetenzerwerb und zum Lernen in der Rolle enthalten sind und insbesondere welche Möglichkeiten es für den jeweiligen HR Business Partner gibt, seine Kompetenzen selbst wahrzunehmen und zu erleben. Durch die generalistische Ausrichtung sind alle Themenfelder des Personalmanagements abgedeckt. Genau diese sehr breite Ausrichtung der Rolle bietet entsprechend viel Potenzial, neue Kompetenzen zu erlernen. Gleichzeitig besteht in der großen Vielfalt der Anforderungen aber auch das Risiko, seine persönliche Kompetenz und sein Können nicht ausreichend wahrzunehmen bzw. zu erleben. Es könnte auch ein Gefühl der Überforderung entstehen.

Betrachtet man die drei Elemente der Selbstbestimmungstheorie, so wird deutlich, dass die soziale Eingebundenheit und auch die Möglichkeit zum Kompetenzerleben im Sinne der Rahmengestaltung bzw. der eigentlichen Definition der Rolle durchaus gegeben sein könnten. Auch ein hoher Grad Autonomie ist durch die Rolle selbst vorgegeben. Es bleibt daher die Frage, inwieweit dieser Grad der Autonomie, sowie der Grad der sozialen Eingebundenheit und die Möglichkeit zum Kompetenzerleben durch den Rolleninhaber bewertet werden. Inwieweit empfindet bzw. erlebt der HR Business Partner seine Person als sozial eingebunden, wie autonom schätzt er seine Handlungsmöglichkeiten ein und wie kompetent erlebt er sich. Diesbezüglich liegen bislang keine konkreten Untersuchungsergebnisse vor. Man kann lediglich einige Annahmen formulieren, die auf Basis der empfundenen Hindernisse ggf. darauf schließen lassen, dass nur eher seltener eine Übereinstimmung zwischen der tatsächlichen Umsetzung der Rolle im Unternehmen und den Bedürfnissen der Rolleninhaber vorliegt. Häufig wird z.B. von zu wenig Zeit für strategische Aufgaben durch zu viel administrative Tätigkeiten gesprochen oder von einer fehlenden Einbindung im Business (vgl. Claßen & Kern, 2010). Im Sinn von Autonomie wäre hier die Frage zu stellen: konnte oder wollte der Rolleninhaber sich nicht die Zeit für strategische Aufgaben nehmen? In Bezug auf die soziale Eingebundenheit wäre zu

fragen, inwieweit konnte, wollte oder durfte sich der Rolleninhaber nicht in das operative Geschäft einbinden und welche Konsequenzen erhoffte oder befürchtete dieser durch die Ausübung der Rolle für seine soziale Eingebundenheit im Unternehmen? In jedem Fall besteht eine hohe Wechselwirkung zwischen den motivationalen Voraussetzungen, die die Rolle entsprechend den Kriterien der Selbstbestimmungstheorie bietet und den tatsächlichen Gegebenheiten sowie den tatsächlichen Bedürfnissen und Wahrnehmungen des Rolleninhabers.

4.2.1.2 Job Characteristics Model

Weitere Ansatzpunkte bietet das **Job Characteristics Model von Hackmann und Oldham (1980)**. Um motivierend zu wirken, muss die Arbeit drei Bedingungen erfüllen (Hackmann & Oldham 1980): die Tätigkeit muss als bedeutsam erlebt werden, die Mitarbeiter müssen sich für die Ergebnisse ihrer Arbeit verantwortlich fühlen und sie müssen die aktuellen Resultate ihrer Tätigkeit, besonders die Qualität der Ergebnisse, kennen. Verantwortlich für das Erleben dieser Bedingungen sind fünf Merkmale der Aufgabe: Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit der Aufgabe, die Autonomie des Mitarbeiters in der Wahl der Arbeitsmittel und der Festlegung von Teilzielen sowie die Rückmeldung aus der Tätigkeit, die einen Überblick über den aktuellen Status der Zielerreichung und die selbständige Korrektur von Fehlentwicklungen ermöglichen.

Das Modell von Hackmann und Oldham wurde in den 80er Jahren insbesondere zur Arbeitsplatzdiagnostik eingesetzt (vgl. z.B. Hackmann, Oldham (1980), Matern (1984), Berger (1984), Kulik, Oldham (1988)), aber auch in neueren Ansätzen zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation wieder aufgegriffen (vgl. z.B. Maier, 2009). Zur Analyse der Tätigkeit selbst stellt das Job Characteristics Model daher noch immer eine relevante Basis dar, die hier auch auf die Rolle des HR Business Partners angewendet werden soll.

Erfüllt die Rolle HR Business Partner die Merkmale Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit, Autonomie in der Wahl der Arbeitsmittel und der Festlegung von Teilzielen, Rückmeldung aus der Tätigkeit über den Status und für eine selbständige Fehlerkorrektur? Nach der Theorie von Ulrich et al. (1997 – 2009) lassen sich diese Fragen sicher positiv beantworten (vgl. hierzu die Aussagen in Kap. 2). Der HR Business Partner ist ein Generalist (Anforderungsvielfalt). Er ist erster Ansprechpartner für einen Geschäftsbereich und soll einen strategischen Beitrag zu Wertschöpfung des Unternehmens leisten (Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit). Eine Einschränkung der Ganzheitlichkeit kann sich je nach Anspruch der einzelnen Person höchstens daraus

ergeben, dass operative Themen sowie Spezialisten-Aufgaben an Teilbereiche innerhalb des Personalbereichs weitergegeben werden und nicht selbst erfüllt werden können. Bei der Wahl der Arbeitsmittel obliegt der HR-Business-Partner-Rolle, die richtigen Instrumente und Services für seinen Betreuungsbereich zu ermitteln und passgenau einzuführen. Dabei kann er Anforderungen aus dem operativen Geschäftsbereich an das Center of Expertise zur Entwicklung spezieller Instrumente weitergeben. Das Center of Expertise ist als Teilbereich des HR Service Delivery Models für die Entwicklung von neuen Konzepten verantwortlich (s. Kap. 2.1.2). Zu den Aufgaben des HR Business Partners gehört es hingegen, Ziele zu setzen und die Umsetzung und Wertschöpfung der Aktivitäten in den operativen Geschäftsbereichen nachzuhalten (Teilziele, Möglichkeit zur selbständigen Fehlerkorrektur, Kenntnis über die Qualität der Ergebnisse). Am häufigsten als hinderlich betrachtet wird nach den Ergebnissen von Claßen & Kern (2010) sowie von Ulrich (2009) die Belastung mit operativen Tätigkeiten, die es dem HR Business Partner erschweren, seiner eigentlichen Aufgabe nachzugehen. Etwas weniger häufig wird das Fehlen von Erfolgsmaßstäben beanstandet, die die Arbeit des HR Business Partners messbar machen (vgl. Kap. 2). Möglicherweise fehlen einigen Rolleninhabern daher Rückmeldungen über die Qualität ihrer Arbeit.

Fühlt sich der HR-Mitarbeiter für die Ergebnisse seiner Arbeit als Business Partner verantwortlich? Nach Ulrich (2009) sind viele Punkte von dem gewählten Transformationsprozess hin zur HR-Business-Partner-Rolle abhängig; u.a. gehört dazu, dass der HR Business Partner genau über seine Verantwortlichkeiten und die Erwartungen, die an die Rolle geknüpft sind, in Kenntnis gesetzt wird. Darüber hinaus ist auch entscheidend, inwieweit die einzelne Person bereit ist, diese Herausforderung und Verantwortung anzunehmen. Es bleibt damit die individuelle Frage zur Bereitschaft der Verantwortungsübernahme der Person.

Die folgende Frage lässt sich für die Rolle des HR Business Partners betrachten: wie bedeutsam wird die HR-Business-Partner-Rolle erlebt? Dies hängt zum einen von der persönlichen Empfindung des HR-Mitarbeiters ab, zum anderen lässt sich aber aus Imagestudien zum Personalbereich z.B. von Beck (2009) ableiten, dass die Bedeutsamkeit der Rolle als eher gering wahrgenommen wird. Nach Claßen und Kern (2010) ist immer wieder von einem geringen Stellenwert der HR-Funktion und ihrer Protagonisten die Rede. „Das Selbstbild ist nicht besonders stark. Das Fremdbild aus dem Business falle nochmals deutlich schwächer aus. (Claßen & Kern, 2010, S.41)“. Spezielle Imagestudien im deutschsprachigen Raum belegen, dass der durchschnittliche Personalbereich in den transaktionalen Aktivitäten (im Bereich der Personaladministration) ein gutes Ansehen genießt, hingegen bei den für den HR

Business Partner wichtigen transformationalen Aufgabenstellungen hohes Verbesserungspotenzial besteht (Claßen & Kern 2010). Der theoretisch hohe und sehr bedeutsame Anspruch, durch strategischen Einfluss einen Beitrag zur Wertschöpfung zu leisten, wird dem HR Business Partner demnach in der Praxis nur selten gespiegelt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Rolle des HR Business Partners die Anforderungen an eine intrinsisch motivierende Aufgabe durchaus erfüllen kann. Inwieweit dies der einzelne Rolleninhaber auch tatsächlich so wahrnimmt bzw. erlebt, hängt trotzdem von der individuellen Bewertung der Kriterien des jeweiligen HR Business Partners ab. In Kap. 5.2.1. wird diese Fragestellung für das Untersuchungsmodell dieser Arbeit erneut aufgegriffen. Dabei steht insbesondere die Frage nach der empfundenen Bedeutsamkeit und Wichtigkeit der Aufgaben des HR Business Partners im Fokus.

4.2.2 Bedeutung der sozialen Motive für die Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle

Einige inhaltstheoretische Ansätze innerhalb der Motivationstheorien befassen sich insbesondere mit sozialen Motiven und der Verknüpfung zum beruflichen Kontext. Nach Irle (1975) liegen soziale Motive immer dann vor, wenn sie in sozialen Kontexten Bedeutung erlangen. In der Regel werden das Leistungsmotiv, das Anschlussmotiv, das Machtmotiv, das Aggressionsmotiv und das Altruismusmotiv als soziale Motive benannt (Irle, 1975; Fischer & Wiswede, 2009). Mc Clelland (1985) bezeichnet individuelle Präferenzen für bestimmte Gefühle als Motive und unterscheidet das Leistungs-, Macht- und Anschlussmotiv, denen jeweils ein bestimmter Affekt zugeordnet ist. Insbesondere die Ansätze von Mc Clelland werden in der Führungsforschung betrachtet und sind daher auch für die HR-Business-Partner-Rolle ein wichtiger Bezugspunkt. Der HR Business Partner teilt sich die Personalverantwortung mit den Führungskräften des Unternehmens. Untersuchungen, welche Motive dadurch beim HR Business Partner bedient werden, existieren bislang nicht. Die o.g. Ansätze zu sozialen Motiven sind aber auch für die Motivation zur Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle von besonderer Bedeutung, da die genannten sozialen Motive grundsätzlich in Interaktionsprozessen aktiv werden. Der HR Business Partner befindet sich fast ausschließlich in Interaktionsprozessen mit anderen Menschen im Unternehmen und außerhalb der Organisation. Die Rolle selbst birgt daher dieses motivierende Potenzial. Wie motivierend die Interaktionsprozesse wirken, hängt aber davon ab, inwieweit die sozialen Motive der jeweiligen Person in der Rolle des HR Business Partners erfüllt werden. In den folgenden Abschnitten werden die

sozialen Motive als Solche und in Bezug auf die HR-Business-Partner-Rolle näher beschrieben.

4.2.2.1 Das Leistungsmotiv „als Prototyp“

Das Leistungsmotiv ist das am längsten und intensivsten erforschte Motiv (J. Heckhausen 2005). Nach Mc Clelland et al. (1953) liegt immer dann Leistungsmotivation vor, wenn es um das Streben nach Exzellenz geht. Murray beschreibt bereits 1938 ein psychogenes Bedürfnis mit folgenden Merkmalen, die von J. Heckhausen als Definition für das Leistungsmotiv aufgegriffen werden: „[...] schwierige Aufgaben meistern, etwas besser und schneller tun, Probleme überwinden, einen hohen Standard erreichen, das eigene Talent beweisen, andere im Wettbewerb übertreffen“ (J. Heckhausen, 2005, S. 145). Murray liefert damit den Vorläufer für die heutige Diskussion um das Leistungsmotiv. Als Eingrenzung von Leistungsmotivation greift J. Heckhausen (2005) ebenfalls von Murray folgende Formulierung auf: „Von Leistungsmotivation wird allerdings nur dann gesprochen, wenn der Antrieb zum Handeln von der Person selbst ausgeht, sie sich also einem Tüchtigkeitsmaßstab verpflichtet fühlt und Leistungsziele verfolgt, deren Erfüllung sie aus eigener Initiative anstrebt.“ (Heckhausen, 2005, S. 145). Atkinson (1957) beschreibt das Risiko-Wahl-Modell der Leistungsmotivation (vgl. Kap.4.1.2.1) und differenziert in Bezug auf das Leistungsmotiv zwei motivationale Ausrichtungen bzw. Tendenzen: Hoffnung auf Erfolg und Furcht vor Misserfolg. Das Leistungsmotiv wird dadurch zum einen durch eine aufsuchende Motivierung, das Motiv der Erfolgssuche, und zum anderen durch eine meidende Motivierung, das Motiv der Misserfolgsmeidung, beschrieben. Entsprechend diesem Modell werden Aufgabenstellungen mit der Hoffnung auf Erfolg gewählt bzw. aus der Furcht vor Misserfolg vermieden (vgl. auch Atkinson & Litwin, 1960).

Nach Atkinson (1957, 1978) ist das Leistungsmotiv besonders gut untersucht. Die daraus entwickelten Modelle fungieren häufig zudem als Prototyp für andere Motive. Dies gilt insbesondere auch für die Messung von Motiven. Murray (1938) entwickelte den „Thematischen Auffassungstest“ (TAT), auf den bis heute Messungen des Leistungsmotivs aufbauen. Mc Clelland, Atkinson, Clark und Lowell (1953) griffen dieses Verfahren auf. Mit der Bewertung des eigenen Handelns anhand von Tüchtigkeitsmaßstäben gehen Selbstbewertungseemotionen, wie Stolz und Beschämung einher. In Messverfahren wird in der Regel dieser indirekte Effekt gemessen, da man dabei von einem ganzheitlicheren Erfassen des Leistungsmotives ausgehen kann. Das Multi-Motiv-Gitter (MMG) von Schmalt, Sokolowski und Langens (2000), als einschlägiges Verfahren zur Motivdiagnostik, nutzt ebenfalls diese durch Atkinson (1957) beschriebene Differenzierung des Leistungsmotives in „Hoffnung auf Erfolg“ und „Furcht vor Misserfolg“

zur Konkretisierung und Diagnostik der Hoffnungen und Befürchtungen in Verbindung mit dem Leistungsmotiv und anderen Motiven. Das Leistungsmotiv sowie dessen Messung bildet damit eine Art Vorlage oder Prototyp für den Umgang mit den Motiven Anschluss und Macht.

In Bezug auf die HR-Business-Partner-Rolle stellt sich das Leistungsmotiv in folgender Weise dar: durch den Anspruch, einen Beitrag zur Wertschöpfung aus der Personalfunktion heraus zu leisten, sollte das Leistungsmotiv bei Rolleninhabern der HR-Business-Partner-Rolle eindeutig angesprochen werden. Ulrich arbeitet in seinen Veröffentlichungen eine klare Value Proposition des Personalbereichs insgesamt heraus und formuliert Kriterien, die in Bezug auf die einzelnen Stakeholder erfüllt und kontinuierlich geprüft werden sollen. HR-Aktivitäten verfolgen keinen Selbstzweck, sondern unterstützen die operativen Geschäftseinheiten (Ulrich et al., 2009). Für die einzelne HR-Business-Partner-Person bleibt die Frage danach, ob sie ihre Leistung an der Wertschöpfung des Unternehmens messen lassen möchte und wie ausgeprägt ihr Leistungsstreben insgesamt ist. Ein übertrieben ausgeprägtes Leistungsmotiv äußert sich möglicherweise dann, wenn der HR Business Partner selbst die Aufgaben des Fachbereichs übernimmt (vgl. hierzu Ulrich 1997: die Aufteilung der Aufgaben zwischen Führungskraft, HR und weiteren Beteiligten in Kap. 2) Insgesamt besteht durch die HR-Business-Partner-Rolle ein starker unternehmerischer Anspruch, der nach Mc Clelland (1975) ein stark ausgeprägtes Leistungsmotiv erfordert.

4.2.2.2 Das Anschlussmotiv

Das Anschlussmotiv entsteht nach Murray (1938) aus einem allgemeinen sozialen Bedürfnis des Menschen. Der Mensch fühlt sich zu anderen Menschen hingezogen. Ziele mit Bezug zum Anschlussmotiv sind z.B. anderen nahe zu sein, Bekanntschaften zu machen, mit anderen zusammen zu leben, kooperieren und einvernehmlich umzugehen, andere zu erfreuen, aber auch die Kränkungen anderer zu vermeiden. French (1958) entwickelt auf der Basis von Murray ähnlich dem TAT einen Test zur Erfassung der Anschlussmotivation, „Test of Insight“. Dabei wurde deutlich, dass es Personen gibt, die eine höhere Ausprägung der aufsuchenden als der meidenden Komponenten aufweisen (French und Chadwick 1956). Im Arbeitskontext und in Leistungssituationen werden von stark anschlussmotivierten Personen Arbeitspartner ausgewählt, die ihnen sympathisch sind, obwohl diese ggf. für die Arbeitsaufgabe weniger geeignet sind. Dies ist bei Personen mit geringer Anschlussmotivation gegenteilig ausgeprägt (French 1956, Walker & Heyns 1962). Nach Heckhausen (2005) stellt die Erkenntnis, dass es zwei Motivziele gibt, nämlich anderen näher zu kommen vs. Zurückweisung zu vermeiden, den eigentlichen Beginn der Erforschung des Anschlussmotives dar.

Das Anschlussmotiv, gemäß den Ansätzen von Atkinson (1957) und Heckhausen (2005), wird im Rahmen der HR-Business-Partner-Rolle durch Anforderungen und Möglichkeiten zur Vernetzung innerhalb des Personalbereichs, zu den Führungskräften als erster Ansprechpartner, zu den Mitarbeitern sowie zu externen Stakeholdern angesprochen und aktiviert. Eine wesentliche Aufgabe des HR Business Partners ist es demgemäß, Beziehungen herzustellen und zu pflegen. Innerhalb des Bereichs Personal sowie im Unternehmen insgesamt ergeben sich jedoch einige Risiken oder Konfliktpotentiale in Bezug auf die Anschlussmotivation. So kann sich die Frage stellen, zu wem fühlt sich der HR Business Partner tatsächlich zugehörig? Ganz eindeutig ist er Teil des Bereichs Personal. Innerhalb des Personalbereichs hat er jedoch die Interessen und Anforderungen des von ihm betreuten operativen Geschäftsbereichs zu vertreten. Dies führt, wie bereits in Kap.3 beschrieben, schnell zu Konflikten insbesondere mit dem Center of Expertise (Ulrich et al., 2009). Weiter ist der HR Business Partner in seiner Akzeptanz bei den Führungskräften abhängig von der Gesamtleistung des Personalbereichs: Voraussetzung für den strategischen Einfluss, den der HR Business Partner entfalten soll, ist die Glaubwürdigkeit in Bezug auf personalbezogene operative Themen, die der HR Business Partner nicht allein zu vertreten hat (Ulrich et al., 2009). Claßen & Kern (2010) stellen heraus, dass einzelne HR-Repräsentanten von ihrem Betreuungsbereich in der Regel besser bewertet werden als der Gesamtbereich Personal. Hinzu kommt, dass der HR Business Partner zwar erster Ansprechpartner der Führungskraft des Fachbereichs ist, aber trotzdem auch die Interessen der Mitarbeiter des Fachbereichs vertreten muss. In Konfliktsituationen kann sich hieraus eine Furcht vor Zurückweisung ergeben. Eine zu hoch ausgeprägte Furcht vor Zurückweisung oder eine zu hohe Hoffnung auf Anschluss kann für die Ausübung der Rolle daher hinderlich sein. In diesem Punkt ist der HR Business Partner ebenfalls mit der Rolle der Führungskraft vergleichbar (vgl. McClelland 1975).

4.2.2.3 Das Machtmotiv

Macht wird in verschiedener Hinsicht definiert. J. Heckhausen fasst zusammen: „Von Macht ist demnach offenbar immer dann zu sprechen, wenn es darum geht, dass jemand in der Lage ist, einen anderen zu veranlassen, etwas zu tun, was er sonst nicht tun würde“ (Heckhausen 2005, S.213). In der Psychologie geht die Definition so weit, dass man immer dann von Macht spricht, wenn ein Individuum auf seine Umwelt Einfluss nimmt und dieser Einfluss von seinem Vermögen, Fähigkeiten, Kompetenzen abhängig ist (vgl. Heider 1958). „Eine Machtausübung gilt als realisiert, wenn es zur Verhaltenskontrolle gegen die Widerständigkeit oder Beharrung eines machtempfangenden Individuums (B) gekommen ist“ (Heckhausen, 2005, S. 213). Für

den Machtausübenden muss es zu einem Erlebnis realisierter Kontrolle kommen. Im Sinne von Motivation müsste dieses Erlebnis zudem positiv besetzt sein wie z.B. durch das Gefühl des Selbstwirksamkeitsempfindens. Mc Clelland begründete 1953 diese anreiztheoretische Auslegung der Machtmotivation. Er definiert das Machtmotiv folgendermaßen: Es geht darum, sich stark zu fühlen und umfasst damit alle Auslegungen, machtvoll zu handeln; der Einfluss auf andere ist dabei eine mögliche Komponente. Als Pole der positiven und negativen Auslegung des Motivs werden die Hoffnung auf Macht und Kontrolle von der Furcht vor Macht- und Kontrollverlust unterschieden (Heckhausen, 2005). Damit lehnt sich auch diese Konkretisierung des Machtmotives an den bereits durch Atkinson (1957) für das Leistungsmotiv vorgenommenen Unterscheidungen in suchende und meidende Motivausprägungen an (vgl. Kap. 4.2.2.1). Mc Clelland (1975) unterscheidet weiter ein soziales von einem personalisierten Machtmotiv. Bei dem sozialen Machtmotiv wird mit einem hohen Maß an Selbstkontrolle Einfluss auf andere ausgeübt. Der Einfluss ist in diesem Fall sozialverträglich, da andere dabei unterstützt werden, Ziele zu erreichen oder Kompetenzen zu erwerben. Anders stellt sich der Einfluss bei dem personalisierten Machtmotiv dar. Bei einem hohen personalisierten Machtmotiv geht es in erster Linie darum, andere zu dominieren und dadurch Einfluss auszuüben.

Alle drei Motive Leistung, Anschluss und Macht wurden von Mc Clelland (1975) in der Führungsforschung untersucht. Dabei wurde ermittelt, welche Anreizwirkung mit der Führungstätigkeit verbunden wird. Das Leistungsmotiv wird z.B. stark in sehr unternehmerisch ausgerichteten Führungspositionen oder in Fachlaufbahnen angesprochen, weil hier der konkrete Beitrag fachlicher Kompetenz stärker zum Erfolg beiträgt als in einer reinen, auf Personalführung ausgelegten, Führungsposition. Mc Clelland (1975) unterscheidet dabei rein auf Führung ausgerichtete Positionen von Positionen mit einem ausgeprägten Anteil an Fachlichkeit bzw. einer Fachlaufbahn. Bei reiner Führungstätigkeit ist ein hohes soziales Machtmotiv und ein geringes Anschlussmotiv von Vorteil, weil auf diese Weise sozialverträglich Einfluss auf Personen und Entscheidungen genommen werden kann. Ein zu hohes Anschlussmotiv wäre ggf. hinderlich bei unangenehmen Personalentscheidungen. Mc Clelland verfolgt seit den 1970er Jahren damit in Längsschnittstudien Forschungsansätze zu den optimalen Motivdispositionen von Führungskräften (Mc Clelland 1975, Heckhausen 2005). Der Anspruch an die Kontrollfähigkeit und auch das Bedürfnis danach entsteht in der HR-Business-Partner-Rolle durch die Aufgabenstellung, den Erfolg der eingesetzten Personalinstrumente in den operativen Geschäftseinheiten nachzuhalten, und sich proaktiv im Sinne des Unternehmens einzubringen. Eine Furcht vor Kontrollverlust kann in

der Aufgabenteilung mit den anderen Personalteilbereichen liegen. Hier muss der HR Business Partner sich darauf verlassen, dass eine entsprechende Qualität außerhalb seines Kontrollbereichs geliefert wird. Betrachtet man die Furcht vor Kontrollverlust in Verbindung mit sich ständig ändernden Kontextbedingungen, so kann der HR Business Partner in einer Zeit von unsicheren Unternehmensbedingungen nie eine vollständige Kontrolle der Situation, der Anforderungen oder auch der Ergebnisumsetzung erlangen. Ein übermäßig ausgeprägtes Machtmotiv führt möglicherweise zu nicht gewünschten Verharrungstendenzen, um Kontrolle in Veränderungen zu bewahren oder zu einer Überlastung des HR Business Partners, da die Bereitschaft fehlt, Aufgaben an andere HR-Teilbereiche abzugeben. Möglicherweise bietet eine übermäßige Ausprägung dieses Motives auch das Risiko einer zu starken Einmischung in Belange des Fachbereichs und die unangemessene Übernahme von Führungsaufgaben aus dem betreuten Fachbereich. Die Herausforderung liegt hierbei vor allem im Umgang mit sozialer Macht im Kontext fachlicher Führung. Auch bei diesem Motiv können Parallelen zu den Forschungsergebnissen von Mc Clelland (1975) zum Machtmotiv bei Führungskräften gezogen werden. Wünschenswert ist auch für den HR Business Partner ein soziales Machtmotiv mit dem Wunsch, Einfluss auf andere zu nehmen, um diese auf wertschöpfende unternehmerische Ziele auszurichten, z.B. bei der Weitergabe von Arbeitsaufträgen innerhalb des Bereichs Personal. Gleichzeitig sollte der HR Business Partner ein großes Interesse daran haben, sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte in ihrer Kompetenz wachsen zu lassen.

Insgesamt zeigt die Betrachtung der sog. sozialen Motive, dass die HR-Business-Partner-Rolle hohe Potentiale zur Befriedigung dieser Motive birgt, es jedoch immer auf den persönlichen Anspruch und die individuelle Ausprägung des Rolleninhabers ankommt, ob eine rollenförderliche Motivation entsteht. Der persönliche Anspruch ist maßgeblich bestimmt durch die Einstellungen einer Person und damit einer kognitiven, rationalen Bewertung, aber auch mit einer affektiven, emotionalen Bewertung, wie sie zu den sozialen Motiven in Form von Hoffnungen und Ängsten aufgegriffen werden. Diese Unterscheidung zwischen affektiven, impliziten Motiven und kognitiven, expliziten Motiven greift Kehr (2004) auf. Welche Zusammenhänge und Verknüpfungen sich daraus für die Rolle des HR Business Partners ergeben, wird im folgenden Kapitel thematisiert.

4.2.3 Explizite und implizite Motive entsprechend dem 3-Komponenten-Modell (Kehr 2004)

Kehr (2004) beschreibt in seinen Ausführungen zum 3-Komponenten-Modell das Zusammenwirken von expliziten Motiven (kognitiven Präferenzen), impliziten Motiven (Hoffnungen und Ängste als affektive Präferenzen) und subjektiven Fähigkeiten. Er greift damit auf eine allgemeine Definition des Begriffs der Einstellungen zurück, wie sie bereits Rosenberg und Hovland 1960 vornahmen. Nur wenn kognitive Präferenzen und affektive Präferenzen übereinstimmen, entsteht nach Kehr intrinsische Motivation; d.h. man ist konzentriert auf seine Aufgaben und erledigt diese gerne.

Die kognitive Präferenz steht für die rationale Absicht, ein Ziel zu verfolgen. Unter kognitiver Präferenz könnten sich z.B. die bewusste Wahrnehmung zur Wichtigkeit der Aufgabe (vgl. Kap. 4.2.1.2 Job Characteristics Model) und die Übereinstimmung mit den persönlichen Zielen fassen lassen. Eine hohe Autonomie in der Aufgabengestaltung, wie es die Theorie der Selbstbestimmung (vgl. Kap. 4.2.1.1) fordert, könnte sich ebenfalls positiv auf die kognitive Präferenz auswirken. Alle bewussten Elemente der rationalen Wahl kommen hier zum Tragen.

Die affektive Präferenz umfasst den emotionalen und impliziten Anteil der Motivation, d.h. die häufig unbewusst mit der Aufgabe verbundenen Bedürfnisse in Form von Hoffnungen und Ängsten. Nach McClelland (1953) beinhalten Motive immer eine affektive Komponente (vgl. Kap. 4.2.2.1). Die Forschung hat gezeigt, dass die impliziten Motive dabei häufig von den expliziten Motiven abweichen. Über das Messverfahren TAT können z.B. implizite Motive ermittelt werden. Diese weichen häufig deutlich ab von Fragebogenergebnissen, die sich auf die expliziten Anteile derselben Motive beziehen. Es bedarf daher Untersuchungsmodelle, die sowohl die impliziten als auch expliziten Motive aufgreifen. Heckhausen (2005) nennt in diesem Zusammenhang auch Kehr (2004) als Ansatz, der die Verbindung von impliziten und expliziten Motiven berücksichtigt.

Die dritte Komponente wird durch die subjektiv wahrgenommenen Fähigkeiten repräsentiert. Diese Komponente umfasst die Fähigkeiten, das Wissen und die Erfahrung, die eine Handlung verlangt. Aus rollentheoretischer Sicht sowie aus motivationstheoretischer Sicht wurden hierzu bereits die Theorie der Selbstwirksamkeit (vgl. Kap. 3.3.4) und die Komponenten des Job Characteristics Model (vgl. Kap. 4.2.1.2) betrachtet. Jeweils wurde bereits herausgearbeitet, dass durch die Rolle HR Business Partner in Bezug auf die zu erlangenden Fähigkeiten durchaus Potential besteht. Inwieweit der Wunsch ausgeprägt ist, seine persönliche Selbstwirksamkeit zu erweitern und neue Fähigkeiten dazuzulernen, ist eine Frage der Motive Macht und Leistung.

Insbesondere der Wunsch, durch eigene Fähigkeiten Einfluss zu nehmen, ist eine Ausprägung des Machtmotives in Bezug auf das Selbstwirksamkeitsstreben. Aber auch durch den Wunsch, Leistung zu erbringen, wird die Entwicklung neuer Fähigkeiten angeregt (J. Heckhausen, 2005).

Anwendung findet das 3-Komponenten-Modell von Kehr (2004) in der Führungskräfteentwicklung (Kehr & Rawolle 2012) und Motivationsforschung zur Führung (Kehr & Strasser 2013) sowie in Trainingskonzepten zum Selbstmanagement (z.B. Kehr 2004, 2009, 2013). In Kap. 5 dieser Arbeit werden die Elemente des 3-Komponenten-Modells zur Erstellung eines Untersuchungsmodells zur Erhebung der Wahrscheinlichkeit der Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle herangezogen und mit verschiedenen weiteren Theorien verknüpft. Die rationale Absicht, die Rolle HR Business Partner ausüben zu wollen, wird häufig bestätigt, die tatsächliche Umsetzung jedoch häufig in Frage gestellt (vgl. z.B. Claßen & Kern 2010). Von besonderem Interesse ist es daher für diese Arbeit die impliziten Motive der Rolleninhaber in Verbindung mit der Rolle HR Business Partner zu berücksichtigen, die in dem beschriebenen 3-Komponenten-Modell von Kehr (2004) als „affektive Präferenz“ aufgenommen wurden (vgl. Kap. 5). Auch für den HR Business Partner würde es entsprechend dem 3-Komponenten-Modell von Kehr (2004) eine affektive Komponente geben, die implizit die Motivation zur Ausübung der Rolle HR Business Partner beeinflusst.

4.2.4 Zusammenfassung der Erkenntnisse der inhaltstheoretischen Ansätze auf die Rolle des HR Business Partners

Schuler und Sonntag (2007) weisen mit Bezug auf die Forschungsergebnisse von Kehr (2004) daraufhin, dass dem Ansatz von Mc Clelland (1985) eine besondere Bedeutung zukommt, wonach die Übereinstimmung zwischen den eigenen Motiven und den tatsächlich verfolgten Zielen eine wesentliche Voraussetzung für das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit ergibt. Der Ansatz von Mc Clelland (1965, 1985) erlaubt somit eine fundierte Analyse von Zusammenhängen zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Führung und bilden damit eine zentrale Basis für die Betrachtungen der sozialen Motive im betrieblichen Kontext. J. Heckhausen (2005) greift den Ansatz der sozialen Motive wieder auf und macht dadurch die Relevanz dieses Ansatzes für die Motivation menschlichen Handelns erneut deutlich. Durch die starke Parallelität zwischen Führungskräften und HR Business Partnern in der Personalführungsaufgabe sind die für die Führungsforschung relevanten und beschriebenen Ansätze ebenfalls für den HR Business Partner von Bedeutung.

Tabelle 7 gibt noch einmal zusammenfassend die Fragestellungen der inhaltsorientierten Motivationstheorien und die damit verbundenen Herausforderungen des HR Business Partners wieder: mit der Analyse der inhaltstheoretischen Ansätze und ihrer Anwendung auf die HR-Business-Partner-Rolle wird deutlich, dass die Rolle für fast alle Ansätze Potentiale zur Analyse motivationsrelevanter Rollen Aspekte bietet. Gleichzeitig wird damit aber auch deutlich, dass weder die prozessorientierten Theorien noch die Inhaltstheorien oder die bereits in Kap. 2 vorgestellten Rollentheorien losgelöst voneinander eine vollständige Erklärungsbasis zur Frage: „Wann sind HR Business Partner bereit, entsprechend ihrer Rolle zu handeln?“ anbieten. Mit dem nächsten Kapitel wird daher ein eigenes Untersuchungsmodell entwickelt, das einige der beschriebenen Ansätze miteinander verbindet und als Basis für eine Befragung von Rolleninhabern nutzt.

Tabelle 7: Übersicht Herausforderungen des HR Business Partners in Verbindung mit Fragestellungen der inhaltsorientierten Motivationstheorien

Theorie	Fragestellungen der inhaltsorientierten Motivationstheorien	Herausforderungen des HR Business Partners
Intrinsische Motivation durch die Arbeit selbst Selbstbestimmungstheorie (Deci und Ryan, 1985) Job Characteristics Model (Hackmann und Oldham, 1980)	• intrinsisch motiviert befasst sich das Individuum mit der Erfüllung seines Autonomiebedürfnisses, wie stark ist dieses beim Rolleninhaber ausgeprägt? • Wie hoch ist der Freiraum in der Rolle?	• Proaktiv gestaltendes Verhalten ist ausdrücklich gefordert. • Hemmende Faktoren: ggf. Vorgaben durch Center of Expertise, organisatorische Einbindung im Unternehmen • Hoher Anpassungsdruck vs. langfristig geforderte Standards
	• Inwieweit sind die Kriterien Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit der Aufgaben und die Autonomie des Mitarbeiters bis hin zum Status der Zielerreichung und selbständiger Korrektur von Fehlentwicklungen möglich? • Inwieweit fühlt sich der Rolleninhaber darüber hinaus für sein Handeln verantwortlich?	• Generalisten-Rolle mit hoher Vielfalt • Erster Ansprechpartner für Führungskräfte mit dem Auftrag, einen Beitrag zur Wertschöpfung entsprechend selbstgesteckten und nachgehaltenen Zielen zu leisten • Einsatz von Arbeitsmitteln entsprechend der Bedarfe des Fachbereichs aus einem vom Personalbereich zur Verfügung gestellten Angebot • Verantwortlichkeiten zwar theoretisch bei Ulrich (1997) definiert, aber häufig im Unternehmen nicht klar geregelt • Starke Kritik am Image der Personalbereiche und kontroverse Diskussion zum Titel HR Business Partner
Motivation durch die Erfüllung „Sozialer Motive“ Soziale Motive (Mc Clelland, 1985) 3-Komponenten-Modell (Kehr, 2004)	• Leistung, Anschluss, Macht: inwieweit bestehen Präferenzen für diese Motive beim Rolleninhaber und wie stark werden die Motive durch die Übereinstimmung mit den Zielen der Rolle befriedigt?	Intensität der Ausprägung des Leistungsmotivs • Erfolgsmaßstab ist der Beitrag zum Unternehmenserfolg und der Wertschöpfung • Nicht immer klar definierte konkrete Leistungsmaßstäbe für die Rolle des HR Business Partners • Risiko: nicht erbrachte Leistungen des Fachbereichs werden übernommen
	• Wie gestaltet sich das Zusammenwirken von expliziten Motiven (kognitive Präferenz), impliziten Motiven (Hoffnungen und Ängste als affektive Präferenz) und den subjektiven Fähigkeiten in der Wahrnehmung des Rolleninhabers in Bezug auf die Ausübung der Rolle?	Intensität der Ausprägung des Anschlussmotivs • Hoher Grad der Vernetzung im Unternehmen und außerhalb • Frage der organisatorischen und damit auch der persönlichen Zugehörigkeit zum Fachbereich oder zum Personalbereich häufig in der Diskussion • Interessenvertretung für den Fachbereich innerhalb der Personalabteilung führt häufig zu Konflikten mit dem Center of Expertise oder auch mit dem Service Center, das Nichtfunktionieren des Service Delivery Model • Mangelnde Akzeptanz durch die Führungskräfte • Erster Ansprechpartner der Führungskraft und Interessenvertretung für die Mitarbeiter Intensität der Ausprägung des Machtmotivs • Auftrag des Nachhaltens der eingesetzten Personalinstrumente, Erfolgskontrolle • Nichtfunktionieren des Service Delivery Model und das Erfordernis, sich auf die Teilleistungen der einzelnen Personalteilbereiche zu verlassen. • Umgang mit sich ständig ändernden Rahmen- und Unternehmensbedingungen • Nicht klar abgegrenzte Verantwortlichkeiten zur Führungskraft der Fachbereiche und die Übernahme von zu viel Führungsaufgaben

5 ENTWICKLUNG EINES UNTERSUCHUNGSMODELLS ZUR ERHEBUNG DER WAHRSCHEINLICHKEIT DER AUSÜBUNG DER HR BUSINESS PARTNER-ROLLE

Zur Überprüfung des Untersuchungsmodells wird in dieser Arbeit ein integrativer Ansatz aus Rollen- und Motivationstheorien verfolgt. Ziel ist es, ein Untersuchungsmodell zu entwickeln, das die Intention zur Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle unter Berücksichtigung verschiedener Einflussfaktoren auf die Motivation und Volition betrachtet. In diesem Zusammenhang werden sowohl kognitive als auch affektive Elemente der Motivationstheorien und Rollentheorien aufgegriffen. Damit soll auch ein Beitrag zu einer Weiterentwicklung des Rubikon-Modells geleistet werden. Die beschriebenen Hindernisse und Herausforderungen der Rollenausübung aus struktureller und persönlicher Sicht des Rolleninhabers werden ebenfalls im Rahmen des Modells berücksichtigt. Die hier untersuchte Fragestellung fokussiert auf die Phasen 1 und 2 des Rubikon-Modells bis zur Intentionsinitiierung. Das Modell befasst sich somit in erster Linie mit der Frage nach der Bereitschaft zur Rollenausübung. Es dient nicht dazu, die tatsächliche Qualität der Rollenausübung zu erheben oder eine Bewertung der eigenen Wahrnehmung zur Rollenausübung zu erfragen, wie die Phasen 3 und 4 des Rubikon-Modells es vorsehen.

5.1 Vorgehen zur Modellentwicklung

Zur Modellentwicklung sollen die in Kapitel 2 bis 4 vorgestellten theoretischen Konzepte herangezogen und miteinander verknüpft werden. Als struktureller Rahmen für die Integration der motivations- und rollentheoretischen Ansätze zu einem Modell zur Ermittlung relevanter motivationaler Aspekte für die Rollenausübung bei HR Business Partnern wird das Rubikon-Modell nach Gollwitzer (1988) und Heckhausen (1989) herangezogen. Dieses Modell bietet sich insbesondere deswegen für die eigene Untersuchung an, da es eine Unterscheidung in Motivation und Volition vornimmt und damit die Verknüpfung von motivationalen Voraussetzungen mit der Intentionsinitiierung im Rahmen der Rolle erlaubt. Zur Bestimmung konkreter Untersuchungsvariablen für den eigenen Untersuchungsansatz lehnen sich die weiteren Überlegungen an Nerdinger (2003) an, der auf der Grundlage des Rubikon-Modells weitere prozesstheoretische Ansätze mit den einzelnen Phasen des Rubikon-Modells verknüpft hat, um konkretere Erklärungsansätze für die motivationalen und volitionalen Variablen in den ersten beiden Phasen zu gewinnen (vgl. Kap. 4.1). In Anlehnung an dieses Vorgehen werden in dieser Arbeit weitere motivations- und rollentheoretische Ansätze mit den Phasen des Rubikon-

Modells verknüpft (vgl. Kap. 5.2 und 5.3). Abbildung 14 gibt einen ersten Überblick zu den integrierten Theorien.

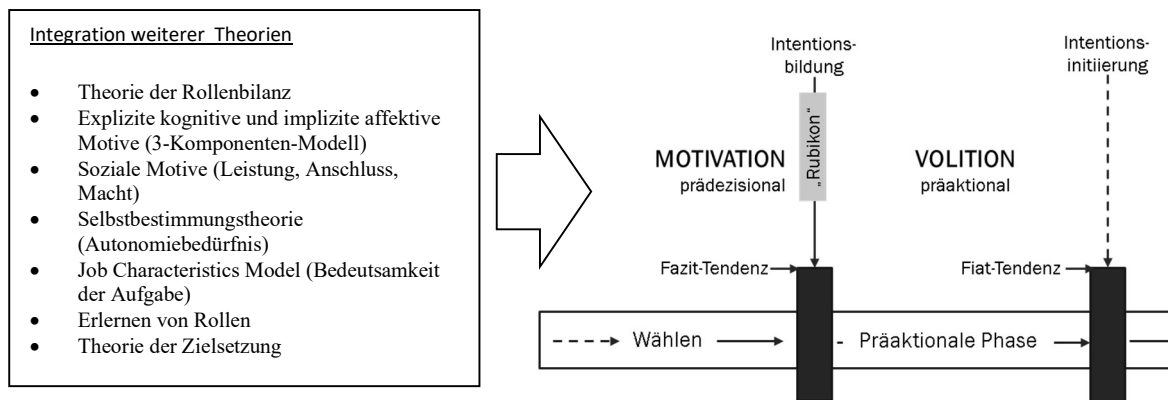


Abbildung 14: Integration weiterer Theorien in die Phasen 1 und 2 des Rubikon-Modells (Gollwitzer 1988, Heckhausen 1989)

In die Phasen 1 und 2 des Rubikon-Modells werden die Theorie der Rollenbilanz (Wiswede 1991; Fetchenhauer 1994), das 3-Komponenten-Modell (Kehr, 2004) sowie die sozialen Motive nach Mc Clelland (1953, 1975, 1985) integriert und im Folgenden begründet. Darüber hinaus werden einzelne Komponenten der Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan, 1985) sowie des Job Characteristics Model (Hackmann & Oldham, 1980) sowie einzelne Aspekte aus den in Kapitel 3 und 4 beschriebenen Rollen- und Motivationstheorien aufgegriffen, die in einem besonderen Maße einen Bezug zur Rolle des HR Business Partners aufweisen.

Integration der Theorie der Rollenbilanz (Wiswede 1991; Fetchenhauer 1994): Eine bewusste Entscheidung für die Rolle des HR Business Partners und einen entsprechenden Karriereweg ist insbesondere vor dem Hintergrund des geforderten Umdenkprozesses vom „Verwalter“ zum „Gestalter“ von den entsprechenden Rollenträgern notwendig. Die Frage der Berufswahl und die bewusste Entscheidung für die Rolle HR Business Partner wird in Kap. 3.3 mit der Theorie der Rollenbilanz beschrieben. Durch eine Integration der Theorie der Rollenbilanz und des Rubikon-Modells werden Erklärungsansätze für eine allgemeine Entscheidung in Bezug auf die berufliche Rolle (Berufswahl) und die Frage nach einer konkreten Handlungsabsicht gleichzeitig betrachtet. Ziel des neuen Untersuchungsmodells ist es daher, in den Phasen 1 und 2 des Rubikon-Modells die zusätzlichen Elemente der Rollenbilanz aufzunehmen und damit der Frage nachzugehen, wann HR Business Partner bereit sind, entsprechend ihrer Rolle zu handeln. Die Theorie der Rollenbilanz nach Wiswede (1991) und

Fetchenhauer (1994) (vgl. Kap. 3.3.1) wird verwendet, um eine Verknüpfung von rollentheoretischen Ansätzen und Konzepten der rationalen Wahl vorzunehmen. Das Rubikon-Modell wird durch die Rollenbilanz weiter detailliert, um Aussagen im Sinn einer langfristig angelegten Entscheidungsfrage zur Berufs- bzw. Rollenwahl treffen zu können. Die Annahmen zum Vorsatz zu einer konkreten Handlung im Rubikon-Modell werden damit auf den Anwendungskontext von Rollenentscheidungen übertragen. Diese Übertragung und damit Verknüpfung der genannten Theorien beruht auf der Annahme, dass eine Rolle ein Bündel von verschiedenen einzelnen Handlungen darstellt, zu denen jeweils eine motivationale Abwägung stattfindet. Die Summe der Abwägungen zu einzelnen Rollenhandlungen führt somit letztlich zu einer Motivation für die Gesamtrolle.

Integration des 3-Komponenten-Modells (Kehr, 2004): J. Heckhausen (2005) kritisiert, dass nur wenige motivationstheoretische Ansätze bisher eine Verbindung von kognitiven und affektiven Komponenten aufgreifen. Das Untersuchungsmodell soll auch in dieser Hinsicht das Rubikon-Modell erweitern. Zusätzlich zur Rollenbilanz werden inhaltstheoretische Motivationsansätze mit kognitiven wie affektiven Komponenten entsprechend dem 3-Komponenten-Modell nach Kehr (2004) (vgl. Kap. 4.2.2.2) in das Untersuchungsmodell integriert. Durch diese Verknüpfung wird der Einwand aufgegriffen, dass sich prozessorientierte Theorien bislang überwiegend kognitiver Annahmen bedienen und affektive Ansätze außer Acht lassen.

Integration der sozialen Motive Leistung, Anschluss und Macht (Mc Clelland 1953, 1975, 1985): Das Untersuchungsmodell berücksichtigt neben den prozessualen Konzepten auch konkrete inhaltliche Motivationsaspekte als Determinanten der Bereitschaft zur Rollenausübung. Auch hierdurch wird das Rubikon-Modell weiter detailliert und konkretisiert. Insbesondere werden hierzu die Motivkonzepte nach Mc Clelland (1953,1975,1985) in die Betrachtung mit integriert (vgl. Kap. 4.2.2.1). In Anlehnung an Atkinson (1957) werden die Motive Leistung, Anschluss und Macht als Hoffnung bzw. Ängste operationalisiert (vgl. Kap. 4.2.2.1), so dass die Erfassung von affektiven Komponenten über das neue Untersuchungsmodell ermöglicht wird.

Integration weiterer motivationstheoretischer Ansätze in das Untersuchungsmodell: Darüber hinaus werden die Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan, 1985) mit der Komponente „Autonomiebedürfnis“ (vgl. Kap. 4.2.1.1) und das Job Characteristics Model (Hackmann & Oldham, 1980) mit der Komponente „Bedeutsamkeit der Aufgabe“ (vgl. Kap. 4.2.1.2) zur Konkretisierung der kognitiven und affektiven Präferenzen in Zusammenhang mit der HR-Business-Partner-Rolle herangezogen. Beide Theorien greifen ergänzend zu den bereits berücksichtigten Motiv-Theorien eine Anreizperspektive auf, die in den Untersuchungen um die Rolle des HR Business

Partners immer wieder aufgegriffen werden (vgl. z.B. Ulrich et al. 1997- 2012, Claßen & Kern 2010). Die besondere Bedeutsamkeit der Rolle HR Business Partner wird insbesondere bei Ulrich et al. (1997-2012) beschrieben. Dennoch bleibt offen, inwieweit die benannten HR Business Partner ihre Rolle auch als bedeutsam wahrnehmen. Neben der kognitiven Bewertung der Bedeutsamkeit der Rolle soll auch die affektive Wahrnehmung des Gestaltungsfreiraums in Verbindung mit der Rolle in das Untersuchungsmodell mit aufgenommen und erfasst werden. Die Forderung an HR Business Partner, sich von einem Verwalter zu einem Gestalter zu entwickeln, wird in vielen Diskussionen um die Rolle aufgegriffen (vgl. Ulrich et al. 1997-2012, Claßen & Kern 2010). Entsprechend sollte ein zukünftiger Rolleninhaber auch einen ausgeprägten Wunsch nach Autonomie und Gestaltungsfreiraum mit den Aufgaben des HR Business Partner in Verbindung bringen, wie sie die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1985) beschreibt. Darüber hinaus werden Aspekte der Theorie der Zielsetzung von Locke und Latham (1990; 2002) sowie Ansätze des Erlernens von Rollen wie die Theorie des Modell-Lernens nach Bandura (1979, 1986) aufgegriffen. Diese Theorie-Komponenten wurden als einzelne Ergänzungskomponenten zu den beschriebenen Theorien in die Phasen 1 und 2 des Rubikon-Modells integriert.

Auf der Grundlage dieser theoretischen Integrationen wurden anschließend die für das Untersuchungsmodell relevanten Variablen und die sich aus dem Modell ergebenden Fragestellungen und Hypothesen abgeleitet, die im Rahmen der empirischen Erhebungen dieser Arbeit überprüft werden sollen. In diesem Zusammenhang wurden auch die untersuchungsrelevanten Variablen bestimmt und operationalisiert.

Trotz seiner Komplexität erhebt das Untersuchungsmodell keinen Anspruch auf eine vollständige Abbildung aller relevanten Variablen und der Zusammenhänge zwischen ihnen. Das Modell bildet weiterhin nur einen Ausschnitt aller möglichen Variablen und Zusammenhänge ab und setzt den Fokus auf motivationsbezogene Aspekte der HR-Business-Partner-Rolle. Insbesondere werden in dem Modell die in Kap. 2 und 3 genannten strukturellen und persönlichen Herausforderungen und Hindernisse bei der Rollenausübung aus der Perspektive der Rolleninhaber berücksichtigt. Außerdem wird differenziert zwischen kognitiven und affektiven Komponenten, um sowohl explizite als auch implizite Motive der Rolleninhaber zu erfassen (vgl. Kap. 4.2.2.2). In den Kapiteln 5.2 und 5.3 wird im Anschluss eine konkrete Betrachtung der einzelnen Zusammenhänge vorgenommen, um die untersuchungsleitenden Hypothesen ableiten zu können.

5.2 Der Einfluss auf das Wählen: Fragestellungen und Hypothesen entsprechend der prädezisionalen Phase

In dieser ersten Phase des Rubikon-Modells wirken Prozesse der Intentionsbildung. Zur Modellierung wurde hierbei auf ausgewählte Wert-Erwartungs-Modelle Bezug genommen (vgl. Kap. 4.1.). Die Theorie der Rollenbilanz befasst sich in drei Phasen mit der Fragestellung, unter welchen Bedingungen Individuen eine soziale Rolle übernehmen bzw. einen bestimmten Beruf wählen (vgl. Kap. 3.3). Die erste Phase bezieht sich auf das Anstreben der Rolle und wird daher der prädezisionalen Phase des Rubikon-Modells zugeordnet. Kernvariablen der Bilanz sind in dieser ersten Phase die in Verbindung mit einer Rolle wahrgenommenen Kosten und Erträge sowie der normative Druck und die wahrgenommenen eigenen Fähigkeiten, um den Rollenanforderungen gerecht werden zu können. Bei den Kosten und Erträgen wird außerdem mit Bezug auf Kehr (2004) differenziert zwischen kognitiven und affektiven Präferenzen (vgl. Kap.4.2.2.2). Darüber hinaus wurden in diesem Kontext außerdem Zusammenhänge mit inhaltsorientierten Motivationstheorien sowie weitere rollentheoretischen Ansätze hergestellt (vgl. Kap.3). Hierdurch gelangt man zu den im Folgenden beschriebenen Annahmen und Fragestellungen in Bezug auf die motivationalen Prozesse des HR Business Partner. In Bezug auf die motivationalen Prozesse der ersten Phase sollen vor allem die Theorie der Rollenbilanz (vgl. Kap.3.3) sowie das 3-Komponenten-Modell von Kehr (2004) zur Strukturierung des Untersuchungsmodells herangezogen werden (vgl. Kap.4.2.3.2).

5.2.1 Kosten- und Ertragserwartungen entsprechend der kognitiven Präferenz:

Gemäß der Rollenbilanz-Theorie werden mit einer Rolle Erträge und Kosten verbunden, die zunächst beim Anstreben der Rolle und in einer zweiten Phase beim Ausüben und Beibehalten der Rolle wahrgenommen bzw. eingeschätzt werden. Die Einschätzungen zu den Erträgen und Kosten können sich dabei sowohl auf extrinsische als auch später beim Ausüben der Rolle intrinsische Aspekte beziehen. Im Kontext der Rollenbilanz-Theorie wird allerdings nicht konkretisiert, um welche Kosten und Erträge es sich genauer handelt bzw. welche motivationstheoretischen Aspekte zu Ertrags- oder Kostenwahrnehmungen führen. Deutlich wird aber in diesem Zusammenhang bereits, dass das Empfinden von Erträgen und Kosten Einfluss auf das Wählen bzw. die Entscheidung für die Ausübung der Rolle hat. Ob Bedingungen oder Einflussfaktoren in Verbindung mit der Rolle als Erträge oder Kosten bewertet werden, hängt ab von einer persönlichen Nutzenabwägung des Individuums. Anhand des **VIE-Modells (Vroom, 1964)** konnte u.a. gezeigt werden, dass wünschenswerte und machbare Ziele am häufigsten gewählt werden (Frey & Irle, 2002). Die Wahl der Ziele unterliegt damit einerseits Faktoren einer rationalen

Entscheidung. Eine zentrale Komponente, die ein Ziel wünschenswert macht, ist verbunden mit der Einschätzung der Bedeutsamkeit oder Wichtigkeit des Ziels. Wie auch aus Erkenntnissen im Zusammenhang mit dem **Job Characteristics Model von Hackmann & Oldham (1980)** hervorgeht, muss eine Tätigkeit als bedeutsam erlebt werden, um motivierend zu wirken (vgl. Kap. 4.2.1.2). Bei **Kehr (2004)** wird diese rationale Bewertung der Wichtigkeit eines Ziels als **kognitive Präferenz** oder explizites Motiv verstanden. Ein als wichtig eingestuftes Ziel erhält damit einen hoch eingestuften Präferenzwert. Die Erreichung des Ziels würde als Ertrag positiv wahrgenommen. Ziele, die als unwichtig oder unbedeutend eingestuft werden, erhielten hingegen einen geringen Präferenzwert. Muss ein entsprechend niedrig präferiertes Ziel trotzdem verfolgt werden, würde die Zielverfolgung voraussichtlich als aufwändig und mit einem geringen persönlichen Ertrag oder sogar negativer Kostenerwartung wahrgenommen werden. Als wichtig empfundene Ziele wirken demnach als Ertragserwartung, während als unwichtig oder unbedeutend erachtete Ziele eher als Kostenerwartung eingeschätzt werden. Im Kontext der HR-Business-Partner-Rolle und der Entstehung von Kosten- oder Ertragserwartungen stellt sich daher die Frage:

Inwieweit betrachten HR Business Partner ihre berufliche bzw. professionelle Rolle als wünschenswertes Ziel im Sinne von Wichtigkeit und Bedeutsamkeit, im Sinn einer kognitiven Präferenz?

Die „**Kognitive Präferenz**“ mit der Frage nach der wahrgenommenen Wichtigkeit der Rolle wird als direkter Prädiktor in das Untersuchungsmodell integriert. Für die Ertrags- und Kostenerwartungen lassen sich daher folgende Hypothesen formulieren:

Hypothese 1: Ertragserwartungen stellen Prädiktoren dar, die sich positiv auf das Kriterium Intentionsbildung (Fazit-Tendenz) auswirken. Zu den Ertragserwartungen zählt:

- a) eine positive kognitive Präferenz für die Rolle, die aus einer als hoch empfundenen Bedeutsamkeit der Rolle resultiert.

Hypothese 2: Kostenerwartungen stellen Prädiktoren dar, die sich negativ auf das Kriterium Intentionsbildung (Fazit-Tendenz) auswirken. Zu den Kostenerwartungen zählt:

- a) eine negative kognitive Präferenz, die aus einer als gering empfundenen Bedeutsamkeit der Rolle resultiert.

Im Untersuchungsmodell sollen darüber hinaus auch affektive Komponenten bei der Wahlentscheidung (Fazit-Tendenz) berücksichtigt werden. Im Folgenden wird das Untersuchungsmodell dementsprechend um Variablen der Kosten- und Ertragserwartungen anhand von affektiven Präferenzen ergänzt.

5.2.2 Kosten- und Ertragserwartung entsprechend der affektiven Präferenz

Der Rolle des HR Business Partners wird häufig aus rationaler Perspektive eine hohe Sinnhaftigkeit zugesprochen. Trotzdem zeigen verschiedenste Erhebungen, dass die Rolle nicht ausreichend umgesetzt bzw. gelebt wird. Nach **Kehr (2004)** sind neben der kognitiven Präferenz und expliziten Motiven eine affektive Präferenz und implizite Motive, in denen sich Ängste und Hoffnungen widerspiegeln, bei Wahlentscheidungen zu berücksichtigen. Eine Berücksichtigung und Erhebung der affektiven Komponente in Bezug auf die oben genannten sozialen Motive im Rahmen des Untersuchungsmodells kann möglicherweise Aufklärung zu diesem Widerspruch schaffen. Nach Kehr (2004) ergibt sich eine intrinsische Motivation nur dann, wenn sowohl kognitive als auch affektive Präferenzen bei einer Handlung übereinstimmen.

Aus inhaltstheoretischer Sicht könnten bereits in dieser ersten prädeziSIONalen Phase des Rubikon-Modells die durch Affekte aufgeladenen individuellen sozialen Motive (**McClelland 1985**) Einfluss nehmen. Unter der Annahme, dass mit Hoffnungen positive Erwartungen und mit Befürchtungen negative Erwartungen bezüglich eines Ziels verbunden sind (vgl. Atkinson 1957, Kap. 4.2.2), können durch die Wahrnehmung der Motive sowohl Ertragserwartungen als Hoffnungen, als auch Kostenerwartungen in Form von Befürchtungen entstehen. Mögliche Aspekte, die durch das Leistungs-, Anschluss- und Machtmotiv bei der HR-Business-Partner-Rolle konkret adressiert werden, finden sich detailliert in Kap. 4.2.2 beschrieben. Alle drei Motive werden durch die HR-Business-Partner-Rolle angesprochen. Gleichzeitig finden sich zu allen drei Motiviaspekten widersprüchliche und kontroverse Tendenzen in Bezug auf die Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle. So wird, wie bereits beschrieben, das Thema Leistung und die Messbarkeit des Erfolges von HR Business Partnern stark diskutiert. Hinzu kommt die Diskussion um die Zugehörigkeit des HR Business Partners zum Fachbereich oder zum Personalbereich bzw. auch die Ansprüche an Einflussnahme und Kontrolle des Partners in Bezug auf Themen der Personalführung (vgl. Kap. 2). Wie die Motive Anschluss, Leistung und Macht in Zusammenhang mit der HR-Business-Partner-Rolle bei individuellen Rollenträgern ausgeprägt sind, kann somit sehr unterschiedlich und teilweise sogar widersprüchlich ausfallen.

Wie in Kapitel 3 beschrieben, gehen **Neuberger (1995)** sowie **Fischer und Wiswede (2009)** auch auf die **Konflikte** und die **belastenden Aspekte** in Verbindung mit einer Rolle ein. Diese Erwartungen führen zu einer Erhöhung der Kostenerwartung in Bezug auf die Rollenausübung und wirken damit negativ auf die Motivation und das Wählen in dieser Phase. Belastende Aspekte können in diesem Zusammenhang mit Intra-Sender-Konflikten (ein Sender verhält sich missverständlich/ambivalent) oder Intersender-Konflikten (verschiedene Sender haben unverträgliche Erwartungen), Rollen-Ambiguität (Unklarheit der Rollenerwartungen) oder einer erwarteten Rollen-Überlastung (Überlastung mit Aufgaben und Pflichten), Inter-Rollen-Konflikten (Unverträglichkeit zwischen zwei oder mehreren Rollen) oder Person-Rollen-Konflikten (Rolle und Selbstkonzept stimmen nicht überein) verknüpft sein und zu einem Ablehnungsdruck führen. Inwieweit das Individuum einen Ablehnungsdruck oder Kosten aus den möglichen Rollenkonflikten erwartet, bleibt einer individuellen Abwägung des Individuums überlassen. Der gesamte Prozess des Rollenlernens und des Role-making unterliegt dabei einer Kosten-Nutzen-Abwägung, die maßgeblich durch die Motive des Individuums geprägt ist. Es hängt dabei stark von der Wahrnehmung der Rolle und ihrer situativen Bedingungen durch den Rolleninhaber ab, inwieweit dieser damit Hoffnungen oder Befürchtungen verbindet und wie stark die jeweilige Wahrnehmung entsprechender Aspekte ausgeprägt ist. Wie stark sind entsprechend die Hoffnung auf Erfolg, die Hoffnung auf Anschluss und die Hoffnung auf Kontrolle sowie, auf der anderen Seite, die Furcht vor Misserfolg, die Furcht vor Zurückweisung und die Furcht vor Kontrollverlust aus der Perspektive des Rolleninhabers mit der Rolle verbunden und welche belastenden Aspekte werden überhaupt als solche wahrgenommen?

Ein deutlich formulierter Anspruch an die HR-Business-Partner-Rolle besteht darin, sich von einem Verwalter zu einem Gestalter zu entwickeln. Motivationspsychologisch gewendet nimmt diese Anforderung jedoch auch Bezug auf das Autonomiebedürfnis des Rolleninhabers gemäß der **Selbstbestimmungstheorie** von **Deci & Ryan (1985 vgl. Kap. 4.2.1.1)**. Das Autonomiebedürfnis könnte somit als Ertragserwartung bzw. die Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum formuliert werden. Aus der entgegengesetzten Perspektive geht mit einer höheren Autonomie auch ein höherer Entscheidungs- und Kontrollanspruch sowie die Fähigkeit, sich selbst zu priorisieren, einher. Folglich könnte hier auch die Furcht vor Überlastung ein wesentliches implizites Motiv darstellen, dass Einfluss auf die Motivation, die HR-Business-Partner-Rolle auszuüben, nimmt. Unter anderem wird ein erhöhter administrativer Aufwand, der den Mitarbeiter von der Erfüllung der Rolle abhält, als Hindernis zur Rollenausübung benannt (Claßen & Kern, 2010). Vor dem Hintergrund dieser Kontroverse um diesen Aspekt der Rollengestaltung, sollen die

Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum und die Furcht vor Überlastung zusätzlich in das Untersuchungsmodell aufgenommen werden.

Entsprechend dem Risikowahlmodell (vgl. Atkinson 1957, Kap. 4.1.2.1 und 4.2.2.1) lassen sich die Motive jeweils in der positiven Ausprägung als Hoffnung auf etwas oder in der negativen Ausprägung als Furcht vor etwas operationalisieren bzw. erfassen. Es stellen sich damit folgende Forschungsfragen:

Inwieweit ist für die Rolleninhaber ein Ertrag aus der Hoffnung auf die Erfüllung der sozialen Motive Anschluss, Leistung und Macht sowie aus der Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum durch die Ausübung der HR Business Partner Rolle zu erwarten?

Und

Inwieweit führen Befürchtungen in Verbindung mit den sozialen Motiven Anschluss, Leistung und Macht oder die Befürchtung von Überlastungen durch die Rollenausübung zu Kostenerwartungen bei Rolleninhabern der HR-Business-Partner-Rolle?

Dies sind Fragestellungen, die sich mit Bezug auf die affektiven Präferenzen in der prädeziSIONalen Phase ergeben können. Je nachdem, wie die Erwartungen und Vorstellungen des Individuums bezüglich der Rolle und ihres Potentials zur Befriedigung der genannten Motive ausfallen, wird sich die Wahl oder Intentionsbildung darstellen, die Rolle anzunehmen. Aus der Betrachtung der Kosten- und Ertragserwartungen entsprechend der affektiven Präferenzen lassen sich damit weitere Prädiktoren für das Untersuchungsmodell ableiten. Konkret erhoben werden sollen in diesem Zusammenhang die Prädiktor-Variablen:

- Hoffnung auf Erfolg
- Furcht vor Misserfolg
- Hoffnung auf Anschluss
- Furcht vor Zurückweisung
- Hoffnung auf Kontrolle
- Furcht vor Kontrollverlust
- Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum
- Furcht vor Überlastung

Dem zu Folge können an dieser Stelle folgende Hypothesen zur prädeziSIONalen Phase für das Untersuchungsmodell abgeleitet werden:

Hypothese 1: Ertragserwartungen stellen Prädiktoren dar, die sich positiv auf das Kriterium Intentionsbildung (Fazit-Tendenz) auswirken. Zu den Ertragserwartungen zählen zusätzlich zur kognitiven Präferenz:

- b) Hoffnungen, die sich aus den Affekten der sozialen Motive ableiten lassen:
Hoffnung auf Anschluss, Hoffnung auf Erfolg, Hoffnung auf Kontrolle
- c) Hoffnungen entsprechend der Selbstbestimmungstheorie: Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum

Hypothese 2: Kostenerwartungen stellen Prädiktoren dar, die sich negativ auf das Kriterium Intentionsbildung (Fazit-Tendenz) auswirken. Zu den Kostenerwartungen zählen zusätzlich zur negativen kognitiven Präferenz:

- b) Befürchtungen, die sich aus den Affekten der sozialen Motive ableiten lassen:
Furcht vor Zurückweisung, Furcht vor Misserfolg, Furcht vor Kontrollverlust
- c) Befürchtungen entsprechend der Selbstbestimmungstheorie: Furcht vor Überlastung

5.2.3 Erwartung bezüglich des normativen Drucks

Gemäß der Rollenbilanz-Theorie (Wiswede 1991; Fetchenhauer 1994) ist nicht nur die Addition der Kosten und Erträge für die Ausübung einer Rolle relevant, sondern darüber hinaus der empfundene normative Druck zur Rollenausübung bzw. Rollenübernahme. Der normative Druck kann entweder als internalisierte Verpflichtung oder von außen als Sanktionsdruck wahrgenommen werden. Es kann sich dabei um einen Annahmedruck zur Ausübung der Rolle oder um einen Ablehnungsdruck handeln. Der normative Druck wird dabei ebenfalls additiv mit den Kosten und Erträgen verrechnet.

Für die Entwicklung des Untersuchungsinstruments für diese Arbeit ist dabei noch einmal zu prüfen, welche messbaren Variablen für die Erwartungen des Individuums bzw. des Rolleninhabers und HR Business Partners bezüglich des normativen Drucks in das Untersuchungsmodell aufgenommen werden können. Weiter ist zu klären, in welcher Weise diese Variablen in dem neu zu entwickelnden Untersuchungsmodell Einfluss nehmen sollen. Im Folgenden wird zunächst betrachtet, welche Variablen sich zur Messung des normativen Drucks für das Untersuchungsmodell herleiten lassen.

Entsprechend den Theorien der Sozialisation könnte sich der normative Druck als eine innere Verpflichtung aus dem Selbstkonzept und den eigenen Wertvorstellungen heraus ergeben (vgl. Kap. 3.2.2 und insbesondere Wiswede 1977 zum Erlernen von Rollen). Eine

Übereinstimmung der Rolle mit dem eigenen Selbstkonzept ist jedoch nur schwer in Variablen abbildbar und durch ein Untersuchungsmodell nur schwer messbar.

Ein Sanktionsdruck von außen wird entsprechend der Rahmenbedingungen des Rollenlernens (Fischer und Wiswede 2009) durch die Sozialstruktur von außen ausgeübt. Das Konzept der subjektiven Norm von Fishbein und Ajzen (1975) bietet hierzu einen entsprechenden Ansatz. Nach Fishbein und Ajzen (1975) übt die subjektive Norm, d.h. die Wahrnehmung von normativen Überzeugungen und entsprechender Erwartungen ihrer Bezugspersonen einerseits und der Wunsch, diesen Erwartungen zu entsprechen (Konformitätsmotivation) andererseits, einen deutlichen Einfluss auf das Verhalten eines Individuums aus (vgl. Kap. 3.3.3 und Kap. 4.1.1). Insbesondere zur Konkretisierung des normativen Drucks durch die Sozialstruktur könnten die Komponenten der subjektiven Norm daher einen wichtigen Erkenntnisbeitrag liefern.

In der Sozialstruktur im Arbeitsumfeld des HR Business Partners nehmen insbesondere der eigene Vorgesetzte bzw. die Führungskraft des Fachbereichs Personal sowie die Führungskräfte der zu betreuenden Fachbereiche eine bedeutende Stellung ein. Der Führungskraft im Bereich Personal fällt dabei nach Ulrich (2009) die entscheidende Rolle zu, die Ansprüche an den HR Business Partner und die Stellung des Personalbereichs im Unternehmen gegenüber seinen Mitarbeitern zu verdeutlichen. Es sollte daher ein normativer Druck entsprechend den Erwartungen der eigenen Führungskraft im Personalbereich für den HR Business Partner spürbar sein. Darüber hinaus können auch weitere normative Erwartungen durch die Führungskräfte der Fachbereiche, Kollegen, Mitarbeiter oder anderer Stakeholder durch den HR Business Partner wahrgenommen werden.

Bezüglich des normativen Drucks aus der Sozialstruktur des HR Business Partners können damit über das Modell der subjektiven Norm von Fishbein & Ajzen (1975) folgende Fragen gestellt werden:

Inwieweit werden normative Erwartungen, die von der Sozialstruktur (insbesondere der eigenen Führungskraft, aber auch durch Kollegen, Führungskräfte der Fachbereiche, Mitarbeiter, oder weiterer Stakeholder) ausgehen, sich entsprechend der HR Business Partner-Rolle zu verhalten, durch den Rolleninhaber empfunden? Welche normativen Erwartungen werden wahrgenommen?

Inwieweit besteht der Wunsch des Rolleninhabers, diesen Erwartungen zu entsprechen – im Sinne einer entsprechenden Konformitätsmotivation?

Die Erwartungen bezüglich des normativen Drucks könnten entsprechend durch folgende Variablen konkretisiert werden:

- Wahrgenommene normative Erwartungen des Vorgesetzten
- Wahrgenommene normative Erwartungen der Führungskräfte aus den operativen Fachbereichen
- Konformitätsmotivation, den Erwartungen des eigenen Vorgesetzten zu entsprechen
- Konformitätsmotivation, den Erwartungen der Führungskräfte aus den operativen Fachbereichen zu entsprechen.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass fehlende normative Erwartungen des Vorgesetzten oder fehlende normative Erwartungen der Führungskräfte ggf. auch einen eher negativen Einfluss auf die Motivation des Rolleninhabers ausüben könnten. Spricht sich ein Vorgesetzter z.B. öffentlich gegen die Umsetzung der HR-Business-Partner-Rolle aus, so ist es sicher deutlich schwerer für den Rolleninhaber, seine Motivation zur Rollenausübung aufrecht zu erhalten. Aufwände oder Kostenerwartungen zur Umsetzung der Rolle würden steigen, Ertragserwartungen in Verbindung mit der Rollenumsetzung würden ggf. auch sinken.

Weiter ist daher festzulegen, in welcher Weise die Variablen des normativen Drucks in das Untersuchungsmodell aufgenommen werden sollen. Entsprechend der Theorie der Rollenbilanz (Wiswede 1991; Fetchenhauer 1994) kann eine additive Einbindung erfolgen. Die Werte der Variablen des normativen Drucks könnten zu den Werten der Ertrags- und Kostenerwartungen addiert werden. Damit würde man von einer ähnlichen Einflussnahme wie bei den intrinsisch vom Individuum mit Rollenausübung in Verbindung gebrachten Kosten- und Ertragserwartungen ausgehen. Entsprechend der Theorie der Selbstbestimmung von Deci und Ryan (1985) und der Unterscheidung intrinsischer und extrinsischer Motivation, würde ein Individuum zunächst jedoch seiner intrinsischen Motivation folgen. Eine Unterscheidung externer Motivationseinflüsse könnte daher auch für dieses Untersuchungsmodell sinnvoll sein. Die aus der Sozialstruktur von extern auf die Motivation des Individuums wirkenden Variablen des normativen Drucks könnten auch additiv, aber moderierend, auf den Einfluss der Kostenerwartungen und Ertragserwartungen auf die Motivation zur Umsetzung der Rolle des HR Business Partners aufgenommen werden. Damit würde eine Unterscheidung der intrinsischen sowie extrinsischen Einflüsse auf die Motivation zur Rollenausübung möglich. Die intrinsischen Einflüsse auf die Motivation zur Rollenausübung durch die Ertragserwartungen würden ggf. durch positive Ausprägungen der Variablen des

normativen Drucks verstärkt bzw. durch negative Ausprägungen verringert. Die Einflüsse der Kostenerwartungen würden durch negative Ausprägungen der Variablen des normativen Drucks ggf. verstärkt bzw. durch positive Ausprägungen in ihrem Einfluss auf die Motivation zur Rollenausübung verringert. Die Integration der Variablen des normativen Drucks in das Untersuchungsmodell und die sich daraus ergebenden Fragestellungen führen entsprechend zur Ableitung weiterer Hypothesen zur prädeziSIONalen Phase des Rubikon-Modells. Die Variablen „normative Erwartungen der operativen Führungskräfte“, „normative Erwartungen des Vorgesetzten“, „Konformitätsmotivation ggü. operativen Führungskräften“ und „Konformitätsmotivation ggü. dem Vorgesetzten“ werden unter Berücksichtigung der folgenden Hypothesen als Moderatoren in das Untersuchungsmodell aufgenommen.

Hypothese 3: Wahrgenommene normative Erwartungen durch den Vorgesetzten oder durch die Führungskräfte der Fachbereiche nehmen als eine Komponente des normativen Drucks einen moderierenden Einfluss auf die „Ertragserwartungen“ des Rolleninhabers.

Hypothese 4: Wahrgenommene normative Erwartungen durch den Vorgesetzten oder durch die Führungskräfte der Fachbereiche nehmen als eine Komponente des normativen Drucks einen moderierenden Einfluss auf die „Kostenerwartungen“ des Rolleninhabers.

Hypothese 5: Der Wunsch, den Erwartungen des Vorgesetzten oder der Führungskräfte zu entsprechen, wird zusätzlich dazu führen, dass der normative Druck einen moderierenden Einfluss auf die Prädiktoren der „Ertragserwartungen“ erhält.

Hypothese 6: Ein mangelnder Wunsch, den Erwartungen des Vorgesetzten oder der Führungskräfte zu entsprechen, wird zusätzlich dazu führen, dass der normative Druck einen moderierenden Einfluss auf die Prädiktoren der „Kostenerwartungen“ erhält.

5.2.4 Erwartungen bezüglich der persönlichen Fähigkeiten zur Rollenausübung:

Entsprechend der Rollenbilanz-Theorie (Wiswede 1991; Fetchenhauer 1994) wird zusätzlich zu der additiven Verknüpfung aus Erträgen, Kosten und dem empfundenen normativen Druck eine multiplikative Verknüpfung der Summe der genannten Variablen mit den wahrgenommenen Fähigkeiten angenommen. Die wahrgenommenen Fähigkeiten hängen dabei zum einen von den tatsächlich vorhandenen Fähigkeiten, der bisherigen

beruflichen Entwicklung und der tertiären Sozialisation des Individuums ab und zum anderen von seinem Selbstwirksamkeitsempfinden.

Entsprechend der Theorien Banduras wird die empfundene Selbstwirksamkeit durch die Intensität und die Häufigkeit von Erfolgserlebnissen (Effizienz-Erfahrungen), durch Vergleichsprozesse bei der Beobachtung anderer Personen oder durch verbale Kommunikation in Form von Ratschlägen und Erklärungen bedingt bzw. aufgebaut (Bandura 1979, 1986, 1997, 2001; Bandura & Locke 2003). Da das Individuum bei der Einführung der Rolle noch keine eigenen Erfolgserlebnisse durch die Rollenausübung gehabt haben kann, maximal ähnliche oder ausschnittshafte Erfahrungen aus seiner bisherigen Entwicklung, sind insbesondere die Beobachtung von anderen Personen und der Vergleichsprozess wichtige Determinanten. Dies bestätigen auch Erkenntnisse zum Modelllernen von Bandura (1979) sowie zum Lernen von Erwartungen von Rotter (1954, 1982; Rotter et al. 1972), die als relevant für das Erlernen einer Rolle identifiziert wurden (vgl. Kapitel 3.2.).

Für die Entwicklung des neuen Untersuchungsmodells und entsprechend der Theorie der Rollenbilanz (Wiswede 1991; Fetchenhauer 1994) sind daher Fragen zur Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten und dem individuellen Kompetenzerleben des jeweiligen HR Business Partners selbst zu stellen. Es ist dabei nicht relevant, ob das Kompetenzerleben durch die Beobachtung von Anderen oder durch eigene Erfahrungen begründet ist. Entsprechend der Rollenbilanz-Theorie ist die Intensität der Ausprägung entscheidend. Es stellt sich daher die Frage:

***Inwieweit verfügt der HR Business Partner bereits nach seiner Einschätzung über die erforderlichen Fähigkeiten/Kompetenzen zur Ausübung der Rolle?
Bzw. wie ausgeprägt ist das Selbstwirksamkeitsempfinden des HR Business Partners in Bezug auf die Rollenausübung (Kompetenzerleben)?***

Ein ausgeprägtes Kompetenzerleben in Bezug auf die Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle würde gleichermaßen bedeuten, dass der zukünftige Rolleninhaber seinen persönlichen Entwicklungsaufwand zum Aufbau entsprechender Fähigkeiten zur Rollenausübung eher gering einschätzen würde. Für das neu zu entwickelnde Untersuchungsmodell ist es daher zudem von Interesse, wie hoch der jeweilige HR Business Partner den Aufwand einschätzt, die Rolle zu erlernen.

Wie ausgeprägt nimmt der Rolleninhaber den Entwicklungsaufwand wahr, um die Rolle professionell ausfüllen zu können?

Die wahrgenommenen Fähigkeiten des jeweiligen Rolleninhabers ließen sich entsprechend durch die Variablen „Kompetenzerleben“ und „empfundener Entwicklungsaufwand“ in dem neuen Untersuchungsmodell beschreiben. Gemäß der Rollenbilanz-Theorie wird ein multiplikativer Einfluss der eingeschätzten Fähigkeiten auf die Entscheidung, die Rolle auszuüben, angenommen (vgl. Kap. 3.3.1). Inwieweit es sich bei der Intensität des Einflusses tatsächlich um einen multiplikativen Einfluss handelt und sich die Annahmen der Rollenbilanz-Theorie auch für das hier aufzustellende Untersuchungsmodell bestätigen, werden die entsprechenden Auswertungen zeigen. Für die Entwicklung dieses Untersuchungsmodells soll zunächst überprüft werden, welchen Einfluss die wahrgenommenen Fähigkeiten auf die Motivation zur Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle nehmen. Mit Bezug auf die prädezyonale Phase des Rubikon-Modells lassen sich hieraus weitere Hypothesen formulieren.

Hypothese 7: Das wahrgenommene Kompetenzerleben wirkt sich positiv als Prädiktor auf die Fazit-Tendenz aus.

Hypothese 8: Der wahrgenommene Entwicklungsaufwand wirkt sich negativ als Prädiktor auf die Fazit-Tendenz aus.

Das Untersuchungsmodell wird damit um die Variablen „Kompetenzerleben“ und „empfundener Entwicklungsaufwand“ erweitert. Ziel ist dabei, sowohl die positiven Erfahrungen im Hinblick auf die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten zu erfassen, als auch den damit verbundenen Aufwand, entsprechende Fähigkeiten zu erwerben bzw. zu entwickeln. Einflüsse der Variablen „Kompetenzerleben“ und „empfundener Entwicklungsaufwand“ auf Variablen der Kosten- und Ertragserwartungen des Untersuchungsmodells werden dabei zunächst außer Acht gelassen, um die Komplexität des Modells nicht zu erhöhen.

Zusammenfassend kann man zu diesem Kapitel insgesamt die in der folgenden Abbildung (15) aufgenommenen Variablen als Prädiktoren und Moderatoren in Verknüpfung zum Rubikon-Modell in der ersten Phase des Wählens herausstellen. Im nachfolgenden Kapitel werden die Ableitung von relevanten Variablen sowie untersuchungsrelevanten Fragestellungen und Hypothesen für die zweite Phase der Intentionsinitiierung vorgenommen.

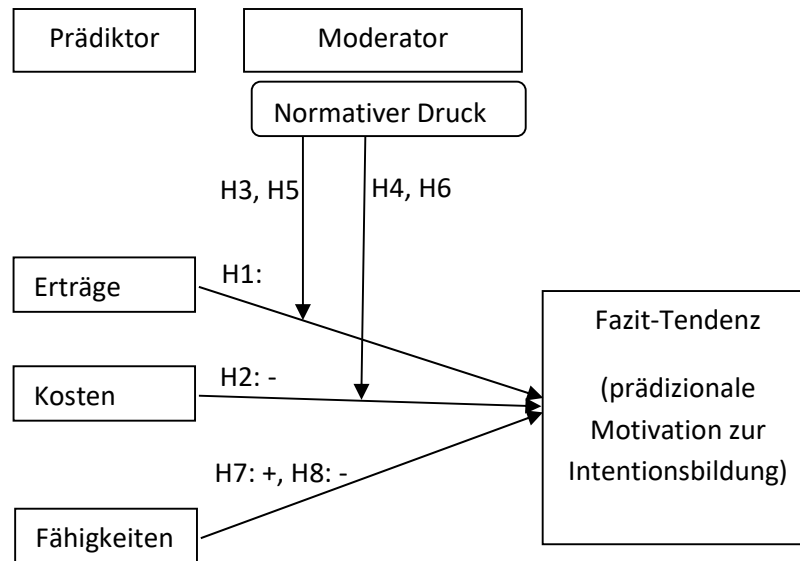


Abbildung 15: Übersicht zu den im Untersuchungsmodell aufgenommenen Prädiktoren und Moderatoren zur Phase 1 des Rubikon-Modells (Intentionsbildung)

5.3 Intentionsinitiierung: Fragestellungen und Hypothesen entsprechend der präaktionalen Phase

Mit der Intentionsbildung und der Überschreitung des Rubikon gelangt das Individuum in die präaktionale Phase der Tätigkeitsmotivation. Im Folgenden werden die Annahmen und Fragestellungen für das Untersuchungsmodell, die sich aus der Integration der in Kap. 3 und 4 beschriebenen Theorien und ihrer möglichen Wirkungszusammenhänge in dieser Motivationsphase ergeben haben, beschrieben.

5.3.1 Der Einfluss der Fazit-Tendenz

Wie die **Theorie der Zielsetzung zur Konkretisierung der Wirkmechanismen in der präaktionalen Phase des Rubikon-Modells** genutzt werden kann, wurde bereits bei Nerdinger (2003) skizziert. Die Theorie der Zielsetzung beschreibt demgemäß, wie bestimmte Aspekte von Zielsetzungen das Leistungshandeln motivieren und verbessern. Locke und Latham (1990; 2002) gehen in diesem Zusammenhang davon aus, dass erstens schwierige, herausfordernde Ziele zu besseren Leistungen als leicht zu erreichende Ziele und zweitens präzise bzw. spezifisch formulierte Ziele zu besseren Leistungen führen als allgemeine, vage Ziele. Moderierend wirken auf diese Mechanismen das Ausmaß der Zielbindung, die Partizipation bei der Zielvereinbarung, die Selbstwirksamkeit in Bezug auf die Zielhandlungen, die Rückmeldung zur Zielerreichung und die Komplexität der Arbeitsaufgabe.

Vor dem Hintergrund der Zielsetzungstheorie und ihrer Übertragung auf die HR-Business-Partner-Rolle stellt sich demnach sowohl die Frage, ob die Übernahme dieser Rolle ein herausforderndes Ziel darstellt und wie stark sich die Rolleninhaber auch an dieses Ziel gebunden fühlen. Durch die Überschreitung des Rubikon in der prädezisionalen Phase ist bereits eine Intention zur Rollenausübung gebildet worden (Fazit-Tendenz). Hier ist demnach entscheidend, wie ausgeprägt diese Tendenz vorhanden ist, d.h. wie ausgeprägt die Zielbindung ist. Auf diesen Bindungsaspekt verweisen auch die Theorie der Rollenbilanz und die Theorie des Modell-Lernens. So nimmt die Theorie der Rollenbilanz an, dass sich die Wahrscheinlichkeit der Zielrealisierung durch die Antizipation von Sanktions- und Effizienzerwartungen (Rollenbilanz) erhöhen (Wiswede 1991; Fetchenhauer 1994). Auch bei der Theorie des Modelllernens nach Bandura (1979, 1986) wird angenommen, dass begleitende Aufmerksamkeits- und Gedächtnisprozesse beim Modell-Lernen in Verbindung mit den Effizienz- und Konsequenzerwartungen bezüglich der Umsetzung eines Modells die Zielbindung erhöhen. Aus der Phase eins, der prädezisionalen Phase, ging bereits hervor, dass die genannten Parameter Einfluss auf die Fazit-Tendenz und das Überschreiten des Rubikon haben. Es stellt sich daher in Bezug auf die zweite Phase des Rubikon-Modells die Frage nach der Intensität dieses Einflusses. Die Fazit-Tendenz selbst stellt damit in Abhängigkeit von ihrer Intensität einen Prädiktor für die weitere Motivation zur Ausübung der Rolle bzw. die Fiat-Tendenz (Absicht) dar. Der zentrale Aspekt des Rubikon-Modells, vom Vorsatz auf die Absicht zu schließen, wird damit auch in dieses Untersuchungsmodell übernommen und kann auf der Basis weiterer Theorien konkretisiert und plausibel gemacht werden.

Aus den vorangegangenen Erörterungen lassen sich daher folgende Fragenstellungen ableiten, die sich insbesondere auf Aspekte der Zielbindung und der Intensität der Intentionsbildung aus der prädezisionalen Phase beziehen:

Mit welcher Intensität ist die Intentionsbildung in Phase eins erfolgt? Wie stark ist die Fazit-Tendenz in Phase eins ausgeprägt und welchen Einfluss hat dies auf die Fiat-Tendenz?

Wie intensiv setzt sich der Rolleninhaber selbst Ziele zur weiteren Verfolgung der Rollenausübung und welchen Einfluss hat dies auf die Fiat-Tendenz?

Wie hoch ist die wahrgenommene Priorität der Rollenausübung in der Wahrnehmung des HR Business Partners und welchen Einfluss hat dies auf die Fiat-Tendenz?

Vor dem Hintergrund dieser Fragestellungen kann für diese Phase zunächst die folgende Hypothese bezüglich der „Fazit-Tendenz“ aufgestellt werden:

Hypothese 9: Eine positive Fazit-Tendenz beeinflusst die Fiat-Tendenz positiv.

Durch den Einsatz des Untersuchungsmodells und entsprechende Berechnungen ist weiter zu überprüfen, inwieweit die „Fazit-Tendenz“ als Mediator für die Prädiktoren der ersten Phase auf die „Fiat-Tendenz“ Einfluss nimmt, bzw. inwieweit einzelne Prädiktoren der ersten Phase auch in der zweiten Phase des Untersuchungsmodells einen direkten Einfluss auf die „Fiat-Tendenz“ haben.

5.3.2 Der Einfluss der Situation

Auch entsprechend der **Rahmenbedingungen des Rollenlernens** gemäß Fischer und Wiswede (2009) sind in dieser zweiten Phase das Gewicht der Intention, aber auch die **Günstigkeit der Situation** entscheidend für die Intentionsinitiierung oder Fiat-Tendenz. Damit erlangen in dieser Phase insbesondere die Rahmenbedingungen und die (Anforderungs-)Situation selbst einen erheblichen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit der Rollenausübung. Im Gegensatz zu der ersten Phase des Wählens werden die Rahmenbedingungen des Handelns und die konkrete Situation deutlicher und intensiver wahrgenommen. In der Praxis führt diese Phase daher unter anderem dazu, dass intendierte Handlungen kurz vor ihrer Umsetzung u. U. verschoben oder abgesagt werden, sofern plötzlich drängendere Forderungen erfüllt werden müssen. Entscheidend ist demnach die Priorität der Handlungsintention, die bereits empfundene Verantwortlichkeit für das Gelingen der Umsetzung und die Bedeutsamkeit der Rollenausübung in den Augen des Individuums. Gleichzeitig lassen sich auch hier wieder Bezüge zum Modell-Lernen nach Bandura (1979, 1986) herstellen. Durch eine erhöhte Bedeutsamkeit des Handelns wird sich auch die Aufmerksamkeit auf ein beobachtetes vorbildliches Verhalten erhöhen und die Gedächtnisprozesse verstärken, wodurch sich wiederum die Wahrscheinlichkeit, dass das gespeicherte Verhalten auch umgesetzt wird, erhöht. Es bleibt damit die Situation entscheidend bzw. die konkreten Rahmenbedingungen, unter denen die Rollenausübung initiiert werden soll.

Die Situationsbedingungen über den gesamten Motivationsprozess beziehen sich auf die Sozialstruktur bzw. auf den normativen Druck und individuelle Konfliktstrukturen im Zusammenhang mit der Rolle und die daraus wahrgenommene Priorität und Wichtigkeit der Ausübung sowie weitere Aspekte im Kontext der Rollenausübung. Die von Claßen und Kern (2010) ermittelten Hindernisse bei der Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle lassen sich zu einem großen Teil den Rahmenbedingungen und der Situation selbst, in

der die Tätigkeit erfolgt, zuordnen (vgl. Kap. 3.2.4). Am häufigsten genannt wurde hier die „fehlende Einbindung in Entscheidungsprozesse der operativen Geschäftseinheiten“ und „mangelndes Vertrauen/Reaktanz der Linie“ aber die Rahmenbedingungen innerhalb der HR-Abteilung wie eine „fehlende Erfolgsmessung“, das „Nichtfunktionieren des Service Delivery Modells“ und ein „nur halbherziger Versuch der Einführung“ oder das „Fehlen einer klaren Job-/Rollenbeschreibung“. Damit würden sich eine Vielzahl an möglichen einzelnen Einflussfaktoren ergeben, die in diesem Untersuchungsmodell jedoch nicht alle einzeln berücksichtigt werden können. Verallgemeinert man diese Vielzahl an Aspekten und betrachtet im Motivationsprozess die zweite Phase kurz vor der eigentlichen Handlungsausführung, so könnten letztlich die Verfügbarkeit von Informationen aus dem operativen Geschäftsbereich durch eine entsprechende Einbindung oder auch aus dem Personalbereich durch eine entsprechende Zusammenarbeit und Erfolgsmessung für die Zielrealisierung relevant sein. Auf einer noch mehr verallgemeinerten Ebene lässt sich dies so fassen, dass die vom Individuum tatsächlich wahrgenommene Gelegenheit zur Umsetzung die weitere Verfolgung der Intention zur Rollenausübung beeinflusst. Fragen nach der Günstigkeit der Situation lauten entsprechend:

Wie günstig wird die Situation zur Rollenausübung durch den Rolleninhaber eingeschätzt und welchen Einfluss hat dies auf die Fiat-Tendenz?

Inwieweit wird eine Gelegenheit zur Umsetzung der HR-Business-Partner-Rolle durch das Individuum wahrgenommen und welchen Einfluss hat dies auf die Fiat-Tendenz?

Inwieweit stehen alle erforderlichen Informationen zur Rollenausübung zur Verfügung und welchen Einfluss hat dies auf die Fiat-Tendenz?

Da es sich bei diesen situationsbedingten Einflüssen wie in der ersten Phase des Modells um externe Einflüsse handelt und nicht um Einflüsse, die vom Individuum intrinsisch verfolgt werden, sollen auch in der zweiten Phase des Modells diese externen Einflüsse als moderierende Einflüsse betrachtet werden. Die Situation würde entsprechend durch die Variablen „Gelegenheit zur Umsetzung“ und „Verfügbarkeit von Informationen“ beschrieben. Beide Variablen werden als Moderatoren im Untersuchungsmodell aufgenommen. Die entsprechende Hypothese lautet:

Hypothese 10: Der Einfluss der Fazit-Tendenz auf die Fiat-Tendenz wird moderiert durch die wahrgenommene Situation, in der die Rolle des HR Business Partners umgesetzt werden soll.

- a) Durch die Verfügbarkeit von Informationen
- b) Durch die wahrgenommene Gelegenheit zur Umsetzung

Entsprechend dieser Hypothesen ergeben sich für das Untersuchungsmodell zur zweiten Phase des Rubikon-Modells die Variablen „Fazit-Tendenz“ als Prädiktor entsprechend dem Ergebnis des Wählens aus Phase 1 und darüber hinaus zwei Aspekte der Situation: die „Verfügbarkeit von Informationen“ und die „wahrgenommene Gelegenheit zur Umsetzung“ als moderierende Variablen sowie abschließend die „Fiat-Tendenz“ als finale Kriteriumsvariable.

Die grafische Zusammenfassung entsprechend der formulierten Untersuchungsannahmen in der Phase der Intentionsinitiierung zeigt die folgende Abbildung (16). Das nächste Kapitel vermittelt eine Zusammenfassung der formulierten Untersuchungsannahmen, aus denen sich das Untersuchungsmodell ableiten lässt.

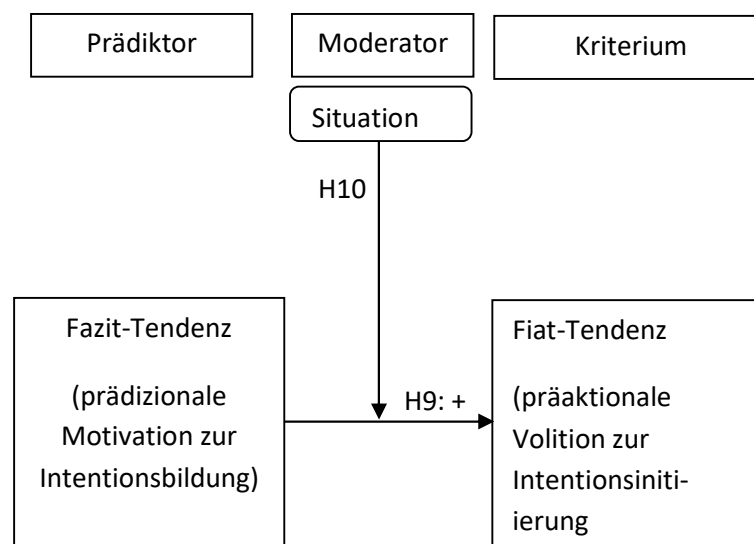


Abbildung 16: Übersicht zur Phase 2 des Rubikon-Modells (Intentionsinitiierung)

5.4 Zusammenfassung zu einem Untersuchungsmodell

Die in den vorangegangenen Teilkapiteln vorgenommenen Erläuterungen zur prädeziSIONalen und präaktionalen Phase erlauben somit die Ableitung von insgesamt zehn Hypothesen für diese Arbeit. Im Überblick stellen sich die Hypothesen wie folgt dar:

Hypothese 1:

Ertragserwartungen stellen Prädiktoren dar, die sich positiv auf das Kriterium Intentionsbildung (Fazit-Tendenz) auswirken. Zu den Ertragserwartungen zählen:

- a) Die Kognitive Präferenz für die Rolle entstehend aus einer als hoch empfundenen Bedeutsamkeit der Rolle
- b) Hoffnungen, die sich aus den Affekten der sozialen Motive ableiten lassen: Hoffnung auf Anschluss, Hoffnung auf Erfolg, Hoffnung auf Kontrolle
- c) Hoffnungen entsprechend der Selbstbestimmungstheorie: Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum

Hypothese 2:

Kostenerwartungen stellen Prädiktoren dar, die sich negativ auf das Kriterium Intentionsbildung (Fazit-Tendenz) auswirken. Zu den Kostenerwartungen zählen:

- a.) Eine negative kognitive Präferenz entstehend aus einer als gering empfundenen Bedeutsamkeit der Rolle
- b.) Befürchtungen, die sich aus den Affekten der sozialen Motive ableiten lassen: Furcht vor Zurückweisung, Furcht vor Misserfolg, Furcht vor Kontrollverlust
- c.) Befürchtungen entsprechend der Selbstbestimmungstheorie: Furcht vor Überlastung

Hypothese 3:

Wahrgenommene normative Erwartungen durch den Vorgesetzten oder durch die Führungskräfte der Fachbereiche nehmen als eine Komponente des normativen Drucks einen moderierenden Einfluss auf die Ertragserwartungen des Rolleninhabers.

Hypothese 4:

Wahrgenommene normative Erwartungen durch den Vorgesetzten oder durch die Führungskräfte der Fachbereiche nehmen als eine Komponente des normativen Drucks einen moderierenden Einfluss auf die Kostenerwartungen des Rolleninhabers.

Hypothese 5:

Der Wunsch, den Erwartungen des Vorgesetzten oder der Führungskräfte zu entsprechen, wird zusätzlich dazu führen, dass der normative Druck einen moderierenden Einfluss auf die Prädiktoren der „Ertragserwartungen“ erhält.

Hypothese 6:

Ein mangelnder Wunsch, den Erwartungen des Vorgesetzten oder der Führungskräfte zu entsprechen, wird zusätzlich dazu führen, dass der normative Druck einen moderierenden Einfluss auf die Prädiktoren der „Kostenerwartungen“ erhält.

Hypothese 7:

Das wahrgenommene Kompetenzerleben wirkt sich positiv als Prädiktor auf die Fazit-Tendenz aus.

Hypothese 8:

Der wahrgenommene Entwicklungsaufwand wirkt sich negativ als Prädiktor auf die Fazit-Tendenz aus.

Hypothese 9:

Eine positive Fazit-Tendenz beeinflusst die Fiat-Tendenz positiv.

Hypothese 10:

Der Einfluss der Fazit-Tendenz auf die Fiat-Tendenz wird moderiert durch die wahrgenommene Situation, in der die Rolle des HR Business Partners umgesetzt werden soll.

- a. Durch die Verfügbarkeit von Informationen
- b. Durch die wahrgenommene Gelegenheit zur Umsetzung

Entsprechend der Hypothesen lässt sich abschließend und zusammenfassend zu diesem Kapitel folgende Abbildung (17) mit den Wirkungszusammenhängen der Prädiktoren, Moderatoren und Kriterien erstellen:

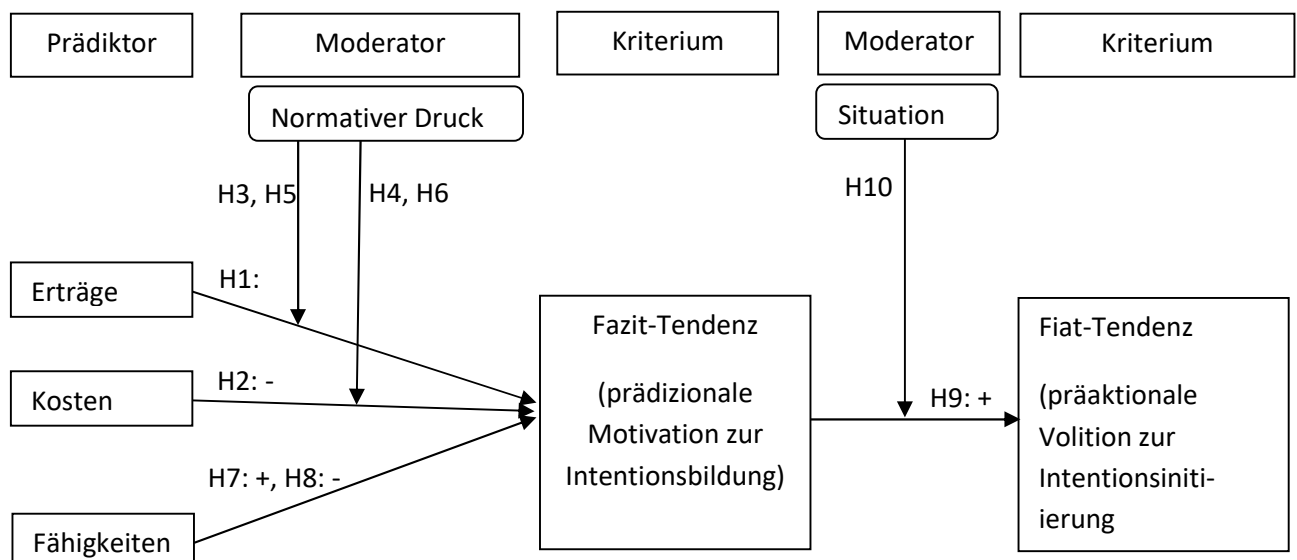


Abbildung 17: Untersuchungsmodell zur Erhebung der Wahrscheinlichkeit der Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle

Für die Operationalisierung und Überprüfung des Untersuchungsmodells gilt es in weiteren Arbeitsschritten, die Variablen in Bezug auf konkrete messbare Aspekte zu konkretisieren. Eine Übertragung des Modells in ein konkretes Untersuchungsinstrument findet in Kap. 6 statt. Im Folgenden findet sich abschließend noch einmal eine Übersicht, inwieweit die im Theorieteil eingeführten theoretischen Konzepte zur Konkretisierung des Untersuchungsmodells und zur Übertragung auf den Anwendungsfall HR-Business-Partner-Rolle genutzt wurden und welche Fragestellungen, Hypothesen und Untersuchungsvariablen auf dieser Grundlage abgeleitet wurden.

Tabelle 8: Überblick zur Herleitung der Untersuchungsvariablen, Fragestellungen und Hypothesen zu Phase 1 des Rubikon Modells (Intentionsbildung)

Rubikon-Modell					Variable
	Theorie	Fragestellungen	Hypothese		
Das Wählen (prädezinale Phase)	Rollenbilanz: Kosten- und Ertragserwartungen (Wiswede, 1991)	3-Komponenten-Modell: Kognitive Präferenz (Kehr, 2004)	Erwartungs-Wert-Theorie (Vroom, 1964)	Inwieweit empfindet der Rolleninhaber die Ausübung der Rolle als wünschenswertes Ziel ?	Kognitive Präferenz
		3-Komponenten-Modell: Affektive Präferenz (Kehr, 2004)	Soziale Motive (McClelland, 1985)	Leistung, Anschluss, Macht: inwieweit bestehen Präferenzen für diese Motive beim Rolleninhaber und wie stark werden die Motive durch die Übereinstimmung mit den Zielen der Rolle befriedigt?	Hoffnung auf Erfolg Furcht vor Misserfolg Hoffnung auf Anschluss Furcht vor Zurückweisung Hoffnung auf Kontrolle Furcht vor Kontrollverlust
			Selbstbestimmungstheorie (Deci und Ryan, 1985)	intrinsisch motiviert befasst sich das Individuum mit der Erfüllung seines Autonomiebedürfnisses, wie stark ist dieses beim Rolleninhaber ausgeprägt? Wie hoch ist der Freiraum in der Rolle?	Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum Furcht vor Überlastung
	Rollenbilanz: Kosten- und Ertragserwartungen (Wiswede, 1991)	3-Komponenten-Modell: Affektive Präferenz (Kehr, 2004)	Soziale Motive (McClelland, 1985)	Inwieweit empfindet der Rolleninhaber die Ausübung der Rolle als wünschenswertes Ziel ?	Kognitive Präferenz
	Rollenbilanz: Normativer Druck (Wiswede, 1991)	Modell der subjektiven Norm (Fishbein & Ajzen, 1975)	Inwieweit werden normative Erwartungen aus der Sozialstruktur durch den Rolleninhaber empfunden?	Inwieweit besteht der Wunsch des Rolleninhabers, diesen Erwartungen zu entsprechen?	Empfundene normative Erwartungen durch die Führungskräfte Empfundene normative Erwartungen durch den Vorgesetzten Konformitätsmotivation ggü. den Führungskräften Konformitätsmotivation ggü. dem Vorgesetzten
Das Handeln (postdezinale Phase)	Rollenbilanz: Fähigkeiten (Wiswede 1991)	Theorie der Selbstwirksamkeit (Bandura, 1979, 1986)	Wie hoch ist die Intensität des empfundenen Erfolgserlebnisses beim Einbringen der eigenen Fähigkeiten? Welcher Aufwand muss in diesem Kontext aufgewendet werden?	Hypothese 1: Ertragserwartungen stellen Prädiktoren dar, die sich positiv auf das Kriterium Intentionsbildung (Fazit-Tendenz) auswirken. Zu den Ertragserwartungen zählen: a) Die kognitive Präferenz für die Rolle entstehend aus einer als hoch empfundenen Bedeutsamkeit der Rolle (Job Characteristics Model) b) Hoffnungen, die sich aus den Affekten der sozialen Motive ableiten lassen: Hoffnung auf Anschluss, Hoffnung auf Erfolg, Hoffnung auf Kontrolle c) Hoffnungen entsprechend der Selbstbestimmungstheorie: Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum Hypothese 2: Kostenerwartungen stellen Prädiktoren dar, die sich negativ auf das Kriterium Intentionsbildung (Fazit-Tendenz) auswirken. Zu den Kostenerwartungen zählen: a. Eine negative kognitive Präferenz entstehend aus einer als gering empfundenen Bedeutsamkeit der Rolle b. Befürchtungen, die sich aus den Affekten der sozialen Motive ableiten lassen: Furcht vor Zurückweisung, Furcht vor Misserfolg, Furcht vor Kontrollverlust c. Befürchtungen entsprechend der Selbstbestimmungstheorie: Furcht vor Überlastung	Kognitive Präferenz

Tabelle 9: Überblick zur Herleitung der Untersuchungsvariablen, Fragestellungen und Hypothesen zu Phase 2 des Rubikon-Modells (Intentionsinitiation)

Rubikon-Modell					
	Theorie	Fragestellungen	Hypothese	Variable	
Die Intentionsinitiation (präaktionale Phase)	Rollenbilanz : Effizienz-, Konsequenz-, Sanktionserwartungen (Wiswede 1991)	Theorie der Zielsetzung (Locke und Latham, 1990/2002)	- Wie schwierig und herausfordernd wird das Ziel der Rollenausübung durch den Rolleninhaber eingeschätzt? - Wie präzise ist das Ziel oder die Rolle in der Wahrnehmung des Rolleninhabers definiert? - Welche moderierenden Einflüsse gibt es darüber hinaus im Sinn der Zielbindung, der Partizipation, der Selbstwirksamkeit, der Rückmeldung zur Zielerreichung und der Komplexität der Aufgabe	Hypothese 9: Eine positive Fazit-Tendenz beeinflusst die Fiat-Tendenz ebenfalls positiv. Die Fazit-Tendenz wirkt als Mediator auf die Fiat Tendenz.	Fazit-Tendenz Fiat-Tendenz
		Theorie des Modelllernens (Bandura 1979) & Rahmenbedingungen des Rollenlernens (Fisher, Wiswede 2009)	- Wie stark ist die Intention, der Vorsatz in der ersten Phase ausgeprägt worden? Und wie stark ist damit die Zielbindung? - Wie günstig wird die Situation wahrgenommen und die Gelegenheit zur Umsetzung eingeschätzt? - Inwieweit erfolgt eine Einbindung in die Entscheidungsprozesse?	Hypothese 10: Der Einfluss der Fazit-Tendenz auf die Fiat-Tendenz wird mediert durch die wahrgenommene Situation, in der die Rolle des HR Business Partners umgesetzt werden soll. a. Durch die Verfügbarkeit von Informationen b. Durch die wahrgenommene Gelegenheit zur Umsetzung	Situation: Gelegenheit zur Umsetzung Verfügbarkeit von Informationen

5.5 Abgrenzung des Untersuchungsmodells und Ausblick

Trotz der in Kapitel 4 beschriebenen weiteren Phasen des Rubikon-Modells werden diese nicht in die Entwicklung des Untersuchungsmodells eingebunden. Eine Erhebung zu den Phasen 3 (dem Handeln) und 4 (der Bewertung) würde eine Untersuchung über einen längeren Zeitraum voraussetzen und die Komplexität des Modells noch erheblich erweitern. Dabei wären insbesondere Erhebungen zu entsprechenden Attributionen des HR Business Partners bei der Bewertung seines Handelns von Interesse oder auch, inwieweit eine Unterstützung durch die Führungskraft des Personalbereichs während der Handlung selbst und in der Bewertung der Ergebnisse erfolgt. Diese Fragestellungen sind jedoch nicht Gegenstand dieser Arbeit.

6 BRANCHENÜBERGREIFENDE ÜBERPRÜFUNG DES INTEGRATIVEN MODELLS ZUR ERHEBUNG DER WAHRSCHEINLICHKEIT DER ROLLENAUSÜBUNG ALS HR BUSINESS PARTNER IN EINEM UNTERNEHMEN

In diesem Kapitel werden ausgehend von der Zielsetzung dieser Arbeit die Methodik zur Überprüfung des Untersuchungsmodells, die ausgewählte Stichprobe sowie die empirischen quantitativen und qualitativen Ergebnisse der Erhebung dargestellt. Zunächst werden die Item- und Skalenwerte ermittelt und einer generellen Überprüfung der psychometrischen Eigenschaften und der weiteren Verwendbarkeit unterzogen. Im Anschluss werden die erfassten Faktoren in ihren Ausprägungen beschrieben und durch verschiedene Verfahren in den Zusammenhängen und Einflüssen aufeinander entsprechend der aufgestellten Modellhypothesen aus Kapitel 5 untersucht. Die Ergebnisse der Untersuchungen werden zur Überprüfung der Modellhypothesen herangezogen, so dass eine Aussage zur Gültigkeit der einzelnen Hypothesen des Untersuchungsmodells getroffen werden kann. Abschließend erfolgt die Darstellung der inhaltsanalytischen Auswertung der qualitativen Erhebungen dieser Arbeit.

6.1 Zielsetzung und Fragestellung der Untersuchung

In Kapitel 5 wurde ein Untersuchungsmodell entwickelt. Ziel der Untersuchung ist, aus motivations- und rollentheoretischer Perspektive die Frage zu beantworten, „Wann sind als HR Business Partner benannte Mitarbeiter des Bereichs Personal bereit, entsprechend Ihrer Rolle zu handeln?“.

Zur Erhebung der Wahrscheinlichkeit der Rollenausübung mit dem Blick auf die Motivation und die Volition bis zur Intentionsinitiierung werden die Phasen eins (das Wählen, prädezisionale) und die Phase zwei (präaktionale Phase) des Rubikon-Modells nach Gollwitzer (1988) und Heckhausen (1989) herangezogen. Weiterhin findet, wie in Kap. 4 beschrieben, eine Verknüpfung des Rubikon Modells mit ergänzenden Motivationstheorien statt. Dabei werden sowohl Aspekte der Rollentheorie, die für eine langfristige Ausrichtung des Handelns entscheidend sind, mit Ansätzen der Motivations- und Volitionstheorien verknüpft, die die Absicht und den Vorsatz zum konkreten kurzfristigen Handeln beschreiben. Diese Verknüpfung beruht auf der Annahme, dass sich eine Rolle aus einer Vielzahl einzelner Handlungen zusammensetzt und daher die Grundlogik zum Entstehen von Motivation von einer Handlung auch auf ein Bündel von Handlungen wie bei einer Rolle übertragen werden kann.

Bei der Entscheidung für eine berufliche Rolle sind die damit verbundenen Ertrags- und Kostenerwartungen von besonderer Bedeutung (Fetchenhauer 1994). Das Entstehen dieser Ertrags- und Kostenerwartungen soll daher so ganzheitlich wie möglich betrachtet werden und sowohl affektive wie kognitive Komponenten umfassen. Die Verknüpfung von affektiven und kognitiven Komponenten stellt damit ebenfalls eine Erweiterung des Rubikon-Modells dar. Aktuell wird häufig kritisiert, dass in Fragen der Handlungsmotivation ausschließlich kognitive Komponenten betrachtet werden, obwohl verschiedene Studien deutlich machen, dass sich affektive und kognitive Präferenzen häufig sehr deutlich unterscheiden (vgl. Heckhausen, 2005: Ergebnisse des TAT¹⁸ unterscheiden sich signifikant von kognitiven Erhebungsverfahren zur Leistungsmotivation; vgl. auch Kap. 5). Auch wenn die Berufswahl nach Wiswede und Fischer (2009) eine stark kognitiv geprägte Entscheidung ist, sollen trotzdem auch affektive Komponenten in diesem Kontext mitberücksichtigt werden. Damit wird der Kritikpunkt an bestehenden Motivationstheorien aufgegriffen, die sich häufig ausschließlich an kognitiven Komponenten orientieren und damit von einem vollständig rational entscheidenden Homo Oeconomicus ausgehen (vgl. Fischer & Wiswede, 2009). Ziel ist es, die Motivation der HR Business Partner ganzheitlicher zu betrachten und dadurch ggf. Widersprüche in Verbindung mit der HR-Business-Partner-Rolle aufzudecken. Bereits thematisierte Widersprüche bestehen z.B. darin, dass die Rolle des HR Business Partners zwar von vielen als wichtig und bedeutsam benannt wird, aber nur 1/3 der Rolleninhaber die Rolle tatsächlich ausüben bzw. nur 1% eine geringe Motivation zur Rollenausübung als Hindernis kognitiv benennt (vgl. Claßen & Kern, 2010). Inwieweit dabei affektive, emotionale Komponenten einen Einfluss nehmen, wurde bislang nicht betrachtet.

Neuartig ist außerdem die Herangehensweise, dass die HR-Business-Partner-Rolle aus der Perspektive der Rolleninhaber selbst zu ihrer eigenen Person und Motivation betrachtet wird. Dies ist insbesondere deshalb von Interesse, weil vor allem die (intrinsische) Motivation des Rolleninhabers die Intensität bestimmt, mit der die Rollenausübung tatsächlich erfolgt (vgl. Deci & Ryan, 1985; Hackmann & Oldham, 1980; Herzberg 1968).

Für diese Arbeit soll daher durch die empirischen Erhebungen ermittelt werden, inwieweit das in Kapitel 5 entwickelte Untersuchungsmodell geeignet ist, Aussagen zu Verhaltensabsichten von HR Business Partnern zu treffen und welche zusätzlichen

¹⁸ TAT, thematischer Auffassungstest ist ein indirektes Messverfahren zur Erforschung menschlicher Motive. Das Verfahren basiert auf der Sensitivität ggü. einem motivbezogenen Thema, das über Bildmaterial vorgelegt wird. Die Einschätzungen sollen damit besonders unabhängig von Selbstdarstellungstendenzen, der kognitiven Fähigkeiten und situativen Einflüssen bleiben. (J. Heckhausen, 2010)

Erkenntnisse ggf. durch die mit dem Modell verknüpften weiteren theoretischen Ansätze gewonnen werden können. Die zentrale Frage lautet daher:

Inwieweit kann das entwickelte Untersuchungsmodell entsprechend der aufgestellten Hypothesen (Kap. 5) zur Erhebung und Vorhersage von Absichten zur Rollenausübung in Bezug auf die HR-Business-Partner-Rolle bestätigt werden?

Ziel der Untersuchung ist es somit, Erkenntnisse aus der individuellen Betrachtung des befragten Rolleninhabers entsprechend der aus den Motivations- und Rollentheorien abgeleiteten Annahmen allgemeine Schlüsse für die Rolle des HR Business Partners abzuleiten. Auf der Basis dieser Erkenntnisse lassen sich voraussichtlich Handlungsempfehlungen für die Auswahl und Qualifizierung von zukünftigen, aber auch aktuell vorhandenen HR Business Partnern ableiten und motivations- und rollentheoretische Erkenntnisse für die Gestaltung der HR Business Partner Rolle als bewusster Schritt in einem Karriereweg des Personalbereichs nutzen. Auch für diese Arbeit steht damit ein betriebswirtschaftlicher und praktischer Mehrwert im Fokus.

6.2 Methodik der Untersuchung

Es wird eine theorie- und evidenzbasierte Untersuchung der aus dem Untersuchungsmodell abgeleiteten Untersuchungsannahmen vorgenommen. Hierzu wird eine Operationalisierung der Untersuchungsvariablen und eine Befragung von HR Business Partnern in deutschen Unternehmen vorgenommen und die Hypothesen zum Untersuchungsmodell statistisch überprüft. Zusätzlich erfolgen deskriptive Auswertungen der Daten in quantitativer und qualitativer Form, um weiterführende Erkenntnisse und Fragestellungen zu generieren. Im Folgenden werden vor diesem Hintergrund die Rekrutierung der Untersuchungsstichprobe, das Untersuchungsinstrument, die Untersuchungsdurchführung sowie die Auswertungsmethoden beschrieben.

6.2.1 Auswahl der Stichprobe

Befragt wurden ausschließlich Mitarbeiter in Personalabteilungen bzw. -bereichen von Unternehmen mit Sitz in Deutschland. Teilnahmevoraussetzung war darüber hinaus, dass die Probanden in der Rolle des HR Business Partners tätig sind bzw. sich als solche im Unternehmen bezeichnen. Es wurden sowohl zufällig ausgewählte Personen aus sozialen Netzwerken wie Xing kontaktiert als auch HR Business Partner von Unternehmen mit einer HR-Business-Partner-Strategie direkt angesprochen. Die Zufallsauswahl in den

sozialen Netzwerken erfolgte per Stichwortsuche nach der Bezeichnung „HR Business Partner“. Die Auswahl der Unternehmen, in der eine Direktansprache von Untersuchungsteilnehmern vorgenommen wurde, erfolgte über Referenzen in der Literatur zum HR-Business-Partner-Konzept, eine Stichwortsuche im Internet oder persönliche Referenzen von Personalberatungen. Die Gruppe kann daher weder als homogen noch als repräsentativ für die Zielpopulation HR Business Partner in Deutschland bezeichnet werden. Die akquirierte Zielgruppe unterscheidet sich in Bezug auf die Zugehörigkeit zu verschiedenen Unternehmensgrößen, dem Grad der strategischen Einbindung des Personalbereiches im Unternehmen, in der Einführungsintensität der HR-Business-Partner-Rolle sowie in der Zugehörigkeit zu verschiedenen Altersgruppen, in der Vorbildung und der aktuellen Reichweite der Verantwortung (z.B. in der Mitarbeiterführung).

6.2.2 Entwicklung und Struktur des Untersuchungsinstruments

Die empirischen Erhebungen wurden mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens durchgeführt. Der Fragebogen diente dabei in erster Linie als Methode zur quantitativen Datenerhebung, um möglichst vergleichbare Aussagen vieler Probanden zu erhalten. Eine Befragung kann grundsätzlich in mündlicher oder schriftlicher Form erfolgen. In diesem Fall wurde die Schriftform gewählt. Die Befragung wurde online durchgeführt. So konnten in kurzer Zeit viele Daten erhoben und gleichzeitig die Anonymität der Teilnehmer gewährleistet werden. Die Erhebungssituation als solche ist jedoch nicht weiter kontrollierbar. Wo und wie ein Teilnehmer den Fragebogen tatsächlich ausgefüllt hat, bleibt dabei letztlich offen. Wobei in einem Begleittext zum Fragebogen eine entsprechend einheitliche Empfehlung ausgesprochen wurde. Um die grundsätzliche Verständlichkeit des Fragebogens zu überprüfen und zu verbessern, wurde ein Pretest in Interviewform durchgeführt. Insgesamt fünf Teilnehmer haben den Fragebogen vor Beginn der Onlinebefragung ausgefüllt und dabei ihre Gedanken laut verbalisiert. Insgesamt hat sich das Untersuchungsinstrument dabei als verständlich formuliert und strukturiert erwiesen, so dass nur geringfügige Anpassungen in der Formulierung einzelner Bestandteile vorgenommen werden mussten. In den anschließenden zwei Kapiteln werden die Struktur des Fragebogens sowie die Generierung der Items näher betrachtet.

6.2.2.1 Struktur und Aufbau des Fragebogens

Maßgeblich für die Entwicklung des Fragebogens waren die theoretischen Erkenntnisse aus den Kapiteln 2-4 sowie die Verknüpfungen derselben in Kapitel 5. Das in Kapitel 5 entwickelte Untersuchungsmodell gibt zusammen mit den Teilrollen des HR Business Partners die Struktur des Fragebogens in einer Art Matrix vor (vgl. Abbildung 18).

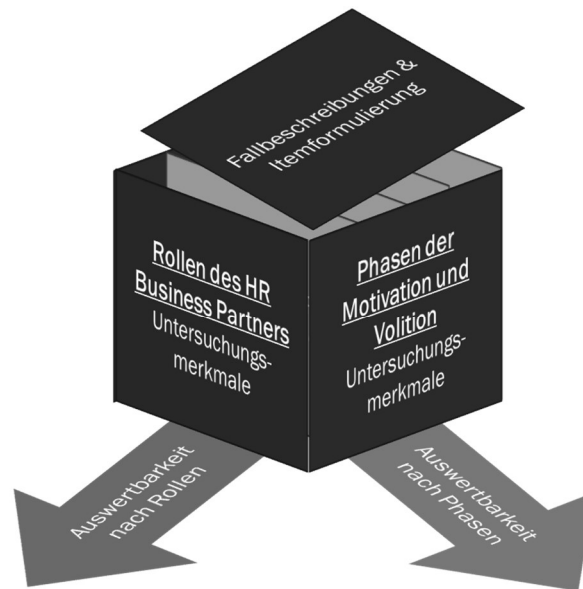


Abbildung 18: Drei Dimensionen in der Struktur und dem Aufbau des Fragebogens

Für den Probanden gliedert sich der Fragebogen entsprechend der Teilrollen des HR Business Partners in die vier Bereiche „Strategic Partner“, „Change Agent“, „Employee Champion“ und „Administrative Expert“. Zu diesen vier Teilrollen wurden alltagsnahe Szenarien konstruiert, die einzelne Handlungssituationen darstellen (vgl. konkreter dazu Kap. 6.2.2.2). Die einzelnen Szenarien basieren auf den Kompetenzanforderungen des HR Business Partners. Pro Teilrolle wurden entsprechend besonders relevante Kompetenzen und dazugehörige Handlungssituationen ausgewählt. Maßgeblich für die Auswahl war dabei der Beitrag der Kompetenzen zur Wertschöpfung im Unternehmen entsprechend der Untersuchungen von Ulrich et al. (2012) (vgl. Abb. 10 in Kap. 3.1.1). Die folgende Tabelle (Nr. 10) gibt diese Auswahl von Handlungssituationen pro Teilrolle wieder:

Tabelle 10: Übersicht zu den ausgewählten Aktivitäten basierend auf den Kompetenzanforderungen an den HR Business Partner in Anlehnung an Ulrich et al. 2012

Teilrolle	Ausgewählte Kompetenzen und Aktivitäten
Strategic Partner	Aus den Anforderungen der Kompetenz „Strategic Positioner“: Bereitschaft zur Strategieerarbeitung Bereitschaft zur aktiven Auseinandersetzung mit dem Unternehmensumfeld
Change Agent	Aus den Anforderungen der Kompetenz „Change Champion“: Bereitschaft, zur Erfolgssicherung von Veränderungen beizutragen Bereitschaft, sich in Veränderungsprozesse einzubringen
Employee Champion	Aus den Anforderungen der Kompetenz „Innovator & Integrator“: Bereitschaft, durch eine professionelle Beratung die Qualität der Führung im Unternehmen zu verbessern Bereitschaft, sich kontinuierlich für die Entwicklung der Mitarbeiter zu engagieren
Administrative Expert	Aus den Anforderungen der Kompetenz „Technology Proponent“: Bereitschaft zur Integration neuer Medien in die Arbeitswelt Bereitschaft zur kontinuierlichen Verbesserung der HR-Prozesse

Für die weitere Auswertung gliedert sich der Fragebogen zusätzlich in die Bereiche der prädezisionalen Phase und der präaktionalen Phase. In der prädezisionalen Phase werden die Ertrags- und Kostenerwartungen der kognitiven und affektiven Präferenz, der normative Druck als subjektive Norm-Komponente, die wahrgenommenen Fähigkeiten und die Fazit-Tendenz erhoben. In der präaktionalen Phase werden die Wahrnehmung der Situation und die Fiat-Tendenz ermittelt. Für jede Variable wurden konkrete Untersuchungsmerkmale bestimmt. Die Variablen wurden demnach entsprechend den definitorischen Aspekten der Prädiktoren, Moderatoren und Kriterien des Untersuchungsmodells aus Kap. 5 operationalisiert. (vgl. Tabelle 11).

Tabelle 11: Übersicht zu den Untersuchungsmerkmalen der einzelnen Modellvariablen (vgl. Kap. 5.4)

Phase	Hypothesen	Untersuchungsmerkmale
Prädezyklische Phase – das Wählen	1) Ertragserwartungen	Erwartungen entsprechend der kognitiven Präferenz: Wichtigkeit der Aufgabe/Anforderung (W) Erwartungen entsprechend der affektiven Präferenz: Leistungsmotiv: Hoffnung auf Erfolg (LH) Anschlussmotiv: Hoffnung auf Anschluss (AH) Machtmotiv: Hoffnung auf Kontrolle (MH) Autonomiebedürfnis: Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum (HG)
	2) Kostenenerwartungen	Erwartungen entsprechend der kognitiven Präferenz: Wichtigkeit der Aufgabe/Anforderung (W) Erwartungen entsprechend der affektiven Präferenz: Leistungsmotiv: Furcht vor Misserfolg (LF) Autonomiebedürfnis: Furcht vor Überlastung (FÜ) Anschlussmotiv: Furcht vor Zurückweisung (AF) Machtmotiv: Furcht vor Kontrollverlust (MF)
	3-6) Normativer Druck	Erwartungen bezüglich der subjektiven Norm Normative Erwartungen (NE): Erwartung einer hohen Bedeutung der Anforderungen für die Stakeholder Konformitätsmotivation (KM): Wunsch, die Stakeholdererwartungen zu erfüllen (KM)
	7 und 8) Fähigkeiten	Erwartungen bezüglich der Ausprägung der eigenen Fähigkeiten: Aufwand zur Entwicklung der Fähigkeit (EA) Positives Kompetenzerleben (KE) Offene Fragen zum Entwicklungsbedarf (EA)
	9) Fazit-Tendenz	Motivation zur Intentionsbildung (Absicht) (Z) Partizipation an der Zielsetzung Wahrgenommene Priorität
Präaktionale Phase	10) Situation	Erwartungen bezüglich der Situation: Wahrnehmungen zur Verfügbarkeit von Informationen (S1) Wahrnehmung der Gelegenheit zur Umsetzung (S2) Wahrnehmung von Hindernissen bzw. Veränderungsnotwendigkeit der Situation (S3)
	Fiat-Tendenz	Volition zur Intentionsinitiierung: Aktuelle Verhaltensabsicht(aV)

Um die Ergebnisse der Teilnehmer leichter vergleichen zu können und ggf. Unterschiede in den Antworten verschiedener Teilnehmergruppen diskutieren zu können, wurden

zusätzlich personenbezogene und unternehmensbezogene Daten erfragt. Dazu gehört die Unternehmensgröße, der Grad der strategischen Einbindung des Personalbereiches im Unternehmen, das Alter, die Bildung sowie die Betriebszugehörigkeit der Befragten. Die Antworten zu diesen Merkmalen wurden auf einer jeweils passenden Nominalskala erhoben. Wenn möglich, wurden dichotome Variablen mit einer Antwortmöglichkeit von Ja/Nein erzeugt. Unter zu Hilfenahme von Dummy-Variablen können diese Merkmale dann auch in statistischen Auswertungen wie der Regressionsanalyse eingebunden werden.

Zu den Unternehmensmerkmalen stellen sich die Skalen wie folgt dar:

Bei der Unternehmensgröße wird nach der Mitarbeiterzahl unterschieden in Unternehmen mit:

- „weniger als 500 Mitarbeiter“
- „mehr als 500 bis zu 1000 Mitarbeiter“
- „mehr als 1000 bis zu 5000 Mitarbeiter“
- „mehr als 5000 bis zu 10.000 Mitarbeiter“
- „mehr als 10.000 Mitarbeiter“.

Der Grad der strategischen Einbindung des Personalbereichs sowie die Einführungsintensität der HR-Business-Partner-Rolle wurden über das Angebot einer Kriterienliste erfasst, die eine Mehrfachnennung ermöglichte. „Welche der folgenden Kriterien/Aussagen treffen auf Ihr Unternehmen zu?“ (Mehrfachnennungen möglich)

- In meinem Unternehmen gibt es eine HR-Strategie.
- Ich war an der Entwicklung der HR-Strategie beteiligt.
- Die HR-Strategie ist auf die Unternehmensziele ausgerichtet.
- Die HR-Strategie sieht die Rolle HR Business Partner vor.
- Es gibt ein Shared Service Center, das alle administrativen Prozesse im Bereich HR abwickelt.
- Die HR-Strategie ist im Unternehmen kommuniziert.
- Die HR-Strategie ist im Unternehmen bekannt.
- Die Unternehmensführung unterstützt die HR-Strategie.
- Die Einführung der HR-Business-Partner-Rolle wurde durch Schulungen unterstützt.
- Ich nenne mich HR Business Partner.
- Ich werde als HR Business Partner durch die Führungskräfte im Unternehmen gefordert.
- Ich arbeite gerne als HR Business Partner.

Das Alter der Befragten wurde anhand von vier Kategorien erfragt:

- „unter 30jährige“
- „30 -39jährige“
- „40-49jährige“
- „50jährige und ältere“

Die Betriebszugehörigkeit wurde nach folgenden Kategorien unterteilt:

- „weniger als 3 Jahre“
- „3-6 Jahre“
- „7-10 Jahre“
- „länger als 10 Jahre“

Die Untersuchungsmerkmale zur Bildung oder Führungsverantwortung waren jeweils mit „ja“ oder „nein“ zu beantworten.

Zur Bewertung der Items, die als Behauptung formuliert waren, wurde eine Ratingskala verwendet. Rating-Skalen geben markierte Abschnitte eines Merkmalskontinuums vor, die von den Probanden möglichst als äquidistant wahrgenommen werden. Daraus ergibt sich nach Bortz und Döring (2003) der Vorteil, dass die Ergebnisse intervallskaliert interpretiert werden können. Zu beachten ist jedoch, dass die Skalen möglichst durch „verbale Anker“ beschrieben werden, deren Begriffe annähernd äquidistante Ausprägungen des Merkmalskontinuums markieren. Des Weiteren ist die Anzahl der Stufen, die die Skala beschreiben, festzulegen. Gängig ist eine fünfstufige Skala. Im verwendeten Fragebogen wurde jedoch eine sechsstufige Skala verwendet, da diese zum einen eine höhere Differenzierung der Ergebnisse ermöglicht und zum anderen die Tendenz zur Mitte ausschließt. In vielen Untersuchungsmerkmalen wurde zum anderen eine eindeutige Zuordnung der Antworten zu einem positiven oder negativen Bereich angestrebt, um eine Aussage treffen zu können, wie es z.B. bei der Auslegung als Ertrags- oder Kostenerwartung der Fall ist (s. Kosten- und Ertragserwartungen in Tabelle 11).

Die Rating-Skala wird durch die abgestuften Formulierungen von „trifft voll und ganz zu“ bis „trifft gar nicht zu“ dargestellt (vgl. Itembeispiel in Tabelle 12). Dabei wurden für die Auswertung die „verbalen Anker“ mit Zahlen von 6 für „trifft voll und ganz zu“ bis 1 für „trifft gar nicht zu“ kodiert. Nur in einigen wenigen Fällen, in denen die Itemaussagen entgegen einer positiven Ausprägung des Konstrukts formuliert waren, sind die „verbalen Anker“ umgekehrt zu interpretieren. Dies erforderte eine entsprechende Rekodierung der Items. Das war bei allen Items der Fall, die sich auf die Faktoren zu den Kostenerwartungen beziehen.

Die Items sollten sich zur Bewertung immer auf ein Szenario aus dem Geschäftsalltag beziehen oder auf die Bewertung eines Ziels. Sowohl das alltagsnahe Szenario als auch die Zielbeschreibung wurden aus der Rolle des HR Business Partners abgeleitet (vgl. Kap. 2.1 und 3.1.2). Der größte Teil der Items war damit auf die folgende Weise zu bewerten (vgl. das Itembeispiel in Tabelle 12). Die Items des Fragebogens werden im Anhang vollständig wiedergegeben.

Tabelle 12: Itembeispiel zum Fragetyp „Behauptung zum Szenario“ bewertet auf Basis einer Rating-Skala

„Szenario“ Bsp. Strategic Positioner: Sie erarbeiten zusammen mit den fachbereichsverantwortlichen Führungskräften eine Strategie für ein neues Geschäftsfeld ihres Unternehmens.	Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll und ganz zu
„Behauptung“	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bsp. Behauptung: ich bringe mich gerne von Beginn an bei der Entwicklung von Strategien im Unternehmen ein, um die Führungskräfte von meinen Fähigkeiten zu überzeugen	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Ergänzend zu den standardisierten Items wurden offene Fragen konzipiert. Ziel dieser Fragen war es, Material für weiterführende Fragestellungen zu erhalten. Die Fragen lauteten z.B.:

- „Was gelingt Ihnen bei der Begleitung von Strategieprozessen im Unternehmen bereits gut?“
- „Welche Hindernisse nehmen Sie bei der Ausübung der Rolle des strategischen Partners aktuell in Ihrer persönlichen Arbeitssituation wahr?“
- „Welche unterstützenden Maßnahmen wünschen Sie sich für die Ausübung der Rolle des strategischen Partners?“

Die Aussagen zu diesen Fragen wurden mit Hilfe einer qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet, auf die in Kap. 6.2.4 gesondert Bezug genommen wird.

6.2.2.2 Vorgehen bei der Generierung der Items

Im Folgenden wird die Generierung der Items unter Berücksichtigung der zugrundeliegenden Fragestellungen beschrieben. Hierzu wird jeweils das konkrete Vorgehen bei der Itementwicklung skizziert bzw. die Überlegungen genannt, die zu der jeweiligen Itemformulierung geführt haben. Zur Veranschaulichung werden die Ausführungen durch Beispiele zu einzelnen Items ergänzt.

Insgesamt lehnt sich die Generierung der Items an die Systematik des MMG (Schmalt, Sokolowski, Langens, 2000) sowie an das 3-Komponenten-Modell von Kehr (2004) an (vgl. Kap. 4.2.3).

Das **Multi-Motiv-Gitter** (MMG abgekürzt) von Schmalt, Sokolowski und Langens (2000) wird zur Motiv-Diagnostik der drei sozialen Motive (Leistungs-, Anschluss, und Machtmotiv) eingesetzt und nimmt eine häufig verwendete Konkretisierung der Motive sowie eine Weiterentwicklung des ursprünglich für die Erfassung des Leistungsmotivs

verwendeten TAT vor (vgl. Atkinson 1957 und Kap. 4.2.2.1). Durch dieses Messverfahren werden, wie im TAT, die Affekte und impliziten Bedürfnisse von Motiven ermittelt. Das MMG bedient sich einer indirekten Befragungstechnik, um die sozialen Motive der Teilnehmer zu erfassen. Der Einsatz des MMG erfolgte bereits sowohl im privaten als auch beruflichen Kontext. Insbesondere Kehr (2004, 2009, 2012, 2013) setzt das MMG im Bereich der Führungskräfteentwicklung ein. Das MMG enthält Bilder zu sozialen Situationen, die durch vorgegebene Antwortmöglichkeiten bewertet werden. Die abgebildeten sozialen Situationen in den Bildern beinhalten einen hohen Interpretationsspielraum, so dass alle sozialen Motive (Leistung, Anschluss, Macht) darin erkennbar sind. Die Bilder werden in dieser Arbeit durch alltagsnahe Szenarien ersetzt, die einen ähnlichen Interpretationsspielraum bieten. Die Items werden entsprechend der Elemente des entwickelten Untersuchungsmodells zur Erhebung der Motivation und Volition entwickelt und nehmen jeweils Bezug auf ein alltagsnahes Szenario bzw. sind im Hinblick darauf zu bewerten. Die Formulierung orientiert sich dabei ebenfalls an der Art der Formulierungen im MMG bzw. an der Differenzierung, die bereits durch Atkinson 1957 vorgenommen wurde: Hoffnungen und Befürchtungen werden thematisiert und von den Teilnehmern bewertet.

Im Folgenden wird die konkrete Fall- und Item-Konstruktion für die verschiedenen Modellvariablen beschrieben. Ein Beispiel, wie die Erfassung der Motive durch das MMG erfolgt, zeigt zuvor Abbildung 19.



	JA	NEIN
<i>Hier kann das eigene Ansehen verloren gehen</i>		
<i>Sich hierbei den Erfolg zutrauen</i>		
<i>Hier kann man leicht vom anderen zurückgewiesen werden</i>		
<i>Bei diesen Aufgaben an mangelnde Fähigkeiten denken</i>		
<i>Die Macht anderer befürchten</i>		
<i>Man fürchtet, den anderen zu langweilen</i>		

Abbildung 19: Beispiel Multi-Motive-Gitter (Langens, Schmalt, Sokolowski, 2005, S. 10)

Konstruktion von Szenarien zur Erhebung der Einstellungen und Einschätzungen für die Teilrollen „Strategic Partner“, „Change Agent“, „Employee Champion“, „Administrative Expert“

Mit dieser Arbeit soll grundsätzlich in Erfahrung gebracht werden, wann Rolleninhaber bereit sind, sich entsprechend ihrer Rolle als HR Business Partner zu verhalten und inwieweit es Unterschiede bei den einzelnen Teilrollen gibt. Um insgesamt die zu beantwortenden Items direkt in einen Kontextbezug zu stellen, wurden analog zu den Teilrollen alltagsnahe Szenarien entwickelt. Die Szenarien wurden mit Bezug auf die Kompetenzen des HR Business Partners aus den Erhebungen von Ulrich et al. (2012) formuliert, um erfolgsrelevante Aufgabenstellungen der Rolle abzubilden. Das MMG zeigt Abbildungen, die einen Kontextbezug herstellen und zu denen Items als Aussagen bewertet werden (vgl. Abbildung 19). Im Kontext der vorgenommenen Untersuchungen wurden diese Abbildungen durch die Beschreibung der Szenarien ersetzt. Zu jeder Teilrolle wurden jeweils 2 alltagsnahe Szenarien formuliert, um eine nicht nur punktuelle Datenmenge pro Teilrolle zu erhalten. Die Erstellung der Szenarien erfolgte in Anlehnung an die von Ulrich et al. (2012) beschriebenen Kompetenzanforderungen an die HR Business Partner Rolle. In den Erhebungen von Ulrich et al. wurden zu den einzelnen Kompetenzen des HR Business Partners Faktoren gebildet, die bestimmte Merkmale der Kompetenzen aufgreifen. Diese Merkmale wurden entsprechend ihres Einflusses auf den Unternehmenserfolg priorisiert (vgl. Kap. 3.1.2. Abbildung 10 und Tabelle 4). Für die Szenarien dieser Arbeit wurden diese priorisierten Merkmale ebenfalls herangezogen. Die Szenarien wurden mit Bezug auf die Merkmale mit einem starken Einfluss auf den Unternehmenserfolg entwickelt. Jedes Szenario wurde alltagsnah, kurz und ohne wertende Beschreibungen formuliert. Für die Teilnehmer an der Befragung sollte auf diese Weise Interpretationsspielraum und einen Bezug zum eigenen Arbeitskontext bzw. zum Arbeitskontext des HR Business Partners hergestellt werden.

Die Teilrolle „**Strategic Partner**“ sollte durch Szenarien zur „Bereitschaft zur Strategieerarbeitung“ sowie zur „Bereitschaft zur aktiven Auseinandersetzung mit dem Unternehmensumfeld“ abgebildet werden. Hier wurden zwei der drei von Ulrich et al. (2012) genutzten Merkmale der Kompetenz „Strategic Positioner“ zur Formulierung der Szenarien herangezogen. Damit wurde der Fokus einmal auf die Strategiearbeit selbst und einmal auf die Auseinandersetzung mit dem Kontext des Unternehmens gelegt. Beispiele für die Szenarien sind in den Tabellen 12 und 13 in dem vorangegangenen Kapitel zu finden.

Für die Teilrolle „**Change Agent**“ wurden die „Bereitschaft, Strategie, Kultur, Praktiken und Verhalten zur Übereinstimmung zu bringen“, „Bereitschaft, erfolgskritische Fähigkeiten im Unternehmen zu bestimmen“ sowie die „Bereitschaft zur Erfolgssicherung von Veränderungen beizutragen“ als Basis für die Entwicklung der Szenarien verwendet. Damit wurden der Teilrolle „Change Agent“ Merkmale der Kompetenzen Capability Builder und Change Champion zugeordnet, aber nicht alle untersuchten Kompetenzmerkmale aus den Erhebungen von Ulrich et al. (2012) verwendet. Um den Umfang der Befragung nicht zu sehr auszuweiten, wurde auf einige der untersuchten Kompetenzmerkmale aus der Befragung von Ulrich et al. verzichtet, wie z.B. auf die „Bereitschaft, ein sinnstiftendes und bedeutungsvolles Arbeitsumfeld zu entwickeln“ und auf die „Bereitschaft, Veränderungsprozesse zu initiieren“. Diese beiden Merkmale weisen im Vergleich zu den anderen Kompetenzmerkmalen aus der Erhebung von Ulrich et al. einen eher geringeren Einfluss auf den Unternehmenserfolg auf und blieben daher hier unberücksichtigt (vgl. Ulrich et al. 2012 und vgl. Kap. 3.1.2. Abbildung 10 und Tabelle 4).

Die Kompetenz „Innovator & Integrator“ bzw. die nach Ulrich et al. (2012) dazugehörenden Merkmale „Bereitschaft, das Human Kapital des Unternehmens zu optimieren durch Personalplanung und –analysen“, „Bereitschaft, Organisations- und Kommunikationspraktiken zu entwickeln“, „Bereitschaft, durch eine professionelle Beratung die Qualität der Führung im Unternehmen zu verbessern“ sowie die „Bereitschaft, sich kontinuierlich in der Entwicklung der Mitarbeiter zu engagieren“ wurden für die Entwicklung der Szenarien der Teilrolle „**Employee Champion**“ herangezogen. Ausgewählt wurden hier die vier Kompetenzmerkmale, die nach Ulrich et al. (2012) alle in dem Quadranten mit dem höchsten Einfluss eingestuft wurden (vgl. Kap. 3.1.2. Abbildung 10 und Tabelle 4).

Zu der Teilrolle „**Administrative Expert**“ wurden die untersuchten Merkmale der Kompetenz „Technology Proponent“ von Ulrich et al. (2012) zur Entwicklung der Szenarien verwendet. Dazu gehören die „Bereitschaft, Menschen durch den Einsatz neuer Medien zu vernetzen“, die „Bereitschaft zur kontinuierlichen Verbesserung der HR-Prozesse“ sowie die „Bereitschaft, die Nutzung neuer Medien im Unternehmen zu unterstützen“. Der Alltag dieser Teilrolle wird damit durch Szenarien beschrieben, die einem modernen und technisch unterstützten Verständnis administrativer Prozesse entspricht. Aus diesem Grund wird diese Teilrolle hier ebenfalls erhoben, obwohl diese in bisherigen Untersuchungen, z.B. bei Claßen und Kern (2010) als eher unkritisch und als Stärke der Rolleninhaber gesehen wird (vgl. Kap. 3.1.2. Abbildung 10 und Tabelle 4). Die Beschreibung unterscheidet sich mit diesen eher technischen orientierten Anforderungen

möglicherweise von dem bisherigen bzw. häufig formulierten eher administrativen Verständnis der Teilrolle, spiegelt aber nach den Erhebungen von Ulrich et al. (2012) einen deutlichen Einfluss auf den Geschäftserfolg insbesondere mit dem Faktor „Bereitschaft, Menschen durch den Einsatz neuer Medien zu vernetzen“ wider.

Zusätzlich zu dieser inhaltlichen Betrachtung bei der Entwicklung der Szenarien, wird methodisch darauf geachtet, dass die Motive Leistung, Anschluss und Macht angesprochen werden und dass eine möglichst bildliche Beschreibung der Situationen erfolgt. Auf diese Weise soll eine möglichst hohe Ähnlichkeit der Szenarienbeschreibungen zu der Bildsprache des MMG gewährleistet werden.

Tabelle 13: Übersicht zu den entwickelten Szenarien zu den Teilrollen „Strategic Partner“ und „Change Agent“ (in Anlehnung an Ulrich 2012 vgl. Tabelle 10)

Teil- rolle	Szenarien
Strategic Partner	Kompetenz: „Strategic Positioner“: Szenario zur Bereitschaft zur Strategieerarbeitung: Sie erarbeiten zusammen mit den fachbereichsverantwortlichen Führungskräften eine Strategie für ein neues Geschäftsfeld ihres Unternehmens. Szenario zur Bereitschaft zur aktiven Auseinandersetzung mit dem Unternehmensumfeld Während eines Strategie-Meetings ihres Unternehmens sind sie gefordert, sich in eine betriebswirtschaftliche Diskussion einzubringen und eine Einschätzung der Situation vorzunehmen.
Change Agent	Kompetenz „Change Champion“: Szenario zur Bereitschaft zur Erfolgssicherung von Veränderungen beizutragen Zusammen mit den Führungskräften in Ihrem Betreuungsbereich haben Sie eine umfangreiche Veränderung angestoßen und kommuniziert. Sie nehmen nun einerseits erste Widerstände im Unternehmen wahr und andererseits hören Sie Zweifel bezüglich der Dringlichkeit dieser Veränderung. Ihr Ziel ist es, zusammen mit der Unternehmensführung die Richtung und die Ergebnisse der Veränderung klar zu definieren sowie wichtige Unterstützer für die Veränderung zu gewinnen. Szenario zur Bereitschaft, sich in Veränderungsprozesse einzubringen Während eines bereits fortgeschrittenen Veränderungsprozesses ist es Ihre Aufgabe, die Verfügbarkeit der Ressource Personal für die Veränderung sicherzustellen. Durch Ihre kontinuierlichen Beobachtungen des Prozesses stellen Sie fest, dass die Mitarbeiter-Ressourcen sehr unrealistisch eingeplant wurden und dadurch der Erfolg der Veränderung gefährdet wird.

Tabelle 14: Übersicht zu den entwickelten Szenarien zu den Teilrollen „Employee Champion“ und „Administrative Expert“ (in Anlehnung an Ulrich 2012, vgl. Tabelle 10)

Teil- rolle	Szenarien
Employee Champion	Kompetenz „Innovator & Integrator“: Szenario zur Bereitschaft, durch eine professionelle Beratung die Qualität der Führung im Unternehmen zu verbessern: Ihre Aufgabe ist es, die Qualität der Führung im Unternehmen zu verbessern. In verschiedenen Schulungen und Informationsveranstaltungen haben Sie zusammen mit Ihren HR-Kollegen die wichtigsten Vorgaben zur Mitarbeiterführung an die Führungskräfte im Unternehmen kommuniziert. Sie unterstützen die Führungskräfte bei der Ausübung ihrer Rolle. Szenario zur Bereitschaft, sich kontinuierliche in der Entwicklung der Mitarbeiter zu engagieren: Zusammen mit Ihren Kollegen im HR-Bereich haben Sie Standards zur Besetzung von Schlüsselpositionen in Ihrem Unternehmen erarbeitet. Sie stehen nun vor der Herausforderung, diese Standards im Unternehmen einzuführen und dadurch konkrete Erfolge in der Entwicklung von Talenten und bei der Besetzung von Positionen zu erzielen.
Administrative Expert	Kompetenz „Technology Proponent“: Szenario zur Bereitschaft zur Integration neuer Medien in die Arbeitswelt: Der Einfluss von neuen Medien und Social Media nimmt in der Gesellschaft immer mehr zu. Ihre Aufgabe ist es, diese Technologien in Ihren Alltag zu integrieren und Menschen über diese Techniken zu erreichen. Szenario zur Bereitschaft zur kontinuierlichen Verbesserung der HR-Prozesse: Die Prozesse im Bereich HR sollen optimiert werden. Durch eine entsprechende Software sollen Teilaufgaben aus dem Prozess an die Mitarbeiter bzw. Führungskräfte durch Self Service- Anbindungen ausgegliedert werden. Ihre Aufgabe ist es, sich mit der dazu geeigneten Software auseinanderzusetzen, Ihre Anforderungen an die Software zusammen mit Ihren Kollegen im Bereich HR zu formulieren und die Führungskräfte und Mitarbeiter in Ihrem Betreuungsbereich für die Anwendung dieser neuen Software zu begeistern.

Die Tabellen 13 und 14 geben einen Überblick über die zu den einzelnen Teilrollen des HR-Business-Partner-Konzepts entwickelten Fälle.

Items zur Erhebung der Motivation in der prädezisionalen Phase des neu entwickelten Untersuchungsmodells:

Wie ist die Motivation der Rolleninhaber bis zur Intentionsbildung in der prädezisionalen Phase insgesamt sowie in den einzelnen Teilrollen ausgeprägt? So lautet die Gesamtfragestellung, auf die die Items in dieser Motivationsphase Daten liefern sollen. Die der prädezisionalen Phase zugeordneten Untersuchungsmerkmale beziehen sich auf die Ertragserwartungen, die Kostenerwartungen, den normativen Druck und die wahrgenommenen Fähigkeiten sowie auf die Fazit-Tendenz, mit der diese Phase der Motivation abschließt.

a.) Ertragserwartungen vs. b.) Kostenerwartungen

Bei den Ertragserwartungen geht es darum, inwieweit das Individuum eine positive Einstellung gegenüber der Rolle insgesamt einnimmt sowie gegenüber den einzelnen Teilrollen kognitive und affektive Präferenzen hegt. Es wird möglicherweise eine kognitive Präferenz entsprechend der Bedeutsamkeit der Aufgabe empfunden (vgl. Kap. 5.2.1). Weiter könnten sich affektive Präferenzen aus der Hoffnung auf die Erfüllung der sozialen Motive Anschluss, Leistung und Macht (vgl. Kap. 5.2.2) sowie aus der Hoffnung auf

Gestaltungsfreiraum durch die Ausübung der Rolle entwickeln. Zur Ertragserwartung tragen demnach sowohl Untersuchungsmerkmale, die der kognitiven Präferenz des Individuums entsprechen bei, wie auch Untersuchungsmerkmale, die der affektiven Präferenz zugeordnet werden können. Zu den Kostenerwartungen tragen entsprechende Befürchtungen in Verbindung mit den sozialen Motiven, fehlenden Regelungen und entsprechenden Überlastungen bei. Auch die Kostenerwartungen lassen sich daher durch kognitive und affektive Präferenz darstellen. Im Folgenden werden daher die Untersuchungsmerkmale für eine Operationalisierung als Ertrags- oder als Kostenerwartung beschrieben.

Die **kognitive Präferenz** wird durch das Untersuchungsmerkmal „**Wichtigkeit der Aufgabe/Anforderung**“ wie in dem 3-Komponenten-Modell von Kehr (2004) abgebildet. Die zugehörigen Items wurden jeweils als Behauptung zu einem Fall formuliert. Die Bewertung des Items erfolgte im Fall einer Ertragserwartung anhand einer Rating-Skala im Antwortbereich „trifft voll und ganz zu“ bis „trifft eher zu“ und im Fall einer Kostenerwartung im Antwortbereich „trifft eher nicht zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu“.

Beispiel: „Dies ist eine sehr wichtige Aufgabe für mich.“

Diese Behauptung zur Wichtigkeit der Aufgabe schließt sich im Fragebogen immer direkt an das jeweilige alltagsnahe Szenario an und ist damit das erste Item pro Szenario.

Bei der Abbildung der **affektiven Präferenz** wurden die Untersuchungsmerkmale ebenfalls im Sinne einer möglichen Ertragserwartung sowie als Kostenerwartung durch Items erfragt. Die Formulierung der Items orientierte sich dabei an den Formulierungen der MMG-Items (Schmalt, Sokolowski, Langens, 2000). Items, die eine Ertragserwartung implizieren, wurden daher jeweils als „Hoffnung auf ...“ und Items, die eine Kostenerwartung begründen, als „Befürchtung vor ...“ formuliert. Wichtig ist dabei die deutlich emotionalere Wortwahl, um so Aspekte einer affektiven Bewertung aufzugreifen. Während bei der kognitiven Präferenz rationale Bewertungen gefragt sind, die auch ein gewisses Maß an sozialer Erwünschtheit widerspiegeln können, sollte sich bei der Abfrage der affektiven Präferenzen eine möglichst emotionale und individuelle Bewertung aus den spontanen Empfindungen des Probanden zu den formulierten Behauptungen ergeben. Im Sinne der affektiven Präferenz wurden die sozialen Motive Leistung, Anschluss und Macht sowie der Gestaltungsfreiraum, die Wahrnehmung von Überlastungen z.B. aus fehlenden Regelungen thematisiert. Im MMG (vgl. Abbildung 19) werden hierzu Formulierungen wie „Hier kann das eigene Ansehen verloren gehen“ oder „Sich hierbei den Erfolg zutrauen“ verwendet (Langes, Schmalt, Sokolowski, 2005, S. 10).

Das **Motiv „Leistung“** wurde durch die Untersuchungsmerkmale „Hoffnung auf Erfolg“ bei einer Ertragserwartung und als „Furcht vor Misserfolg (LF)“ bei den Kostenerwartungen abgebildet. Entsprechend wurden das Motiv **„Anschluss“** durch die Untersuchungsmerkmale „Hoffnung auf Anschluss (AH)“ bei der Ertragserwartung und als „Furcht vor Zurückweisung (AF)“ bei der Kostenerwartung erfasst. Entsprechend wurde das Motiv **„Macht“** als „Hoffnung auf Kontrolle (MH)“ bei der Ertragserwartung und als „Furcht vor Kontrollverlust (MF)“ für die Kostenerwartung und das **Autonomiebedürfnis** als „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum (HG)“ bei einer Ertragserwartung und „Furcht vor Überlastung (FÜ)“ bei der Kostenerwartung erhoben. Der folgenden Tabelle (Nr. 15) können entsprechende Item-Beispiele entnommen werden. Auch diese Items beziehen sich immer auf einen vorab beschriebenen Fall (vgl. Tabelle 13,14 mit den entsprechenden Fällen und Tabelle 15)

Tabelle 15: Übersicht Untersuchungsmerkmale mit Beispielitems

Untersuchungsmerkmal	Beispiel-Item
Hoffnung auf Erfolg	Ich bringe mich gerne von Beginn an bei der Entwicklung von Strategien im Unternehmen ein, um die Führungskräfte von meinen Fähigkeiten zu überzeugen.
Furcht vor Misserfolg	Ich bin froh, wenn ich keinen aktiven Part in der Strategieentwicklung übernehmen muss, da ich fürchte, dass meine Fähigkeiten nicht ausreichen.
Hoffnung auf Anschluss	Ich bin froh, eingebunden zu sein, weil ich so Teil eines wichtigen Teams im Unternehmen bin.
Furcht vor Zurückweisung	Wenn ich mich nicht einbringe, werde ich auch in anderen Situationen nicht als Mitglied des Teams gesehen.
Hoffnung auf Kontrolle	Ich bringe mich gerne ein, um aus der HR-Perspektive Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens zu nehmen.
Furcht vor Kontrollverlust	Ich befürchte, dass bei dieser Aufgabenstellung meine Rolle nicht immer eindeutig vorgegeben sein wird. Das bereitet mir Probleme.
Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum	Bei dieser Aufgabe freue ich mich auf einen hohen Gestaltungsfreiraum in der Ausübung meiner Tätigkeit.
Furcht vor Überlastung	Ich fürchte, mit dieser Aufgabe wird ein hohes Arbeitsvolumen verbunden sein, das ich in meinem Arbeitsalltag nur schwer unterbringen kann.

c.) Normativer Druck

Erwartungen bezüglich der **subjektiven Norm** erheben Items zu den **normativen Erwartungen (NE)**, d.h. zu der Erwartung einer hohen Bedeutung der Anforderungen für die Stakeholder und insbesondere für die eigene Führungskraft des Rolleninhabers oder der Führungskräfte im Unternehmen sowie zur **Konformitätsmotivation (KM)**, d.h. zu dem Wunsch, die Stakeholdererwartungen zu erfüllen. Die subjektive Norm-Komponente wird bereits bei Fishbein und Ajzen (1975, 1980) im Modell des überlegten Handelns mit diesen Untersuchungsmerkmalen verwendet und wurde daher entsprechend aufgegriffen.

Ein Beispiel für die Formulierung eines Items für die normativen Erwartungen der Führungskräfte lautet:

„Den verantwortlichen Führungskräften ist es sehr wichtig, dass ich mich in den Strategieentwicklungsprozess von Beginn an einbringe.“

Als Item für die Konformitätsmotivation wurde z.B. wie folgt formuliert:

„Es ist mir wichtig, die Führungskräfte in der Entwicklung von Strategien zu ihrer Zufriedenheit zu unterstützen.“

Durch die Items zur subjektiven Norm sollte insgesamt erfasst werden, wie ausgeprägt das Empfinden eines normativen Drucks durch den Rolleninhaber, sich entsprechend der Rolle zu verhalten, wahrgenommen wird. Auch hier wurde bei der Itemformulierung berücksichtigt, dass die Items einen alltagsnahen Kontextbezug zu einer Teilrolle aufweisen und dadurch sowohl Bewertungen im Hinblick auf die Gesamtrolle des HR Business Partners wie auch auf die einzelnen Teilrollen „Strategic Partner“, „Change Agent“, „Employee Champion“ oder „Administrative Expert“ zu erhalten. Der normative Druck wird jedoch nur in Bezug auf die „Führungskräfte in den betreuten Fachbereichen“ und im Hinblick auf den „eigenen Vorgesetzten“ erhoben. Der HR Business Partner steht in sehr starker Interaktion mit den Führungskräften seiner Betreuungsbereiche. Hier ist daher ein starker Einfluss auf den Rolleninhaber zu erwarten. Generell hat der eigene Vorgesetzte den stärksten Einfluss auf den Mitarbeiter durch die Führungsbeziehung. Eine Betrachtung des normativen Drucks, der von Kollegen, Mitarbeitern oder anderen Stakeholdern ausgeht, erfolgt durch diese Erhebung nicht, da hier ein geringerer Einfluss zu erwarten ist und um das Ausmaß der Erhebungen in einem zumutbaren Umfang zu gestalten.

d.) Fähigkeiten

Die Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten (das Selbstwirksamkeitsempfinden) des HR Business Partners in Bezug auf die Rollenausübung wurde durch die Untersuchungsmerkmale „Aufwand zur Entwicklung der Fähigkeit (EA)“ und „positives Kompetenzerleben (KE)“ erhoben. Die Items wurden damit zum einen auf die Einschätzung der Schwierigkeit der Zielsetzung und zum anderen auf die bereits durchlebten Erfahrungen und Entwicklungen des Rolleninhabers gelenkt. Auch diese Items wurden als Behauptungen in Bezug auf einen Fall formuliert. Beispielitems hierzu lauten:

„Ich müsste einen hohen Aufwand auf mich nehmen, um mich weiterzuentwickeln und die erforderlichen Kompetenzen für diese Aufgabenstellung aufzubauen.“ (Aufwand zur Entwicklung der Fähigkeiten)

„Entsprechend meinen Kompetenzen fühle ich mich den Herausforderungen voll und ganz gewachsen“ (Kompetenzerleben)

e.) Fazit-Tendenz

Die Fazit-Tendenz wurde als abhängige Variable durch insgesamt 16 Items erfragt. Die zu bewertenden Formulierungen beinhalteten die wahrgenommene Priorität für bestimmte Handlungen bzw. die bereits vorgenommene Zielsetzung für entsprechende Handlungen im jeweiligen Fallkontext.

„Die Aufgabe, mich in Strategieentwicklungsprozesse einzubringen, besitzt in meinem Arbeitsalltag eine hohe Priorität.“

Zur Erfassung volitionaler Aspekte in der **präaktionalen Phase** wurden weitere Untersuchungsmerkmale erfasst. Diese dienten zur Beantwortung der Frage, inwieweit die Volition bis zur Intentionsinitiierung jeweils ausgeprägt ist, entsprechend der Rolle als HR Business Partner zu handeln. Dazu gehören die Erwartungen bezüglich der Situation und die Fiat-Tendenz.

f.) Erwartungen bezüglich der Situation

Mit den Moderatoren „Verfügbarkeit von Informationen“ sowie die „Gelegenheit zur Umsetzung“ wurde die Erwartung bezüglich der Situation erfragt. Dabei wurden auch hier mit jeweils 8 Items Aussagen im Kontext des jeweiligen Falls formuliert:

„Zur Erfüllung dieser Aufgabe stehen mir alle erforderlichen Informationen zur Verfügung“ (Verfügbarkeit von Informationen)

„Aufgrund der vielen administrativen Aufgaben in meinem Tagesgeschäft, habe ich keine Gelegenheit, mich an Strategieentwicklungsprozessen im Unternehmen zu beteiligen“ (Gelegenheit zur Umsetzung)

g.) Fiat Tendenz

Die Fiat Tendenz ist die in diesem Modell finale abhängige Variable, von der aus auf die tatsächliche Rollenausübung geschlossen werden sollte. Die Formulierungen der Items beinhalteten daher Punkte, die auf eine konkrete Umsetzung hindeuten, wie z.B.:

„In meinem Kalender befinden sich Termine zu Strategieentwicklungsprozessen, an denen ich teilnehmen werde.“

Am Beispiel der Teilrolle „Strategic Partner“ und dem Untersuchungsmerkmal „Bereitschaft zur Strategieentwicklung“ finden sich in der folgenden Übersicht zu den jeweiligen Variablen des Untersuchungsmodells Beispielitems (Tabelle 16):

Tabelle 16: Übersicht Operationalisierung der Variablen des Untersuchungsmodells anhand von Beispielitems

Rolle	Kompetenz	Untersuchungsmerkmal	Fallbeschreibung und Beispielitems zur Operationalisierung der Variablen des Untersuchungsmodells	
Strategic Partner	Strategic Positioner	Bereitschaft zur Strategieerarbeitung	Fallbeschreibung:	Sie erarbeiten zusammen mit den fachbereichsverantwortlichen Führungskräften eine Strategie für ein neues Geschäftsfeld ihres Unternehmens.
			Kognitive Präferenz:	Die Unterstützung von Führungskräften bei der Erarbeitung von Strategien ist eine sehr wichtige Aufgabe für mich.
			Hoffnung auf Erfolg:	Ich bringe mich gerne von Beginn an bei der Entwicklung von Strategien im Unternehmen ein, um die Führungskräfte von meinen Fähigkeiten zu überzeugen.
			Furcht vor Misserfolg	Ich bin froh, wenn ich keinen aktiven Part in der Strategieentwicklung übernehmen muss, da ich fürchte, dass meine Fähigkeiten nicht ausreichen.
			Hoffnung auf Anschluss	Ich bin froh, eingebunden zu sein, weil ich so Teil eines wichtigen Teams im Unternehmen bin.
			Furcht vor Zurückweisung	Wenn ich mich nicht einbringe, werde ich auch in anderen Situationen nicht als Mitglied des Teams gesehen.
			Hoffnung auf Kontrolle	Ich bringe mich gerne ein, um aus der HR-Perspektive Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens zu nehmen.
			Furcht vor Kontrollverlust	Ich befürchte, dass bei dieser Aufgabenstellung meine Rolle nicht immer eindeutig vorgegeben sein wird. Das bereitet mir Probleme.
			Hoffnung auf Gestaltung	Ich bin froh, eingebunden zu sein, weil ich so Teil eines wichtigen Teams im Unternehmen bin.
			Furcht vor Überlastung	Wenn ich mich nicht einbringe, werde ich auch in anderen Situationen nicht als Mitglied des Teams gesehen.
			Normative Erwartungen des Vorgesetzten	Mein Vorgesetzter erwartet von mir, dass ich mich in dieser Aufgabe engagiere.
			Konformitätsmotivation ggü. dem Vorgesetzten	Es ist mir wichtig, den Erwartungen meines Vorgesetzten in dieser Aufgabe zu entsprechen.
			Normative Erwartungen der Führungskräfte	Den verantwortlichen Führungskräften ist es sehr wichtig, dass ich mich in den Strategieentwicklungsprozess von Beginn an proaktiv einbringe.
			Konformitätsmotivation ggü. den Führungskräften	Es ist mir wichtig, die Führungskräfte in der Entwicklung von Strategien zu ihrer Zufriedenheit zu unterstützen.
			Kompetenzerleben	Entsprechend meiner Kompetenzen fühle ich mich dieser Herausforderung voll und ganz gewachsen.
			Entwicklungsaufwand	Ich müsste einen hohen Aufwand auf mich nehmen, um mich weiterzuentwickeln und die erforderlichen Kompetenzen für diese Aufgabenstellung aufzubauen.
			Fazit-Tendenz	Die Aufgabe, mich in Strategieentwicklungsprozesse einzubringen, besitzt in meinem Arbeitsalltag eine hohe Priorität. Oder Ich setze mir selbst das Ziel, Strategieprozesse zu begleiten.
			Verfügbarkeit von Informationen	Zur Erfüllung dieser Aufgabe stehen mir alle erforderlichen Informationen zur Verfügung.
			Gelegenheit zur Umsetzung	Aufgrund vieler administrativer Aufgaben in meinem Tagesgeschäft, habe ich keine Gelegenheit, mich an Strategieentwicklungsprozessen im Unternehmen zu beteiligen.
			Fiat-Tendenz	In meinem Kalender befinden sich Termine zu Strategieentwicklungsprozessen, an denen ich teilnehmen werde.

Auf diese Weise wurde jeder Fall entsprechend der Variablen des Untersuchungsmodells abgebildet und durch den Teilnehmer von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft voll und ganz zu“ auf einer 6-stufigen Skala bewertet (vgl. insgesamt den Fragebogen im Anhang).

6.2.3 Untersuchungsdurchführung

Vor der eigentlichen Untersuchungsdurchführung wurde ein kurzer Pretest auf Verständlichkeit des Untersuchungsinstruments mit insgesamt 5 Teilnehmern der zuvor beschriebenen Stichprobe durchgeführt. Die Teilnehmer des Pretests haben den Fragebogen ausgefüllt und äußerten dabei laut ihre Gedanken. Die Äußerungen wurden mitgeschrieben. Der Pretest erfolgte mit einer Papierversion des Untersuchungsinstruments jeweils in einem ruhigen Raum. Es waren jeweils nur ein Teilnehmer und der Interviewer anwesend. Aus dem Pretest gingen nur geringfügige Änderungen hervor. Es erfolgten geringe Anpassungen des Untersuchungsinstruments in den Formulierungen.

Im Anschluss an den Pretest wurde das Untersuchungsinstrument in einer Online-Befragungsplattform (Unipark) angelegt. Je nach Teilnehmergruppe wurde der Fragebogen auf etwas unterschiedliche Art zur Verfügung gestellt. Die zufällig ausgewählten Personen aus sozialen Netzwerken wie Xing erhielten direkt den Link zum Fragebogen mit einem kurzen Einführungstext. In den darüber hinaus direkt angesprochenen Unternehmen wurden die Personalverantwortlichen persönlich kontaktiert und auf ihr Interesse an der Befragung für ihren Verantwortungsbereich angesprochen. Ziel war es dabei, den Leiter der Personalabteilung des Unternehmens dafür zu gewinnen, mit allen HR Business Partnern des Unternehmens teilzunehmen. Als Anreiz wurden eine unternehmensbezogene Auswertung der Ergebnisse sowie die Teilnahme an einem neu entstehenden Netzwerk zum Thema HR Business Partner angeboten. Die Möglichkeit zur Teilnahme an dem Netzwerk erhielten ebenfalls einzeln angesprochene Teilnehmer.

6.2.4 Auswertungsmethodik

Wie in Kapitel 6.2.2 beschrieben, wurden verschiedene Fragentypen genutzt. Die Mehrheit der Items wurde dabei zur Beantwortung der Fragestellungen dieser Arbeit zu Faktoren entsprechend dem in Kapitel 5 vorgestellten Untersuchungsmodell zusammengefasst. Im Rahmen der weiteren Auswertungen wurden die gebildeten Faktoren anschließend anhand verschiedener empirischer Verfahren auf ihre psychometrische Güte, ihre Zusammenhänge, die Intensität und Richtung des Einflusses

aufeinander untersucht. Ergänzend wurden einzelne aus der Theorie abgeleitete Kontrollvariablen ebenfalls in ihrem Einfluss auf das Untersuchungsmodell geprüft (vgl. Kapitel 5). Bei der Auswertung der Befragung stand damit die Überprüfung des Untersuchungsmodells im Fokus. Die in diesem Zusammenhang genutzten Auswertungsmethoden werden im Folgenden beschrieben.

6.2.4.1 Sicherung der Datenqualität

Zu Beginn der Auswertung erfolgte eine Qualitätssicherung der Daten. In diesem vorbereitenden Schritt wurde der Datensatz zunächst auf fehlende Werte, Ausreißer und Extremwerte überprüft. Um den Stichprobenumfang zu erhalten, wurden fehlende Werte (Missings) durch den Itemmittelwert ersetzt. Dies war möglich, da nur wenige fehlende Werte ermittelt werden konnten. Die Identifikation der Ausreißer bzw. Extremwerte erfolgte über Boxplots. Als Ausreißer bzw. Extremwerte werden die Werte bezeichnet, die weit außerhalb des üblichen Wertebereichs liegen (Bühl & Zöfel, 2002). Da nur sehr wenige solcher Werte identifiziert wurden, bot sich das gleiche Verfahren wie bei den fehlenden Werten an. Vereinzelte Ausreißer und Extremwerte wurden ebenfalls durch den jeweiligen Itemmittelwert ersetzt. Die Korrektur des Datensatzes in Bezug auf Ausreißer und Extremwerte ist insbesondere für alle Verfahren zur Ermittlung von Zusammenhängen erforderlich (Bortz, 1999). Darüberhinaus wurden die weiteren Voraussetzungen für die angestrebten Analysen geprüft, wie insbesondere dem Kapitel 6.2.4.2 zu entnehmen ist.

Für die weitere Auswertung der Daten wurde zudem eine Umkodierung einzelner Skalen vorgenommen. Die Teilnehmer hatten die Möglichkeit, die Items auf einer sechsstufigen Skala zu bewerten. Für die meisten Items wurde die Skalenausprägung „trifft voll und ganz zu“ mit einer 6 bewertet bis hin zu einer 1 für die Skalenausprägung „trifft gar nicht zu“. Bei den als Kostenerwartungen aufgenommenen Items erfolgt diese Kodierung in umgekehrter Weise. „trifft voll und ganz zu“ wurde in diesem Fall mit einer 1 bewertet bis zu der Ausprägung „trifft gar nicht zu“, die entsprechend mit einer 6 bewertet wurde (vgl. hierzu ausführlich Kap. 6.2.2). Diese Umkodierung war entsprechend der Annahmen des Untersuchungsmodells erforderlich und damit bei der Beschreibung und Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen.

6.2.4.2 Verfahren zur Ermittlung der psychometrischen Güte der gebildeten Faktoren

Die psychometrische Güte der Faktoren wurde zunächst durch eine Itemanalyse und eine Reliabilitätsanalyse geprüft. Die psychometrischen Itemeigenschaften sind zentrale Maßstäbe zur Ermittlung der Güte der gebildeten Faktoren. In Anlehnung an die Beschreibung der Itemanalyse von Bortz und Döring (2003) wurden die Rohwertverteilung

der Testwerte sowie die Trennschärfe der einzelnen Items innerhalb der Faktoren betrachtet.

Die **Rohwertverteilung** gibt einen ersten Einblick in die Häufigkeitsverteilung der Testwerte. Wie bereits im vorhergehenden Kap. 6.2.4.1 beschrieben, gibt die Standardabweichung die Streuung der Werte um den Mittelwert an. Ausgehend von der Standardabweichung kann auf die Breite der Streuung geschlossen werden. Eine Standardabweichung von 0 würde ein absolut identisches Antwortverhalten bedeuten. Alle Teilnehmer hätten in diesem Fall den gleichen Wert angegeben. Alle Werte größer Null, lassen auf eine Streuung der Antworten schließen, d.h. je größer der Wert ausfällt, desto größer die Streuung der Werte. Für weiterführende statistische Auswertungen wird eine Normalverteilung für einzelne Faktoren vorausgesetzt. Durch einen Kolmogorov-Smirnov-Test kann die Normalverteilungsvoraussetzung auch bei kleinen Fallzahlen überprüft werden. Mit dem Test wurde der Datensatz auf Abweichungen von der Normalverteilung untersucht. Der Lilliefors-Test ist eine Modifikation des Kolmogorov-Smirnov-Tests, ein allgemeiner Anpassungstest, der als Spezialfall die Normalverteilung überprüft. Dem Lilliefors-Test wird eine höhere Aussagefähigkeit zur Normalverteilungsprüfung zugesprochen. Der Test wurde in dieser Arbeit zur Bestimmung der Signifikanz einer Abweichung von der Normalverteilung genutzt. Nur wenn sich kein signifikantes Ergebnis ermitteln lässt, liegt die Normalverteilungsvoraussetzung vor. (Lilliefors, 1967; Bortz et al., 2000; Bortz & Lienert, 1998; Sachs & Hedderich 2006).

Die **Itemschwierigkeit** gibt die Zustimmungstendenz der Teilnehmer wieder. Schwierige Items werden nur von wenigen Probanden gelöst, leichte Items hingegen von vielen Probanden. In Leistungstest würden Lösungsraten von über 80% als zu leicht bewertet. Die Berechnung der Itemschwierigkeit wird entsprechend der Itemanalyse nach Bortz und Döring (2003) zwar auch für Fragebogenitems empfohlen, diese wird in dieser Arbeit jedoch nicht weiter angewandt, da es sich hier um eine Einschätzung des eigenen Verhaltens handelt und die Maße der Itemschwierigkeit nur als grobe Richtwerte zu verstehen sind. Im Bereich der Verhaltenseinschätzungen sind Werte über 80% zwar kritisch zu betrachten, aber als hinreichend einzuordnen, solange eine ausreichende Streuung der Werte gegeben ist (vgl. auch Bortz & Döring, 2003). In dieser Arbeit werden daher lediglich detaillierte Auswertung der Standardabweichungen und Mittelwerte zu den gebildeten Faktoren vorgenommen. Auf eine zusätzliche Auswertung der durchschnittlichen Itemschwierigkeiten je Faktor wird verzichtet.

Durch die **Trennschärfe** wird abgebildet, wie gut ein Item eine Skala wiedergibt und als „Prototyp“ der Skala angesehen werden kann. Ein hoher Trennschärfekoeffizient

bedeutet, dass das Item Testpersonen ähnlich gut unterscheiden kann wie die gesamte Skala (Krauth, 1995). Wünschenswert sind möglichst hohe Werte für die Trennschärfekoeffizienten. Lienert und Raatz (1998) geben als untere Grenze einen Koeffizienten von .30 an. Nach Bortz und Döring (1995) können Trennschärfen zwischen .30 und .50 als zufriedenstellend und über .50 als gut gelten.

Durch die **Reliabilitätsanalyse** wird zu jedem Faktor die interne Konsistenz und Zuverlässigkeit (Cronbach's Alpha) ermittelt. Die interne Konsistenz kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen (Cronbach, 1951). Die Reliabilität eines Verfahrens sollte grundsätzlich so hoch wie möglich sein. In der Forschungspraxis hängt die Höhe der anzustrebenden Reliabilität jedoch von vielen Bedingungen (Art des zu erfassenden Merkmals und Vergleich mit konkurrierenden Verfahren, Individual- versus Kollektivdiagnostik, Einsatzbedingungen des Testverfahrens, Kosten-Nutzen-Abwägung, Objektivität als Voraussetzung für Reliabilität, Passung von Homogenität/Heterogenität des Verfahrens und Methode der Reliabilitätsschätzung) ab, weshalb eine Aussage über ein allgemein gültiges Reliabilitätsmaß nicht möglich ist. Es kann lediglich in Bezug auf eine bestimmte Anwendungssituation und eine bestimmte Methode eine spezifische Bewertung der berechneten Reliabilitätswerte vorgenommen werden (Schermelleh-Engel & Werner, 2012). Der im Kontext sozialwissenschaftlicher Forschung am häufigsten genannte Grenzwert für eine gute Reliabilität geht auf Nunnally (1978) zurück und liegt bei 0,7. Als gerade noch ausreichend kann eine Reliabilität von 0,65 bezeichnet werden (vgl. Eckhard, 2009). Nach Fisseni (1997) gelten Reliabilitäten unter .80 als niedrig, Reliabilitäten von .80 bis .90 als mittel und über .90 als hoch.

Bei der Bildung der Faktoren standen in dieser Arbeit insbesondere inhaltliche Begründungen im Vordergrund, d.h. die Items wurden den Faktoren aus einer inhaltlichen Sicht zugeordnet und dort zur Faktorenbildung belassen, auch wenn statistische Kennwerte wie der Trennschärfekoeffizient eher dagegensprachen. Ggf. enthalten die gebildeten Faktoren dadurch Items, die aus einer rein statistischen Bewertung heraus entfernt werden müssten. Ergänzend werden daher z.T. zusätzliche Berechnungen zur Ermittlung der psychometrischen Güte vorgenommen, die entsprechend statistischer Qualitätsmaßstäbe eine Vergleichsbasis bieten und zur Diskussion der Ergebnisse verwendet werden können.

6.2.4.3 Deskriptive Statistik

Die untersuchten Variablen bzw. Faktoren wurden auch deskriptiv ausgewertet und beschrieben. Dabei wurden insbesondere die prozentualen Verteilungen der Häufigkeiten im Sinne von Zustimmung- und Ablehnungstendenzen sowie die Mittelwerte

(arithmetisches Mittel) und Standardabweichungen für die Beschreibung der Faktoren genutzt. Der Wert der Standardabweichung gilt allgemein als Maß für die Streuung der Werte um einen Mittelwert. (Bortz & Döring 2003)

Durch die deskriptiven Beschreibungen konnten Aussagen zur Ausprägung der einzelnen Faktoren bei der untersuchten Stichprobe getroffen werden. Zu beachten ist dabei, dass es sich bei diesen Ergebnissen um eine Momentaufnahme handelt. Aus der deskriptiven Statistik kann nicht auf eine Verallgemeinerung für weitere Erhebungen geschlossen werden. Um Aussagen zu dem erarbeiteten Untersuchungsmodell machen zu können, wurden außerdem die Analysevoraussetzungen und die Zusammenhänge und Einflüsse der Faktoren untereinander durch verschiedene weitere Methoden ermittelt (vgl. Kap. 6.2.4.2 bis Kap. 6.2.4.8).

6.2.4.4 Verfahren zur Ermittlung der Zusammenhänge der Faktoren

In einem zweiten Schritt wurden die Korrelationen zwischen den Faktoren und insbesondere zwischen den Faktoren und den laut Untersuchungsmodell definierten abhängigen Kriterien „Fazit-Tendenz“ und „Fiat-Tendenz“ ermittelt. Dabei wurden zunächst **Korrelationsanalysen** nach Pearson vorgenommen und der Zusammenhang in seiner Intensität und Richtung entsprechend den jeweiligen Korrelationskoeffizienten geprüft. Die Werte der Korrelationskoeffizienten liegen zwischen -1 und +1. Bei einer Korrelation von 1 besteht ein vollständiger positiver Zusammenhang, bei -1 ein vollständiger negativer Zusammenhang und bei 0 gar kein Zusammenhang zwischen zwei Faktoren/Variablen. Cohen (1988) unterscheidet zudem Korrelationskoeffizienten ab 0,3 als mittlere Korrelationen und ab 0,5 als hohe Korrelationen. Dabei handelt es sich jedoch nur um Richtwerte, die je nach Fragestellung unterschiedlich zu interpretieren sind. Für diese Arbeit wurde jedoch auch von diesen Richtwerten ausgegangen.

6.2.4.5 Verfahren zur Ermittlung der Richtung und Intensität der Einflüsse der Prädiktoren

In einem dritten Schritt erfolgte eine **lineare Regressionsanalyse**. Durch die Regressionsanalysen wurden die standardisierten Regressionskoeffizienten (Beta) ermittelt. Die Werte für Beta geben die Intensität und Richtung des Einflusses der Prädiktoren auf die im Modell aufgenommenen abhängigen Kriterien wieder. Es wird dabei jeweils der Einfluss einer unabhängigen Variablen (UV oder Prädiktor) auf eine abhängige Variable (AV oder Kriterium) geprüft. Die lineare Regressionsanalyse ermöglicht es, das Kriterium auf der Basis eines Prädiktors vorherzusagen. Der Einfluss eines Prädiktors auf das Kriterium wird dabei anhand eines Regressionskoeffizienten (b) in der folgenden Gleichung abgebildet (Bortz, 1999): $y=bx+a$

y = vorherzusagender Kriteriumswert (AV: Fazit Tendenz oder Fiat Tendenz)
x = Prädiktorwert (UV: Prädiktoren des Untersuchungsmodells)
b = Steigung der Regressionsgeraden/Regressionskoeffizient
a = Konstante/Ordinatsabschnitt

In SPSS wurde die schrittweise Vorgehensweise zur linearen Regression gewählt, um bei der Vielzahl der Prädiktoren gleichzeitig eine Priorisierung der Prädiktoren nach der Intensität ihres Einflusses zu erhalten. Durch die Eingabe aller Prädiktoren im ersten Schritt der Regressionsanalyse in SPSS erfolgt hierdurch eine systemseitige Priorisierung durch das Statistikprogramm. Zuerst wird der Prädiktor mit dem höchsten Einfluss ausgegeben, schrittweise werden dann die Prädiktoren mit dem jeweils nächsthöchsten Beta hinzugenommen, bis keine signifikanten Beta-Werte mehr ermittelt werden können. Auf diese Weise erfolgte eine Priorisierung der Faktoren durch SPSS. Die VIF-Werte der Kollinearitätsstatistik sollten dabei kleiner als 10 sein, um zu große Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Prädiktoren ausschließen zu können (vgl. Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, 2013; Stoetzer 2017). Zur Bewertung der Regressionskoeffizienten wurden folgende Bewertungsregeln herangezogen: Beta-Werte zwischen .100 und .300 werden als gering angesehen, Beta-Werte bis .500 als mittel und Beta-Werte über .500 als hoch (vgl. Cohen, 1988).

Zusätzlich zu den im Untersuchungsmodell aufgenommenen Prädiktoren wurden in einer weiteren linearen Regressionsanalysen die Einflüsse der Aussagen der Teilnehmer zur strategischen Einbindung des Personalbereichs im Unternehmen sowie zu ihrem Alter oder zu ihrer Bildung geprüft. Für diese weiteren Variablen erfolgte lediglich eine Ermittlung der Beta-Werte in Bezug auf das finale Kriterium, die „Fiat-Tendenz“. Alle Variablen beziehen sich auf die persönliche Arbeitssituation des Teilnehmers. Die Arbeitssituation nimmt der Theorie entsprechend in der zweiten Phase des Untersuchungsmodells Einfluss auf das Kriterium „Fiat-Tendenz“ (vgl. Kapitel 4.1.2 und Kapitel 5).

6.2.4.6 Verfahren zur Ermittlung der moderierenden Einflüsse

Die im Untersuchungsmodell definierten **Moderatoren** wurden durch eine **moderierte Regressionsanalyse** untersucht. Überprüft wurde dabei, welchen Einfluss der Moderator (MV) auf den Vorhersagezusammenhang zwischen Prädiktor (UV) und Kriterium (AV) nimmt (vgl. Abbildung 20).

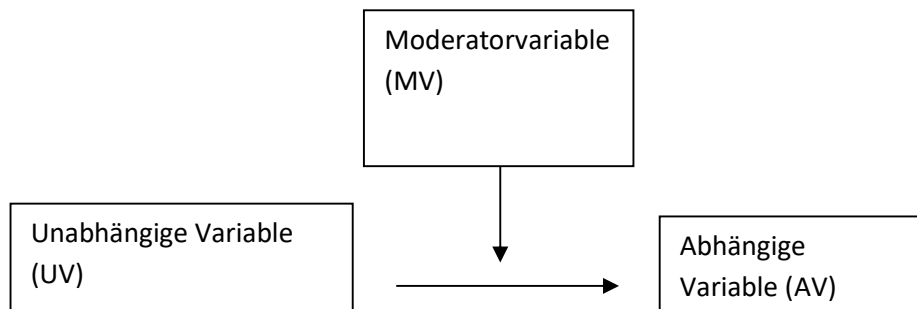


Abbildung 20: Einfluss der Moderatorvariablen (MV) auf den Einfluss von der unabhängigen Variablen (UV) auf die abhängige Variable (AV)

Die folgende Gleichung dient zur Berechnung einer einfachen Regressionsanalyse:

$y = bx + a$. In der Anwendung auf das Untersuchungsmodell dieser Arbeit bedeutet dies:

- y = vorherzusagender Kriteriumswert, hier AV,
d.h. y entspricht der Ausprägung der Fazit Tendenz oder Fiat Tendenz.
- bx = Effekt durch Regressionsgewicht und Prädiktorwert, hier UV,
 bx entspricht dem Effekt durch die Prädiktoren des Untersuchungsmodells.
- a = Konstante/Ordinatsabschnitt

Um zu ermitteln, inwieweit überhaupt ein moderierender Effekt durch die Moderatorvariable (MV) auf den Vorhersagezusammenhang zwischen unabhängiger Variable (UV) und abhängiger Variable (AV) vorliegt, ist es erforderlich einen Interaktionsterm zu bilden und die einfache Regressionsgleichung $y = bx + a$ zu erweitern:

Es wird ein neuer Interaktionsterm gebildet. Dies erfolgt durch die Multiplikation der Moderatorvariablen mit der Unabhängigen Variablen:

$$MV \times UV = xz$$

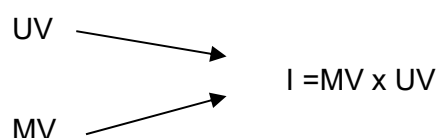
Die neue Regressionsgleichung lautet dementsprechend (Aiken & West, 1991; Jaccard et al., 1990; James & Brett, 1984; Saunders, 1956):

$$y = b_1x + b_2z + b_3xz + a$$

- y = vorherzusagender Kriteriumswert (AV: Fazit Tendenz oder Fiat Tendenz)
- b_1x = Effekt durch Regressionsgewicht und Prädiktorwert
(UV: Prädiktoren des Untersuchungsmodells)
- b_2z = Effekt durch Regressionsgewicht und Moderatorwert
- b_3xz = Wechselwirkung von Prädiktor und Moderator mit eigenem Regressionsgewicht
- a = Konstante/Ordinatsabschnitt

Wird b_3 als Regressionskoeffizient signifikant, liegt ein moderierender Einfluss durch die Moderatorvariable z vor. Die Moderatorvariable moderiert den Einfluss des Prädiktors x (unabhängige Variable) auf das Kriterium y (abhängige Variable) (Dalbert & Schmitt, 1986). In diesem Zusammenhang wird jedoch die Multikollinearität als Problem diskutiert. Insbesondere der Interaktionsterm xz , der durch das Produkt der Moderatorvariable und der unabhängigen Variable gebildet wird, ist als kritisch zu bewerten. Durch Aiken und West (1991) und Jaccard et al. (1990) wird daher eine z -Standardisierung des Prädiktors und des Moderators vor der Berechnung empfohlen. Auf diese Weise werden hohe Interaktionen zwischen dem Produktterm xz und dem Prädiktor vermieden. Durch die z -Transformation der Variablen können die unstandardisierten Regressionsgewichte bereits als standardisierte β -Gewichte interpretiert werden (Aiken & West, 1991). Liegt entsprechend ein signifikanter Beta-Wert für die z -transformierte Variable vor, kann von einem Moderatoreffekt ausgegangen werden. Um der empfohlenen z -Transformation nachzukommen, wurden in dieser Arbeit die folgenden Schritte vorgenommen:

Durch eine Regressionsanalyse der Moderatorvariable (UV) und der unabhängigen Variable (UV) auf den Zusammenhang mit dem neuen Interaktionsterm (xz), wird das unstandardisierte Residuum als neue Variable gebildet. Unabhängig im Sinne der Kollinearität ist lediglich der Teil, der nicht durch unabhängige Variable oder Moderatorvariable erklärt werden kann. Dies ist entsprechend das unstandardisierte Residuum. Auf diese Weise entsteht der gewünschte weitere, neue bereinigte Interaktionsterm (RES_UVundMV).



RES_UVundMV = unstandardisiertes Residuum, bereinigter Interaktionsterm

Das unstandardisierte Residuum wird statt des Interaktionsterms ($MV \times UV = xz$) weiterverwendet, um Kollinearitätseffekte weitestgehend zu vermeiden.

In einem dritten Schritt werden die unabhängige Variable (UV), die Moderatorvariable (MV) und das unstandardisierte Residuum (RES_UVundMV) in einer Regressionsanalyse auf die abhängige Variable (AV) eingebunden. Sofern ein signifikantes Ergebnis für das Beta des unstandardisierten Residuums ermittelt wird, kann man von einem moderierenden Effekt ausgehen. Liegt zwischen dem bereinigten Interaktionsterm und der abhängigen Variablen kein signifikanter Zusammenhang vor, kann die angenommene Moderatorvariable nicht als solche bestätigt werden. Nur wenn ein signifikanter Einfluss

ausgewiesen wird, kann das Beta hinsichtlich eines positiven oder negativen moderierenden Einflusses weiter betrachtet bzw. analysiert werden.

Die konkrete Wirkung des Moderators wird in einem vierten Schritt durch eine logistische Regression nach Andrew Hayes (2013) ermittelt. Durch die logistische Regression werden Wahrscheinlichkeiten genauer als bei einer linearen Regression vorhersagbar. Es entsteht ein neuer Interaktionsterm. Sofern signifikante Ergebnisse für Beta des neu entstehenden Interaktionsterms und für R^2 des Modells ausgewiesen werden, erfolgt eine Betrachtung der Mittelwerte der Moderatorvariablen. Das arithmetische Mittel wird jeweils um eine Standardabweichung erhöht und um eine Standardabweichung vermindert berechnet. Die entsprechend ermittelten Beta-Werte sollten weiterhin signifikante Ergebnisse mindestens auf dem .05* Niveau aufweisen. Die beschriebene Transformation zu einer logistischen Regression ermöglicht im nächsten Schritt eine graphische Darstellung der Moderatorenwirkung. In einem Liniendiagramm werden die Werte für die abhängige Variable für zwei verschiedene Ausprägungen der Moderatorvariablen und der abhängigen Variablen erfasst. Eine Linie wird hierbei für den Fall einer hohen Ausprägung der unabhängigen Variablen (UV hoch) und der um eine Standardabweichung erhöhten Ausprägung des Mittelwertes der Moderatorvariablen (MV hoch) berechnet und grafisch dargestellt. Eine zweite Linie wird für den Fall einer niedrigen Ausprägung der unabhängigen Variablen (UV niedrig) und der um eine Standardabweichung reduzierten Ausprägung des Mittelwertes der Moderatorvariablen (MV niedrig) berechnet und gezeigt. Die Steigung der Linien entspricht dem jeweiligen Beta-Wert aus den Berechnungen der logistischen Regression für diese Werte.

Auf diese Weise werden durch die graphische Darstellung die Intensität und die Richtung des Einflusses der Moderatorvariablen sichtbar. Zudem kann ermittelt werden, inwieweit sich die Intensität des Einflusses der unabhängigen Variablen mit der Veränderung des Mittelwertes der Moderatorvariablen ggf. erhöht oder vermindert.

6.2.4.7 Verfahren zur Überprüfung des Mediators

Das Untersuchungsmodell ist in zwei Stufen gegliedert. Alle Prädiktoren der ersten Phase haben laut Modell Einfluss auf die abhängige Variable „Fazit-Tendenz“. Die „Fazit-Tendenz“ ist wiederum der einzige Prädiktor für das abschließende Kriterium „Fiat-Tendenz“. Aufgrund dieser Verknüpfungen der genannten Variablen im Modell kann angenommen werden, dass es sich bei der „Fazit-Tendenz“ um einen Mediator handelt für alle Prädiktoren aus Phase eins in ihrer Wirkung auf die abschließende „Fiat-Tendenz“. Es wird daher durch weitere Regressionsanalysen eine **Mediatoranalyse** (Baron & Kenny, 1986) für das Kriterium „Fazit-Tendenz“ vorgenommen. Geprüft wird

dabei, inwieweit sich die Beta-Werte für die Prädiktoren (UV) unterscheiden, wenn der direkte Einfluss von UV auf AV analysiert wird bzw. wenn der angenommene Mediator „Fazit-Tendenz“ (M) in die Regressionsanalyse eingebunden wird. Die Mediatoranalyse erfolgt dabei in 4 Stufen.

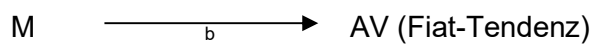
- 1) Zunächst wird der direkte Einfluss der definierten Prädiktoren (UV) auf die abhängige Variable „Fiat-Tendenz“ (AV) betrachtet. Dabei wird jeweils der Beta-Wert (c) für UV ermittelt. Die Untersuchung erfolgt für jeden angenommenen Prädiktor.



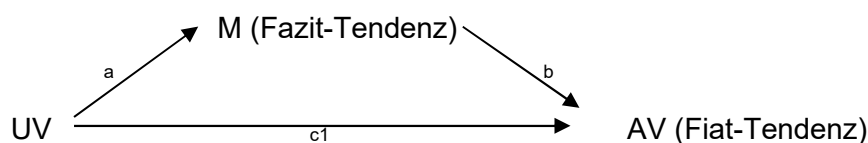
- 2) Sofern in Schritt 1 ein signifikanter Einfluss über den Beta-Wert (c) sichtbar wird, erfolgt als nächstes die Analyse des Einflusses des Prädiktors (UV) auf den angenommenen Mediator (die Fazit-Tendenz).



- 3) In einem dritten Schritt wird der Einfluss des angenommenen Mediators „Fazit Tendenz“ auf die abhängige Variable „Fiat-Tendenz“ analysiert.



- 4) Kann insgesamt für die Beta-Werte von a, b und c jeweils ein signifikanter Einfluss ermittelt werden, werden viertens in einem weiteren Schritt der Einfluss des Prädiktors (UV) und des angenommenen Mediators „Fazit Tendenz“ gemeinsam auf die abhängige Variable „Fiat -Tendenz“ überprüft.



Wird bei dieser Regressionsanalyse ein signifikanter Beta-Wert b für den angenommenen Mediator ausgegeben und ist der Beta-Wert c1 für den Einfluss von UV nicht signifikant, liegt eine vollständige Mediation vor.

Sinkt der Beta-Wert c1 von dem Prädiktor (UV) im Vergleich zu dem in der Regressionsanalyse in Schritt 1 ermittelten Beta-Wert c und ist c1 signifikant, kann von einer partiellen Mediation durch M ausgegangen werden.

Abschließend erfolgt eine Überprüfung der Mediatoranalyse durch einen zusätzlichen Signifikanztest. Der nach Sobel (1982) benannte Sobel-Test wird auf Basis der

unstandardisierten Regressionsgewichte und Standardfehler aus den Regressionsanalysen aus Schritt 2 und Schritt 3 durchgeführt. Dabei werden die Ergebnisse der Mediatoranalyse noch einmal hinsichtlich der Signifikanz der Mediatorwirkung überprüft.

6.2.4.8 Verfahren zur Prüfung der Zusammenhänge im Gesamtmodell

Die Regressionsanalyse kann nur die Einflüsse auf jeweils eine abhängige Variable betrachten, d. h. es können durch die Regressionsanalyse nur die einzelnen Modellphasen getrennt voneinander betrachtet werden. Um das Modell umfassender auf seine Aussagefähigkeit zu überprüfen, wurden daher zusätzlich **Pfadanalysen** durchgeführt. Alle Auswertungen erfolgten mit Hilfe der AMOS-Software von SPSS. Durch eine Pfadanalyse können die Zusammenhänge im Untersuchungsmodell im Gesamtzusammenhang betrachtet bzw. statistisch analysiert werden. Mit der Pfadanalyse über AMOS wurde das Modell daher insgesamt sowie die in Kap. 5 aufgestellten Hypothesen überprüft. Zusätzlich konnten Ursachen- und Wirkungszusammenhänge für weiterführende Analysen ermittelt werden (Bortz & Döring, 2005). Mulaik und Millsap (2000) schlagen bei der Durchführung einer Pfadanalyse vor, mit Faktorenanalysen zu beginnen und in weiteren Schritten das Strukturmodell zu testen. Auf eine Faktorenanalyse wurde in dieser Arbeit verzichtet. Es wurden die vordefinierten Faktoren des in Kapitel 5 entwickelten Untersuchungsmodells sowie einzelne Items aus dem Untersuchungsinstrument (Kap. 6.2.2) direkt in eine Pfadanalyse eingebunden. Insgesamt wurden drei Pfadanalysen zur Überprüfung des Modells sowie möglicher Erweiterungen durchgeführt. Außerdem wurden weitere Analysen zur Überprüfung von Moderatorbeziehungen ergänzend vorgenommen.

Pfadanalyse 1:

Es wurde eine Berechnung durchgeführt, in der nur die im Modell bereits aufgenommenen Prädiktoren (UV) und Kriterien (AV) enthalten sind. Die als Moderatorvariablen im Untersuchungsmodell aufgenommenen Faktoren wurden zunächst nicht berücksichtigt. Die gleichzeitige Berechnung aller angenommenen moderierenden Effekte und direkten Einflüsse war im Rahmen einer einzigen Pfadanalyse aufgrund des begrenzten Umfangs des Datensatzes nicht möglich. Eine Betrachtung der Moderatoren und ihren Wirkungen erfolgte daher separat (vgl. späterer Absatz in diesem Kapitel).

Pfadanalyse 2:

In einer weiteren Pfadanalyse wurden unabhängig von dem aufgestellten Untersuchungsmodell alle Faktoren eingebunden, für die im Rahmen der Regressionsanalysen (vgl. Kap. 6.5.3) ein Einfluss auf die Kriterien „Fazit-Tendenz“ und

„Fiat-Tendenz“ berechnet wurde. Die Einbindung erfolgte damit unabhängig davon, ob die Faktoren im Untersuchungsmodell (Kap. 5) als Prädiktor oder Moderator benannt wurden. Einbezogen wurden an dieser Stelle ebenfalls die Einzelitems zur Arbeitssituation der Teilnehmer wie Alter, Bildung etc. für die im Rahmen der Regressionsanalysen ein Einfluss erkennbar war. Die Ergebnisse der Regressionsanalysen (Kap. 6.5.3.) wurden damit zur Ermittlung modellerweiternder Erkenntnisse herangezogen.

Pfadanalyse 3:

In einer dritten Analyse wurde das ursprüngliche Untersuchungsmodell um die Variablen gekürzt, die nicht signifikante Zusammenhänge mit den Kriteriumsvariablen aufwiesen, außer diese waren bereits aus den vorangegangenen Regressionsanalysen als einflussreich hervorgegangen. Die Kürzung der Variablen erfolgte so lange, bis nur noch Variablen mit signifikantem Einfluss enthalten blieben.

Pfadanalyse 4:

Sofern die Güte der gebildeten Variablen nicht oder in Teilen nicht den üblichen statistischen Maßstäben entsprach, wurde in einer vierten Pfadanalyse ein Vergleichsmodell zu Pfadanalyse 3 berechnet. Es wurden die gleichen Variablen verwendet, wie in Pfadanalyse 3. Diese wurden jedoch um Items bereinigt, die für eine Verschlechterung der statistischen Güte der Variablen verantwortlich waren.

Pfadanalysen zur Ermittlung von Moderatoren:

In weiteren Pfadanalysen erfolgte eine Überprüfung der angenommenen Moderatorbeziehungen. Für die Überprüfung von Moderatoren bedarf es jedoch eines größeren Datensatzes (Bortz & Döring, 2005; Mulaik & Millsap, 2000). Um dennoch Aussagen über die moderierenden Einflüsse in dem aufgestellten Untersuchungsmodell treffen zu können, wurden die angenommenen Moderatorvariablen einem Mediansplitt unterzogen. Durch den Mediansplitt entstand eine künstliche Dichotomisierung des Datensatzes, so dass zwei Teilstichproben miteinander verglichen werden konnten, die jeweils die Zusammenhänge der Variablen bei unterschiedlichen Ausprägungen der Moderatorvariablen wiedergeben. Für jeden potentiellen Moderator wurde eine Pfadanalyse durchgeführt, um diesen Stichprobenvergleich zu erhalten. Nur wenn signifikante Unterschiede zwischen den Vergleichsgruppen ermittelt werden konnten, wurde von einer moderierenden Wirkung der Variablen ausgegangen. Eine Pfadanalyse mit allen Moderatorvariablen gleichzeitig war aufgrund der Größe der Stichprobe ebenfalls nicht möglich. Es konnten nur die Einflüsse von einzelnen Moderatoren durch die künstliche Dichotomisierung des Datenpools anhand der Mediansplittung explorativ getestet werden.

Bei jedem der untersuchten Modelle wurde neben der Überprüfung der Modellannahmen auch jeweils die Güte des Modells geprüft. Die Modellgüte wurde anhand der folgenden Kriterien betrachtet (vgl. Byrne, 2016):

- CMIN/DF(< 3)
- Signifikanz aus der Auswertung zu CMIN ($p > 0,001$)
- CFI-Wert (> .9)
- RMSEA (< .08)

Pfadanalysen zur statistischen Überprüfung:

In dieser Arbeit wurde das Untersuchungsmodell stark aus einer inhaltlichen Sicht zur weiteren Erforschung der Rolle des HR Business Partners entwickelt. Alle Auswertungen erfolgten daher für die gesamte Rolle des HR Business Partners. Dabei wurden immer alle abgefragten Items zu den einzelnen Faktoren einbezogen. In allen Auswertungen sollte eine vollständige inhaltliche Betrachtung der Rolle erfolgen. Es kam dabei jedoch in Einzelfällen vor, dass Items einbezogen wurden, die entsprechend allgemeinen statistischen Gütemaßstäben eher weggelassen werden sollten. Um den Einfluss solcher kritischen Faktoren etwas zu kontrollieren, wurden daher zusätzliche Auswertungen und Pfadanalysen vorgenommen. Dabei wurden aus statistischer Sicht bereinigte Faktoren verwendet und ggf. einzelne Items weggelassen. Die Ergebnisse dieser aus statistischer Sicht bereinigten Pfadanalysen wurden zum Vergleich mit den Analysen zum vollständigen Modell und einer kritischen Diskussion der Ergebnisse herangezogen.

6.2.5 Ergänzende qualitative Analysen

Ergänzend zu den statistischen quantitativen Auswertungen wurden die offenen Fragen des Fragebogens inhaltsanalytisch ausgewertet, um ggf. neue Erkenntnisse zur Rolle des HR Business Partners aus der Perspektive der Rolleninhaber zu erlangen. Die offenen Fragen lauteten z.B.: „Was gelingt Ihnen bei der Begleitung von Strategieprozessen im Unternehmen bereits gut?“, „Welche Hindernisse nehmen Sie bei der Ausübung der Rolle des strategischen Partners aktuell in Ihrer persönlichen Arbeitssituation wahr?“ oder „Welche unterstützenden Maßnahmen wünschen Sie sich für die Ausübung der Rolle des strategischen Partners?“ In dieser Art von Befragung wurde offen nach den bereits erreichten Erfolgen, den wahrgenommenen Hindernissen und dem gewünschten Unterstützungsbedarf gefragt. Die Fragen bezogen sich dabei immer auf eine Teilrolle des HR Business Partners. In diesen Beispielen auf die Teilrolle „Strategic Partner“.

Die freien Formulierungen der Teilnehmer zu den Fragestellungen zu bereits erreichten Erfolgen, wahrgenommenen Hindernissen und Unterstützungsbedarfen wurden je Teilrolle des HR Business Partners **inhaltsanalytisch** betrachtet und ausgewertet. Die

Inhaltsanalyse erfolgte dabei in Anlehnung an die strukturierte Inhaltsanalyse nach Mayring (2003). Hierbei wird ein Kategoriensystem entwickelt, das aus der Wechselwirkung von Theorie und dem zu untersuchenden Material entsteht. Um die Nachvollziehbarkeit und Präzision der Analyse zu erhöhen, werden Analyseeinheiten festgelegt und Regeln aufgestellt, nach denen die Analyse erfolgen soll. Mayring (2003) unterscheidet in Bezug auf die Analyseeinheiten folgende Konzepte: Kodiereinheit, Kontexteinheit und Auswertungseinheit.

Als einzelne aussagefähige Kodiereinheit, kleinster auswertbarer Bestandteil, können dabei einzelne Aussagen, Teilsätze oder aussagefähige Schlagworte der Befragten verwendet werden. Als Kontexteinheit und damit die nach Mayring größte mögliche Analyseeinheit, wird die komplette Antwort eines Teilnehmers auf eine Frage ausgelegt. Die Auswertungseinheit bestimmt die Textteile, die nacheinander ausgewertet werden. Einzelne Kodiereinheiten und Kontexteinheiten werden in dieser Arbeit entsprechend behandelt und ausgewertet. Die Fragen zu den jeweiligen Teilrollen waren jeweils in drei Bereiche gegliedert: Fragen nach den empfundenen Erfolgen, nach den Hindernissen und dem gewünschten Unterstützungsbedarf. Die Antworten ließen sich entsprechend in drei Auswertungseinheiten pro Teilrolle zusammenfassen:

- a. Erfolge
- b. Hindernisse
- c. Unterstützungsbedarf

Nach einem vorab definierten Ablaufschema, gemäß Mayring 2003, wurde ein Kategoriensystem entwickelt, anhand dessen wiederum die Auswertung des Materials vorgenommen wurde. Das Ablaufschema für diese Arbeit stellt sich dabei wie folgt dar:

1. Bestimmung des Ausgangsmaterials
 - a. Festlegung des Materials
 - b. Analyse der Entstehungssituation
 - c. Beschreibung formaler Charakteristika des Materials
2. Festlegung der Fragestellung der Analyse
 - a. Richtung der Analyse
 - b. theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung
3. Bestimmung der Analysetechnik und Festlegung des konkreten Ablaufmodells
4. Anwendung inhaltsanalytischer Gütekriterien

In diesem Kapitel werden entsprechend den vorangegangenen Ausführungen, die einzelnen genannten Schritte der Inhaltsanalyse genauer in ihrer Anwendung in dieser Arbeit beschrieben:

Zu 1.: Bestimmung des Ausgangsmaterials

Zunächst ist das Ausgangsmaterial genau zu bestimmen. Dabei benennt Mayring (2003) drei Analyseschritte, die Voraussetzung für die spätere Interpretation des Materials sind. Nur wenn diese drei Analyseschritte erfolgt sind, kann eine Entscheidung darüber getroffen werden, was aus dem Text interpretierbar ist. Es muss erstens eine Festlegung des Materials erfolgen, zweitens eine Analyse der Entstehungssituation vorgenommen werden und drittens die formalen Charakteristika des Materials bestimmt werden.

Festlegung des Materials: Durch die Festlegung des Materials erfolgt eine genaue Definition, welches Material in der Analyse verwendet wird. Häufig muss eine Auswahl von Fällen aus größeren Textmengen getroffen werden. In dieser Arbeit wurden alle Antworten bzw. schriftlichen Ausführungen der Teilnehmer zu den offenen Fragen herangezogen. Konkret wurden alle Aussagen zu den Fragen 65-67, 112-114, 159-161, 206-208 nach Erfolgen, Hindernissen und Unterstützungsbedarfen zu den jeweiligen Teilrollen des HR Business Partners als Ausgangsmaterial definiert.

Analyse der Entstehungssituation: Zur Analyse der Entstehungssituation ist genau zu beschreiben, von wem und unter welchen Bedingungen das Material erstellt wurde. Dabei sind nach Mayring (2003) die folgenden Punkte von besonderem Interesse:

- „der Verfasser bzw. die an der Entstehung des Materials beteiligten Interagenten;
- der emotionale und kognitive Handlungshintergrund des/der Verfasser(s);
- die Zielgruppe, in deren Richtung das Material verfasst wurde;
- die konkrete Entstehungssituation;
- der sozio-kulturelle Hintergrund.“ (Mayring 2003, S.47)

Die 113 Teilnehmer der Befragung dieser Arbeit waren gleichzeitig auch Verfasser des für die qualitative Analyse zugrundeliegenden Materials. Eine konkrete Beschreibung dieser Stichprobe erfolgt in Kap. 6.3. Erfasst wurden für die Teilnehmer das Alter, die Betriebszugehörigkeit, die Berufserfahrung in der Position HR Business Partner, die Führungsverantwortung sowie weitere Informationen zu ihrem jeweiligen Arbeitgeber. Die Verfasser beantworteten im Rahmen einer Onlinebefragung die Fragestellungen. Es war anzunehmen, dass der Handlungshintergrund für die Verfasser in erster Linie in der Unterstützung des Dissertationsvorhabens zu sehen ist. Daraus konnte abgeleitet werden, dass es sich bei der Zielgruppe um den Verfasser der Dissertation sowie den

entsprechenden Lehrstuhl und alle wissenschaftlichen Interessenten handelt. Entsprechend der in Kap. 6.2.3 beschriebenen Untersuchungsdurchführung lässt sich die Entstehungssituation beschreiben. Die offenen Fragen waren Teil des Fragebogens und wurden im Rahmen der durchgeführten Onlinebefragung schriftlich beantwortet.

Beschreibung formaler Charakteristika des Materials: nach Mayring (2003) muss genau beschrieben werden, in welcher Form das Material vorliegt. Dies ist insbesondere dann von besonderer Relevanz, wenn es sich bei dem Material um Transkripte von Tonaufnahmen und beobachteten Diskussionen handelt oder auch dann, wenn der Basistext bereits um weitere Informationen angereichert wurde. In dieser Arbeit wurde der originale Text des Verfassers ohne Erweiterungen genutzt. Das Material lag digital aus der Online-Befragung vor. Es gab keine zusätzliche Anweisung an die Verfasser zur Beantwortung der offenen Fragestellungen. Die Anweisung für die Verfasser bestand darin, auf die offenen Fragestellungen ehrlich und spontan zu antworten. „In wenigen Fällen möchten wir Sie außerdem bitten, eine eigene Antwort zu formulieren.... Wir bitten Sie, den Fragebogen ehrlich und spontan zu bearbeiten.“ (vgl. Anhang 1 und die Instruktionen zur Bearbeitung des Fragebogens)

Zu 2. Festlegung der Fragestellung der Analyse:

Im Anschluss an die Festlegung des Materials erfolgt nach Mayring (2003) die **Festlegung der Fragestellung der Analyse**. Dies ist Voraussetzung dafür, eine Interpretation vornehmen zu können. Die Festlegung der Fragestellung erfolgt in zwei Schritten. Zum einen durch die Bestimmung der Richtung der Analyse und zum anderen durch die theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung.

Richtung der Analyse: Zu den im Rahmen der Befragung erhaltenen Texten lassen sich Aussagen in verschiedenen Richtungen machen. Nach Mayring (2003) lassen sich Aussagen zu dem im Text behandelten Gegenstand, zum Textverfasser und zur Wirkung des Textes bei der Zielgruppe machen. Um die Richtung der Analyse festzulegen, empfiehlt Mayring die Orientierung an einem einfachen Kommunikationsmodell, wie es z.B. Lagerberg 1975 aufstellt. In dem Modell von Lagerberg sind ausgehend von der Quelle der Kommunikator, der Text sowie die Zielgruppe und der Rezipient als mögliche Richtungen der Analyse aufgeführt. In dieser Arbeit wurde in einem ersten Schritt der Inhalt des Textes für sich analysiert und zu Kategorien und nochmals weiter verdichteten Hauptkategorien zusammengefasst. In einem zweiten Schritt erfolgte eine Verdichtung der Ergebnisse entsprechend der im Untersuchungsmodell dieser Arbeit enthaltenen Einflussfaktoren (vgl. Kap. 5.4). Die Inhaltsanalyse diente dabei als Ergänzung zu den statistischen Analysen (vgl. Kap. 6.2.4). Ziel war es, Indikatoren zur Bestätigung der

bereits im Untersuchungsmodell verwendeten Einflussfaktoren auf die Motivation und Volition von HR Business Partnern zu erkennen bzw. Indikatoren für weiterführende Ansätze zu erhalten. Neben der Analyse der Texte standen damit zudem die Verfasser der Texte im Fokus der Analyse. Es wurden Ansätze für mögliche Einflussfaktoren auf die Motivation und Volition der Verfasser ermittelt.

Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung: Im Rahmen der Inhaltsanalyse nach Mayring (2003) erfolgt eine theoriegeleitete Interpretation der Ergebnisse. Die Analyse folgt damit einer theoretisch begründeten Fragestellung. Als theoretische Grundlage der Inhaltsanalyse in dieser Arbeit wurde das in Kap. 5 entwickelte Untersuchungsmodell herangezogen. Das Material enthielt Aussagen über die wahrgenommenen Erfolge, Hindernisse und Unterstützungsbedarfe der Teilnehmer je Teilrolle des HR Business Partners (Administrative Expert, Employee Champion, Change Agent, Strategic Partner). Durch die theoriegeleitete Interpretation konnten zudem Aussagen zu den Faktoren des Untersuchungsmodells abgeleitet werden. Es ergaben sich damit zwei Fragestellungen für die Inhaltsanalyse:

- Fragestellung 1: Was sind die hauptsächlichen Wahrnehmungen bezüglich Erfolgen, Hindernissen und Unterstützungsbedarfen in Verbindung mit der Rolle HR Business Partner?
- Fragestellung 2: Welche Rückschlüsse lassen sich daraus auf die Ausprägung der Faktoren des Untersuchungsmodells (Kap. 5) zur Motivation und Volition zur Ausübung der Rolle des HR Business Partners ziehen?

Zu 3. Bestimmung der Analysetechnik und Festlegung des konkreten Ablaufmodells:

Nach Mayring (2003) besteht die Stärke der qualitativen Inhaltsanalyse darin, dass sie einem konkreten Ablaufschema folgt und damit in einzelne, für andere nachvollziehbare Interpretationsschritte zerlegt wird. Auf diese Weise entsteht ein Ablaufmodell. Die ersten fünf Schritte des Ablaufmodells umfassen die bereits beschriebenen Punkte:

1. Festlegung des Materials
2. Analyse der Entstehungssituation
3. Formale Charakteristika des Materials
4. Richtung der Analyse
5. Theoriegeleitete Fragestellung

Als nächstes erfolgt die Bestimmung der Analysetechnik und die Festlegung des konkreten Ablaufmodells. Dabei werden die folgenden Punkte geregelt:

- Definition der Kodiereinheiten: einzelne Aussagen, Satzteile Bsp.: „Workload allgemein“
- Definition der Kontexteinheiten: vollständige Antwort eines Teilnehmers auf eine Frage, Bsp.: „Workload allgemein; Diskussion derzeit eher mit dem Mittelmanagement, von der oberen Führungsebene nicht involviert --> Überblick über Gesamtstrategie dadurch schwierig“
- Definition der Auswertungseinheiten: alle Antworten der Teilnehmer auf eine Frage, Bsp.: alle Antworten auf Frage 66 „Welche Hindernisse nehmen Sie bei der Ausübung der Rolle des strategischen Partners aktuell in Ihrer persönlichen Arbeitssituation wahr?“ Erste Zusammenfassung der Kodiereinheiten zu Kategorien, induktive Entwicklung eines Kategoriensystems für jede Auswertungseinheit und Quantifizierung der Aussagen.
- Verdichtung der Kategorien zu Hauptkategorien und Quantifizierung der Aussagen.
- Ableitung erster Zusammenhänge zu den Faktoren des Untersuchungsmodells und der theoretischen Basis dieser Arbeit.
- Weitere Zusammenfassung und Strukturierung des Kategoriensystems entsprechend den Faktoren des Untersuchungsmodells und Quantifizierung der Aussagen.
- Rücküberprüfung des Kategoriensystems an Theorie und Material und zusammenfassende Darstellung entsprechend dem Untersuchungsmodell.
- Interpretation der Ergebnisse in Richtung des Untersuchungsmodells

Zu 4. Anwendung inhaltsanalytischer Gütekriterien:

Abschließend erfolgt nach Mayring (2003) die Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien. In Anlehnung an Krippendorff (1980) lassen sich für die klassischen Gütekriterien Validität und Reliabilität acht Konzepte unterscheiden, die speziell für die qualitative Inhaltsanalyse von Relevanz sein können.

Zur Ermittlung der Validität werden mit Bezug zum verwendeten Material die semantische Gültigkeit und die Stichprobengültigkeit unterschieden, mit der Orientierung am Forschungsergebnis kommen die Kriterien korrelative Gültigkeit und Vorhersagegültigkeit in Betracht und mit der Orientierung am Forschungsprozess können aus einer Prüfung der Konstruktgültigkeit Aussagen zur Güte ermittelt werden. Zur Feststellung der Reliabilität lassen sich die Stabilität, die Reproduzierbarkeit und die Exaktheit ermitteln.

Da es sich bei der Inhaltsanalyse nur um eine ergänzende Untersuchung zu den statistischen Erhebungen handelt, um ggf. weiteren Forschungsbedarf abzuleiten, wurde hier auf eine aufwändige inhaltsanalytische Güteprüfung verzichtet. Damit sind die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse lediglich als Indizien zu verstehen, die bereits belegte Aussagen untermauern oder auf weiterführende Ansätze hinweisen.

6.3 Beschreibung der Stichprobe

Insgesamt hat die Onlinebefragung einen Stichprobenumfang von 113 Teilnehmern ergeben, dabei haben 46 Männer und 64 Frauen teilgenommen, 3 Teilnehmer haben keine Angabe zu ihrem Geschlecht gemacht. Tabelle 17 gibt die Angaben zum Alter bei der befragten Stichprobe wieder. Die meisten Teilnehmer ließen sich der Altersgruppe 31-40 Jahre zuordnen (63 Teilnehmer). Mit 24 Teilnehmern war die Altersgruppe 41-50 Jahre am zweitstärksten vertreten und mit 18 Teilnehmern die Altersgruppe 30 Jahre und jünger am drittstärksten.

Tabelle 17: Altersstruktur der Teilnehmer in Jahren

Alter (Jahre)	Anzahl Teilnehmer
30 und jünger	18
31-40	63
41-50	24
51-60	4
61-70	1
keine Angabe	3
Gesamtergebnis	113

Zu der beruflichen Erfahrung wurden von den Befragungsteilnehmern folgende Angaben gemacht (vgl. Tabelle 18-20):

Tabelle 18: Übersicht zur Betriebszugehörigkeit der Teilnehmer in Jahren

Betriebszugehörigkeit (Jahre)	Anzahl Teilnehmer
weniger als 1 Jahr	11
1-3 Jahre	38
4-6 Jahre	22
7-9 Jahre	11
10-22 Jahre	26
keine Angabe	5
Gesamtergebnis	113

Betrachtet man die am häufigsten genannten Zeiträume der Betriebszugehörigkeit, wird

deutlich, dass die meisten Teilnehmer eine eher kürzere Betriebszugehörigkeit von 1 bis 3 Jahren angegeben haben (N = 38). 26 Teilnehmer benannten eine sehr lange Betriebszugehörigkeit von 10 bis 22 Jahren. Die Teilnehmergruppe mit 4 bis 6 Jahren Betriebszugehörigkeit (N = 22) war am drittstärksten vertreten. Jeweils 11 Teilnehmer wiesen eine Betriebszugehörigkeit von unter einem Jahr bzw. von 7 bis 9 Jahren Betriebszugehörigkeit aus (vgl. Tabelle 18).

Tabelle 19: Übersicht zur Erfahrung der Teilnehmer als HR Business Partner in Jahren

BP-Tätigkeit (Jahre)	Anzahl Teilnehmer
weniger als 1 Jahr	8
1-3 Jahre	45
4-6 Jahre	28
7-9 Jahre	8
10 -22 Jahre	16
keine Angabe	8
Gesamtergebnis	113

Bei der Auswertung der Erfahrung der Teilnehmer bezüglich der HR-Business-Partner-Rolle wurde deutlich, dass die meisten Teilnehmer 1 bis 3 Jahre Berufserfahrung in der Rolle mitbrachten (N = 45). 28 Teilnehmer gaben eine Berufserfahrung von 4 bis 6 Jahren als HR Business Partner an. Jeweils 8 Teilnehmer benannten eine Berufserfahrung von weniger als einem Jahr bzw. von mehr als 6 Jahren Berufserfahrung in der Rolle HR Business Partner. Die meisten Teilnehmer (72%) wiesen damit eine Berufserfahrung von bis zu 6 Jahren auf. 8 Teilnehmer machten keine Angabe zu dieser Frage (vgl. Tabelle 19).

Deutlich wurde, dass sowohl die Betriebszugehörigkeit als auch die Erfahrung als HR Business Partner sich eher auf einen kürzeren Zeitraum bezogen haben. Die am stärksten ausgeprägte Kategorie lag jeweils zwischen 1 bis 3 Jahren.

Tabelle 20: Übersicht zum Anteil der Teilnehmer mit Führungsverantwortung

Führungsverantwortung	Anzahl Teilnehmer
Führungsverantwortung	38
keine Führungsverantwortung	70
keine Angabe	5
Gesamtergebnis	113

38 von 113 Teilnehmern sahen sich in der Führungsverantwortung. Dies entspricht einem prozentualen Anteil von ca. 33% der Befragten. Über 60% der Teilnehmer (N = 70) gaben an, keine Führungsverantwortung zu übernehmen. 5 Teilnehmer machten keine Angabe bei dieser Frage (vgl. Tabelle 20).

Zusätzlich zu den bereits beschriebenen beruflichen Erfahrungen wurden die Teilnehmer nach ihren Ausbildungs- und Weiterbildungshintergründen gefragt. 45 Personen haben eine berufliche Ausbildung abgeschlossen. 95 Teilnehmer benannten, ein Studium absolviert zu haben. Die am häufigsten angegebene Studienrichtung lautete mit N = 62 BWL. Von 37 Teilnehmern wurden unter der Antwortmöglichkeit „sonstige Studiengänge“ Kombinationsstudiengänge aus Wirtschafts- und Kulturwissenschaften genannt. 15 Teilnehmer haben ein Psychologie-Studium abgeschlossen, jeweils 8 Teilnehmer gaben an, Pädagogik oder Jura studiert zu haben.

Darüberhinaus wurden von jeweils 27 Teilnehmern Zusatzausbildungen in den Bereichen Coaching und Organisationsentwicklung absolviert. Weitere 39 Teilnehmer nannten einzelne weitere Zusatzausbildungen, die überwiegend den Bereichen Personalmanagement, systemische Beratung, Ausbildereignung, Arbeitsrecht oder speziellen Arbeitstechniken zuzuordnen waren.

Die Stichprobe wurde zudem gebeten, Angaben zu ihrem Arbeitgeber sowie zur HR-Strategie des Unternehmens zu machen. Der folgenden Auswertung kann entnommen werden, dass sich die Teilnehmer über die erfragten Größenklassen von Unternehmen gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter mit Prozentsätzen von 11.5 bis 24.78% verteilten. Somit waren sowohl kleine, mittlere als auch große Unternehmen vertreten (vgl. Tabelle 21).

Tabelle 21: Übersicht zur Größe der Unternehmen (Mitarbeiterzahlen) bei der befragten Stichprobe

Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen	Nennungen Absolut	In %
weniger als 1000	20	17.70
1000-4999	17	15.04
5000-9999	28	24.78
10000-49999	18	15.93
50000-100000	13	11.50
mehr als 100000	14	12.39
keine Angabe	3	2.65
Gesamtergebnis	113	100

Entsprechend der Fragen zur HR-Strategie wurde deutlich, dass die Mitarbeiter zu großen Teilen eine HR-Strategie in ihren Unternehmen bestätigen. Diese war in der Regel auf die Unternehmensziele abgestimmt und beinhaltete das HR-Business-Partner-Modell. Verneint wurde hingegen häufig die Beteiligung an der Entwicklung der HR-Strategie. Fast 60% der Befragten antworteten im negativen Antwortbereich von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft eher nicht zu“. Bei der Frage danach, inwieweit eine Unterstützung durch Schulungen erfolgt ist, antworteten 47% im negativen Antwortbereich, 49.6% im positiven Antwortbereich der Skala. In Punkto Kommunikation ergab sich folgendes Bild. Während fast alle Teilnehmer bestätigten, dass in ihren Unternehmen die HR-Strategie kommuniziert ist (61.9%), gaben 45.2% an, dass die HR-Strategie eher nicht bekannt ist. Die meisten Antworten lagen bei dieser Frage auf dem Wert „Trifft eher zu“ mit 30.1% der Nennungen. Nur 22.1% antworteten im eindeutig positiven Bereich. Eine deutliche Zustimmung erhielt die Frage 20, inwieweit die Teilnehmer gerne als Business Partner arbeiten. Die konkreten Werte finden sich in der nachfolgenden Tabelle 22 wieder.

Tabelle 22: Übersicht zu den Antworten der Teilnehmer in den Fragestellungen zur HR-Strategie (in Prozent der Teilnehmeranzahl)

		Häufigkeitsverteilung (Angaben in %)							Mittelwert	Standard- abweichung
	In welchem Maß treffen die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen und die dort verankerte HR Strategie sowie Ihre Funktion zu?	Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll und ganz zu	Keine Angabe		
9.	In meinem Unternehmen gibt es eine HR-Strategie.	1.8	2.7	7.1	16.8	36.3	32.7	2.7	4.86	1.15
10.	Ich war an der Entwicklung der HR-Strategie beteiligt.	17.7	21.2	20.4	14.2	17.7	5.3	3.5	3.09	1.53
11.	Die HR-Strategie ist auf die Unternehmensziele ausgerichtet.	1.8	1.8	3.5	23.0	37.2	30.1	2.7	4.87	1.07
12.	Die HR-Strategie sieht die Rolle HR Business Partner vor.	4.4	0.9	11.5	15.9	27.4	37.2	2.7	4.77	1.34
13.	Es gibt ein Shared Service Center, das alle administrativen Prozesse im Bereich HR abwickelt.	8.8	7.1	7.1	14.2	20.4	39.8	2.7	4.54	1.66
14.	Die HR-Strategie ist im Unternehmen kommuniziert.	7.1	9.7	18.6	23.0	17.7	21.2	2.7	4.01	1.52
15.	Die HR-Strategie ist im Unternehmen bekannt.	6.2	14.2	24.8	30.1	12.4	9.7	2.7	3.59	1.34
16.	Die Unternehmensführung unterstützt die HR-Strategie.	2.7	2.7	15.9	24.8	32.7	17.7	3.5	4.40	1.20
17.	Die Einführung der HR Business Partner-Rolle wurde durch Schulungen unterstützt.	14.2	20.4	12.4	18.6	13.3	17.7	3.5	3.51	1.72
18.	Ich nenne mich HR Business Partner.	8.8	8.0	2.7	6.2	16.8	54.0	3.5	4.83	1.72
19.	Ich werde als HR Business Partner durch die Führungskräfte im Unternehmen gefordert.	0.9	3.5	7.1	13.3	32.7	38.9	3.5	4.97	1.15
20.	Ich arbeite gerne als HR Business Partner.	0.9	0.9	1.8	11.5	30.1	51.3	3.5	5.31	0.93

6.4 Überprüfung der Item- und Skalenwerte für die untersuchten Faktoren

Die Überprüfung der Item- und Skalenwerte erfolgte, wie in Kapitel 6.2.4.2 beschrieben, nach den Verfahren zur Ermittlung der psychometrischen Güte der gebildeten Faktoren in mehreren Schritten. Im ersten Schritt wurde eine Itemanalyse durchgeführt. Es wurden dabei insgesamt die Zustimmung- und Ablehnungstendenzen zu den Items der einzelnen Faktoren sowie zu den Faktoren insgesamt betrachtet und die Mittelwerte und Standardabweichungen der Items entsprechend der gebildeten Faktoren berechnet. Darauf folgte eine Normalverteilungsüberprüfung für die Faktoren „Fazit-Tendenz“ und „Fiat-Tendenz“ nach dem Kolmogorov-Smirnov-Test. Anschließend wurden die Trennschärfen der Items ermittelt, um zu überprüfen, ob die Items hinreichend mit dem Gesamtskalenwert korrelieren. Abschließend wurde Cronbach's Alpha für jeden Faktor betrachtet und die Reliabilität als Maßstab zur Prüfung der psychometrischen Güte der Faktoren herangezogen.

6.4.1 Überprüfung der Mittelwerte und Standardabweichungen

Die Itemanalyse der für die Bildung der Faktoren verwendeten Items zeigte über die Skalen-Werte „trifft eher zu“ bis „trifft voll und ganz zu“ bei fast allen Items eine deutliche Zustimmungstendenz. Bezogen auf die Faktoren lagen die Zustimmungswerte zwischen 68.1% und 95.6% Zustimmung im Skalenbereich von „trifft eher zu“ bis „trifft voll und ganz zu“. Bei zwei Faktoren antwortete die Mehrheit der Befragten im negativen Antwortbereich von „trifft eher nicht zu“ bis „trifft gar nicht zu“. 59.1% der Befragten lehnten die „Furcht vor Zurückweisung“ tendenziell ab. 64.6% bewerteten den Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“ als eher nicht zutreffend (vgl. hierzu auch Kap. 6.5.1). Die folgende Tabelle (23) enthält eine Übersicht zu den Mittelwerten und Standardabweichungen der einzelnen Faktoren. Die Standardabweichungen der einzelnen Items wiesen deutliche Streuungen auf. Es gibt keine Standardabweichung unterhalb von .6, so dass von einer ausreichenden Streuung der Antworten ausgegangen werden kann. Die Standardabweichungen der gebildeten Faktoren liegen zwischen .67 und .99. Die Errechneten arithmetischen Mittel der Faktoren finden sich zwischen 3.01 und 4.76 sowie zwischen 2.16 und 3.62 für die invers kodierten Faktoren. Eine genauere Betrachtung der Mittelwerte und der Verteilungen erfolgt in Kapitel 6.5 mit der Beschreibung der einzelnen Faktoren.

Tabelle 23: Übersicht zu den Mittelwerten und Standardabweichungen je Faktor

Faktor des Untersuchungsmodells	<i>M</i>	<i>SD</i>
Prädiktoren:		
Kognitive Präferenz	4.65	.75
Hoffnung auf Erfolg	4.39	.78
Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum	4.29	.79
Hoffnung auf Anschluss	4.76	.69
Hoffnung auf Kontrolle	4.68	.67
Furcht vor Misserfolg	2.16	.80
Furcht vor Überlastung	2.76	.99
Furcht vor Zurückweisung	3.62	.86
Furcht vor Kontrollverlust	2.46	.76
Kompetenzerleben	4.43	.72
Entwicklungsaufwand	2.54	.75
Moderatoren:		
Normative Erwartungen der Führungskräfte	4.21	.67
Normative Erwartungen des Vorgesetzten	4.45	.72
Konformitätsmotivation ggü. Führungskräften	4.59	.70
Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten	4.45	.94
Kriterium		
Fazit Tendenz	3.97	.70
Moderatoren:		
Verfügbarkeit von Informationen	3.82	.76
Gelegenheit zur Umsetzung	3.01	.91
Kriterium:		
Fiat Tendenz	3.76	.85

6.4.2 Überprüfung der Skalenwerte

Die folgende Tabelle (24) gibt eine Übersicht über die berechneten Werte für Cronbach's Alpha und Trennschärfe der einzelnen Faktoren.

Tabelle 24: Ergebnisse zu den Reliabilitätsanalysen (Cronbach's Alpha) zu den gebildeten Faktoren zur Gesamtrolle HR Business Partner

Faktor	Cronbach's Alpha	Anzahl Items	Trennschärfe
Prädiktoren:			
Kognitive Präferenz	.702	8	.272 bis .502
Hoffnung auf Erfolg	.780	8	.371 bis .545
Furcht vor Misserfolg	.806	8	.342 bis .595
Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum	.780	8	.343 bis .635
Furcht vor Überlastung	.875	8	.500 bis .749
Hoffnung auf Anschluss	.636	8	.197 bis .563
Furcht vor Zurückweisung	.764	8	.108 bis .651
Hoffnung auf Kontrolle	.637	8	.089 bis .501
Furcht vor Kontrollverlust	.766	8	-.036 bis .649
Kompetenzerleben	.660	8	.267 bis .427
Entwicklungsaufwand	.781	8	.273 bis .622
Moderatoren:			
Normative Erwartungen der Führungskräfte	.641	8	-.029 bis .577
Normative Erwartungen des Vorgesetzten	.665	8	.074 bis .549
Konformitätsmotivation ggü. Führungskräften	.570	8	-.023 bis .623
Konformitätsmotivation ggü. dem Vorgesetzten	.911	8	.572 bis .827
Kriterium:			
Fazit-Tendenz	.789	16	.147 bis .597
Moderatoren:			
Verfügbarkeit von Informationen	.790	8	.235 bis .653
Gelegenheit zur Umsetzung	.871	8	.559 bis .736
Kriterium:			
Fiat-Tendenz	.686	8	.202 bis .546

Die **Trennschärfen** variieren sehr stark in den einzelnen Faktoren. Nach Bortz & Döring (1995) ist es angemessen, wenn die Werte für die Trennschärfen der Items eines Faktors zwischen .3 bis .5 variieren. Es können auch Items zur Bildung eines Faktors eingebunden werden, die unter der Untergrenze von .3 bzw. oberhalb von .5 liegen (Lienert & Raatz, 1998). Dies bedeutet, dass zwischen den Items die Zusammenhänge nicht so stark sind wie ursprünglich angenommen oder es Überschneidungen und Zusammenhänge gibt, die ggf. Einfluss auf die Reliabilität der gebildeten Faktoren haben

können und die entsprechend bei der Interpretation der Werte berücksichtigt werden sollten (vgl. auch Bortz & Döring 1995). Bei der Auswertung der Trennschärfen der in dieser Arbeit gebildeten Faktoren fällt auf, dass einige Werte negative Vorzeichen aufweisen oder deutlich unterhalb von .3 liegen. Dies gilt für die Trennschärfen zu den Items der Faktoren „Hoffnung auf Anschluss“, „Furcht vor Zurückweisung“, „Hoffnung auf Kontrolle“, „Furcht vor Kontrollverlust“ sowie für die Faktoren der Normativen Erwartungen von Führungskräften und Vorgesetzten, der „Konformitätsmotivation ggü. Führungskräften“ und das Kriterium „Fazit Tendenz“. Die Trennschärfen variieren zudem insgesamt sehr deutlich für die einzelnen Faktoren.

In die Bildung der Faktoren wurden zunächst alle für die Gesamtrolle des HR Business Partners konstruierten Items eingebunden. In weiteren Analysen wurde ermittelt, wie sich die Werte entwickeln, wenn einzelne Items der Faktoren weggelassen werden. Zu einer deutlichen Verbesserung der Trennschärfen je Faktor gelangte man durch das Weglassen der Items zu der Teilrolle „Administrative Expert“ (vgl. Tabelle 25). In der gekürzten Form erhalten die Faktoren mit Ausnahme des Faktors „Furcht vor Kontrollverlust“ Werte für die Trennschärfe ab .2. Zu berücksichtigen bleibt auch hier, dass die oberen Werte der Trennschärfe z.T. bis .8 reichen und ggf. deutliche Überschneidungen der Items vorliegen. Dabei ist insbesondere der Faktor „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“ mit Trennschärfen von .750 bis .858 zu nennen.

Tabelle 25: Ergebnisse zu den Reliabilitätsanalysen (Cronbach's Alpha) zu den gebildeten Faktoren ohne die Items zur Teiltrolle Administrative Expert

Faktor	Cronbach's Alpha	Anzahl Items	Trennschärfe
Prädiktoren:			
Kognitive Präferenz	.678	6	.306 bis .540
Hoffnung auf Erfolg	.788	6	.474 bis .617
Furcht vor Misserfolg	.811	6	.527 bis .666
Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum	.810	6	.519 bis .631
Furcht vor Überlastung	.844	6	.621 bis .762
Hoffnung auf Anschluss	.711	6	.239 bis .634
Furcht vor Zurückweisung	.796	6	.463 bis .650
Hoffnung auf Kontrolle	.726	6	.243 bis .594
Furcht vor Kontrollverlust	.761	6	.001 bis .700
Kompetenzerleben	.693	6	.267 bis .512
Entwicklungsaufwand	.805	6	.392 bis .667
Moderatoren:			
Normative Erwartungen der Führungskräfte	.793	6	.320 bis .681
Normative Erwartungen des Vorgesetzten	.753	6	.331 bis .616
Konformitätsmotivation ggü. Führungskräften	.722	6	.229 bis .659
Konformitätsmotivation ggü. dem Vorgesetzten	.926	6	.750 bis .858
Kriterium:			
Fazit-Tendenz	.805	12	.211 bis .645
Moderatoren:			
Verfügbarkeit von Informationen	.818	6	.460 bis .694
Gelegenheit zur Umsetzung	.858	6	.550 bis .718
Kriterium:			
Fiat-Tendenz	.722	6	.374 bis .623

Die Ergebnisse zu Berechnungen der Werte für das jeweilige **Cronbach's Alpha** beruhten zunächst ebenfalls jeweils mindestens auf dem Einbezug von 8 Items pro Faktor und einer Betrachtung der Gesamtrolle des HR Business Partners. Tabelle 24 zeigt, dass Cronbach's Alpha-Werte von .570 bis .911 für die Faktoren zur Gesamtrolle ermittelt wurden. Die Zuverlässigkeit der Faktoren ist für die meisten Faktoren mit einem Alpha ab .65 als ausreichend bis gut oder sogar sehr gut zu bewerten (vgl. Eckhard, 2009, Nunnally 1978).

Die Item-Skala-Statistiken zeigten, dass bei den meisten Faktoren durch das Weglassen von einzelnen Items eine Verbesserung der Cronbach's Alpha-Werte erzielt werden kann. Dieses ist insbesondere für die Faktoren mit Cronbach's Alpha < .7 der Fall. Anhand der

Selektion von Items, die eine unzureichende Trennschärfe aufweisen, konnten damit auch die Reliabilitäten der Skalen z.T. verbessert werden. In der Regel bezieht sich diese Verbesserung auch hier auf die Items, die in Bezug auf die Rolle des „Administrative Expert“ formuliert wurden. Die Tabelle 25 zeigt die Werte für Cronbach's Alpha für die Faktoren ohne die Teilrolle „Administrative Expert“. Die Werte für Alpha liegen entsprechend zwischen .673 und .926, d.h. alle in einem ausreichenden Bereich $> .65$.

Um in dieser Arbeit die Gesamtheit der Rolle des HR Business Partners zu betrachten, sind jedoch alle Items von Bedeutung; das Weglassen eines Items würde ggf. zu einer geringen Verbesserung des Alpha-Wertes und auch der Trennschärfen führen, jedoch die Gesamtaussage verändern. Die Rolle des HR Business Partners besteht aus vier Teilrollen: „Administrative Expert“, „Employee Champion“, „Change Agent“ und „Strategic Partner“. Das Weglassen der Items zu einer Teilrolle in den Auswertungen würde dazu führen, dass die Rolle nicht in ihrer vollständigen Komplexität erfasst würde. Die weiteren Auswertungen wurden daher trotz ggf. geringerer Cronbach's-Alpha-Werte und z.T. kritischer Werte für die Trennschärfen mit den Gesamtfaktoren berechnet. Für die Interpretation der Ergebnisse wird jedoch berücksichtigt, welchen Einfluss es ggf. durch die in dieser Untersuchung belassenen Items zur Rolle „Administrative Expert“ geben kann.

6.4.3 Überprüfung der Normalverteilungsvoraussetzung

Um die Faktoren, durch die in Kapitel 6.2.4 beschriebenen statistischen Auswertungsmethoden, analysieren zu können, sollte eine Normalverteilung für die als Kriteriumsvariablen definierten Faktoren „Fazit-Tendenz“ und „Fiat-Tendenz“ vorliegen.

Tabelle 26: Ergebnisse des Kolmogorov-Smirnov-Test für die Faktoren "Fazit-Tendenz" und "Fiat-Tendenz"

	Fazit Tendenz	Fiat Tendenz
Min	1.31	1.13
Max	5.56	5.63
Mittelwert	3.76	3.97
Standardabweichung	.846	.698
Absolut	.098	.092
Extremste Positiv	.063	.043
Differenz Negativ	-.098	-.092
Statistischer Wert	.098	.092
Signifikanz Niveau	.012 ^c	.022 ^c

Die Analyse der Faktoren auf ihre Eigenschaft in dieser Hinsicht mit dem Kolmogorov-Smirnov-Test zeigte, dass keine Normalverteilung mit einer Signifikanzkorrektur nach

Lilliefors auf dem .05 Niveau vorliegt (vgl. Tabelle 26). Wünschenswert wäre ein nicht signifikantes Ergebnis. Bei den geplanten weiterführenden Auswertungen durch Regressionsanalysen und Pfadanalysen handelt es sich allerdings um Verfahren, die gegenüber dieser Voraussetzungsverletzung sehr robust sind. Das vorliegende Ergebnis zur Normalverteilung kann daher gerade noch als hinreichend angenommen werden. Die Werte zu den Minima und Maxima zeigten, dass die Skala insgesamt von 1 bis 6 ausgeschöpft wird. Die Standardabweichungen der einzelnen Items mit rund .8 und .7 weisen ebenfalls auf eine akzeptable Streuung der Werte hin. Die Streuung der einzelnen Faktoren variiert zwischen .67 und .99, so dass von einer ausreichenden Streuung der Antworten auch für weitere statistische Untersuchungen der Faktoren ausgegangen werden kann (s. dennoch die kritische Betrachtung dieser fehlenden Voraussetzung in Kap. 7). Auch durch das Weglassen einzelner Items z.B. zur Teilrolle „Aministrative Expert“ konnte keine Verbesserung der Normalverteilungsvoraussetzung ermittelt werden (s. Anhang).

6.5 Beschreibung der erfassten Faktoren als Ergebnis der befragten Stichprobe

Alle im Untersuchungsmodell aufgenommenen Faktoren werden in diesem Kapitel deskriptiv anhand ihrer Mittelwerte und Zustimmungs- und Ablehnungstendenzen beschrieben. Entsprechend dem Modell werden die Faktoren der Ertrags- und Kostenerwartungen, die Faktoren des normativen Drucks, die Fazit-Tendenz sowie die Faktoren der Situation und der Fiat-Tendenz jeweils nacheinander aufgegriffen. Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung der Ergebnisse. Es findet an dieser Stelle noch keine Überprüfung der aufgestellten Hypothesen aus Kapitel 5 zum erstellten Untersuchungsmodell statt. Es werden die Ausprägungen der Faktoren im Hinblick auf die Teilnehmer der Stichprobe rein deskriptiv beschrieben.

6.5.1.1 Beschreibung der Faktoren der Ertrags- und Kostenerwartungen

Im Untersuchungsmodell werden Ertrags- und Kostenerwartungen als Prädiktoren zur Ausübung der Rolle beschrieben. Betrachtet man die Mittelwerte der Faktoren der Ertragserwartungen, so wurden durchgehend Mittelwerte im positiven Antwortbereich ab 4 „Trifft eher zu“ der verwendeten Skala von 1 „Trifft gar nicht zu“ bis 6 „Trifft voll und ganz zu“ erreicht. 4.29 für den Faktor „Hoffnung auf Gestaltung“ betrug die geringste Ausprägung und 4.65 für den Faktor „kognitive Präferenz“ die höchste Ausprägung. Die unten aufgeführte Übersicht (vgl. Tabelle 27) zeigt zudem die Tendenzen zur Zustimmung und Ablehnung der Faktoren. Bei den Faktoren der Ertragserwartung wurden

Zustimmungen von 88% und mehr erreicht. Besonders hervorzuheben sind die Faktoren „kognitive Präferenz“, „Hoffnung auf Kontrolle“ und „Hoffnung auf Anschluss“ mit mehr als 90% Zustimmung. Für die Stichprobe kann daher von einer hohen empfundenen Bedeutsamkeit der Rolle des HR Business Partners, einer bestehenden „Hoffnung auf Anschluss“, „Hoffnung auf Erfolg“, „Hoffnung auf Kontrolle“ und damit einer Hoffnung auf die Erfüllung der Motive Anschluss, Leistung, Macht und der „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ ausgegangen werden.

Tabelle 27: Übersicht deskriptive Auswertungen zu den Faktoren der Ertragserwartungen

Faktor			
Kognitive Präferenz	Zustimmung %	91.20	69.00 % von trifft voll und ganz zu bis trifft zu
	Ablehnung %	6.20	Trifft gar nicht zu bis trifft eher nicht zu
	Keine Angabe %	2.60	
	<i>M</i>	4.65	
	<i>SD</i>	.75	
Hoffnung auf Erfolg	Zustimmung %	88.50	51.30 % von trifft voll und ganz zu bis trifft zu
	Ablehnung %	8.80	Trifft gar nicht zu bis trifft eher nicht zu
	Keine Angabe %	2.70	
	<i>M</i>	4.39	
	<i>SD</i>	.78	
Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum	Zustimmung %	88.50	40.70 % von trifft voll und ganz zu bis trifft zu
	Ablehnung %	8.80	Trifft gar nicht zu bis trifft eher nicht zu
	Keine Angabe %	2.70	
	<i>M</i>	4.29	
	<i>SD</i>	.79	
Hoffnung auf Kontrolle	Zustimmung %	92.00	69.90 % von trifft voll und ganz zu bis trifft zu
	Ablehnung %	5.30	Trifft gar nicht zu bis trifft eher nicht zu
	Keine Angabe %	2.70	
	<i>M</i>	4.68	
	<i>SD</i>	.67	
Hoffnung auf Anschluss	Zustimmung %	93.80	72.60 % von trifft voll und ganz zu bis trifft zu
	Ablehnung %	3.50	Trifft gar nicht zu bis trifft eher nicht zu
	Keine Angabe %	2.70	
	<i>M</i>	4.76	
	<i>SD</i>	.69	

Die Mittelwerte der Kostenerwartungen lagen im Bereich von 2.16 für den Faktor „Furcht vor Misserfolg“ bis 3.62 für den Faktor „Furcht vor Zurückweisung“. Da für diese Faktoren eine Umkehrung der Skala vorgenommen wurde, d.h. mit der Bedeutung für 1 „Trifft voll und ganz zu“ bis 6 „Trifft überhaupt nicht zu“, sind die Mittelwerte in folgender Weise zu lesen: Den Faktoren „Furcht vor Misserfolg“, „Furcht vor Kontrollverlust“, „Furcht vor

Entwicklungsaufwand“ und „Furcht vor Überlastung“ wurde durch die Teilnehmer tendenziell zugestimmt. Die Mittelwerte dieser Faktoren liegen alle im Wertebereich < 3 . Die Ausnahme bildete der Faktor „Furcht vor Zurückweisung“ mit einem Mittelwert im Antwortbereich von „Trifft eher nicht zu“ > 3 . Dieser Faktor wird durch die Befragten eher abgelehnt. Betrachtet man die Zustimmung zu den Faktoren der Kostenerwartung insgesamt, stellte sich das Bild gemischter dar. Hier erhielt die „Furcht vor Misserfolg“ die größte Zustimmung mit über 95%. Die Faktoren „Furcht vor Kontrollverlust“ und „Entwicklungsaufwand“ zeigten ebenfalls große Zustimmungen mit jeweils rund 88%. Deutlich geringer fiel die Zustimmung zur „Furcht vor Überlastung“ aus. Der Faktor weist von fast $\frac{1}{4}$ der Teilnehmer eine Ablehnung auf. Ebenfalls abgelehnt wird die „Furcht vor Zurückweisung“ von rund 60% der Teilnehmer (vgl. Tabelle 28).

Tabelle 28: Übersicht deskriptive Auswertungen zu den Faktoren der Kostenerwartungen

Faktor			
Furcht vor Misserfolg	Zustimmung %	95.60	65.4 % Trifft voll und ganz zu bis trifft zu
	Ablehnung %	1.80	Trifft gar nicht zu bis trifft eher nicht zu
	Keine Angabe %	2.60	
	<i>M</i>	2.16	
	<i>SD</i>	.80	
Furcht vor Überlastung	Zustimmung %	72.60	38.5 % Trifft voll und ganz zu bis trifft zu
	Ablehnung %	24.80	Trifft gar nicht zu bis trifft eher nicht zu
	Keine Angabe %	2.60	
	<i>M</i>	2.76	
	<i>SD</i>	.99	
Furcht vor Kontrollverlust	Zustimmung %	88.50	46.9 % Trifft voll und ganz zu bis trifft zu
	Ablehnung %	8.80	Trifft gar nicht zu bis trifft eher nicht zu
	Keine Angabe %	2.70	
	<i>M</i>	2.46	
	<i>SD</i>	.76	
Furcht vor Zurückweisung	Zustimmung %	38.10	10.6 % Trifft voll und ganz zu bis trifft zu
	Ablehnung %	59.30	Trifft gar nicht zu bis trifft eher nicht zu
	Keine Angabe %	2.60	
	<i>M</i>	3.62	
	<i>SD</i>	.86	

Nach den deskriptiven Ergebnissen ließen sich daher vor allem die „kognitive Präferenz“, die „Hoffnung auf Kontrolle“ und die „Hoffnung auf Anschluss“ positiv mit einer möglichen motivierenden Wirkung hervorheben und die „Furcht vor Misserfolg“ als deutlichster Faktor zur Demotivation. Hier lagen jeweils die Mittelwerte im Antwortbereich von „Trifft zu“ und die Zustimmung wies mehr als 90% auf. Für die weiteren Analysen gilt es zu

prüfen, inwieweit sich eine tendenziell fehlende „Furcht vor Zurückweisung“ als Motivator oder Demotivator auswirkt. Inwieweit ein tatsächlicher Zusammenhang zwischen einer deutlichen Wahrnehmung der Faktoren und dem Vorsatz zur Rollenausübung entsprechend der Hypothesen 1 und 2 besteht, bleibt durch die deskriptiven Auswertungen jedoch offen (vgl. hierzu die Regressionsanalysen und Pfadanalysen in Kap. 6.6.2 und 6.6.3).

6.5.1.2 Beschreibung der Faktoren zu den wahrgenommenen Fähigkeiten

Eine Betrachtung der wahrgenommenen Fähigkeiten erfolgte durch die Faktoren „Kompetenzerleben“ mit einer Zuordnung zu den Ertragserwartungen und „Entwicklungsaufwand“ mit einer Zuordnung zu den Kostenerwartungen (s. Tabelle 29). Beide Faktoren wurden mit rund 90% Zustimmung von den Teilnehmern bestätigt. Die Mittelwerte und Zustimmungstendenzen hoben sich jedoch nicht so deutlich hervor im Vergleich zu den anderen Kosten- und Ertragserwartungen. Durch die deskriptiven Ergebnisse wurde die Wahrnehmung des „Kompetenzerlebens“, mit einem Mittelwert von 4.43, tendenziell bestätigt genauso wie die des „Entwicklungsaufwands“ mit einem Mittelwert von 2.54. Entsprechend der Umkodierung der Skala ist der Mittelwert von 2.54 für den Faktor Entwicklungsaufwand ebenfalls als zutreffend in der Wahrnehmung der Teilnehmer zu interpretieren. Beide Faktoren wurden durch die Teilnehmer wahrgenommen. Inwieweit aus dieser Wahrnehmung auch ein Einfluss durch das Kompetenzerleben entsprechend Hypothese 7 und ein Einfluss durch den Entwicklungsaufwand gemäß Hypothese 8 auf den Vorsatz zur Rollenausübung (Fazit-Tendenz) entsteht, kann durch die deskriptiven Ergebnisse nicht ermittelt werden.

Tabelle 29: Übersicht deskriptive Ergebnisse zu den Faktoren der wahrgenommenen Fähigkeiten

Faktor			
Kompetenz- erleben	Zustimmung %	92.00	48,70 % von trifft voll und ganz zu bis trifft zu
	Ablehnung %	5.30	Trifft gar nicht zu bis trifft bis trifft eher nicht zu
	Keine Angabe %	2.70	
	<i>M</i>	4.43	
	<i>SD</i>	.72	
Entwicklungs- aufwand	Zustimmung %	87.60	40,70% Trifft voll und ganz zu bis trifft zu
	Ablehnung %	9.70	Trifft gar nicht zu bis trifft eher nicht zu
	Keine Angabe %	2.70	
	<i>M</i>	2.54	
	<i>SD</i>	.75	

6.5.1.3 Beschreibung der Faktoren des Normativen Drucks

Für die Moderatoren „normative Erwartungen der Vorgesetzten“ und „normative Erwartungen der Führungskräfte“ sowie der jeweiligen „Konformitätsmotivation ggü. Führungskräften“ bzw. „dem Vorgesetzten“ fanden sich die Antworten fast immer im deutlichen Zustimmungsbereich mit Gesamtzustimmungen von 87% und höher (vgl. Tabelle 30). Außer für die „normative Erwartung ggü. Führungskräften“ lagen die Mittelwerte im eindeutig positiven Bereich von „Trifft zu“. Die Mittelwerte lagen zwischen 4.22 für „Normative Erwartungen Führungskräfte“ und 4.59 für „Konformitätsmotivation ggü. Führungskräften“, im zustimmenden Antwortbereich. Es kann demnach insgesamt davon ausgegangen werden, dass eine deutliche Erwartungshaltung sowohl von Führungskräften als auch von Vorgesetzten zur Umsetzung der HR-Business-Partner-Rolle durch die Befragten wahrgenommen wurde und dass auch eine deutliche Motivation bei den Rolleninhabern bestand, diesen Erwartungen gerecht zu werden. Die Hypothesen 3 bis 6 können damit insoweit bestätigt werden, dass hier Erwartungen von Vorgesetzten und Führungskräften aus dem Unternehmen und dem sozialen Umfeld des HR Business Partners wahrgenommen wurden. Inwieweit eine moderierende Wirkung oder ein direkter Einfluss durch die Faktoren auf die Intentionsbildung besteht, kann durch die deskriptiven Ergebnisse nicht belegt werden. Siehe hierzu Kap. 6.6.

Tabelle 30: Ergebnisse deskriptiver Auswertungen der Moderatorvariablen

Faktoren			
Normative Erwartungen der Führungskräfte	Zustimmung %	90.30	35.40 % trifft voll und ganz zu bis trifft zu
	Ablehnung %	7.10	Von trifft gar nicht zu bis trifft eher nicht zu
	Keine Angabe %	2.60	
	<i>M</i>	4.21	
	<i>SD</i>	.67	
Normative Erwartungen der Vorgesetzten	Zustimmung %	90.30	53.10 % trifft voll und ganz zu bis trifft zu
	Ablehnung %	7.10	Von trifft gar nicht zu bis trifft eher nicht zu
	Keine Angabe %	2.60	
	<i>M</i>	4.45	
	<i>SD</i>	.72	
Konformitäts-motivation ggü. Führungskräften	Zustimmung %	93.80	69.0 % trifft voll und ganz zu bis trifft zu
	Ablehnung %	3.50	Von trifft gar nicht zu bis trifft eher nicht zu
	Keine Angabe %	2.70	
	<i>M</i>	4.59	
	<i>SD</i>	.70	
Konformitäts-motivation ggü. Vorgesetzten	Zustimmung %	87.60	54.00 % trifft voll und ganz zu bis trifft zu
	Ablehnung %	9.70	Von trifft gar nicht zu bis trifft eher nicht zu
	Keine Angabe %	2.70	
	<i>M</i>	4.45	
	<i>SD</i>	.94	

6.5.1.4 Beschreibung des Faktors „Fazit-Tendenz“

Das erste Kriterium des Untersuchungsmodells, die „Fazit-Tendenz“, stellte sich mit einer Zustimmungsrate von 80.5% im positiven Bereich dar. Der Mittelwert lag mit 3.97 im Bereich „Trifft eher zu“.

Inwieweit zusätzlich durch die „Fazit-Tendenz“ ein positiver Einfluss entsprechend Hypothese 9 ausgeht, wird in Kap.6.6 betrachtet. Durch die deskriptiven Ergebnisse kann hier zunächst bestätigt werden, dass einer Intentionsbildung und der „Fazit-Tendenz“ zugestimmt wurde, dass die Intention zur weiteren Rollenausübung für einen Großteil der Befragten besteht (vgl. Tabelle 31).

Tabelle 31: Ergebnisse deskriptive Auswertung des Faktors „Fazit-Tendenz“

Faktor			
Fazit Tendenz	Zustimmung %	80.50	20.30 % von trifft voll und ganz zu bis trifft zu
	Ablehnung %	16.80	Von trifft gar nicht zu bis trifft eher nicht zu
	Keine Angabe %	2.70	
	<i>M</i>	3.97	
	<i>SD</i>	.70	

6.5.1.5 Beschreibung der Faktoren der Situation

Der „Verfügbarkeit von Informationen“ wurde zu 71.7% zugestimmt und mit ca. 26% abgelehnt. Der Mittelwert von 3.82 für den Faktor „Verfügbarkeit von Informationen“ lag gerade noch im Bereich der Zustimmung mit „trifft eher zu“. Der Mittelwert für den Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“ lag mit 3.01 im Bereich der Ablehnung „trifft eher nicht zu“. Die „Gelegenheit zur Umsetzung“ wurde im Großteil abgelehnt (64.6%), eine volle Zustimmung zur „Gelegenheit zur Umsetzung“ mit „trifft voll und ganz zu“ und „trifft zu“ gaben nur 3.5% der Teilnehmer an. (Vgl. Tabelle 32)

Tabelle 32: Ergebnisse deskriptive Auswertungen der Faktoren der Situation (Phase 2 des Untersuchungsmodells)

Faktor			
Verfügbarkeit von Informationen	Zustimmung %	71.70	19.47 % von trifft voll und ganz zu bis trifft zu
	Ablehnung %	25.70	Von trifft gar nicht zu bis trifft eher nicht zu
	Keine Angabe %	2.60	
	<i>M</i>	3.82	
	<i>SD</i>	.76	
Gelegenheit zur Umsetzung	Zustimmung %	32.70	3.54 % von trifft voll und ganz zu bis trifft zu
	Ablehnung %	64.60	Von trifft gar nicht zu bis trifft eher nicht zu
	Keine Angabe %	2.70	
	<i>M</i>	3.01	
	<i>SD</i>	.91	

Die in Hypothese 10 benannten Moderatoren „Verfügbarkeit von Informationen“ und „Gelegenheit zur Umsetzung“ wurden eher in geringerem Maß wahrgenommen. Welcher Einfluss sich daraus auf die „Fiat-Tendenz“ letztlich ergibt, kann an dieser Stelle durch die deskriptiven Ergebnisse jedoch noch nicht beantwortet werden.

6.5.1.6 Beschreibung des Faktors „Fiat-Tendenz“

Insgesamt ergab sich eine Zustimmung zum finalen Kriterium „Fiat-Tendenz“ von 68.1%. Der Mittelwert lag im Antwortbereich von „trifft eher zu“ (vgl. Tabelle 33). Dieses würde bedeuten, dass fast 1/3 der Befragten nicht zur Rollenausübung motiviert ist und die Rolle somit eher nicht umsetzt. Ca. die Hälfte der Teilnehmer benannte eine leichte Zustimmung mit „trifft eher zu“ und nur ca. 17% stimmten einer Rollenausübung voll zu im Antwortbereich von „trifft zu“ bis „trifft voll und ganz zu“. Der Mittelwert der „Fiat-Tendenz“ erreichte den Wert 3.76 (trifft eher zu) und damit eine eher geringe Zustimmung im Vergleich zu den vorangegangenen Faktoren. Inwieweit diese Werte der Zustimmung auf den Einfluss der „Fazit-Tendenz“ (Hypothese 9) und/oder auf den Einfluss der wahrgenommenen Situation zurückzuführen ist (Hypothese 10), bleibt an dieser Stelle aus der deskriptiven Auswertung offen. Siehe hierzu Kapitel 6.6.

Tabelle 33: Ergebnisse deskriptive Auswertungen des Faktors „Fiat-Tendenz“

Faktor			
Fiat-Tendenz	Zustimmung %	68.10	16.81 % von trifft voll und ganz zu bis trifft zu
	Ablehnung %	29.20	Von trifft gar nicht zu bis trifft eher nicht zu
	Keine Angabe %	2.70	
	<i>M</i>	3.76	
	<i>SD</i>	.85	

6.5.1.7 Zusammenfassung der deskriptiven Ergebnisse

Alle im Untersuchungsmodell verwendeten Faktoren wurden im vorangegangenen Kapitel durch die Ausprägungen ihrer Mittelwerte und die Zustimmungs- und Ablehnungshäufigkeiten beschrieben. Die folgende Abbildung 21 zeigt die Mittelwerte je Faktor im Überblick. Zu berücksichtigen ist auch hier, dass alle Faktoren der Kostenerwartungen invers kodiert wurden. Ein niedriger Mittelwert bedeutet entsprechend eine hohe Ausprägung der empfundenen Furcht/Kosten wie z.B. bei dem Faktor „Furcht vor Misserfolg“ mit 2.16 abzulesen ist. Alle invers kodierten Faktoren sind zu einer besseren Übersicht in der folgenden Abbildung durch graue Balken gekennzeichnet.

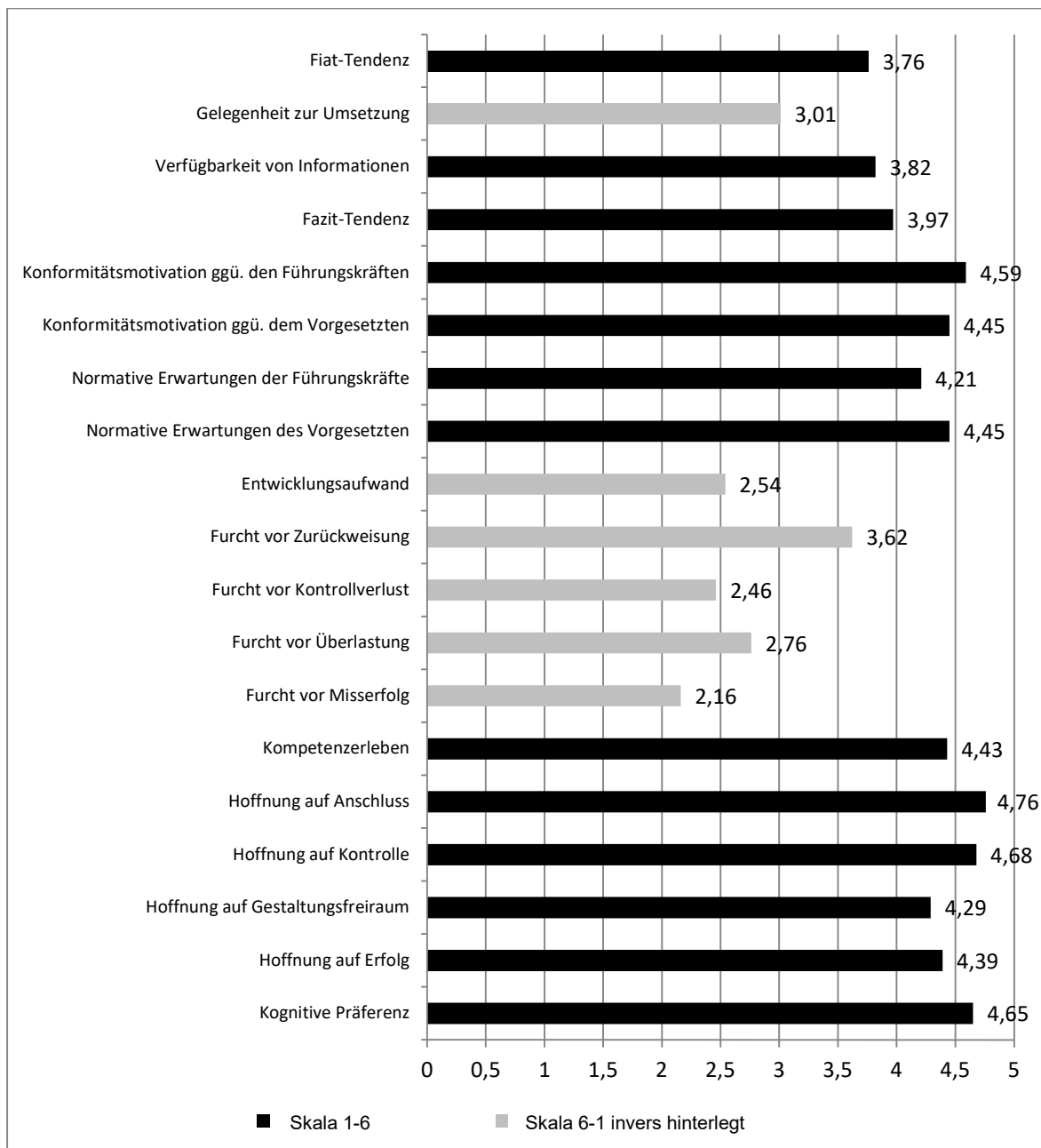


Abbildung 21: Übersicht der Mittelwerte der Faktoren (mit in grau hervorgehoben die invers kodierten Faktoren)

In Bezug auf die Zu- und Ablehnungstendenzen lässt sich zusammenfassend festhalten: rund 80 % der Befragten haben eine Absicht (Fazit-Tendenz) zur Rollenausübung angegeben. 20% der Befragten nahmen diese Einschätzung mit einer Zustimmung auf den Skalenstufen „trifft voll und ganz zu“ und „trifft eher zu“ vor. Die Bestätigung der Intentionsinitiiierung fiel etwas geringer aus. Hier gaben ca. 70% der Befragten ihre Zustimmung, ca. 17% uneingeschränkt auf den Skalen „trifft voll und ganz zu“ und „trifft zu“. Entsprechend der deskriptiven Ergebnisse kann daher von einer hohen Wahrscheinlichkeit ausgegangen werden, dass Motivation und Volition, die Rolle des HR

Business Partners auszuführen, bei ca. einem Fünftel der Befragten vorhanden ist. Eine Übersicht zu den Zustimmungen und Ablehnungen veranschaulicht zusätzlich die folgende Abbildung (22):



Abbildung 22: Übersicht der Zustimmungen und Ablehnungen der Faktoren in %

Inwieweit Zusammenhänge zwischen den einzelnen Faktoren bestehen und Rückschlüsse auf das Untersuchungsmodell getroffen werden können, wird in den Folgekapiteln durch weitere statistische Analysen betrachtet. Die deskriptiven Ergebnisse können zu dieser Frage nur einige Anhaltspunkte liefern, aber keine Hypothesen zu

Zusammenhängen bestätigen. Als Fazit zu den deskriptiven Ergebnissen kann trotzdem festgehalten werden, dass die Mehrheit der Teilnehmer die Faktoren des Modells wahrnimmt und durch Zustimmung bestätigt. Abgelehnt werden mehrheitlich die Faktoren „Furcht vor Zurückweisung“ und „Gelegenheit zur Umsetzung“.

Inwieweit diese Faktoren entsprechend keine Relevanz im Untersuchungsmodell haben, oder eine positive oder negative Wirkung aus dieser Ablehnung für die „Fazit-Tendenz“ oder die „Fiat-Tendenz“ entsteht, zeigen die weiterführenden Analysen in den Kapiteln 6.6.2 bis 6.6.4.

6.6 Ergebnisse der Modellprüfung

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der Modellprüfung beschrieben. **Inwieweit kann das entwickelte Untersuchungsmodell entsprechend der aufgestellten Hypothesen (Kap. 5) zur Erhebung und Vorhersage von Absichten und Vorsätzen zur Rollenausübung von HR Business Partnern bestätigt werden?** Nachdem in den Kapiteln 6.4 und 6.5 bereits die Güte der gebildeten Faktoren bestätigt wurde und die Beschreibung der einzelnen Faktoren erfolgte, findet in diesem Kapitel die Überprüfung der aufgestellten Hypothesen und des entwickelten Untersuchungsmodells statt. Es werden die Ergebnisse aus den Regressions- und Pfadanalysen zur Prüfung des Untersuchungsmodells dargelegt (vgl. Kapitel 6.2.4). Überprüft werden Richtung und Intensität der Zusammenhänge der einzelnen Faktoren sowie die Zusammenhänge der Faktoren im Gesamtmodell.

6.6.1 Ermittlung von Zusammenhängen der Faktoren mittels Korrelationsanalysen

Die deskriptiv beschriebenen Ergebnisse haben die Ausprägungen der einzelnen Faktoren gezeigt. In den Hypothesen zum Untersuchungsmodell werden jedoch Zusammenhänge der einzelnen Faktoren untereinander definiert. Durch Korrelationsanalysen nach Pearson (vgl. Kap. 6.2.4.4) wurden die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Faktoren des Modells ermittelt. Insgesamt wurden durch die Korrelationsanalysen die einzelnen Bestandteile des Untersuchungsmodells betrachtet. Folgende Analyseschritte wurden insgesamt vorgenommen.

Analyse der Zusammenhänge von:

- Ertragserwartungen, Kompetenzerleben, Fazit-Tendenz und Fiat-Tendenz
- Kostenerwartungen, Entwicklungsaufwand, Fazit-Tendenz und Fiat-Tendenz
- Moderatorvariablen Fazit-Tendenz und Fiat-Tendenz
- Fazit-Tendenz und Fiat-Tendenz

Im Zentrum der Beschreibung der Ergebnisse steht jeweils der Zusammenhang der einzelnen Faktoren mit den im Modell als abhängig definierten Kriterien „Fazit-Tendenz“ und „Fiat-Tendenz“. Die Ermittlung der Zusammenhangsmaße (Korrelationskoeffizienten) stellt einen ersten Analyseschritt dar, um das Modell ganzheitlicher zu betrachten. Die als Moderatoren gekennzeichneten Faktoren des Untersuchungsmodells (Faktoren des normativen Drucks und Faktoren der Situation) wurden hier anders als im Untersuchungsmodell ebenfalls auf ihren direkten Zusammenhang mit den abhängigen Variablen geprüft. Die Prüfung einer moderierenden Wirkung konnte an dieser Stelle durch Korrelationsanalysen noch nicht erfolgen. Die in den folgenden Kapiteln vorgenommenen Regressions- und Pfadanalysen greifen später weiterführend die Wirkungen der Faktoren aufeinander entsprechend dem Modell auf.

6.6.1.1 Korrelationsanalyse: Ertragserwartungen, Kompetenzerleben, Fazit-Tendenz und Fiat-Tendenz (Hypothese 1 und 7)

In der ersten Phase des Untersuchungsmodells wirken die Ertrags- und Kostenerwartungen sowie der Entwicklungsaufwand und das Kompetenzerleben im Sinn einer Kosten- und Ertragserwartung auf die „Fazit-Tendenz“ (vgl. Hypothese 1,2,7,8). Durch die Korrelationsanalyse konnte zwar nicht die Auswirkung der Faktoren auf die „Fazit-Tendenz“ ermittelt werden, es ergibt sich jedoch eine Aussage zum Zusammenhang dieser Faktoren und der „Fazit-Tendenz“. Zunächst erfolgte eine Analyse der Zusammenhänge der Ertragserwartungen und des „Kompetenzerlebens“ mit der „Fazit-Tendenz“. Ebenfalls wurden die Zusammenhänge der Faktoren mit der „Fiat-Tendenz“, dem zweiten abhängigen Kriterium des Modells, betrachtet. Dieser Zusammenhang ist im Untersuchungsmodell nicht berücksichtigt, wurde an dieser Stelle jedoch zusätzlich betrachtet, um ggf. weiterführende Erkenntnisse abzuleiten (vgl. Tabelle 34).

Die Analyse der Korrelationen (Bavaria nach Pearson) zeigte hoch signifikante Zusammenhänge zwischen „Fazit-Tendenz“ und den Faktoren der Ertragserwartungen. Es konnten starke positive Zusammenhänge mit Korrelationskoeffizienten von .694** bis zu .800** ermittelt werden. Darüber hinaus ließen sich ebenfalls starke positive Zusammenhänge der Ertragserwartungen mit der „Fiat-Tendenz“ feststellen. Dabei lagen die Korrelationkoeffizienten zwischen .510** und .681**. Die Zusammenhänge der

Faktoren der Ertragserwartungen mit der „Fazit-Tendenz“ fielen jedoch insgesamt höher aus als die Zusammenhänge dieser Faktoren zu dem im Untersuchungsmodell aufgenommenen zweiten Kriterium „Fiat-Tendenz“. Insgesamt sind die Korrelationskoeffizienten als hoch zu bewerten. Alle Faktoren korrelieren mit einem Koeffizient $> .500$ sowohl mit der „Fazit-Tendenz“ als auch mit der „Fiat-Tendenz“ sowie untereinander (vgl. Kap. 6.2.4.4).

Tabelle 34: Ergebnisse Korrelationsanalysen zu Ertragserwartungen, Kompetenzerleben, Fazit-Tendenz und Fiat-Tendenz, dargestellt anhand der Korrelationskoeffizienten

	1	2	3	4	5	6	7
1 Kognitive Präferenz	1						
2 Hoffnung auf Erfolg	.713**	1					
3 Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum	.720**	.813**	1				
4 Hoffnung auf Anschluss	.774**	.738**	.707**	1			
5 Hoffnung auf Kontrolle	.790**	.728**	.721**	.784**	1		
6 Kompetenzerleben	.772**	.631**	.656**	.761**	.752**	1	
7 Fazit-Tendenz	.800**	.730**	.733**	.707**	.708**	.694**	1
8 Fiat-Tendenz	.681**	.545**	.560**	.510**	.622**	.626**	.809**

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

6.6.1.2 Korrelationsanalyse: Kostenerwartungen, Entwicklungsaufwand, Fazit-Tendenz und Fiat-Tendenz (Hypothese 2 und 8)

Die Korrelationswerte der Kostenerwartungen mit der „Fazit-Tendenz“ und der „Fiat-Tendenz“ stellten sich deutlich anders dar als die der Ertragserwartungen im vorangegangenen Kapitel (vgl. Tabelle 34 und 35).

Tabelle 35: Ergebnisse Korrelationsanalysen zu Kostenerwartungen, Entwicklungsaufwand, Fazit-Tendenz und Fiat-Tendenz, dargestellt anhand der Korrelationskoeffizienten

	1	2	3	4	5	6
1 Furcht vor Misserfolg	1					
2 Furcht vor Überlastung	.588**	1				
3 Furcht vor Zurückweisung	.346**	.310**	1			
4 Furcht vor Kontrollverlust	.778**	.646**	.414**	1		
5 Entwicklungsaufwand	.736**	.645**	.305**	.716**	1	
6 Fazit-Tendenz	.112	-.036	.326**	.136	.061	1
7 Fiat-Tendenz	.033	-.110	.228*	.009	-.110	.809**

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Bei den Kostenerwartungen konnte nur die „Furcht vor Zurückweisung“ als signifikanter Zusammenhang zur „Fazit-Tendenz“ ermittelt werden mit .326**. Von diesem Faktor geht ebenfalls noch ein etwas weniger signifikanter Zusammenhang zur „Fiat-Tendenz“ aus.

Die Richtung des Zusammenhangs ist hier positiv, die Höhe des Korrelationskoeffizienten lag damit im mittleren Bereich $> .300$ für die Korrelation mit dem Faktor „Fazit-Tendenz“ und im niedrigen Bereich für die Korrelation mit dem Faktor „Fiat-Tendenz“. Für alle weiteren Kostenerwartungen ließen sich keine signifikanten Zusammenhänge zu den Faktoren „Fazit-Tendenz“ oder „Fiat-Tendenz“ ermitteln.

6.6.1.3 Korrelationsanalyse: Moderatorvariablen, „Fazit-Tendenz“ und „Fiat-Tendenz“ (Hypothese 3-6, 10)

Fast alle Moderatoren zeigten einen positiven hoch signifikanten Zusammenhang zu der „Fazit-Tendenz“ und der „Fiat-Tendenz“ auf. Nur für „Gelegenheit zur Umsetzung“ ergab sich kein signifikanter Zusammenhang (vgl. Tabelle 36).

Tabelle 36: Ergebnisse Korrelationsanalysen der Moderatorvariablen, „Fazit-Tendenz“ und „Fiat-Tendenz“, dargestellt anhand der Korrelationskoeffizienten

	1	2	3	4	5	6	7
1 Normative Erwartungen der Führungskräfte	1						
2 Normative Erwartungen des Vorgesetzten	.704**	1					
3 Konformitätsmotivation ggü. Führungskräften	.717**	.780**	1				
4 Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten	.413**	.666**	.692**	1			
5 Verfügbarkeit von Informationen	.705**	.485**	.577**	.331**	1		
6 Gelegenheit zur Umsetzung	.001	.135	.171	.277**	-.104	1	
7 Fazit-Tendenz	.761**	.704**	.728**	.462**	.741**	-.092	1
8 Fiat-Tendenz	.640**	.592**	.604**	.370**	.702**	-.184	.809**

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Die Korrelationskoeffizienten für die Faktoren des normativen Drucks und der „Fazit-Tendenz“ lagen zwischen $.462^{**}$ und $.761^{**}$ im mittleren bis hohen Bereich hoch signifikant. Gleiches galt für die Korrelation zwischen dem Faktor „Verfügbarkeit von Informationen“ und der „Fazit-Tendenz“. Die Faktoren des normativen Drucks und der Faktor „Verfügbarkeit von Informationen“ zeigten ebenfalls positive und hoch signifikante Zusammenhänge zur „Fiat-Tendenz“. Alle Koeffizienten lagen im mittleren bis hohen Bereich $> .300$ und $> .500$. Die Zusammenhänge zur „Fiat-Tendenz“ fielen insgesamt niedriger aus als die zur „Fazit-Tendenz“. Kein signifikanter Zusammenhang ergab sich für den Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“ in Verbindung mit der „Fazit-Tendenz“ oder der „Fiat-Tendenz“. Ein möglicher moderierender Einfluss der einzelnen Faktoren entsprechend der Hypothesen 3-6 konnte an dieser Stelle nicht ermittelt werden. Die zur Analyse von moderierenden Einflüssen erforderlichen Berechnungen werden in Kap.6.6.2 im Rahmen der Regressionsanalysen beschrieben.

6.6.1.4 Korrelationsanalyse: „Fazit-Tendenz“ und „Fiat-Tendenz“ (Hypothese 9)

Es wurde ein stark ausgeprägter hochsignifikanter Zusammenhang zwischen der „Fazit-Tendenz“ und der „Fiat-Tendenz“ mit einem Korrelationskoeffizienten von .809** ermittelt. (s. Tabelle 34-36).

6.6.1.5 Zusammenfassung der Ergebnisse der Korrelationsanalyse

Die Korrelationsanalysen ergaben zusammengefasst eine Bestätigung von positiven und hochsignifikanten Zusammenhängen zwischen einem Großteil der im Untersuchungsmodell aufgenommenen Faktoren mit den Kriterien „Fazit-Tendenz“ und „Fiat-Tendenz“ des Untersuchungsmodells (vgl. Tabelle 37). Alle Faktoren wiesen einen höheren signifikanten Zusammenhang zur „Fazit-Tendenz“ als zur „Fiat-Tendenz“ auf. Außer für den Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“ sowie für einen Großteil der Faktoren zur Kostenerwartung lagen die Korrelationskoeffizienten durchgehend im mittleren > .300 bis hohen >.500 Bereich. Für den Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“ konnte kein signifikanter Zusammenhang zu den Kriterien „Fazit-Tendenz“ oder „Fiat-Tendenz“ ermittelt werden. Zwischen den meisten Faktoren der Kostenerwartungen inkl. dem Faktor „Entwicklungsaufwand“ und der „Fazit-Tendenz“ bzw. „Fiat-Tendenz“ ließen sich ebenfalls keine signifikanten Zusammenhänge ermitteln. Der einzige Faktor aus dem Bereich der Kostenerwartungen war die „Furcht vor Zurückweisung“. Für diesen Faktor wurde ein mittlerer Zusammenhang zur „Fazit-Tendenz“ und ein geringer Zusammenhang zur „Fiat-Tendenz“ sichtbar.

Tabelle 37: Übersicht Ergebnisse Korrelationsanalysen der einzelnen Faktoren auf die Kriterien des Untersuchungsmodells „Fazit-Tendenz“ und „Fiat-Tendenz“ anhand der Korrelationskoeffizienten

Phase des Modells	Faktor	Fazit-Tendenz	Fiat-Tendenz
Prädezyonale Phase (Intentionsbildung/ Vorsatz)	Kognitive Präferenz	.800**	.681**
	Hoffnung auf Erfolg	.730**	.545**
	Hoffnung auf Gestaltung	.733**	.560**
	Hoffnung auf Anschluss	.707**	.510**
	Hoffnung auf Kontrolle	.708**	.622**
	Furcht vor Zurückweisung	.326**	.228*
	Kompetenzerleben	.694**	.626**
	Normative Erwartungen der Führungskräfte	.761**	.640**
	Normative Erwartungen des Vorgesetzten	.704**	.592**
	Konformitätsmotivation ggü. Führungskräften	.728**	.604**
	Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten	.462**	.370**
Präaktionale Phase (Intentionsinitiierung/ Absicht)	Fazit-Tendenz	1	.809**
	Verfügbarkeit von Informationen	.741**	.702**

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Mit Blick auf das Untersuchungsmodell ergibt sich folgende Übersicht zu den ermittelten Korrelationen (vgl. Abbildung 23).

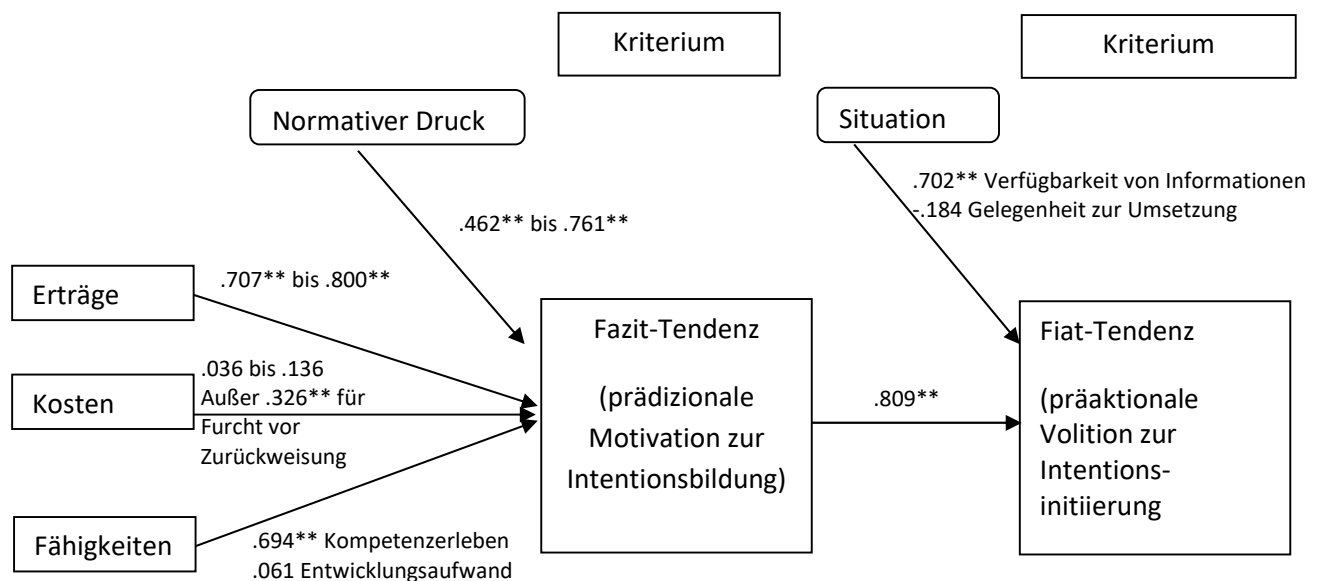


Abbildung 23: Übersicht der Zusammenhänge der Faktoren im Untersuchungsmodell entsprechend der ermittelten Korrelationskoeffizienten

Die geringen oder fast nicht vorhandenen Korrelationen der Kostenerwartungen und des Faktors „Gelegenheit zur Umsetzung“ mit der „Fazit-Tendenz“ und „Fiat-Tendenz“ deuteten daraufhin, dass diese Faktoren keine bzw. nur eine geringe Relevanz für die im Modell untersuchten Zusammenhänge besitzen. Trotzdem wird zunächst daran festgehalten, diese Variablen in den modellbezogenen Regressions- und Pfadanalysen beizubehalten (vgl. Kap. 6.6.2 und 6.6.3).

6.6.2 Ermittlung von Einflüssen der Faktoren mittels Regressionsanalysen

Zur Überprüfung der verschiedenen modellbezogenen Hypothesen wurde eine Reihe von Regressionsanalysen durchgeführt. Zur Darstellung der Ergebnisse der Regressionsanalysen wird im Folgenden in mehreren Schritten vorgegangen. Zunächst werden die Ergebnisse zu den Prädiktoren und Moderatoren der Phase der Intentionsbildung bis zur „Fazit-Tendenz“ beschrieben. Danach erfolgt die Beschreibung der Prädiktoren und Moderatoren zur Phase der Intentionsinitiiierung bis zur „Fiat-Tendenz“. Abschließend wird eine Mediatoranalyse zum mediierenden Einfluss der „Fazit-Tendenz“ entsprechend dem Untersuchungsmodell vorgestellt. In einem ergänzenden Abschnitt werden schließlich Ergebnisse berichtet, in denen alle Moderatorvariablen sowie einige demographische Angaben insbesondere zum Bildungs- und

Erfahrungsniveau der Teilnehmer als Kontrollvariablen ebenfalls einer Regressionsanalyse unterzogen wurden. Das Ziel der ergänzenden Analysen zu im Modell noch nicht aufgenommenen oder anders platzierten Variablen ist es, weitere Ansätze für die Diskussion der Ergebnisse bzw. eine Weiterentwicklung des Untersuchungsmodells zu erhalten.

6.6.2.1 Ergebnisse zum Einfluss der Prädiktoren zur Intentionsbildung (Hypothese 1, 2, 7, 8)

Das Untersuchungsmodell sieht insgesamt zwei abhängige Variable vor, die „Fazit-Tendenz“ und die „Fiat-Tendenz“. Im ersten Schritt wurde die „Fazit-Tendenz“ als abhängige Variable in der Regressionsanalyse betrachtet. Einbezogen wurden die Faktoren des Untersuchungsmodells in mehreren Schritten. Die Regressionsanalysen wurden für die Faktoren der Ertragserwartungen und für die Kostenerwartungen getrennt voneinander durchgeführt.

Zunächst wurde eine schrittweise Regression für die Faktoren der Ertragserwartung als Prädiktoren berechnet (vgl. Tabelle 38). Dabei wurde zuerst der Prädiktor „kognitive Präferenz“ in die Regression aufgenommen, dann der Faktor „Hoffnung auf Erfolg“, dann „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“, schließlich die Faktoren „Hoffnung auf Anschluss“, „Hoffnung auf Kontrolle“ und das „Kompetenzerleben“ in dieser Reihenfolge. Bei der schrittweisen Regression erwiesen sich die Faktoren „Hoffnung auf Erfolg“, „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ und „kognitive Präferenz“ als signifikante Prädiktoren der „Fazit-Tendenz“. Wie Tabelle 38 zeigt, war der Einfluss der „kognitiven Präferenz“ mit einem Beta von .512*** hoch signifikant auf dem .001 Niveau und damit deutlich stärker ausgeprägt im Vergleich zu den Prädiktoren „Hoffnung auf Erfolg“ (Beta .202*) und „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ (Beta .199*), die jeweils auf dem .05 Niveau als signifikant ausgewiesen wurden. Für alle Prädiktoren lagen die VIF-Werte unterhalb von 10 zwischen 2.306 und 3.345, sodass von einer ausreichenden statistischen Unabhängigkeit der Faktoren ausgegangen werden kann. Die Werte für das Bestimmtheitsmaß R^2 zeigen, dass allein der Faktor „kognitive Präferenz“ schon 64% der Varianz der „Fazit-Tendenz“ aufklärt. Die Hinzunahme der Faktoren „Hoffnung auf Erfolg“ und „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ sind darüber hinaus in der Lage, weitere 6,4% der Varianz der abhängigen Variablen zu erklären (wodurch das Bestimmtheitsmaß auf $R^2 = .704^*$ gesteigert werden kann).

Tabelle 38: Ergebnisse Regressionsanalysen Ertragserwartungen (UV) und „Fazit-Tendenz“ (AV)

Schritte	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	R^2	ΔR^2	B
1	Kognitive Präferenz	Fazit-Tendenz	.640***	.640***	.800***
2	Kognitive Präferenz	Fazit-Tendenz	.692***	.052***	.569***
	Hoffnung auf Erfolg				.324***
3	Kognitive Präferenz	Fazit-Tendenz	.704*	.012*	.512***
	Hoffnung auf Erfolg				.202*
	Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum				.199*

Signifikanz: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

In einer weiteren Regressionsanalyse wurden die Faktoren der Kostenerwartungen als Prädiktoren für die „Fazit-Tendenz“ überprüft. Dabei wurde zunächst der Faktor „Furcht vor Misserfolg“, dann „Furcht vor Überlastung“ sowie darauffolgend „Furcht vor Zurückweisung“, „Furcht vor Kontrollverlust“ und „Entwicklungsaufwand“ aufgenommen. Die schrittweise Regressionsanalyse ergab, dass die „Furcht vor Zurückweisung“ als ein weiterer hoch signifikanter Prädiktor für die „Fazit-Tendenz“ mit einem Beta von .326*** ermittelt werden konnte. Die Varianz der abhängigen Variablen ließ sich mit einem R^2 von .106*** auf hoch signifikantem Niveau erklären. Allerdings fiel der erklärte Anteil mit .106*** vergleichsweise gering aus. Alle weiteren Kostenerwartungen erwiesen sich nicht als signifikante Prädiktoren der „Fazit-Tendenz“.

Werden Ertrags- und Kostenerwartungen gleichzeitig in die Regressionsanalyse aufgenommen, werden nur die Prädiktoren der Ertragserwartungen signifikant. Die Kostenerwartungen werden bei dieser Regressionsanalyse als nicht signifikante Prädiktoren ausgegeben. Insgesamt zeigt sich damit, dass die Ertragserwartungen eine höhere Priorität beim Einfluss auf die „Fazit-Tendenz“ aufweisen.

Die Hypothesen 1 und 2 können für die Faktoren „Kognitive Fähigkeiten“, „Hoffnung auf Erfolg“, „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ und ggf. für die „Furcht vor Zurückweisung“ bestätigt werden. Nicht bestätigt werden die Hypothesen 7 und 8 zum Einfluss der Fähigkeiten. Weder das „Kompetenzerleben“ noch der „Entwicklungsaufwand“ wurden als signifikante Prädiktoren ausgewiesen.

6.6.2.2 Ergebnisse zum Einfluss der Moderatoren zur Intentionsbildung (Hypothese 3-6)

Entsprechend dem Untersuchungsmodell wurden die Faktoren der „Normativen Erwartungen“ und der „Konformitätsmotivation“ auf ihre moderierenden Einflüsse auf den Zusammenhang jeweils zwischen den Prädiktoren des Untersuchungsmodells und der

abhängigen Variable „Fazit-Tendenz“ getestet. Entsprechend der vorangegangenen Regressionsanalysen wurden die Moderatoranalysen auf die Zusammenhänge der „Fazit-Tendenz“ mit den Faktoren „kognitive Präferenz“, „Hoffnung auf Erfolg“, „Hoffnung auf Gestaltung“ und „Furcht vor Zurückweisung“ als Prädiktoren beschränkt. Um die Moderatoranalysen durchzuführen, wurden die Interaktionsterme aus der jeweiligen unabhängigen Variablen und der jeweiligen Moderatorvariablen durch eine Multiplikation gebildet. Aus der Regression der Prädiktoren (unabhängige Variablen UV) und der Moderatorvariablen (MV) auf den neu gebildeten Interaktionsterm entsteht ein unstandardisiertes Residuum, das als neue Variable in die Regression zur Prüfung der moderierenden Wirkung eingebunden wurde (vgl. Kap. 6.2.4.6 zur Auswertungsmethode).

6.6.2.2.1 Normative Erwartungen des Vorgesetzten

Die im Untersuchungsmodell aufgenommene Moderatorvariable „normative Erwartungen des Vorgesetzten“ wurde in der Phase der Intentionsbildung jeweils auf ihre Wirkung auf den Einfluss von bereits ermittelten Prädiktoren auf die „Fazit-Tendenz“ geprüft. Entsprechend der in Kapitel 6.2.4.6 beschriebenen Vorgehensweise wurden jeweils aus Moderator und unabhängiger Variablen Interaktionsterme ermittelt (MV x UV). Die unstandardisierten Residuen aus der schrittweisen Regression von Moderator und Prädiktor auf den neu gebildeten Interaktionsterm wurden wiederum in eine schrittweise Regression eingebunden. Die Ergebnisse dieses Schrittes zu den Moderatoranalysen finden sich für einen ersten Überblick in der folgenden Tabelle (39):

Tabelle 39: Übersicht Ergebnisse Regressionsanalysen zu den unstandardisierten Residuen für die Moderatorvariable „Normative Erwartungen des Vorgesetzten (NEV)“

Zu testender Moderator	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	Interaktions-term	Unstandardisiertes Residuum			
(MV)	(UV)	(AV)	(UVxMV)	(RES)	R ²	Beta	Sig. P
Normative Erwartungen des Vorgesetzten	Kognitive Präferenz	Fazit-Tendenz	Interaktionsterm NEVxKogPräf	RES KogPräfund NEV	RES ausgeschlossen, kein Moderator		
Normative Erwartungen des Vorgesetzten	Hoffnung auf Erfolg	Fazit-Tendenz	Interaktionsterm NEV x HErfolg	RES HErfolg und NEV	.666**	-.158**	.006
Normative Erwartungen des Vorgesetzten	Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum	Fazit-Tendenz	Interaktionsterm NEV x HGestaltung	RES HGestaltung und NEV	.656*	-.129*	.025
Normative Erwartungen des Vorgesetzten	Furcht vor Zurückweisung	Fazit-Tendenz	Interaktionsterm NEV x FZurückweisung	RES FZurückweisung und NEV	.537**	-.199**	.003

Signifikanz: *p≤ 0,05; **p≤ 0,01; ***p≤ 0,001

Aus der Übersicht geht hervor, dass von dem Faktor „normative Erwartungen des Vorgesetzten“ keine moderierende Wirkung auf den Einfluss der „kognitiven Präferenz“ (UV) auf die „Fazit-Tendenz“ (AV) ausgeht. Zu dieser Verbindung wurden entsprechend keine weiteren Berechnungen vorgenommen.

Für die Einflüsse der weiteren Prädiktoren, „Hoffnung auf Erfolg“, „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ und „Furcht vor Zurückweisung“ konnte jedoch eine moderierende Wirkung bestätigt werden. Der moderierende Einfluss der normativen Erwartungen der Vorgesetzten wurde jeweils als mindestens auf dem Niveau .05* als signifikant ausgewiesen. Im Detail werden diese Einflüsse durch die Ergebnisse der schrittweisen Regression unter Einbezug des unstandardisierten Residuums dargestellt. Weiterhin erfolgt jeweils eine Abbildung der konkreten Effekte nach Andrew Hayes (2016).

a. Der moderierende Einfluss der „normativen Erwartungen des Vorgesetzten“ auf den Einfluss des Prädiktors „Hoffnung auf Erfolg“ auf die „Fazit-Tendenz“

Zunächst wurde folgender Zusammenhang betrachtet und einer Regressionsanalyse unterzogen (vgl. Abbildung 24):

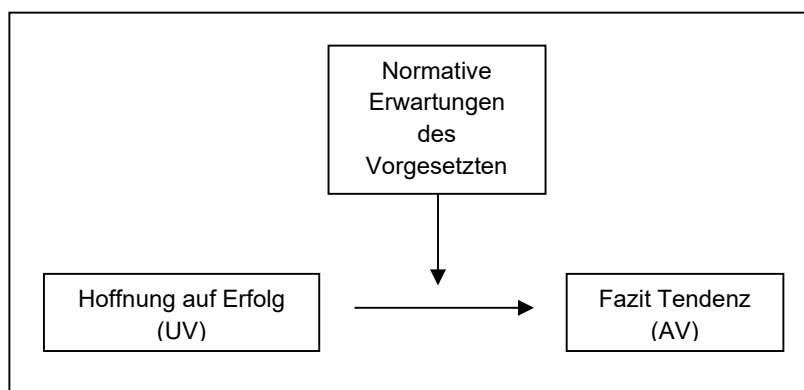


Abbildung 24: „Normative Erwartungen des Vorgesetzten“ als Moderatorvariable auf den Zusammenhang von „Hoffnung auf Erfolg“ und „Fazit-Tendenz“

Der dritte Schritt der Regression hat das unstandardisierte Residuum als signifikanten Prädiktor auf dem .01-Niveau mit einem Beta von $-.158^{**}$ ausgewiesen (vgl. Tabelle 40). Durch die Hinzunahme des Interaktionsterms in das Regressionsmodell wird die Aufklärung der Varianz der „Fazit-Tendenz“ signifikant um 2,5% gesteigert. Somit kann ein moderierender Einfluss für den Faktor „Normative Erwartungen des Vorgesetzten“ auf diesen Zusammenhang angenommen werden.

Tabelle 40: Ergebnisse Regressionsanalysen für "normative Erwartungen des Vorgesetzten" als Moderatorvariable und „Hoffnung auf Erfolg“ als unabhängige Variable

Schritte	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	R^2	ΔR^2	B	Signifikanz
1	Hoffnung auf Erfolg	Fazit Tendenz	.532***	.532***	.730***	.000
2	Hoffnung auf Erfolg	Fazit Tendenz	.641***	.108***	.478***	.000
	Normative Erwartungen des Vorgesetzten				.414***	.000
3	Hoffnung auf Erfolg	Fazit Tendenz	.666**	.025**	.478***	.000
	Normative Erwartungen des Vorgesetzten				.414***	.000
	RES_HErfolg/NErwV				-.158**	.006

Signifikanz: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Im weiteren Verlauf wurde die konkrete Wirkung des Moderators auf den Zusammenhang zwischen Prädiktor und Kriteriumsvariable ermittelt. Hierzu wurden die Wirkungen der jeweils um eine Standardabweichung erhöhten und erniedrigten Werte des Moderators auf den Zusammenhang von „Hoffnung auf Erfolg“ und „Fazit-Tendenz“ berechnet und dies graphisch für jeweils hoch bzw. niedrig ausgeprägte Werte des Prädiktors „Hoffnung auf Erfolg“ dargestellt. Sowohl für die erhöhten normativen Erwartungen (arithmetisches Mittel plus eine Standardabweichung: 5.17) als auch für erniedrigte normative Erwartungen (arithmetisches Mittel abzüglich einer Standardabweichung: 3.73) wurde ein signifikanter Zusammenhang ermittelt. Die Werte für das unstandardisierte Beta fielen jeweils positiv aus. Das Beta für den erhöhten Mittelwert fiel jedoch geringer aus als für den reduzierten Mittelwert (vgl. Tabelle 41).

Tabelle 41: Wirkung des Moderators „normative Erwartungen des Vorgesetzten“ auf den Zusammenhang von „Hoffnung auf Erfolg“ und „Fazit-Tendenz“ in Mittelwerten

Mean +/- 1SD für normative Erwartungen des Vorgesetzten	Effect (Beta unstandardisiert)	Signifikanz
3.73	.496***	.000
4.45	.406***	.000
5.17	.316***	.000

Signifikanz: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Graphisch lässt sich dieser Zusammenhang entsprechend der ausgegebenen Mittelwerte wie folgt darstellen (vgl. Abbildung 25):

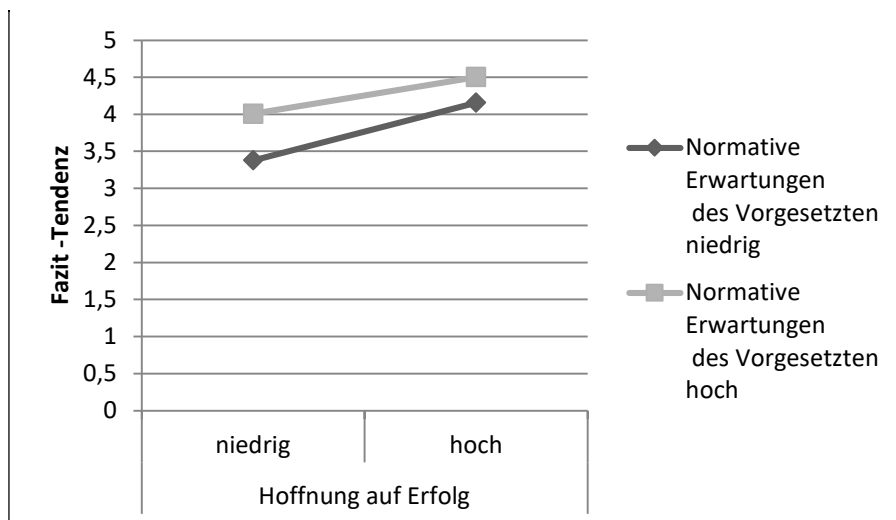


Abbildung 25: Wirkung der Moderatorvariable "normative Erwartungen des Vorgesetzten" auf den Zusammenhang von „Hoffnung auf Erfolg“ und „Fazit-Tendenz“ anhand von Mittelwertveränderungen (+/- eine Standardabweichung)

Der Faktor „normative Erwartungen des Vorgesetzten“ ist ein Moderator mit leicht negativer Wirkung auf den Zusammenhang des Prädiktors „Hoffnung auf Erfolg“ und der abhängigen Variablen „Fazit-Tendenz“. Je höher die „normativen Erwartungen des Vorgesetzten“ ausgeprägt sind, desto geringer wird der Einfluss des Faktors „Hoffnung auf Erfolg“ auf die „Fazit-Tendenz“. Es kann auf diese Weise ein Moderator entsprechend der Hypothese 3 nachgewiesen werden.

b. Der moderierende Einfluss der „normativen Erwartungen des Vorgesetzten“ auf den Einfluss des Prädiktors „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ auf die „Fazit-Tendenz“

Folgender Zusammenhang wurde im nächsten Schritt für den Prädiktor „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ betrachtet und einer Regressionsanalyse unterzogen (s. Abbildung 26):

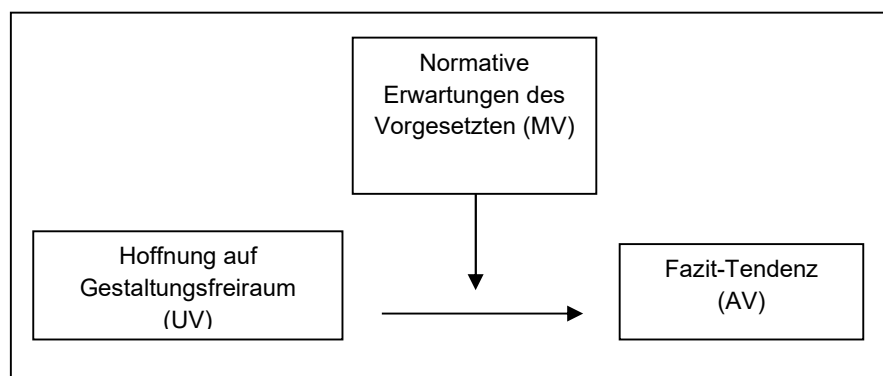


Abbildung 26: Normative Erwartungen des Vorgesetzten als Moderatorvariable auf den Zusammenhang von „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ und „Fazit-Tendenz“

Tabelle 42: Ergebnisse Regressionsanalysen für "normative Erwartungen des Vorgesetzten (NErwV)" als Moderatorvariable und „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ als unabhängige Variable

Schritte	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	R^2	ΔR^2	β	Signifikanz
1	Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum	Fazit-Tendenz	.537***	.537***	.733***	.000
2	Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum	Fazit-Tendenz	.640***	.103***	.481***	.000
	Normative Erwartungen des Vorgesetzten				.407***	.000
3	Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum	Fazit-Tendenz	.656*	.017*	.481***	.000
	Normative Erwartungen des Vorgesetzten				.407***	.000
	RES_HGestaltung/N ErwV				-.129*	.025

Signifikanz: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Der dritte Schritt der Regression wies das unstandardisierte Residuum als signifikanten Prädiktor auf dem .05-Niveau mit einem Beta von -.129* aus (vgl. Tabelle 42).

Durch die Hinzunahme des Interaktionsterms in das Regressionsmodell wird die Aufklärung der Varianz der „Fazit-Tendenz“ signifikant um 1,7% gesteigert. Somit kann ein moderierender Einfluss für den Faktor „Normative Erwartungen des Vorgesetzten“ auf diesen Zusammenhang angenommen werden.

Tabelle 43: Wirkung des Moderators „Normative Erwartungen des Vorgesetzten“ auf den Zusammenhang von „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ und „Fazit Tendenz“ in Mittelwerten

Mean +/- 1SD für normative Erwartungen des Vorgesetzten	Effect (Beta unstandardisiert)	Signifikanz
3.73	.471***	.000
4.45	.400***	.000
5.17	.328***	.000

Signifikanz: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Im weiteren Verlauf wurde die konkrete Wirkung des Moderators auf den Zusammenhang zwischen Prädiktor und Kriteriumsvariable ermittelt. Hierzu wurden die Wirkungen der jeweils um eine Standardabweichung erhöhten und erniedrigten Werte des Moderators auf den Zusammenhang von „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ und „Fazit-Tendenz“ berechnet und dies graphisch für jeweils hoch bzw. niedrig ausgeprägte Werte des Prädiktors „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ dargestellt. Sowohl für hohe normative

Erwartungen (arithmetisches Mittel plus eine Standardabweichung: 5.17) als auch für niedrige normative Erwartungen (arithmetisches Mittel abzüglich einer Standardabweichung: 3.73) wurde ein signifikanter Zusammenhang ermittelt. Die Werte für unstandardisierte Beta fallen jeweils positiv aus, wobei das Beta im Wert bei dem erhöhten Mittelwert niedriger ausfiel als bei dem reduzierten Mittelwert (vgl. Tabelle 43). Graphisch lässt sich dieser Zusammenhang entsprechend der ausgegebenen Mittelwerte wie folgt darstellen (vgl. Abbildung 27):

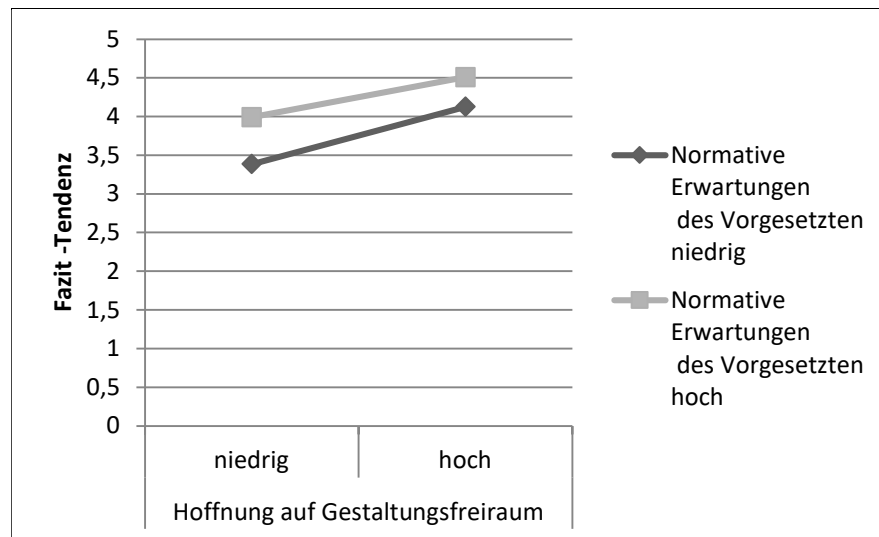


Abbildung 27: Wirkung der Moderatorvariable "normative Erwartungen des Vorgesetzten" auf den Zusammenhang von „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ und „Fazit Tendenz“ anhand von Mittelwertveränderungen (+/- eine Standardabweichung)

Durch die Graphiken wird sichtbar, dass ein geringer, aber eher negativer, moderierender Einfluss durch die „Normativen Erwartungen des Vorgesetzten“ auf den Einfluss der „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ genommen wird. Die Mittelwerte der „Fazit-Tendenz“ steigen bei einer hohen Ausprägung der „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“. Bei niedrig ausgeprägten „normativen Erwartungen des Vorgesetzten“ fällt diese Steigerung stärker aus als bei hoch ausgeprägten „normativen Erwartungen des Vorgesetzten“. Je stärker die „normativen Erwartungen des Vorgesetzten“ ausgeprägt sind, desto geringer wird der Einfluss des Faktors „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ auf die „Fazit-Tendenz“. Dennoch wurde auch für diesen Zusammenhang die Hypothese 3 des Untersuchungsmodells zum Vorhandensein moderierender Wirkungen auf den Einfluss der Ertragserwartungen bestätigt.

c. Der moderierende Einfluss der „normativen Erwartungen des Vorgesetzten“ auf den Einfluss des Prädiktors „Furcht vor Zurückweisung“ auf die „Fazit-Tendenz“

Folgender Zusammenhang wird im nächsten Schritt für den Prädiktor „Furcht vor Zurückweisung“ betrachtet und einer Regressionsanalyse unterzogen (Abbildung 28):

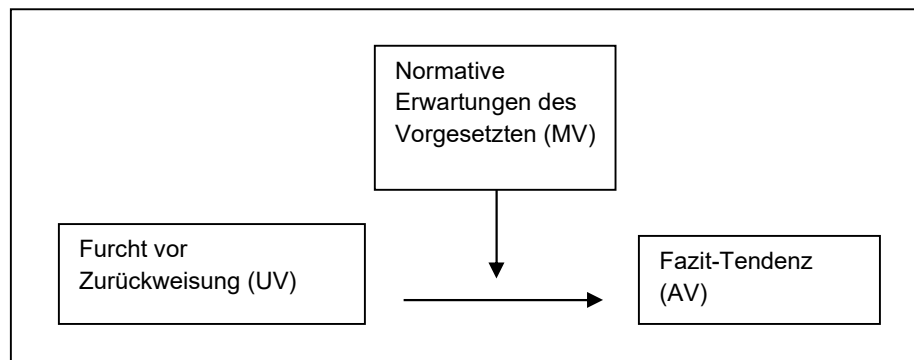


Abbildung 28: „Normative Erwartungen des Vorgesetzten“ als Moderatorvariable auf den Zusammenhang von „Furcht vor Zurückweisung“ und „Fazit-Tendenz“

Tabelle 44: Ergebnisse Regressionsanalysen für "Normative Erwartungen des Vorgesetzten" als Moderatorvariable und „Furcht vor Zurückweisung“ als unabhängige Variable

Schritte	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	R^2	ΔR^2	Beta	Signifikanz
1	Furcht vor Zurückweisung	Fazit-Tendenz	.098**	.098**	.326**	.001
2	Furcht vor Zurückweisung	Fazit-Tendenz	.487**	.389***	.033	.664
	Normative Erwartungen des Vorgesetzten				.690***	.000
3	Furcht vor Zurückweisung	Fazit-Tendenz	.523**	.036**	.033	.653
	Normative Erwartungen des Vorgesetzten				.690***	.000
	RES_FZurückw/NErwV				-.199**	.003

Signifikanz: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Der dritte Schritt der Regression wies das unstandardisierte Residuum als signifikanten Prädiktor auf dem .05-Niveau mit einem Beta von $-.199^{**}$ aus (vgl. Tabelle 44). Es kann entsprechend auch hier ein moderierender Einfluss für den Faktor „normative Erwartungen des Vorgesetzten“ angenommen werden. Alle drei gerechneten Modelle wiesen signifikante Werte für R^2 auf, wobei der Prädiktor „Furcht vor Zurückweisung“ selbst seine Signifikanz mit der Hinzunahme der „normativen Erwartungen des

Vorgesetzten“ verliert. Durch die Hinzunahme des Interaktionsterms in das Regressionsmodell wird die Aufklärung der Varianz der „Fazit-Tendenz“ signifikant um 3,6% gesteigert. Somit kann ein moderierender Einfluss für den Faktor „Normative Erwartungen des Vorgesetzten“ zunächst angenommen werden (vgl. Tabelle 44).

Tabelle 45: Wirkung des Moderators „normative Erwartungen des Vorgesetzten“ auf den Zusammenhang von „Furcht vor Zurückweisung“ und „Fazit-Tendenz“ in Mittelwerten

Mean +/- 1SD für normative Erwartungen des Vorgesetzten	Effect (Beta unstandardisiert)	Signifikanz
3.73	.133	.057
4.45	.003	.955
5.17	-.126	.110

Signifikanz: *p≤ 0,05; **p≤ 0,01; ***p≤ 0,001

Im weiteren Verlauf wurde jedoch die konkrete Wirkung des Moderators auf den Zusammenhang zwischen Prädiktor und Kriteriumsvariable ermittelt. Hierzu wurden die Wirkungen der jeweils um eine Standardabweichung erhöhten und erniedrigten Werte des Moderators auf den Zusammenhang von „Furcht vor Zurückweisung“ und „Fazit-Tendenz“ berechnet. Sowohl für starke normative Erwartungen (arithmetisches Mittel plus eine Standardabweichung: 5.17) als auch für geringe normative Erwartungen (arithmetisches Mittel abzüglich einer Standardabweichung: 3.73) wurde in diesem Fall kein signifikanter Zusammenhang ermittelt (vgl. Tabelle 45). Die Hypothese 4 zur Wirkung von Moderatoren auf den Einfluss von Kostenerwartungen konnte damit an dieser Stelle nicht weiter bestätigt werden. Aufgrund der fehlenden Signifikanz wird an dieser Stelle auch auf eine graphische Darstellung verzichtet.

6.6.2.2.2 Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten

Entsprechend der Hypothesen 5 und 6 wird die Wirkung der „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“ auf ihre moderierende Wirkung auf die ermittelten Prädiktoren berechnet. Mit diesem Schritt der schrittweisen Regression unter Einbindung der unstandardisierten Residuen (vgl. Vorgehen zur Moderatoranalyse in Kap. 6.2.4.6) wurden mehrere Zusammenhänge nicht bestätigt. Die folgende Tabelle (46) gibt einen Überblick der ermittelten Werte für die berechneten Modelle und die unstandardisierten Residuen:

Tabelle 46: Übersicht Ergebnisse Regressionsanalysen zu den unstandardisierten Residuen für die Moderatorvariable „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“

Zu testender Moderator	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	Interaktionsterm	Unstandardisiertes Residuum			
(MV)	(UV)	(AV)	(UVxMV)	(RES)	R ²	Beta	Sig. P
Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten	Kognitive Präferenz	Fazit-Tendenz	Interaktionsterm KMVxKogPräf	RES KogPräfund KMV	RES ausgeschlossen, kein Moderator		
Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten	Hoffnung auf Erfolg	Fazit-Tendenz	Interaktionsterm KMV x Erfolg	RES HERfolg und KMV	Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetztem ausgeschlossen, kein Moderator		
Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten	Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum	Fazit-Tendenz	Interaktionsterm KMV x HGestaltung	RES HGestaltung und KMV	.593**	-.192**	.003
Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten	Furcht vor Zurückweisung	Fazit-Tendenz	Interaktionsterm KMV x FZurückweisung	RES FZurückweisung und KMV	.315**	-.261**	.002

Signifikanz: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Auf den Zusammenhang von „kognitiver Präferenz“ und „Fazit-Tendenz“ sowie auf den Zusammenhang von „Hoffnung auf Erfolg“ und „Fazit-Tendenz“ konnte eine moderierende Wirkung durch den Faktor „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“ ausgeschlossen werden. Im Detail werden daher entsprechend den vorangegangenen Berechnungen die moderierenden Einflüsse auf den Zusammenhang von „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ und „Fazit-Tendenz“ sowie auf den Zusammenhang von „Furcht vor Zurückweisung“ und „Fazit-Tendenz“ betrachtet.

a. Der moderierende Einfluss der „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“ auf den Zusammenhang von „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ und „Fazit-Tendenz“

Folgender Zusammenhang wird im nächsten Schritt für den Prädiktor „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ betrachtet und einer Regressionsanalyse unterzogen:

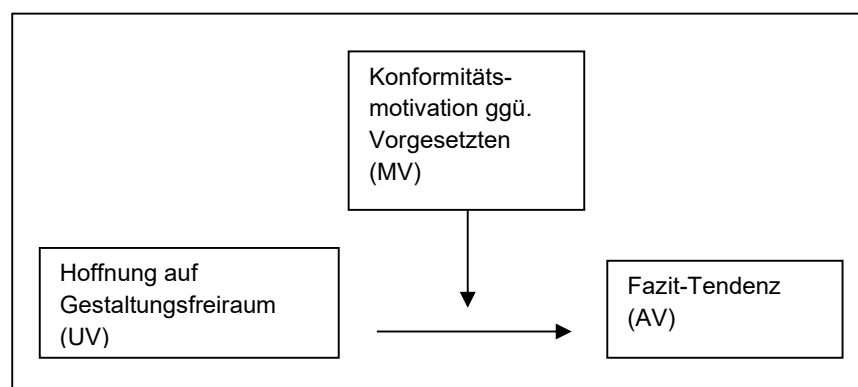


Abbildung 29: „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“ als Moderatorvariable auf den Zusammenhang von „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ und „Fazit-Tendenz“

Tabelle 47: Ergebnisse Regressionsanalysen für „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“ als Moderatorvariable und „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ als unabhängige Variable

Schritte	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	R^2	ΔR^2	Beta	Signifikanz
1	Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum	Fazit-Tendenz	.537***	.537***	.733***	.000
2	Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum	Fazit-Tendenz	.556*	.019*	.660***	.000
	Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten				.158*	.032
3	Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum	Fazit-Tendenz	.593**	.037**	.660***	.000
	Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten				.158*	.026
	RES_HGestalt/KMV				-.192**	.003

Signifikanz: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Der dritte Schritt der Regression wies das unstandardisierte Residuum als signifikanten Prädiktor auf dem .01-Niveau mit einem Beta von -.192** aus (vgl. Tabelle 47). Durch die Hinzunahme des Interaktionsterms in das Regressionsmodell wird die Aufklärung der Varianz der „Fazit-Tendenz“ signifikant um 3,7% gesteigert. Somit kann ein moderierender Einfluss für den Faktor „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“ auf diesen Zusammenhang angenommen werden.

Tabelle 48: Wirkung des Moderators „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“ auf den Zusammenhang von „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ und „Fazit-Tendenz“ in Mittelwerten

Mean +/- 1SD für Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten	Effect (Beta unstandardisiert)	Signifikanz
3.50	.636***	.000
4.45	.523***	.000
5.39	.410***	.000

Signifikanz: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Im weiteren Verlauf wurde die konkrete Wirkung des Moderators auf den Zusammenhang zwischen Prädiktor und Kriteriumsvariable ermittelt. Hierzu wurden die Wirkungen der jeweils um eine Standardabweichung erhöhten und erniedrigten Werte des Moderators auf den Zusammenhang von „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ und „Fazit-Tendenz“ berechnet und dies graphisch für jeweils hoch bzw. niedrig ausgeprägte Werte des Prädiktors „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ dargestellt.

Sowohl für eine geringe „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“ (arithmetisches Mittel minus eine Standardabweichung: 3.50), also auch für eine hohe Ausprägung der

„Konformitätsmotivation“ (arithmetisches Mittel plus eine Standardabweichung: 5.39) wurde ein signifikanter Zusammenhang ermittelt (vgl. Tabelle 48). Die Hypothese 5 zur Wirkung von Moderatoren auf den Einfluss von Ertragserwartungen konnte damit an dieser Stelle zunächst bestätigt werden. Eine graphische Darstellung zeigt dieses wie folgt (Abbildung 30):

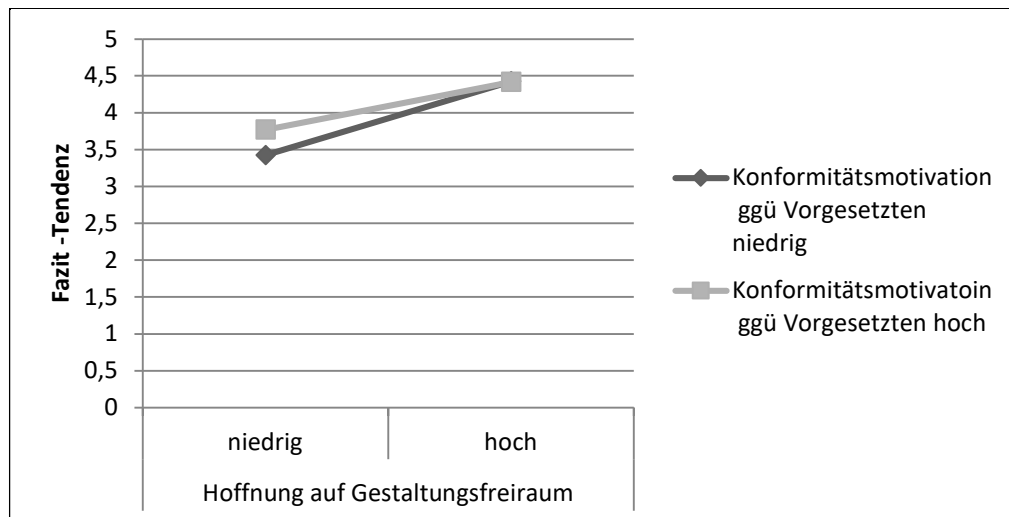


Abbildung 30: Wirkung der Moderatorvariable "Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten" auf den Zusammenhang von „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ und „Fazit-Tendenz“ anhand von Mittelwertveränderungen (+/- eine Standardabweichung)

Je höher die „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“ ausfällt, desto größer der Einfluss von „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ auf die „Fazit-Tendenz“.

b. Der moderierende Einfluss der „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“ auf den Einfluss von „Furcht vor Zurückweisung“ auf die „Fazit-Tendenz“

Folgender Zusammenhang wird im nächsten Schritt für den Prädiktor „Furcht vor Zurückweisung“ betrachtet und einer Regressionsanalyse unterzogen (Abbildung 31):

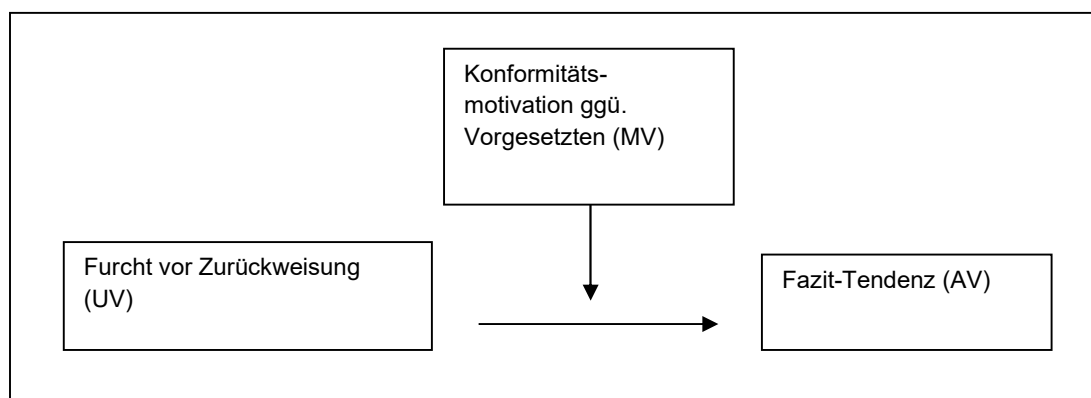


Abbildung 31: „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“ als Moderatorvariable auf den Zusammenhang von „Furcht vor Zurückweisung“ und „Fazit-Tendenz“

Tabelle 49: Ergebnisse Regressionsanalysen für "Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten" als Moderatorvariable und „Furcht vor Zurückweisung“ als unabhängige Variable

Schritte	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	R^2	ΔR^2	Beta	Signifikanz
1	Furcht vor Zurückweisung	Fazit-Tendenz	.106***	.106***	.326***	.001
2	Furcht vor Zurückweisung	Fazit-Tendenz	.247***	.141***	.194*	.031
	Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten				.398***	.000
3	Furcht vor Zurückweisung	Fazit-Tendenz	.315**	.068**	.194*	.024
	Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten				.398***	.000
	RES_FZurückw/KMV				-.261**	.002

Signifikanz: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Der dritte Schritt der Regression wies das unstandardisierte Residuum als signifikanten Prädiktor auf dem .01-Niveau mit einem Beta von -.261** aus (vgl. Tabelle 49). Durch die Hinzunahme des Interaktionsterms in das Regressionsmodell wird die Aufklärung der Varianz der „Fazit-Tendenz“ signifikant um 6,8% gesteigert. Somit kann ein moderierender Einfluss für den Faktor „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“ auf diesen Zusammenhang angenommen werden.

Tabelle 50: Wirkung des Moderators „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“ auf den Zusammenhang von „Furcht vor Zurückweisung“ und „Fazit-Tendenz“ in Mittelwerten

Mean +/- 1SD für Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten	Effect (Beta unstandardisiert)	Signifikanz
3.50	.279***	.001
4.45	.087	.235
5.39	-.105	.330

Signifikanz: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Im weiteren Verlauf wurde die konkrete Wirkung des Moderators auf den Zusammenhang zwischen Prädiktor und Kriteriumsvariable ermittelt. Hierzu wurden die Wirkungen der jeweils um eine Standardabweichung erhöhten und erniedrigten Werte des Moderators auf den Zusammenhang von „Furcht vor Zurückweisung“ und „Fazit-Tendenz“ berechnet und dies graphisch dargestellt.

Nur für eine geringe „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“ (arithmetisches Mittel minus eine Standardabweichung: 3.50) wurde in diesem Fall ein signifikanter Zusammenhang ermittelt (Tabelle 50). Die Hypothese 6 zur Wirkung von Moderatoren auf

den Einfluss von Kostenerwartungen konnte damit an dieser Stelle zunächst zumindest zum Teil bestätigt werden. Eine graphische Darstellung zeigt dieses wie folgt (Abbildung 32):

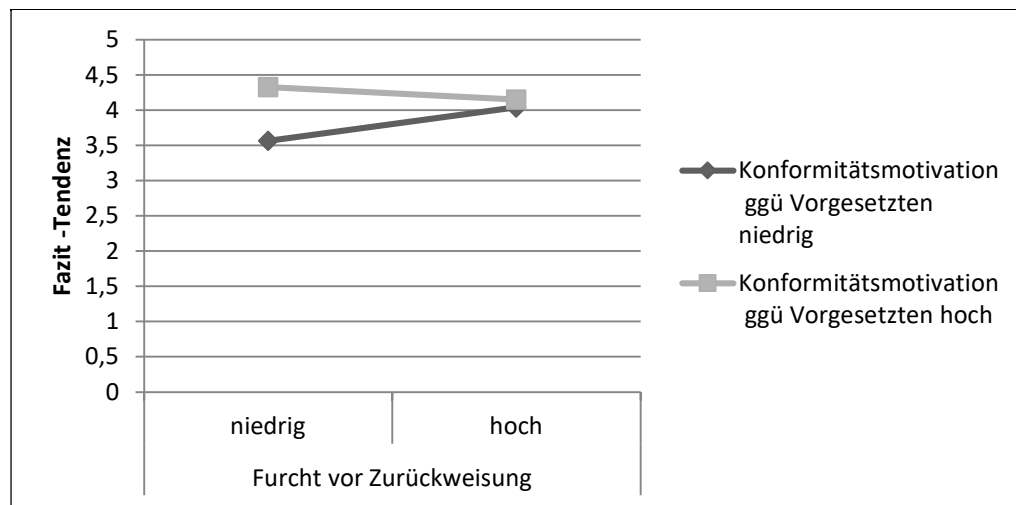


Abbildung 32: Wirkung der Moderatorvariable "Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten" auf den Zusammenhang von „Furcht vor Zurückweisung“ und „Fazit-Tendenz“ anhand von Mittelwertveränderungen (+/- eine Standardabweichung)

Bei einer niedrigen „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“ ergibt sich ein hoher Einfluss der „Furcht vor Zurückweisung“ auf die „Fazit-Tendenz“.

6.6.2.2.3 Normative Erwartungen der Führungskräfte

Wie in der folgenden Tabelle (51) sichtbar wird, kann nur von einem moderierenden Einfluss des Faktors „Normative Erwartungen der Führungskräfte“ auf den Zusammenhang von „Furcht vor Zurückweisung“ und „Fazit-Tendenz“ ausgegangen werden ($R^2 .616^{**}$). Für alle anderen Prädiktoren konnte die moderierende Wirkung des Faktors ausgeschlossen werden (vgl. Tabelle 51). Es konnten keine signifikanten Werte für R^2 ermittelt werden.

Tabelle 51: Übersicht Ergebnisse Regressionsanalysen zu den unstandardisierten Residuen für die Moderatorvariable „normative Erwartungen der Führungskräfte“

Zu testender Moderator	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	Interaktionsterm	Unstandardisiertes Residuum			
<i>(MV)</i>	<i>(UV)</i>	<i>(AV)</i>	<i>(UVxMV)</i>	<i>(RES)</i>	<i>R²</i>	<i>Beta</i>	<i>Sig. P</i>
Normative Erwartungen der Führungskräfte	Kognitive Präferenz	Fazit-Tendenz	Interaktionsterm NEFKxKogPräf	RES KogPräf und NEFK	RES ausgeschlossen, kein Moderator		
Normative Erwartungen der Führungskräfte	Hoffnung auf Erfolg	Fazit-Tendenz	Interaktionsterm NEFK x HErfolg	RES HErfolg und NEFK	RES ausgeschlossen, kein Moderator		
Normative Erwartungen der Führungskräfte	Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum	Fazit-Tendenz	Interaktionsterm NEFK x HGestaltung	RES HGestaltung und NEFK	RES ausgeschlossen, kein Moderator		
Normative Erwartungen der Führungskräfte	Furcht vor Zurückweisung	Fazit-Tendenz	Interaktionsterm NEFKx FZurückweisung	RES FZurückweisung und NEFK	.616**	-.190**	.002

Signifikanz: *p≤ 0,05; **p≤ 0,01; ***p≤ 0,001

Folgender Zusammenhang wird im nächsten Schritt für den Prädiktor „Furcht vor Zurückweisung“ betrachtet und einer Regressionsanalyse unterzogen (Abbildung 33):

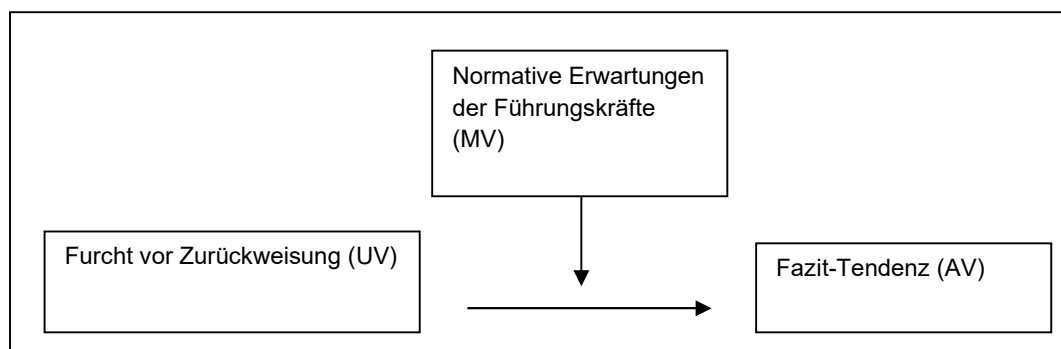


Abbildung 33: „Normative Erwartungen der Führungskräfte“ als Moderatorvariable auf den Zusammenhang von „Furcht vor Zurückweisung“ und „Fazit-Tendenz“

Der dritte Schritt der Regression wies das unstandardisierte Residuum als signifikanten Prädiktor auf dem .01-Niveau mit einem Beta von -.190** aus (vgl. Tabelle 52). Durch die Hinzunahme des Interaktionsterms in das Regressionsmodell wird die Aufklärung der Varianz der „Fazit-Tendenz“ signifikant um 3,6% gesteigert. Somit kann ein moderierender Einfluss für den Faktor „Normative Erwartungen der Führungskräfte“ auf diesen Zusammenhang angenommen werden.

Tabelle 52: Ergebnisse Regressionsanalysen für "normative Erwartungen der Führungskräfte" als Moderatorvariable und „Furcht vor Zurückweisung“ als unabhängige Variable

Schritte	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	R^2	ΔR^2	Beta	Signifikanz
1	Furcht vor Zurückweisung	Fazit-Tendenz	.106***	.106***	.326***	.001
2	Furcht vor Zurückweisung	Fazit-Tendenz	.579***	.473***	.025	.716
	Normative Erwartungen der Führungskräfte				.751***	.000
3	Furcht vor Zurückweisung	Fazit-Tendenz	.616**	.036**	.025	.705
	Normative Erwartungen der Führungskräfte				.751***	.000
	RES_FZurückw/FKNErw				-.190**	.002

Signifikanz: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Tabelle 53: Wirkung des Moderators „normative Erwartungen der Führungskräfte“ auf den Zusammenhang von „Furcht vor Zurückweisung“ und „Fazit-Tendenz“ in Mittelwerten

Mean +/- 1SD für normative Erwartungen der Führungskräfte	Effect (Beta unstandardisiert)	Signifikanz
3.54	.133*	.041
4.22	.009	.875
4.89	-.116	.094

Signifikanz: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Im weiteren Verlauf wurde die konkrete Wirkung des Moderators auf den Zusammenhang zwischen Prädiktor und Kriteriumsvariable ermittelt. Hierzu wurden die Wirkungen der jeweils um eine Standardabweichung erhöhten und erniedrigten Werte des Moderators auf den Zusammenhang von „Furcht vor Zurückweisung“ und „Fazit-Tendenz“ berechnet und dies graphisch für jeweils hoch bzw. niedrig ausgeprägte Werte des Prädiktors „Furcht vor Zurückweisung“ dargestellt. Nur für geringe „normative Erwartungen der Führungskräfte“ (arithmetisches Mittel minus eine Standardabweichung: 3.54) wurde in diesem Fall ein signifikanter Zusammenhang ermittelt (Tabelle 53). Die Hypothese 6 zur Wirkung von Moderatoren auf den Einfluss von Kostenerwartungen konnte damit an dieser Stelle zunächst zumindest z.T. bestätigt werden. Eine graphische Darstellung zeigt dieses wie folgt (Abbildung 34):

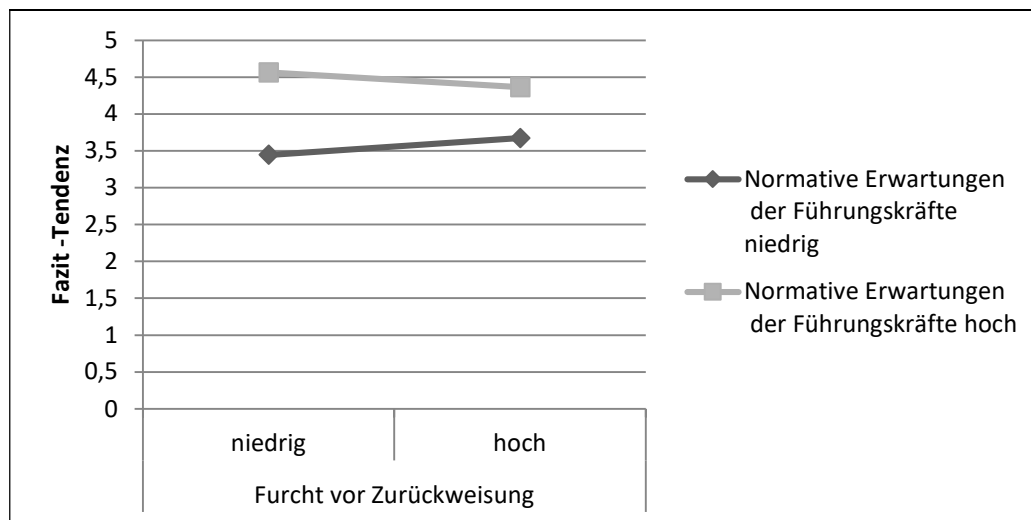


Abbildung 34: Wirkung der Moderatorvariable "normative Erwartungen der Führungskräfte" auf den Zusammenhang von „Furcht vor Zurückweisung“ und „Fazit-Tendenz“ anhand von Mittelwertveränderungen (+/- eine Standardabweichung)

Bei einer niedrigen „normativen Erwartung der Führungskräfte“ steigt der Einfluss der „Furcht vor Zurückweisung“ auf die „Fazit-Tendenz“

6.6.2.2.4 Konformitätsmotivation ggü. Führungskräften

Der Faktor „Konformitätsmotivation ggü. Führungskräften“ konnte als Moderator ausgeschlossen werden. Es konnten keine signifikanten Ergebnisse für die unstandardisierten Residuen ermittelt werden (vgl. Tabelle 54).

Tabelle 54: Übersicht Ergebnisse Regressionsanalysen zu den unstandardisierten Residuen für die Moderatorvariable „Konformitätsmotivation ggü. Führungskräften“

Zu testender Moderator	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	Interaktionsterm	Unstandardisiertes Residuum			
(MV)	(UV)	(AV)	(UVxMV)	(RES)	R ²	Beta	Sig. P
Konformitätsmotivation ggü. Führungskräften	Kognitive Präferenz	Fazit-Tendenz	Interaktionsterm KMFKxKogPräf	RES KogPräf und KMFK	RES ausgeschlossen, kein Moderator		
Konformitätsmotivation ggü. Führungskräften	Hoffnung auf Erfolg	Fazit-Tendenz	Interaktionsterm KMFK x HErfolg	RES HErfolg und KMFK	RES ausgeschlossen, kein Moderator		
Konformitätsmotivation ggü. Führungskräften	Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum	Fazit-Tendenz	Interaktionsterm KMFK x HGestaltung	RES HGestaltung und KMFK	RES ausgeschlossen, kein Moderator		
Konformitätsmotivation ggü. Führungskräften	Furcht vor Zurückweisung	Fazit-Tendenz	Interaktionsterm KMFKx FZurückweisung	RES FZurückweisung und KMFK	RES ausgeschlossen, kein Moderator		

Signifikanz: *p≤ 0,05; **p≤ 0,01; ***p≤ 0,001

6.6.2.3 Ergebnisse zum Einfluss des Prädiktors zur Intentionsinitiierung (Hypothese 9)

Das Untersuchungsmodell sieht mit der „Fiat-Tendenz“ eine zweite Phase vor. Auf die Phase der Intentionsbildung folgt die Phase der Intentionsinitiierung. In der schrittweisen Regression wurde demnach zunächst der Einfluss der „Fazit-Tendenz“ auf die „Fiat-Tendenz“ ermittelt. Die „Fazit-Tendenz“ wurde dabei als hochsignifikanter (.001 Niveau) Prädiktor mit einem Beta von ,809*** ausgewiesen (Tabelle 55).

Tabelle 55: Ergebnisse Regressionsanalyse „Fazit-Tendenz“ (UV) und „Fiat-Tendenz“ (AV)

Schritte	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	R^2	B	Signifikanz
1	Fazit-Tendenz	Fiat-Tendenz	.654***	.809***	.000

Signifikanz: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

6.6.2.4 Ergebnisse zum Einfluss der Moderatoren zur Intentionsinitiierung (Hypothese 10)

Auf den Einfluss von „Fazit-Tendenz“ auf „Fiat-Tendenz“ ergaben sich keine moderierenden Einflüsse durch die Faktoren „Verfügbarkeit von Informationen“ und „Gelegenheit zur Umsetzung“ wie zunächst im Untersuchungsmodell angenommen.

6.6.2.5 Ergebnisse der Mediatoranalysen zum Faktor „Fazit-Tendenz“ (Hyp. 9)

Für den Zusammenhang aller Ertrags- und Kostenerwartungen sowie für die Variablen der wahrgenommenen Fähigkeiten des Untersuchungsmodells mit dem Kriterium „Fiat-Tendenz“ wurden Mediatoranalysen durchgeführt. Das Kriterium „Fazit-Tendenz“ wurde dabei als potentieller Mediator für alle bereits als Prädiktoren auf die „Fiat-Tendenz“ ermittelten Faktoren im Detail überprüft (vgl. Kapitel 6.2.4.7 zur Auswertungsmethodik). Die Ergebnisse der Mediatoranalyse für die ermittelten Prädiktoren aus Kapitel 6.6.2.1 werden im Folgenden dargestellt. Es handelt sich dabei um die Prädiktoren „Kognitive Präferenz“, „Hoffnung auf Erfolg“, „Hoffnung auf Gestaltungsfreirum“ und „Furcht vor Zurückweisung“.

Kognitive Präferenz – Fazit-Tendenz – Fiat-Tendenz:**Tabelle 56: Ergebnisse Mediatoranalyse für den Zusammenhang von „kognitive Präferenz“ (UV), „Fazit-Tendenz“ (Mediator) und „Fiat-Tendenz“ (AV)**

Schritte	Unabhängige Variable/Mediator Variable	Abhängige Variable	R^2	B
1	Kognitive Präferenz	Fiat-Tendenz	.464***	.681***
2	Kognitive Präferenz	Fazit-Tendenz	.460***	.800***
3	Fazit-Tendenz	Fiat-Tendenz	.654***	.809***
4	Fazit-Tendenz	Fiat-Tendenz	.657***	.733***
	Kognitive Präferenz			.095

Signifikanz: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Die „kognitive Präferenz“ wurde mit dem 4. Überprüfungsschritt, einer linearen Regression im Einschlussverfahren, als nicht signifikanter Prädiktor ausgegeben. Für die „Fazit-Tendenz“ wurde weiterhin ein hochsignifikantes Beta errechnet. Der Sobel-Test ergab einen Wert in der Test-Statistik von 9.889 und einen P -Wert von 0. Damit wurde folgender Zusammenhang bestätigt: die „Fazit-Tendenz“ mediert den Zusammenhang von „kognitive Präferenz“ und „Fiat-Tendenz“ (vgl. Tabelle 56).

Hoffnung auf Erfolg – Fazit-Tendenz – Fiat-Tendenz:**Tabelle 57: Ergebnisse Mediatoranalyse für den Zusammenhang von „Hoffnung auf Erfolg“ (UV), „Fazit-Tendenz“ (Mediator) und „Fiat-Tendenz“ (AV)**

Schritte	Unabhängige Variable/Mediator Variable	Abhängige Variable	R^2	B
1	Hoffnung auf Erfolg	Fiat-Tendenz	.298***	.545***
2	Hoffnung auf Erfolg	Fazit-Tendenz	.532***	.730***
3	Fazit-Tendenz	Fiat-Tendenz	.654***	.809***
4	Fazit-Tendenz	Fiat-Tendenz	.658***	.878***
	Hoffnung auf Erfolg			-.095

Signifikanz: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Der Faktor „Hoffnung auf Erfolg“ wurde mit dem 4. Überprüfungsschritt als nicht signifikanter Prädiktor ausgegeben. Für die „Fazit-Tendenz“ wurde weiterhin ein hochsignifikantes Beta errechnet. Der Sobel Test ergab einen Wert in der Test-Statistik von 7.842 und einen P -Wert von 0. Damit wurde folgender Zusammenhang bestätigt: die

„Fazit-Tendenz“ mediiert den Zusammenhang von „Hoffnung auf Erfolg“ und „Fiat-Tendenz“ (vgl. Tabelle 57).

Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum – Fazit-Tendenz – Fiat-Tendenz:

Tabelle 58: Ergebnisse Mediatoranalyse für den Zusammenhang von „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ (UV), „Fazit-Tendenz“ (Mediator) und „Fiat-Tendenz“ (AV)

Schritte	Unabhängige Variable/Mediator Variable	Abhängige Variable	R^2	B
1	Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum	Fiat-Tendenz	.313***	.560***
2	Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum	Fazit-Tendenz	.537***	.733***
3	Fazit-Tendenz	Fiat-Tendenz	.654***	.809***
4	Fazit-Tendenz	Fiat-Tendenz	.656***	.860***
	Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum			-.071

Signifikanz: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

„Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ wurde im letzten Regressionsschritt als nicht signifikanter Prädiktor ausgegeben. Für die „Fazit-Tendenz“ wurde weiterhin ein hochsignifikantes Beta errechnet. Der Sobel-Test ergab einen Wert in der Test-Statistik von 8.798 und einen P -Wert von 0. Damit wurde folgender Zusammenhang bestätigt: die „Fazit-Tendenz“ mediiert den Zusammenhang von „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ und „Fiat-Tendenz“ (vgl. Tabelle 58).

Furcht vor Zurückweisung – Fazit-Tendenz – Fiat-Tendenz:

Tabelle 59: Ergebnisse Mediatoranalyse für den Zusammenhang von „Furcht vor Zurückweisung“ (UV), „Fazit-Tendenz“ (Mediator) und „Fiat-Tendenz“ (AV)

Schritte	Unabhängige Variable/Mediator Variable	Abhängige Variable	R^2	B
1	Furcht vor Zurückweisung	Fiat-Tendenz	.052*	.228*
2	Furcht vor Zurückweisung	Fazit-Tendenz	.106***	.326***
3	Fazit-Tendenz	Fiat-Tendenz	.654***	.809***
4	Fazit-Tendenz	Fiat-Tendenz	.655***	.821***
	Furcht vor Zurückweisung			-.039

Signifikanz: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Die Kostenerwartung „Furcht vor Zurückweisung“ wurde mit dem 4. Überprüfungsschritt ebenfalls als nicht signifikanter Prädiktor ausgegeben. Für die „Fazit-Tendenz“ wurde weiterhin ein hochsignifikantes Beta errechnet. Der Sobel-Test ergab einen Wert in der Test-Statistik von 3.485 und einen *P-Wert* von 0. Damit wurde folgender Zusammenhang bestätigt: die „Fazit-Tendenz“ mediiert den Zusammenhang von „Furcht vor Zurückweisung“ und „Fiat-Tendenz“ (vgl. Tabelle 59).

Der Faktor „Fazit-Tendenz“ übernimmt mit diesen Ergebnissen für alle im Untersuchungsmodell in Phase 1 der Intentionsbildung ermittelten Prädiktoren der Ertragserwartungen einen medierenden Einfluss auf deren Zusammenhang zur „Fiat-Tendenz“. Für die im Untersuchungsmodell aufgenommenen Kostenerwartungen konnte lediglich die „Furcht vor Zurückweisung“ als Prädiktor ermittelt werden. Die „Furcht vor Zurückweisung“ wird ebenfalls in ihrem Einfluss auf die „Fiat-Tendenz“ durch die „Fazit-Tendenz“ mediiert.

Die „Fazit-Tendenz“ kann somit als Mediator für den Zusammenhang der ermittelten Prädiktoren im Untersuchungsmodell mit der „Fiat-Tendenz“ betrachtet werden. Es handelt sich dabei jeweils um eine vollständige Mediation.

6.6.2.6 Ergebnisse zum Einfluss von Kontrollvariablen

Im Sinn einer zusätzlichen Überprüfung wurden weitere Einflussoptionen auf die abhängigen Variablen „Fazit-Tendenz“ und „Fiat-Tendenz“ durch eine schrittweise Regression vorgenommen.

Es wurden alle insgesamt erhobenen möglichen Prädiktoren, bestehend aus den Faktoren des Untersuchungsmodells sowie demographischen Angaben zum Bildungs- und Erfahrungsniveau eingebunden und in einer schrittweisen Regression die Priorität der Einflüsse zunächst auf die „Fazit-Tendenz“ ermittelt. Dabei wurden 7 Regressionsschritte systemisch vorgenommen und ein signifikantes R^2 in Höhe von .816* errechnet. Einfluss nahmen die Faktoren „kognitive Präferenz“, „Verfügbarkeit von Informationen“ und „Hoffnung auf Erfolg“ mit hochsignifikanten Werten für Beta .304***, .341*** und .330***. In Regressionsschritt 3 wurde sichtbar, dass durch diese drei Faktoren schon auf hochsignifikantem Niveau mit R^2 .774*** ein hoher Anteil der Varianz erklärt wird. Durch die Regressionsschritte 4 bis 7 stieg zwar R^2 , jedoch nahm die Signifikanz immer weiter ab. Dennoch konnten die „normativen Erwartungen der Führungskräfte“ (.209**) und die „normativen Erwartungen der Vorgesetzten“ (.143*) einen geringen positiven Einfluss auf die „Fazit-Tendenz“ aufweisen. Die Faktoren „Furcht vor Zurückweisung“ (-.147*) und „Kompetenzerleben“ (Beta -.194*) zeigten einen geringen negativen Einfluss auf die „Fazit-Tendenz“ (vgl. Tabelle 60).

Tabelle 60: Ergebnisse Regressionsanalysen Ertragserwartungen, Kostenerwartungen, Kontrollvariablen als unabhängige Variable und Fazit-Tendenz als abhängige Variable

Schritte	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	R ²	B
1	Kognitive Präferenz	Fazit-Tendenz	.640***	.800***
2	Kognitive Präferenz Verfügbarkeit von Informationen	Fazit-Tendenz	.734***	.553*** .394***
3	Kognitive Präferenz Verfügbarkeit von Informationen Hoffnung auf Erfolg	Fazit-Tendenz	.774***	.366*** .370*** .284***
4	Kognitive Präferenz Verfügbarkeit von Informationen Hoffnung auf Erfolg Normative Erwartungen der Führungskräfte	Fazit-Tendenz	.789**	.296*** .285*** .259*** .200**
5	Kognitive Präferenz Verfügbarkeit von Informationen Hoffnung auf Erfolg Normative Erwartungen der Führungskräfte Furcht vor Zurückweisung	Fazit-Tendenz	.797*	.313*** .274*** .287*** .221** -.104*
6	Kognitive Präferenz Verfügbarkeit von Informationen Hoffnung auf Erfolg Normative Erwartungen der Führungskräfte Furcht vor Zurückweisung Kompetenzerleben	Fazit-Tendenz	.808*	.397*** .320*** .317*** .270*** -.138** -.198*
7	Kognitive Präferenz Verfügbarkeit von Informationen Hoffnung auf Erfolg Normative Erwartungen der Führungskräfte Furcht vor Zurückweisung Kompetenzerleben Normative Erwartungen der Vorgesetzten	Fazit-Tendenz	.816*	.330*** .341*** .304*** .209** -.147** -.194* .143*

Signifikanz: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Ebenfalls wurden alle in der zweiten Phase des Modells möglichen Variablen aus dem Untersuchungsmodell sowie den Kontrollvariablen gleichzeitig in eine schrittweise Regression auf die „Fazit-Tendenz“ eingebunden. Dabei zeigten sich die Faktoren „Fazit-Tendenz“, „Entwicklungsaufwand“ und „Verfügbarkeit von Informationen“ als relevante Prädiktoren. Hinzu kamen die einzelnen Items zu der Frage nach dem „Pädagogikstudium“ und der „Führungsverantwortung“. Der „Entwicklungsaufwand“ und die „Führungsverantwortung“ haben mit jeweils Beta unter .2 einen geringfügigen negativen Einfluss auf die „Fazit-Tendenz“. Die „Verfügbarkeit von Informationen“ und das „Pädagogikstudium“ haben jeweils einen eher geringen positiven Einfluss mit Beta zwischen .127* und .254**. Den stärksten Einfluss nahm die „Fazit-Tendenz“ mit Beta

.629***. Insgesamt wird nach 5 Regressionsschritten ein R^2 von .725* erreicht (vgl. Tabelle 61)

Tabelle 61: Ergebnisse Regressionsanalysen „Fazit-Tendenz“ und Kontrollvariablen als unabhängige Variable und Fiat-Tendenz als abhängige Variable

Schritte	Unabhängige Variable	Abhängige Variable	R^2	B
1	Fazit-Tendenz	Fiat-Tendenz	.654***	.809***
2	Fazit-Tendenz Entwicklungsaufwand	Fiat-Tendenz	.679**	.818*** -.160**
3	Fazit-Tendenz Entwicklungsaufwand Verfügbarkeit von Informationen	Fiat-Tendenz	.698*	.667*** -.143** .203*
4	Fazit-Tendenz Entwicklungsaufwand Verfügbarkeit von Informationen Pädagogikstudium	Fiat-Tendenz	.713*	.644*** -.142** .242** .125*
5	Fazit-Tendenz Entwicklungsaufwand Verfügbarkeit von Informationen Pädagogikstudium Führungsverantwortung	Fiat-Tendenz	.725*	.629*** -.135* .254** .127* -.112*

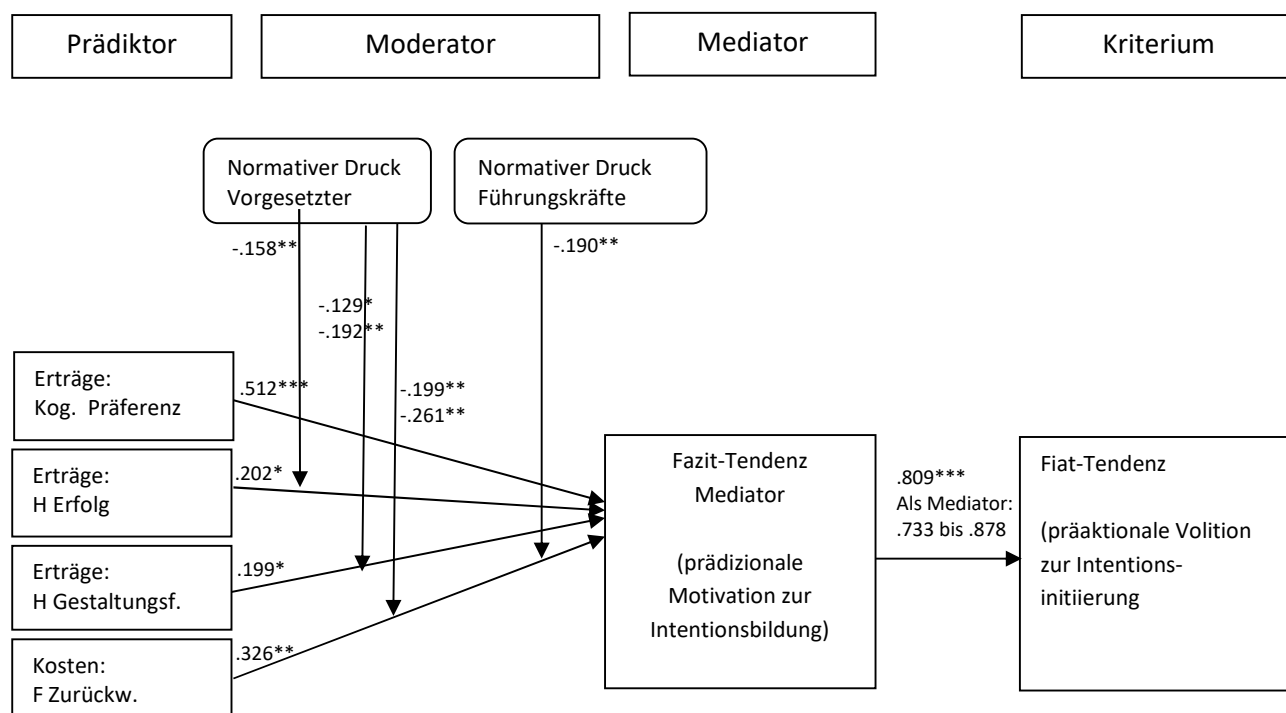
Signifikanz: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

6.6.2.7 Zusammenfassung der Ergebnisse entsprechend der Modellhypothesen

In Kapitel 5 wurden Hypothesen zu Einflüssen der Faktoren im Untersuchungsmodell aufgestellt. Durch die Regressionsanalysen konnte insgesamt bestätigt werden, dass Einflüsse durch Kosten- und Ertragserwartungen gemäß der Hypothesen 1 und 2 vorliegen. Es wurden die Faktoren „kognitive Präferenz“, „Hoffnung auf Erfolg“ und „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ mit jeweils einem signifikanten Einfluss als Prädiktor der „Fazit-Tendenz“ ermittelt (vgl. Kap. 6.6.2.1). Moderierende Einflüsse gemäß den Hypothesen 3 bis 6 konnten z.T. für die Faktoren des normativen Drucks durch den Vorgesetzten (normative Erwartungen des Vorgesetzten und Konformitätsmotivation ggü. dem Vorgesetzten) sowie z.T. zum normativen Druck durch die Führungskräfte mit dem Faktor „normative Erwartungen der Führungskräfte“ ermittelt werden. Dabei zeigt sich, dass nicht alle Einflüsse der Prädiktoren auf das Kriterium „Fazit-Tendenz“ durch Faktoren des „normativen Drucks“ moderiert werden (vgl. Kap. 6.6.2.2). Die Hypothesen 7 und 8 zu den wahrgenommenen Fähigkeiten konnten hingegen insgesamt nicht bestätigt werden.

Darüber hinaus wurde die Annahme bestätigt, dass die Differenzierung zwischen zwei Phasen motivationsrelevanter Einflussfaktoren beim Untersuchungsmodell sinnvoll ist. Wie in Hypothese 9 benannt, ging ein positiver Einfluss von der „Fazit-Tendenz“ auf die

„Fiat-Tendenz“ aus. Die „Fazit-Tendenz“ wirkte dabei als Mediator für alle im Modell aufgenommenen und als Prädiktor bestätigten Ertragserwartungen sowie für die Kostenerwartung „Furcht vor Zurückweisung“ (vgl. Kap.6.6.2.5). Eine moderierende Wirkung der Faktoren „Gelegenheit zur Umsetzung“ und „Verfügbarkeit von Informationen“, wie in Hypothese 10 formuliert, konnte für den Zusammenhang von „Fazit-Tendenz“ und „Fiat-Tendenz“ jedoch nicht nachgewiesen werden. Die folgende Abbildung (35) zeigt zusammengefasst die Einflüsse, die durch Regressionsanalysen bestätigt werden konnten mit den entsprechenden Beta-Werten.



Signifikanz: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Abbildung 35: Übersicht zu den Einflussbeziehungen innerhalb des Untersuchungsmodells entsprechend der ermittelten Regressionskoeffizienten in Kap. 6.6.2

Durch die zusätzlichen Analysen von Einflüssen möglicher weiterer Faktoren und einzelner Variablen auf die Kriterien „Fazit-Tendenz“ und „Fiat-Tendenz“ konnte die „Verfügbarkeit von Informationen“ als signifikanter Prädiktor für die „Fazit-Tendenz“ (.341***) und die „Fiat-Tendenz“ (.254**) ermittelt werden. Eine Bestätigung der Hypothese 10 und der moderierenden Wirkung des Faktors konnte auf diese Weise nicht erfolgen. Die Ergebnisse zeigten jedoch, dass ein mittlerer bis geringer Einfluss von dem Faktor ausging, der Anlass gab, diesen in der weiteren Modellprüfung weiter zu verfolgen (vgl. Kap. 6.6.3).

Die „normativen Erwartungen der Führungskräfte“, die „normativen Erwartungen des Vorgesetzten“ sowie das „Kompetenzerleben“ wurden zusätzlich zu den bereits ermittelten Prädiktoren für die „Fazit-Tendenz“ erkennbar (vgl. Tabelle 62). Die Faktoren zur normativen Erwartung werden entsprechend sowohl mit einem moderierenden Einfluss als auch mit einem direkten Einfluss erkennbar. Die Werte für Beta lagen in einem geringen, aber signifikanten Bereich (vgl. Tabelle 62). Der Faktor „Kompetenzerleben“ wurde mit einem geringen negativen signifikanten Einfluss ermittelt (vgl. Tabelle 62). Die Hypothese 7 konnte damit nicht bestätigt werden, da hier von einem positiven Einfluss des „Kompetenzerlebens“ auf die „Fazit-Tendenz“ ausgegangen wurde.

Zusätzlich zu den im Modell bisher enthaltenen und in ihrem Einfluss beschriebenen Faktoren wurden die Variablen „Pädagogikstudium“ mit signifikantem positivem Einfluss und die „Führungsverantwortung“ sowie der „Entwicklungsaufwand“ mit signifikantem negativem Einfluss als Prädiktoren für die „Fiat-Tendenz“ bestätigt (vgl. Tabelle 62 und Kap. 6.6.2.6).

Tabelle 62: Zusammenfassende Übersicht der Regressionskoeffizienten β zwischen den unabhängigen Variablen und den abhängigen Variablen des Untersuchungsmodells

Unabhängige Variable	Abhängige Variable	R^2	B
Kognitive Präferenz	Fazit-Tendenz	.816*	.330***
Verfügbarkeit von Informationen			.341***
Hoffnung auf Erfolg			.304***
Normative Erwartungen der Führungskräfte			.209**
Furcht vor Zurückweisung			-.147**
Kompetenzerleben			-.194*
Normative Erwartungen des Vorgesetzten			.143*
Fazit-Tendenz	Fiat-Tendenz	.725*	.629***
Entwicklungsaufwand			-.135*
Verfügbarkeit von Informationen			.254**
Pädagogikstudium			.127*
Führungsverantwortung			-.112*

Signifikanz: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Diese Erkenntnisse wurden in den im Anschluss beschriebenen Pfadanalysen aufgegriffen und weiter analysiert (vgl. Kap. 6.6.3).

6.6.3 Überprüfung des Untersuchungsmodells durch Pfadanalysen

Mit den Pfadanalysen über SPSS AMOS wurde eine zusätzliche Prüfung des Untersuchungsmodells vorgenommen. Dabei wurden das Modell insgesamt, die in Kapitel 5 aufgestellten Hypothesen sowie die durch die vorangegangenen Untersuchungen weiterführenden Erkenntnisse überprüft. Im Vergleich zu den Regressionsanalysen

können bei der Pfadanalyse die Einflüsse auf beide abhängigen Variablen „Fazit-Tendenz“ und „Fiat-Tendenz“ gleichzeitig betrachtet werden. Um zusätzliche Erkenntnisse zu gewinnen, wurden mehrere Pfadanalysen durchgeführt. Zunächst erfolgte die Analyse des Untersuchungsmodells wie in Kapitel 5 aufgestellt, jedoch ohne die vorgesehenen Moderatorvariablen (Pfadanalyse 1). Darüber hinaus wurden zwei weitere Pfadanalysen zu einem erweiterten Modell durchgeführt (Pfadanalyse 2 und 3). Alle in den vorhergehenden Untersuchungen (Regressionsanalysen) ermittelten Einflussvariablen wurden dabei in die Pfadanalyse 2 aufgenommen. In einer weiteren Analyse wurde das Untersuchungsmodell um die nicht signifikanten Variablen gekürzt und erneut analysiert (Pfadanalyse 3). Da sich gezeigt hat, dass sich die Skalenwerte der Faktoren z.T. deutlich verbessern, wenn die Items zu der Teilrolle „Administrative Expert“ entfernt werden, wird eine 4. Pfadanalyse mit einem Vergleichsmodell und entsprechend um die Items zum „Administrative Expert“ gekürzten Faktoren durchgeführt (vgl. Kap. 6.4.2 und 6.6.3.4). In weiteren Analysen wurden die Einflüsse von Moderatoren durch Mediansplittings getestet. Dabei wurde für jeden potentiellen Moderator eine Pfadanalyse durchgeführt. Eine Pfadanalyse mit allen Moderatorvariablen gleichzeitig war aufgrund der Größe der Stichprobe nicht möglich. Insgesamt sind die Pfadanalysen als auf die bisherigen Regressionsanalysen aufbauende Erhebungen zu verstehen.

6.6.3.1 Pfadanalyse1: Überprüfung des Untersuchungsmodells (Kapitel 5)

In der ersten Pfadanalyse wurden alle Prädiktoren des in Kapitel 5 entwickelten Untersuchungsmodells in die Analyse aufgenommen. Mögliche moderierende Einflüsse blieben dabei jedoch unberücksichtigt. In dieser Form konnten folgende Werte für die Prüfung der Modellgüte des Untersuchungsmodells ermittelt werden:

- $P = .007$ (signifikant auf dem Niveau .01)
- $CMIN/DF = 2.330$ (< 3)
- $CFI = .987$ und damit $> .9$
- $RMSEA = .109$ aber damit $> .08$

Bei den Gütemaßen P und $RMSEA$ wurden die Anforderungen nicht ganz erreicht. Für die Maße $CMIN/DF$ und CFI ließen sich hingegen gute Werte ermitteln (vgl. Kap. 6.2.4.8). Die Güte des Modells konnte daher nur gering bis mittel eingestuft werden.

Die P-Werte zu den einzelnen Faktoren erwiesen sich hierbei überwiegend als nicht signifikant. Einen signifikanten Einfluss konnte in dieser Berechnung für die Faktoren „kognitive Präferenz“^{***}, „Hoffnung auf Erfolg“^{*}, „Furcht vor Misserfolg“^{*} auf die „Fazit-Tendenz“ ermittelt werden (s. Tabelle 63). Auch die „Fazit-Tendenz“ zeigte einen signifikanten Einfluss auf die „Fiat-Tendenz“ (s. Tabelle 64).

Tabelle 63: Ergebnisse Pfadanalyse zum Untersuchungsmodell – Einflüsse auf die „Fazit-Tendenz“

Einflüsse Fazit-Tendenz	Regression Weight	S.E.	Standardized Regression Weight	C.R.	P
Kognitive Präferenz	.432	.094	.465	4.577	***
Hoffnung auf Erfolg	.182	.086	.204	2.116	.034
Hoffnung auf Anschluss	.082	.103	.081	.792	.428
Hoffnung auf Kontrolle	.050	.102	.048	.496	.620
Furcht vor Misserfolg	.197	.079	.225	2.475	.013
Furcht vor Zurückweisung	-.088	.054	-.107	-1.633	.102
Furcht vor Kontrollverlust	-.034	.084	-.038	-.412	.680
Hoffnung auf Gestaltung	.142	.082	.160	1.732	.083
Furcht vor Überlastung	-.080	.050	-.114	-1.609	.108
Kompetenzerleben	.026	.098	.027	.267	.790
Entwicklungsaufwand	-.034	.083	-.036	-.406	.685

Signifikanz: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Tabelle 64: Ergebnisse Pfadanalyse zum Untersuchungsmodell – Einfluss auf die „Fiat-Tendenz“

Einfluss auf Fiat- Tendenz	Regression Weight	S.E.	Standardized Regression Weight	C.R.	P
Fazit-Tendenz	.980	.068	.809	14.351	***

Signifikanz: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Durch diese Berechnungen wurden die Hypothese 1 für die Faktoren „kognitive Präferenz“ und „Hoffnung auf Erfolg“ sowie die Hypothese 2 für den Faktor „Furcht vor Misserfolg“ zunächst tendenziell dahingehend bestätigt, dass signifikante Zusammenhänge zur „Fazit-Tendenz“ errechnet wurden. Die Ausprägungen der Regressionsgewichte lagen in einem geringen Bereich $< .300$ für die Faktoren „Hoffnung auf Erfolg“ und „Furcht vor Misserfolg“. Hinzu kam, dass der Faktor „Furcht vor Misserfolg“, anders als in der Hypothese 2 angenommen, einen positiven Zusammenhang mit der „Fazit-Tendenz“ aufwies. Mit einem mittelhohen Regressionsgewicht wurde der positive Einfluss der „kognitiven Präferenz“ auf die „Fazit-Tendenz“ bestätigt. Ebenfalls wurde, wie in Hypothese 9 angenommen, der Einfluss der „Fazit-Tendenz“ auf die „Fiat-Tendenz“ und damit die Zweistufigkeit des Modells bestätigt. Das standardisierte Regressionsgewicht ist hier mit ,809*** als sehr hoch einzustufen. Offen bleiben an dieser Stelle die Einflüsse der Moderatoren sowie mögliche weitere Einflüsse, die bereits in den Regressionsanalysen deutlich wurden. Im nächsten Schritt erfolgte daher eine Modellerweiterung.

6.6.3.2 Pfadanalyse 2: Überprüfung eines erweiterten Untersuchungsmodells

In dieser Pfadanalyse wurden alle Faktoren des Untersuchungsmodells als direkte Prädiktoren aufgenommen. Mögliche moderierende Einflüsse blieben dabei außer Acht.

Zwei noch nicht im ursprünglichen Untersuchungsmodell berücksichtigte, aber durch die Regressionsanalysen als wirksam bestätigte Variablen wurden ergänzend einbezogen und überprüft. In dieser erweiterten Form erreichte das Untersuchungsmodell eine geringe bis mittlere Güte:

- $P = .000$ und damit hochsignifikant
- $CMIN/DF = 2.497 < 3$
- $CFI = .985 > .9$
- $RMSEA = .116 > .08$

Die Werte für P und $RMSEA$ entsprachen somit nicht den Gütemaßstäben (vgl. Kap. 6.2.4.8).

Die P -Werte zu den einzelnen Faktoren zeigten sich hier überwiegend als nicht signifikant. Signifikanten Einfluss nahmen die Faktoren „kognitive Präferenz“, „Hoffnung auf Erfolg“, „Furcht vor Zurückweisung“ auf die „Fazit-Tendenz“ auf dem Niveau von .05. Hinzu kam als hochsignifikanter Einfluss der Faktor „normative Erwartungen der Führungskräfte“ auf dem Niveau von .01. Die „Fazit-Tendenz“, „Verfügbarkeit von Informationen“, „Führungsverantwortung“ und „Pädagogikstudium“ nahmen signifikant Einfluss auf die „Fiat-Tendenz“, s. Tabellen 65 und 66.

Tabelle 65: Ergebnisse Pfadanalysen erweitertes Untersuchungsmodell – Einflüsse auf die „Fazit-Tendenz“

Einflüsse Fazit-Tendenz	Regression		Standardized Regression		P
	Weight	S.E.	Weight	C.R.	
Kognitive Präferenz	.319	.097	.343***	3.277	0.001
Hoffnung auf Erfolg	.194	.078	.218*	2.488	0.013
Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum	.108	.076	.122	1.428	0.153
Furcht vor Zurückweisung	-.142	.050	-.173**	-2.857	0.004
Hoffnung auf Kontrolle	.041	.092	.040	0.448	0.654
Hoffnung auf Anschluss	.008	.100	.008	0.083	0.934
Furcht vor Misserfolg	.076	.077	.086	0.978	0.328
Furcht vor Überlastung	-.065	.045	-.092	-1.434	0.152
Furcht vor Kontrollverlust	.104	.082	.113	1.265	0.206
Entwicklungsaufwand	-.032	.075	-.034	-0.423	0.672
Kompetenzerleben	-.086	.094	-.088	-0.911	0.362
Normative Erwartungen der Führungskräfte	.370	.090	.356***	4.108	***
Normative Erwartungen des Vorgesetzten	.058	.086	.059	0.673	0.501
Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten	-.054	.052	-.072	-1.025	0.305
Konformitätsmotivation ggü. Führungskräften	.056	.108	.056	0.515	0.607

Signifikanz: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Tabelle 66: Ergebnisse Pfadanalysen erweitertes Untersuchungsmodell – Einflüsse auf die „Fazit-Tendenz“

Einflüsse Fazit-Tendenz	Regression		Standardized Regression		P
	Weight	S.E.	Weight	C.R.	
Fazit-Tendenz	.727	.080	.611***	9.138	***
Gelegenheit zur Umsetzung	-.088	.048	-.096	-1.827	.068
Verfügbarkeit von Informationen	.305	.075	.277***	4.07	***
Führungsverantwortung	-.180	.075	-.126*	-2.389	.017
Pädagogikstudium	.423	.172	.131*	2.465	.014

Signifikanz: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Für die Faktoren „kognitive Präferenz“ und „Hoffnung auf Erfolg“ ließ sich die Hypothese 1 zu dem Einfluss der Ertragserwartungen bestätigen (vgl. Kap. 5). Wobei der Einfluss der „kognitiven Präferenz“ mit Beta .343** einen stärkeren Einfluss zeigte im Vergleich zum Einfluss des Faktors „Hoffnung auf Erfolg“ mit .218*. Für alle anderen Ertragserwartungen ergaben sich hingegen keine signifikanten Ergebnisse. Für diese Faktoren konnte die Hypothese daher nicht bestätigt werden.

Die Kostenerwartungen des Untersuchungsmodells wurden ebenfalls in die Pfadanalyse einbezogen. Die „Furcht vor Zurückweisung“ konnte als Kostenfaktor mit negativem Einfluss auf die „Fazit-Tendenz“ signifikant mit Beta -.173** in geringer Intensität bestätigt werden. Für alle anderen Kostenerwartungen ergaben sich keine signifikanten Ergebnisse.

Gleiches gilt für die in Hypothese 3 bis 6 genannten Moderatoren (vgl. Kap. 5). Mit Ausnahme des Faktors „normative Erwartungen der Führungskräfte“ konnte kein signifikanter Einfluss für die Faktoren des normativen Drucks ermittelt werden. Der Faktor „normative Erwartungen der Führungskräfte“ wurde als hoch signifikant mit mittlerer Intensität im Einfluss auf die „Fazit-Tendenz“ ermittelt (Beta .356***). Inwieweit moderierende Einflüsse durch die Faktoren des normativen Drucks vorliegen, wurde in weiteren Pfadanalysen ermittelt.

Für die in den Hypothesen 7 und 8 benannten Faktoren „Kompetenzerleben“ und „Entwicklungsaufwand“ konnten keine signifikanten Ergebnisse ermittelt werden. Die Hypothesen konnten damit nicht bestätigt werden.

Hypothese 9 (die „Fazit-Tendenz“ beeinflusst die „Fazit-Tendenz“ positiv) konnte hingegen bestätigt werden. Die Richtung des Regressionsgewichts war positiv und mit einem Beta von .611*** in mittlerer bis starker Intensität ausgeprägt. Damit konnte ein positiver Einfluss bestätigt werden.

Ebenfalls einen deutlichen, hoch signifikant positiven Einfluss auf die „Fazit-Tendenz“ hat der Faktor „Verfügbarkeit von Informationen“ mit Beta .277***. Inwieweit hier eine moderierende Wirkung vorliegt, wird in weiterführenden Schritten getestet. Ohne signifikanten Einfluss auf die „Fazit-Tendenz“ ist hingegen die „Gelegenheit zur Umsetzung“. Auch hier wird die moderierende Wirkung in weiteren Pfadanalysen getestet. Die Hypothese 10 (vgl. Kap. 5) konnte damit nicht bestätigt werden.

Zusätzlich zu den in den Hypothesen genannten Faktoren, wurden die Variablen „Führungsverantwortung“ und „Pädagogikstudium“ einbezogen. Beide Variablen wurden in den Regressionsanalysen als Prädiktoren für die „Fazit-Tendenz“ ermittelt. „Führungsverantwortung“ erzielte dabei einen Beta-Wert von -.126* und „Pädagogikstudium“ erreichte einen Beta-Wert von .131*. In der Pfadanalyse konnte für beide Faktoren ebenfalls ein signifikanter Einfluss von geringer Intensität bestätigt werden. Diese Variablen wurden daher in den weiteren Analysen berücksichtigt.

6.6.3.3 Pfadanalyse 3: Überprüfung eines modifizierten Untersuchungsmodells

In einem weiteren Schritt wurde das Modell modifiziert, indem nur noch die Faktoren mit signifikantem Einfluss im Pfadmodell berücksichtigt wurden. Mit diesem Schritt verbesserten sich die Werte zur Überprüfung der Güte des Untersuchungsmodells deutlich: $P = .341$ nicht signifikant, $CMIN/DF = 1.130 < 3$, $CFI = .998 > .980$ und $RMSEA = .034 < .08$. Die Fit-Werte werden damit bei allen Kriterien erfüllt (vgl. Kap. 6.2.4.8).

Die Hypothesen des Untersuchungsmodells konnten auch im Rahmen dieser Pfadanalyse bestätigt werden. Dies gilt insbesondere für die Faktoren „Kognitive Präferenz“, „Hoffnung auf Erfolg“ und „Furcht vor Zurückweisung“ in Bezug auf ihren Einfluss auf die „Fazit-Tendenz“. Gleiches gilt für den Einfluss der „Fazit-Tendenz“ auf die „Fazit-Tendenz“ (s. Tabelle 67). Die „normativen Erwartungen der Führungskräfte“ und die „Verfügbarkeit von Informationen“ erwiesen sich ebenfalls als signifikante Einflussfaktoren auf die „Fazit-Tendenz“. Für den Faktor „normative Erwartungen der Führungskräfte“ wurde dies bereits in der vorangegangenen Pfadanalyse nachgewiesen (vgl. Kap. 6.6.3.2). In der modifizierten Pfadanalyse konnte zusätzlich auch für die Faktoren „Verfügbarkeit von Informationen“ sowie „Entwicklungsaufwand“ verdeutlicht werden, dass sie signifikant als Einflussfaktoren auf die „Fazit-Tendenz“ wirken. Damit konnte zwar nicht - wie angenommen (Hypothese 8) - ein Einfluss der wahrgenommenen Fähigkeiten auf die „Fazit-Tendenz“ bestätigt werden. Jedoch konnte ein direkter Einfluss auf die Intentionsinitiation (Fazit-Tendenz) durch den empfundenen „Entwicklungsaufwand“ nachgewiesen werden. Der Einfluss der Variablen „Pädagogikstudium“ und

„Führungsverantwortung“ auf die „Fiat-Tendenz“ wurde auch in der modifizierten Pfadanalyse bestätigt (vgl. Tabelle 67 und 68).

Tabelle 67: Ergebnisse der Pfadanalyse zum modifizierten Untersuchungsmodell – Einflüsse auf die „Fazit-Tendenz“

Einflüsse auf die Fazit-Tendenz	Regression Weight	S.E.	Standardized Regression Weight	C.R.	P
Kognitive Präferenz	.292	.068	.313***	4.278	***
Hoffnung auf Erfolg	.256	.057	.287***	4.502	***
Furcht vor Zurückweisung	-.085	.041	-.104*	-2.100	.036
Normative Erwartungen der Führungskräfte	.229	.073	.221**	3.136	.002
Verfügbarkeit von Informationen	.253	.058	.274***	4.333	***

Signifikanz: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Tabelle 68: Ergebnisse der Pfadanalyse zum modifizierten Untersuchungsmodell – Einflüsse auf die „Fiat-Tendenz“

Einflüsse auf die Fiat-Tendenz	Regression Weight	S.E.	Standardized Regression Weight	C.R.	P
Fazit-Tendenz	.763	.092	.626***	8.325	***
Verfügbarkeit von Informationen	.285	.086	.252***	3.316	***
Führungsverantwortung	-.181	.074	-.123*	-2.447	.014
Pädagogikstudium	.412	.169	.125*	2.442	.015
Entwicklungsaufwand	-.152	.057	-.134**	-2.679	.007

Signifikanz: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

6.6.3.4 Pfadanalyse 4: Überprüfung eines Vergleichsmodells mit gekürzten Faktoren ohne die Teilrolle „Administrative Expert“

In einer vierten Pfadanalyse wurde ein Vergleichsmodell berechnet, in dem die Faktoren in einer gekürzten Form ohne die Items der Teilrolle „Administrative Expert“ eingebunden wurden. Das Modell gleicht in der Anordnung der Pfadanalyse 3, dem modifizierten Untersuchungsmodell. Aufgrund der z.T. schlechten Werte der Trennschärfe sowie für Cronbach's Alpha der Faktoren der Gesamtrolle des HR Business Partners wurde hier nochmal eine Vergleichsrechnung mit gekürzten Faktoren, die eine höhere interne Konsistenz aufweisen, durchgeführt (vgl. Kapitel 6.4). Hierbei wurden die Faktoren ohne die Items zur Teilrolle „Administrative Expert“ eingebunden.

Mit diesem Schritt verbesserten sich die Werte zur Messung der Güte des Untersuchungsmodells z.T. nochmals im Vergleich zu den Modellen in den Pfadanalysen 1-3: p wird aus der Berechnung von CMIN mit dem Wert .433 nicht signifikant, $CMIN/DF$ mit 3.028 liegt nur leicht über dem Grenzwert von 3, CFI mit 1.000 ist größer .9 und

RMSEA mit .000 ist kleiner .08. Die Gütemaßstäbe werden damit in fast allen Kriterien gut bzw. fast erfüllt (vgl. Kap. 6.2.4.8).

Im Vergleich zu den Ergebnissen der Pfadanalyse 3 konnte für die Pfadanalysen mit den gekürzten Faktoren fast immer ein Ergebnis mit einer fast identischen Intensität und Richtung ermittelt werden. Auch die Zweistufigkeit des Modells wurde bestätigt. Signifikant wurden auch in diesem Modell die Einflüsse der Faktoren „Kognitive Präferenz ohne Administrative Expert“, „Hoffnung auf Erfolg ohne Administrative Expert“, „Normative Erwartungen der Führungskräfte ohne Administrative Expert“ und die „Verfügbarkeit von Informationen ohne Administrative Expert“ auf die „Fazit-Tendenz ohne Administrative Expert“ in der ersten Phase des Modells. In der zweiten Phase wurden die Faktoren „Fazit-Tendenz ohne Administrative Expert“, „Verfügbarkeit von Informationen ohne Administrative Expert“, „Entwicklungsaufwand ohne Administrative Expert“ und „Führungsverantwortung“ als signifikant in ihrem Einfluss auf die „Fiat-Tendenz ohne Administrative Expert“ ausgewiesen. Nur die Faktoren „Furcht vor Zurückweisung ohne Administrative Expert“ und das „Pädagogikstudium“ erweisen sich im Unterschied zur Pfadanalyse 3 mit den Faktoren zur Gesamtrolle HR Business Partner als nicht signifikante Einflüsse (vgl. Tabelle 67, 68 mit 69, 70).

Tabelle 69: Ergebnisse der Pfadanalyse zum modifizierten Untersuchungsmodell und gekürzte Faktoren – Einflüsse auf die „Fazit-Tendenz ohne Administrative Expert (AE)“

Einflüsse auf die Fazit-Tendenz ohne AE	Regression Weight	S.E.	Standardized Regression Weight	C.R.	P
Kognitive Präferenz ohne AE	.291	.078	.257***	3.714	***
Hoffnung auf Erfolg ohne AE	.207	.060	.236***	3.473	***
Furcht vor Zurückweisung ohne AE	-.036	.038	-.053	-.947	.343
Normative Erwartungen der Führungskräfte ohne AE	.263	.072	.280***	3.673	***
Verfügbarkeit von Informationen ohne AE	.252	.056	.301***	4.520	***

Signifikanz: *p≤ 0,05; **p≤ 0,01; ***p≤ 0,001

Tabelle 70: Ergebnisse der Pfadanalyse zum modifizierten Untersuchungsmodell – Einflüsse auf die „Fiat-Tendenz ohne Administrative Expert (AE)“

Einflüsse auf die Fiat-Tendenz ohne AE	Regression Weight	S.E.	Standardized Regression Weight	C.R.	P
Fazit-Tendenz ohne AE	.759	.095	.547***	8.016	***
Verfügbarkeit von Informationen ohne AE	.336	.080	.289***	4.183	***
Führungsverantwortung ohne AE	-.085	.076	-.057*	-1.112	.010
Pädagogikstudium ohne AE	.449	.175	.134	2.561	.266
Entwicklungsaufwand ohne AE	-.197	.059	-.180***	-3.316	***

Signifikanz: *p≤ 0,05; **p≤ 0,01; ***p≤ 0,001

6.6.3.5 Pfadanalysen zur Überprüfung der Wirkung von Moderatoren

Zur Prüfung der Hypothesen 3 bis 6 und 10 zu den moderierenden Einflüssen im Untersuchungsmodell wurden weitere Pfadanalysen durchgeführt. Für jeden angenommenen Moderator wurde ein Mediansplitt der Ausprägungen auf der Moderatorvariable vorgenommen, wodurch jeweils zwei Untersuchungsgruppen mit kontrastierenden Ausprägungen bezüglich der jeweiligen Moderatorvariable gebildet wurden. Für beide Gruppen wurden jeweils getrennte Pfadanalysen durchgeführt und anschließend miteinander verglichen. Sofern für die jeweiligen Vergleichsgruppen eine signifikante Veränderung bei der Wirkung auf die abhängige Variable nachgewiesen werden konnte, wurde von einer moderierenden Wirkung des Faktors ausgegangen (vgl. Kap. 6.2.4.8).

Durchgeführt wurde die Analyse für alle im Untersuchungsmodell angenommenen Moderatoren: D.h. für die Faktoren zum normativen Druck „normative Erwartungen Vorgesetzter“, „normative Erwartungen Führungskräfte“, „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzter“, „Konformitätsmotivation ggü. Führungskräfte“, mit einem moderierenden Einfluss auf die Wirkung der Kosten- und Ertragserwartungen auf die „Fazit-Tendenz“ sowie für die Faktoren „Verfügbarkeit von Informationen“ und „Gelegenheit zur Umsetzung“ in ihrer Moderatorwirkung auf den Vorhersagezusammenhang der „Fazit-Tendenz“ auf die „Fiat-Tendenz“. Alle Faktoren wurden in Bezug auf die Gesamtrolle des HR Business Partners unter Berücksichtigung aller Teilrollen verwendet.

Für keinen der im Untersuchungsmodell angenommenen Moderatorfaktoren konnte jedoch in den beschriebenen Analysen eine Moderatorwirkung ermittelt werden. Alle P-Werte waren nicht signifikant (s. Tabelle 71 und 72). Damit ließen sich die Hypothesen 3 bis 6 und 10 nicht bestätigen.

Tabelle 71: Ergebnisse der Moderatoranalysen für den Zusammenhang von Kosten-/Ertragserwartungen und „Fazit-Tendenz“ - Schritt 1 Mediansplittung

Moderator für den Zusammenhang zwischen Kosten- /Ertragserwartungen und Fazit-Tendenz	Median	P
Normative Erwartungen des Vorgesetzten	4.56	.526
Normative Erwartungen der Führungskräfte	4.25	.691
Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten	4.63	.905
Konformitätsmotivation ggü. Führungskräften	4.63	.793

Signifikanz: *p≤ .05; **p≤ .01; ***p≤ .001

Tabelle 72: Ergebnisse der Moderatoranalysen für den Zusammenhang von „Fazit-Tendenz“ und „Fiat-Tendenz“ - Schritt 1 Mediansplittung

Moderator für den Zusammenhang zwischen Fazit-Tendenz und Fiat-Tendenz	Median	P
Verfügbarkeit von Informationen	3.88	.082
Gelegenheit zur Umsetzung	3.13	.100

Signifikanz: *p≤ .05; **p≤ .01; ***p≤ .001

6.6.3.6 Zusammenfassung der Ergebnisse der Pfadanalysen

Insgesamt kann damit das Untersuchungsmodell in der neuen modifizierten Form (s. Abbildung 36) gem. Pfadanalyse Schritt 3 als aussagefähig angenommen werden. Alle anderen Pfadmodelle sind aufgrund der eher geringen Modellgüte in der Betrachtung zu vernachlässigen. Das in Pfadanalyse 4 überprüfte Vergleichsmodell, mit den um die Items der Teilrolle „Administrative Expert“ gekürzten Faktoren, bestätigt ebenfalls weitestgehend die Berechnungen für die Faktoren der Gesamtrolle in Pfadanalyse 3. Die Intensität und Richtung der Einflüsse bleiben nahezu identisch. Es fallen lediglich zwei Einflussfaktoren weg. Das theoretische Ausgangsmodell kann auf dieser Grundlage in Teilen bestätigt werden. So konnten insbesondere die Hypothese 1 für die Faktoren „kognitive Präferenz“ und „Hoffnung auf Erfolg“, die Hypothese 2 für den Faktor „Furcht vor Zurückweisung“ (allerdings nur für die Gesamtrolle HR Business Partner) und die Hypothese 9 für den Faktor „Fazit-Tendenz“ bestätigt werden. Moderierende Einflüsse konnten hingegen in weiteren Pfadanalysen nicht nachgewiesen werden. Mit den Faktoren „Verfügbarkeit von Informationen“ und „normative Erwartungen der Führungskräfte“ wurden außerdem weitere Prädiktoren für das Kriterium „Fazit-Tendenz“ ermittelt. Die Faktoren „Verfügbarkeit von Informationen“, „Entwicklungsaufwand“, „Pädagogikstudium“ und „Führungsverantwortung“ wurden schließlich zusätzlich als Prädiktoren für das Kriterium „Fiat-Tendenz“ in der Betrachtung der Gesamtrolle HR Business Partner aufgenommen und bestätigt. Für die um die Teilrolle „Administrative Expert“ gekürzte Rolle konnte das „Pädagogikstudium“ nicht als Prädiktor ermittelt werden.

Bei der folgenden Abbildung (36) sind zur besseren Übersichtlichkeit nicht alle Zusammenhänge angegeben. Alle unabhängigen Variablen korrelieren miteinander, die dazugehörigen Verbindungen wurden zur besseren Übersichtlichkeit nicht abgebildet. Bei den beiden erklärten Variablen wird von einem Schätzfehler ausgegangen, der hier jedoch ebenfalls zur besseren Übersichtlichkeit nicht in der Zeichnung aufgenommen wurde. Sichtbar wird jedoch, inwieweit ein positiver oder negativer Einfluss von einem Prädiktor ausgeht. Alle Faktoren in der Abbildung beziehen sich auf die Gesamtrolle des HR Business Partners.

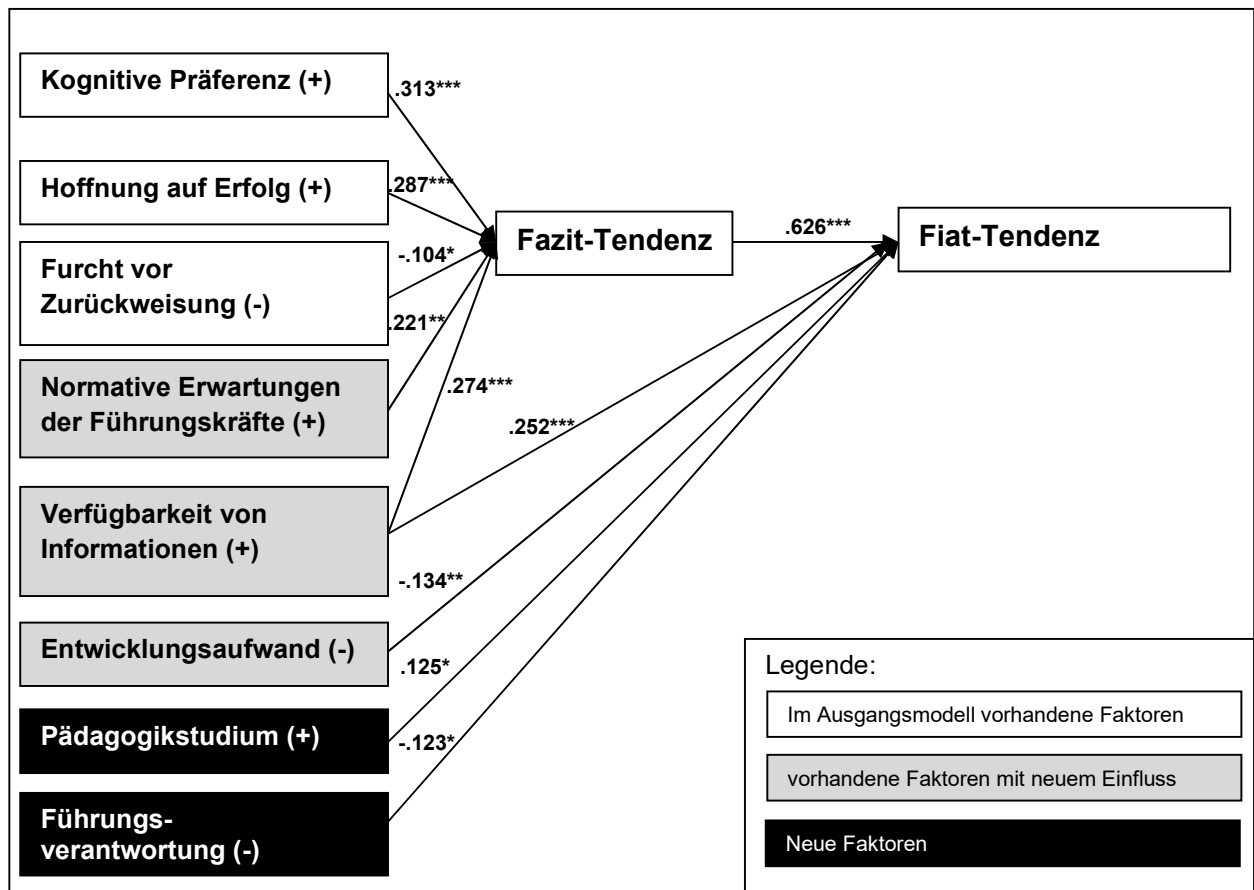


Abbildung 36: Veränderungen des Untersuchungsmodells entsprechend der Ergebnisse der modifizierten Pfadanalyse (Pfadanalyse 3)

6.7 Ermittlung der wahrgenommenen Erfolge, Hindernisse und Unterstützungsbedarfe der Befragten mittels qualitativer Inhaltsanalyse

Mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2003), die eine induktive Kategorienbildung zu den Antworten auf die offenen Fragestellungen des Untersuchungsinstruments beinhaltet, wurden im Folgenden ergänzende Hinweise zu den Ergebnissen der statistischen Auswertungen der vorangegangenen Kapitel ermittelt. Die Inhaltsanalyse erfolgte entsprechend dem in Kap. 6.2.5 beschriebenen Ablaufmodell zur Kategorienbildung mit Bezug auf die beiden qualitativ inhaltsanalytischen Fragestellungen. Fragestellung 1: Was sind die hauptsächlichen Wahrnehmungen der befragten HR Business Partner bezüglich der wahrgenommenen Erfolge, Hindernisse und Unterstützungsbedarfe bei der Ausübung der HR-Business-Partner-Rollen? Fragestellung 2: Welche Schlussfolgerungen lassen sich daraus für die motivationalen und volitionalen Faktoren des Untersuchungsmodells (Kap. 5) ziehen? Die Beantwortung der Fragestellungen erfolgt zunächst für die einzelnen Teilrollen „Strategic Partner“, „Change

Agent“, „Employee Champion“ und „Administrative Expert“. Abschließend wird eine Zusammenfassung und Zuordnung der Kategorien zu den Faktoren des Untersuchungsmodells in Bezug auf die Gesamtrolle HR Business Partner vorgenommen (vgl. Ablaufschema, Kap. 6.2.5).

6.7.1 Ergebnisse zur Teilrolle „Strategic Partner“

Zunächst erfolgte die Betrachtung der Teilrolle „Strategic Partner“ zu den drei Auswertungseinheiten „wahrgenommene Erfolge“, „wahrgenommene Hindernisse“ und „Unterstützungsbedarf“ für die Ausübung dieser Teilrolle und zu der Fragestellung 1: Was sind die hauptsächlichen Wahrnehmungen der befragten HR Business Partner bezüglich der wahrgenommenen Erfolge, Hindernisse und Unterstützungsbedarfe bei der Ausübung der HR-Business-Partner-Rollen? Dafür wurden die Antworten der Teilnehmer auf die Fragen „Was gelingt ihnen in der Begleitung von Strategieprozessen im Unternehmen bereits gut?“, „Welche Hindernisse nehmen Sie bei der Ausübung der Rolle des strategischen Partners aktuell in Ihrer persönlichen Arbeitssituation wahr?“ und „Welche unterstützenden Maßnahmen wünschen Sie sich für die Ausübung der Rolle des strategischen Partners?“ als Kontexteinheiten betrachtet. Einzelne Aussagen aus den Antworten wurden zu thematischen Kodiereinheiten heruntergebrochen, einer zusammenfassenden Reduktion unterzogen und dabei einzelnen Kategorien zugeordnet. Die auf diese Weise induktiv entstandenen Kategorien wurden zu Hauptkategorien verdichtet. Auf diese Weise wurden zunächst für die Fragen nach den wahrgenommenen Erfolgen, Hindernissen und Unterstützungsbedarfen zur Teilrolle „Strategic Partner“ entsprechend dem in Kap. 6.2.5. aufgestellten Ablaufschema zur Inhaltsanalyse die Antworten der Teilnehmer ausgewertet (Kapitel 6.7.1.1 - 6.7.1.3 sowie Anhang). Abschließend wurden diese verdichteten Hauptkategorien den Faktoren des Untersuchungsmodells zugeordnet, um ggf. weitere Anhaltspunkte für Einflussfaktoren auf die Motivation von HR Business Partnern ermitteln zu können (vgl. Kapitel 6.7.1.4). Damit wird abschließend jeweils entsprechend der Fragestellung 2, welche Schlussfolgerungen lassen sich daraus für die motivationalen und volitionalen Faktoren des Untersuchungsmodells (Kap. 5) ziehen, ein weiterer qualitativ inhaltsanalytischer Auswertungsschritt vorgenommen.

6.7.1.1 Wahrnehmungen von Erfolgen

Tabelle (73) gibt einen ersten Überblick zu den gebildeten Kategorien und Hauptkategorien zur ersten Frage und Auswertungseinheit, die auf die Rollenausübung der Teilrolle „Strategic Partner“ und den dabei wahrgenommenen Erfolgen gerichtet ist.

Tabelle 73: Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse zur Teilrolle „Strategic Partner“ – Kategorienbildung zur Frage „Was gelingt bereits gut?“

Was gelingt bereits gut? Hauptkategorien	Anzahl Aussagen	Kategorien	Anzahl Aussagen
Zusammenarbeit mit der Führungskraft als Sparringspartner	18	Zusammenarbeit mit der Führungskraft als Sparringspartner	18
Herausarbeiten und koordinieren der HR-Bedarfe	16	Vernetzung Unternehmensziele und HR	1
		Personalkosten und betriebswirtschaftliche Aspekte steuern	1
		Herausarbeiten der HR-Bedarfe	10
		Koordination internationaler HR-Arbeit	2
		Analyse von Prozessen und Herausarbeiten von Handlungsansätzen	1
		Informationsweitergabe	1
Moderation und Prozessbegleitung	13	Methodisches Wissen einbringen	3
		Moderation	4
		Entscheidungsprozesse durch Fragen unterstützen	2
		Strukturen und Prozesse aufsetzen	2
		Stakeholder Management	1
		Formulierungen und Diskussion von Strategien	1
Perspektive Mensch einbringen	12	Perspektive Mensch einbringen	12
Perspektive Gesamtkontext, Chancen und Risiken einbringen	8	Perspektive Gesamtkontext, Chancen und Risiken einbringen	8
Coaching und Entwicklung von Mitarbeitern und Teams	3	Nachwuchsförderung	2
		Coaching und Entwicklung von Mitarbeitern und Teams	1
Keine Erfolge	2	Keine Erfolge	2
Keine Angabe	41	keine Angabe	41
Gesamt	113		113

Gemäß dem inhaltsanalytischen Ablaufschema (vgl. Kapitel 6.2.5) wurden aus den 14 Kategorien durch einen zusammenfassenden Arbeitsschritt sechs Hauptkategorien gebildet. Quantitativ betrachtet wurden die einzelnen Kategorien durch 3 bis 16% der Befragten benannt. Ca.40% der Untersuchungsteilnehmer machten keine Angaben zu dieser Frage.

Die meisten Antworten konnten der Hauptkategorie „Zusammenarbeit mit der Führungskraft als Sparringspartner“ zugeordnet werden (18 Nennungen). Auf die Frage, was gelingt bereits gut, wurde dabei z.B. geäußert, „dass mich die Führungskräfte von Beginn an in die Überlegungen zu bestimmten strategischen Prozessen einbinden und nach meiner Meinung fragen“ oder „dem Management einen anderen Blickwinkel zu geben, Themen anzusprechen, die das Management nicht berücksichtigt hat. Neutraler Blick von außen, Allparteilichkeit“.

16 Nennungen wurden der Hauptkategorie „Herausarbeitung und Koordination der HR-Bedarfe“ zugeordnet, wobei die meisten Nennungen sich auf die Kategorie „Herausarbeitung der HR-Bedarfe“ bezogen. Dabei wurde z.B. auf die Frage, was gelingt bereits gut, geantwortet: „Strategische Zielsetzungen des Unternehmens und der jeweiligen Abteilungen kennen und davon Personalziele abzuleiten“ oder „Business-Themen zu verstehen und auf HR-Lösungen anzuwenden bzw. HR-Lösungen auf die Business-Bedürfnisse zuzuschneiden.“

Insgesamt 13 Nennungen konnten der Hauptkategorie „Moderation und Prozessbegleitung“ zugeordnet werden. Dabei stand insbesondere das methodische Wissen der Teilnehmer zur Moderation sowie zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen, aber auch zur konkreten Formulierung und Erarbeitung von Strategien im Zentrum der Aussagen. Es wurde z.B. geäußert, dass folgende Punkte bereits gut gelingen: „methodisches Wissen einbringen, wie Strategien entwickelt werden. Perspektiven aus verschiedenen Fachbereichen einbringen“, „Moderationen; Personen zusammenbringen; ganzheitliche und neutrale Perspektive einbringen“ oder „Vorbereitung und Durchführung von moderierten Workshops; dafür sorgen, dass alle Beteiligten ihren Beitrag in einer moderierten Runde leisten; die angesprochenen Themen zusammenfassen/auf den Punkt bringen und kritisch hinterfragen“.

Der Hauptkategorie „Perspektive Mensch einbringen“ konnten 12 Nennungen zugeordnet werden. Dazu gehörten Aussagen wie: „auf die menschlichen Aspekte eingehen und arbeitsrechtliche Themen sowie Change-Management-Themen zu platzieren“, „die Perspektive der Mitarbeiter einzunehmen und einzubringen; Problemfelder aufzudecken und Dinge durchzusprechen, die menschliche Faktoren betreffen. [...] Wie sieht Mitarbeiterinvolvement aus, [...]“ oder „Einschätzung von hr-relevanten Aspekten/ kulturellen und Führungsaspekten; Einbringen ebendieser in die Diskussionen“.

3 weitere Nennungen entfielen auf die Hauptkategorie „Coaching und Entwicklung von Mitarbeitern und Teams“, zwei Teilnehmer haben keine Erfolge genannt und insgesamt 41 Teilnehmer haben sich zu dieser Frage nicht geäußert.

Insgesamt wurden auf die Frage nach der Wahrnehmung von Erfolgen durch die Ausübung der Teilrolle „Strategic Partner“ damit einige konkrete, erfolgreich ausgeführte Aufgabenstellungen des HR Business Partners benannt. Mit Bezug auf das Untersuchungsmodell dieser Arbeit konnten die 6 Hauptkategorien der Ertragserwartung „Hoffnung auf Erfolg“ zugeordnet werden.

6.7.1.2 Wahrgenommene Hindernisse

Tabelle 74 zeigt die Zusammenfassung der Aussagen der Teilnehmer zu Kategorien und die in einem weiteren Schritt vorgenommene Verdichtung zu Hauptkategorien mit Bezug auf die Fragestellung nach den wahrgenommenen Hindernissen bei der Umsetzung der Teilrolle Strategic Partner:

Tabelle 74: Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse zur Teilrolle „Strategic Partner“ – Kategorienbildung zur Frage nach den wahrgenommenen Hindernissen

Wahrgenommene Hindernisse Hauptkategorien	Anzahl Aussagen	Kategorien	Anzahl Aussagen
Fehlende Zeit durch administrativen Aufwand	37	fehlende Zeit durch administratives Arbeitsvolumen/Aufwand	37
Fehlende Akzeptanz	23	Neu im Unternehmen	1
		Nähe zum internen Kunden halten	1
		fehlende Akzeptanz: Leistungsportfolio ist nicht bekannt oder gewollt	21
Unklare Erwartungen	10	Unterschiedlichkeit der Betreuungsbereiche	2
		unklare Erwartungen: Leistungsportfolio ist nicht bekannt	8
Fehlende interne Zusammenarbeit	4	Fehlende interne Zusammenarbeit	4
Fehlende Information zu strategischen Themen	2	Fehlende Informationen zu strategischen Themen	2
Geringe Entscheidungskompetenz	2	Geringe Entscheidungskompetenz	2
Fehlendes Know How des HR Business Partners	2	Fehlendes Know How des HR Business Partners	2
Keine Angabe	33	keine Angabe	33

Am häufigsten wurde die fehlende Zeit durch administrativen Aufwand als Hindernis genannt (37 Nennungen). Konkret wurde z.B. geantwortet: „Zeitbedarf für strategisches Arbeiten der Führungskräfte stimmt häufig nicht mit der praktischen Tagesrealität überein“, „es fehlt an konzeptioneller Vorbereitungszeit im Alltag“, „großer zeitlicher Aufwand, um der strategischen als auch der administrativen Rolle gerecht zu werden“ oder „Zu wenig Kapazitäten und zu großer administrativer Aufwand. Man erscheint als One-Face und die Kunden agieren nur über dieses eine Gesicht (HR Business Partner), dem sie vertrauen. Man ist als HR Business Partner Hauptansprechpartner und koordiniert viele Anfragen“.

Weiterhin wurden auch die fehlende Akzeptanz und unklare Erwartungen der Probanden als Hindernisfaktor häufig benannt (23 Nennungen). Teilnehmer äußerten hierzu z.B.: „Unklare Rollenerwartung der Führungskräfte und der Unternehmensleitung an HR als strategischen Partner“ als Hindernis oder das „Risiko, dass strategisch notwendige Maßnahmen nicht von allen Führungskräften umgesetzt oder anerkannt werden“. Als Hindernis wird dabei auch benannt, dass der Blick der Führungskräfte auf den Personalbereich ein anderer ist: „Fokus auf operative Steuerung & Schnittstellenkoordination, Wahrnehmung meiner Rolle nicht als strategischer Partner,

sondern maximal Berater zu einzelnen Aspekten“. Darüber hinaus wurden die fehlende interne Zusammenarbeit, fehlende Informationen, eine geringe Entscheidungskompetenz sowie das fehlende Know How der HR Business Partner bemängelt.

Die in der Befragung ermittelten Hindernisse bezogen sich damit weniger auf konkrete Aufgaben des HR Business Partners, sondern viel mehr auf die damit verbundenen Rahmenbedingungen. Mit Bezug auf das Untersuchungsmodell konnten die zu dieser Frage ermittelten Hauptkategorien dem Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“ sowie den Faktoren der „normativen Erwartung“ und der „Furcht vor Zurückweisung“ bzw. „Hoffnung auf Anschluss“ zugeordnet werden. Weiterhin konnte die Aussage „fehlende Informationen“ dem Faktor „Verfügbarkeit von Informationen“ oder die Aussage „fehlendes Know How des Business Partners“ dem Faktor „Entwicklungsaufwand“ zugeordnet werden.

6.7.1.3 Wahrgenommener Unterstützungsbedarf

Als dritte Auswertungseinheit wurde der Unterstützungsbedarf zur Ausübung der Teilrolle „Strategic Partner“ betrachtet. Tabelle 75 zeigt Hauptkategorien und Kategorien der qualitativ inhaltsanalytischen Auswertung der offen abgefragten Antworten auf diese Fragestellung.

Die meisten Einzelkategorien bzw. -nennungen lassen sich der Hauptkategorie „Einbindung in den Strategieprozess“ zuordnen. Insgesamt 21 Nennungen wünschen sich Unterstützung in diesem Punkt. Dabei geht es den meisten um „eine planmäßige Einbindung in Strategieprozesse durch mehr Kommunikation bzw. Einsatz unterschiedlicher Kommunikationskanäle“, um „strategisches Commitment von höchster Stelle zur stärkeren vorort Einbindung“ und um die „Integration der HR-Prozesse in die Strategieentwicklungsprozesse des Unternehmens“ sowie um eine „Verankerung der Rolle des HR Business Partners als strategischer Partner auf Geschäftsführungsebene bzw. auf den oberen Führungsebenen“ und um eine „stärkere Unterstützung aus dem Top-Management bei der Implementierung der Rolle des HR BPs (z.B. durch Einbindung und Begleitung der regelmäßigen Führungskräftemeetings, Jour-fix).“

Tabelle 75: Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse zur Teilrolle „Strategic Partner“ – Kategorienbildung zur Frage nach dem Unterstützungsbedarf

Unterstützungsbedarf Hauptkategorien	Anzahl Aussagen	Kategorien	Anzahl Aussagen
Keine Angaben	44	keine Angabe	44
Stärkere Einbindung in den Strategieprozess	21	geplante Einbindung in Strategieprozesse Integration HR Strategie in die Unternehmensstrategie	20 1
Entlastung von operativen Tätigkeiten	15	Zeit weniger operative Tätigkeiten	1 14
Neue Rollendefinition	12	Neue Rollendefinition das richtige Placement der Beteiligten	11 1
Qualifizierung des HR Business Partners	6	Ausbildung zum Prozessbegleiter BWL-Know How Business Know How	4 1 1
Mehr Informationen	7	Mehr Informationen (BWL) Mehr Information (allgemein)	6 1
Intensiverer hr-interner Austausch	4	Hr-intern engerer Austausch Mehr Austausch mit anderen HR-Profis	3 1
Unterstützung durch externe Berater	2	Unterstützung durch externe Beratung/GF Berater	2
Führungskräfteentwicklung	1	Führungskräfteentwicklung	1
kein Bedarf	1	kein Bedarf	1
Gesamtergebnis			113

Darüber hinaus wurde die Entlastung von operativen Tätigkeiten (15 Nennungen), eine neue Rollendefinition (12 Nennungen), die Ausstattung mit Information (7 Nennungen) und die Qualifizierung der HR Business Partner (6 Nennungen) als Unterstützungsbedarf benannt. Betrachtet man die Kategorien im Hinblick auf das Untersuchungsmodell, so ließen sich auch hier Zuordnungen vornehmen. Anhand der genannten Aspekte in Bezug auf Unterstützungsbedarf lassen sich Rückschlüsse auf mögliche Hoffnungen und Befürchtungen in Verbindung mit der Rolle ziehen. Die gewünschte „Einbindung in den Strategieprozess“ zum Beispiel könnte für den Faktor „Hoffnung auf Erfolg“ stehen, genauso wie die Einschätzung des Rolleninhabers, durch eine frühzeitige Einbindung mehr Leistung erbringen zu können. Der Wunsch nach der „Entlastung von operativen Tätigkeiten“ steht dabei eher weniger für eine Befürchtung bei der Findung der Rolle. Diese Kategorie lässt sich eher dem Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“ zuordnen. Die Items zu dem Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“ beziehen sich bereits stark auf die Ursache von zu vielen operativen Tätigkeiten. Eine „neue Rollendefinition“ lässt sich als Forderung in Bezug auf die „normativen Erwartungen“ verstehen. Ein klareres Rollenverständnis mit klareren Vorgaben und expliziten Erwartungen werden gewünscht.

Die gewünschte „Qualifizierung zum Prozessbegleiter“ konnte mit dem Faktor „Entwicklungsaufwand“ in Verbindung gebracht werden und der Wunsch nach „mehr Informationen“ mit dem Faktor „Verfügbarkeit von Informationen“.

6.7.1.4 Rückschlüsse zur Teilrolle „Strategic Partner“ und dem Untersuchungsmodell

Nachdem entsprechend der ersten inhaltsanalytischen Fragestellung die Auswertungseinheiten „wahrgenommene Erfolge“, „wahrgenommene Hindernisse“ und „Unterstützungsbedarfe“ für die Teilrolle betrachtet wurden, erfolgt im zweiten Schritt eine Zuordnung der ermittelten Hauptkategorien zu dem aufgestellten Untersuchungsmodell und eine Beantwortung der Fragestellung 2: Welche Rückschlüsse lassen sich daraus auf die Ausprägung der Faktoren des Untersuchungsmodells (Kap. 5) zur Motivation und Volition zur Ausübung der Rolle des HR Business Partners ziehen? Zur Teilrolle „Strategic Partner“ ließ sich, den vorangegangenen Ausführungen entsprechend, in Bezug auf das in dieser Arbeit entwickelte Untersuchungsmodell zusammenfassen: nicht alle im Modell aufgenommenen Faktoren wurden durch die Nennungen und die gebildeten Hauptkategorien angesprochen. Alle gebildeten Hauptkategorien ließen sich jedoch bestehenden Faktoren zuordnen (vgl. Tabelle 76).

Die Hauptkategorien zu den wahrgenommenen Erfolgen mit 70 Aussagen ließen sich insgesamt in einer weiteren Kategorisierung dem Faktor „Hoffnung auf Erfolg“ zuordnen. Die wahrgenommenen Hindernisse konnten dagegen mehreren verschiedenen Faktoren des Untersuchungsmodells zugeordnet werden. Hindernisse in der „fehlenden Akzeptanz“ oder der „internen Zusammenarbeit“ konnten z.B. eher dem Faktor „Hoffnung auf Anschluss“ zugeordnet werden. Eine als gering wahrgenommene „Entscheidungskompetenz“ zielte eher auf den Faktor „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“. Am häufigsten wurde bei den Hindernissen der Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“ durch die 37 Aussagen zu der Hauptkategorie „fehlende Zeit durch administrativen Aufwand“ adressiert. Auch bei dem wahrgenommenen Unterstützungsbedarf ließen sich die gebildeten Hauptkategorien mehreren Faktoren zuordnen. Am häufigsten wurde dabei der Faktor „Hoffnung auf Erfolg“ durch die 21 Aussagen zur Hauptkategorie „Einbindung in den Strategieprozess“ angesprochen. Auch hier lassen sich einige Aussagen dem Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“ (15 Aussagen) aus der Hauptkategorie „Entlastung von operativen Tätigkeiten“ zuordnen.

Tabelle 76: Zusammenfassung der Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalysen zur Teilrolle „Strategic Partner“

Faktor	Wahrgenommene Erfolge	Wahrgenommene Hindernisse	Unterstützungsbedarf
Hoffnung auf Erfolg	• Zusammenarbeit mit den Führungskräften als Sparrings-Partner (18) • Moderation und Prozessbegleitung (13) • Herausarbeiten und koordinieren der HR-Bedarfe (16) • Perspektive Mensch einbringen (12) • Perspektive Gesamtkontext, Chancen und Risiken einbringen (8) • Coaching und Entwicklung von Mitarbeitern und Teams (3)		• Einbindung in den Strategieprozess (21)
Hoffnung auf Anschluss		• Fehlende Akzeptanz (23) • die interne Zusammenarbeit (4)	• enger hr-interner Austausch (4)
Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum		• geringe Entscheidungskompetenz (2),	
Furcht vor Überlastung			• Unterstützung durch externe Berater (2)
Entwicklungsaufwand		• Know How des HR Business Partners (2).	• Qualifizierung des HR Business Partners zum Prozessbegleiter (6)
Normative Erwartungen durch den Vorgesetzten		• Unklare Erwartungen (10)	• Neue Rollendefinition (12)
Normative Erwartungen durch die Führungskraft			• Führungskräfteentwicklung (1)
Verfügbarkeit von Informationen		• Fehlende Informationen zu strategischen Themen (2)	• Mehr Informationen (7)
Gelegenheit zur Umsetzung		• Fehlende Zeit durch administrativen Aufwand (37)	• Entlastung von operativen Tätigkeiten (15)

Insgesamt lassen sich die meisten Aussagen zu Erfolgen, Hindernissen und Unterstützungsbedarfen zu der Teilrolle „Strategic Partner“ dem Faktor „Hoffnung auf Erfolg“ (91 Aussagen) zuordnen. Am zweitstärksten wird der Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“ mit 52 Aussagen adressiert und am drittstärksten der Faktor „Hoffnung auf Anschluss“ mit 31 Aussagen. Hierbei ist zu beachten, dass sich die Aussagen zum Faktor „Hoffnung auf Erfolg“ auch auf wahrgenommene Erfolge der Teilnehmer beziehen, während sich die Aussagen zu den anderen Faktoren auf wahrgenommene Hindernisse bzw. Unterstützungsbedarfe beziehen.

6.7.2 Ergebnisse zur Teilrolle „Change Agent“

Als zweites erfolgt die Auswertung der offen gestellten Fragen zur Teilrolle „Change Agent“. Auch zu dieser Teilrolle wurden zunächst die Fragen nach den wahrgenommenen Erfolgen, Hindernissen sowie Unterstützungsbedarfen nach dem Ablaufschema in Kapitel 6.2.5 durch die eine induktive Reduktion zunächst zu Kategorien und durch einen weiteren Reduktionsschritt zu Hauptkategorien zusammengefasst und auf diese Weise entsprechend der Fragestellung 1, was sind die hauptsächlichen Wahrnehmungen der befragten HR Business Partner bezüglich der wahrgenommenen Erfolge, Hindernisse und Unterstützungsbedarfe bei der Ausübung der HR Business Partner Rollen, qualitativ inhaltsanalytisch ausgewertet (Mayring, 2003 und Kap. 6.7.2.1 – 6.7.2.3). Im Anschluss wurden die ermittelten Hauptkategorien den Faktoren des Untersuchungsmodells zugeordnet, um auch hier ggf. Rückschlüsse zum Untersuchungsmodell treffen zu können und auf Fragestellung 2, welche Schlussfolgerungen lassen sich daraus für die motivationalen und volitionalen Faktoren des Untersuchungsmodells (Kap. 5) ziehen, vertiefend einzugehen (Kapitel 6.7.2.4).

6.7.2.1 Wahrnehmungen von Erfolgen

In den Aussagen der Teilnehmer zur Frage „Was gelingt Ihnen bei der Begleitung von Veränderungsprozessen im Unternehmen bereits gut?“ ließen sich Kategorien entsprechend der Tabelle 77 bilden. 4 bis 19% der Befragten machten Aussagen zu Erfolgen als „Change Agent“ in den Hauptkategorien und Kategorien zu der offen gestellten Frage nach der Wahrnehmung von Erfolgen durch die Ausübung der Teilrolle „Change Agent“. Von ca. 44% der Befragten wurden zu dieser Fragestellung keine Angaben gemacht.

Am häufigsten wurden Aussagen zu der Hauptkategorie „Moderation und Prozessbegleitung“ abgegeben (19 Nennungen). Die Aussagen umfassen Aspekte des Methodenwissens, der Situationsanalyse und der Prozessbegleitung sowie der Vernetzung und des Stakeholder Managements. Dabei wurde z.B. geschrieben, dass es bereits gut gelingt „verschiedene Formate in den Handlungsfeldern der Change-Architektur (Kommunikation, Qualifikation, Feedback/Partizipation) zu entwickeln und durchzuführen“ sowie die „Unterstützung der Führungskräfte sicherzustellen“. Darüber hinaus gelingen folgende Punkte laut der Teilnehmer bereits gut: „Design von Veranstaltungen und Workshops“, „die Visualisierung von Inhalten“, „der Einsatz von Story-Telling, um Botschaften verständlich zu machen und Sinnzusammenhänge aufzuzeigen“ sowie „Kreative Lösungen zu finden“. Andere schreiben, dass ihnen bereits eine „frühzeitige Einbindung“ oder das „Erkennen, dass Veränderungen angestoßen

werden müssen“ und das „Terminieren der ersten Abstimmungstermine“ sowie das „Kooperieren mit externen Partnern“ gut gelingt.

Tabelle 77: Ergebnisse Inhaltsanalyse Teilrolle „Change Agent“ – Kategorienbildung zur Frage „Was gelingt bereits gut?“

Was gelingt bereits gut? Hauptkategorien	Anzahl Aussagen	Kategorien	Anzahl Aussagen
Keine Angabe	50	keine Angabe	50
Moderation und Prozessbegleitung	19	Situationsanalyse	5
		Prozessbegleitung/Unterstützung	5
		Methodenwissen einbringen	3
		Initiieren von Veränderungsprozessen	2
		Change Agent-Struktur aufbauen	1
		Stakeholder-Management	1
		Auftrags-/Bedarfsklärung	1
		Moderation	1
Menschen in Veränderungsprozessen mitnehmen	14	Menschen mitnehmen	12
		Sensibilisierung für Interessen/Ängste	2
Sparringspartner sein	12	Sparringspartner sein	12
Kommunikation und Vernetzung der Beteiligten	9	Visualisierung & Kommunikation	5
		Vernetzung der Beteiligten	2
		Strukturen und Vernetzung schaffen	1
		Nutzen eines guten Netzwerks	1
HR-Expertise einbringen	5	HR-Expertise einbringen	2
		Schulung der Führungskräfte	1
		Analyse zum Bedarf an Personalauf- und -abbau	1
		Org-Design	1
Perspektiven erweitern	4	Perspektiven durch Fragen erweitern	4
Gesamtergebnis			113

14 Nennungen lassen sich der Hauptkategorie „Menschen in Veränderungsprozessen mitnehmen“ zuordnen. Dabei werden Punkte genannt, die sich auf das Mitnehmen der Menschen sowie auf deren Interessen und Ängste beziehen. „Vertrauen zu Mitarbeitern und Führungskräften aufzubauen, in dem ich die Situation deutlich erkläre - auch im Gesamtkontext des Unternehmens. Ebenso die enge Begleitung einzelner Mitarbeiter, die sich im Veränderungsprozeß verloren bzw. abgehängt fühlen“ gelingt den Teilnehmern dabei nach eigenen Aussagen bereits gut. Darüber hinaus wird genannt, dass es bereits gut gelingt, die „Ziele im Auge zu behalten, auf Stolpersteine (hartnäckig) hinzuweisen, Mitarbeiter zu begeistern, zu überzeugen und positiv zu stimmen“.

Insgesamt 12 Nennungen entfallen auf die Hauptkategorie „Sparringspartner sein“. Es gelingt den Teilnehmern mit den Aussagen zu dieser Kategorie z.B. bereits gut, „in den

Kontakt mit den Führungskräften zu kommen und die Maßnahmen für jeden einzelnen Mitarbeiter im Blick zu behalten. Führungskräfte zu beraten und Folgeprozesse wie z.B. Teambuilding bei neu zusammengestellten Teams zu initiieren.“ Ein Teilnehmer schreibt: „Ich werde von den Führungskräften eingebunden und nach Rat gefragt.“ Ein anderer Teilnehmer benennt die „enge Zusammenarbeit mit den Fach- und Führungskräften. Gute Kommunikation in den Meetings sowie Festlegung der zu erreichenden Ziele“ als bereits gut funktionierende Punkte als „Change Agent“.

Darüber hinaus wurden die Hauptkategorien „Kommunikation und Vernetzung der Beteiligten“ (9 Nennungen), „HR-Expertise einbringen“ (5 Nennungen) sowie „Perspektiven erweitern“ (4 Nennungen) aus den Aussagen der Teilnehmer gebildet. „Das Kommunizieren und Begründen des Veränderungsbedarfs“ sowie die „Vernetzung der Beteiligten und das Stellen von kritischen Fragen“ sind dabei z.B. Aussagen, die die Teilnehmer zur Hauptkategorie „Kommunikation und Vernetzung“ als bereits gut funktionierend benennen. Andere benennen in der Hauptkategorie „HR-Expertise einbringen“, dass ihnen die „Einschätzung HR-relevanter Aspekte“ sowie die „Beratung der Führungskräfte“ bereits gut gelingen. Durch „Fragen stellen, nach den Auswirkungen eines Schrittes fragen, was wäre dann“ gelingt es den Teilnehmern nach eigenen Aussagen bereits gut entsprechend der Hauptkategorie „Perspektiven erweitern“, neue Blickwinkel in den Veränderungsprozess einzubringen.

Bezogen auf die Fragestellung 2, Welche Schlussfolgerungen lassen sich daraus für die motivationalen und volitionalen Faktoren des Untersuchungsmodells (Kap. 5) ziehen, ließ sich zunächst feststellen, dass alle gebildeten Hauptkategorien dem Faktor „Hoffnung auf Erfolg“ zugeordnet werden konnten. Alle Hauptkategorien beziehen sich auf Erfolge aus der Umsetzung der eigentlichen Arbeitsaufgabe des HR Business Partners. Welche weiteren Rückschlüsse sich daraus für das Untersuchungsmodell ziehen lassen, wird in Kap. 6.7.2.4 betrachtet.

6.7.2.2 Wahrgenommene Hindernisse

Die zweite Auswertungseinheit bezieht sich auch für die Teilrolle „Change Agent“ auf die wahrgenommenen Hindernisse. Tabelle 78 zeigt die gebildeten Hauptkategorien und Kategorien zu den Aussagen der Teilnehmer zu der Fragestellung: „Welche Hindernisse nehmen Sie bei der Begleitung von Veränderungsprozessen durch Sie als HR Business Partner aktuell in Ihrer persönlichen Arbeitssituation wahr?“

Tabelle 78: Ergebnisse Inhaltsanalyse Teilrolle „Change Agent“ – Kategorienbildung zur Frage nach den wahrgenommenen Hindernissen

Hindernisse Hauptkategorien	Anzahl Aussagen	Kategorien	Anzahl Aussagen
Keine Angabe	49	keine Angabe	49
Erhöhter Ressourcenbedarf vs. viele operative Aufgaben	20	zu viele operative Aufgaben	17
		Ressourcenbedarf	3
Fehlende Nachhaltigkeit und Effizienz	10	fehlende Nachhaltigkeit/zu frühe Übergabe an das Business	4
		keine klare Zielsetzung	3
		mangelnde Konsequenz in der Führung	2
		zu wenig Fokus auf dem einzelnen Projekt	1
Fehlende Zusammenarbeit im Team und mit Schnittstellen (Projektmanagement, externe Berater, Kommunikation)	9	Fehlende externe Berater	2
		fehlende Vernetzung in der Planung von Veränderungen	2
		Verständnis im eigenen Team	2
		Zusammenarbeit mit dem Projektmanagement funktioniert nicht	1
		nicht klar definierte Kommunikationsrolle	1
		Mangelnde Kommunikation	1
Zu wenig Informationen und zu später Start des begleiteten Veränderungsprozesses	8	zu wenig Informationen	7
		zu später Start des begleiteten Veränderungsprozesses	1
Fehlende Akzeptanz von HR	6	Fehlende Akzeptanz von HR	6
Fehlende Planbarkeit & Reaktionsgeschwindigkeit	6	fehlende Planbarkeit & Reaktionsgeschwindigkeit	3
		geringe Planbarkeit von Veränderungsprozessen	1
		festgelegte Grenzen	1
		Entscheidungsprozess	1
Fehlendes Bewusstsein für die Relevanz weicher Faktoren im Veränderungsprozess	3	fehlendes Bewusstsein für die Relevanz weicher Faktoren	3
Vermischung struktureller und personeller Ursachen für Veränderungen	1	Vermischung struktureller und personeller Ursachen für Veränderungen	1
Widerstände von Menschen bei Veränderungen	1	Widerstände von Menschen bei Veränderungen	1
		Gesamtergebnis	113

Die meisten Aussagen zu den wahrgenommenen Hindernissen in der Begleitung von Veränderungsprozessen lassen sich der Hauptkategorie „erhöhter Ressourcenbedarf vs. viele operative Aufgaben“ zuordnen (20 Nennungen). Formuliert wurde dabei z.B.: „Es fällt schon schwer ab und an, sich die erforderliche Zeit für Gespräche zu nehmen; Veränderung hat viel mit Überzeugen zu tun und hierfür fehlt manchmal die Zeit. Auch gibt es operative Aufgaben, die immer noch Zeitfresser sind.“ Oder „Hohe

Arbeitsbelastung durch parallellaufendes operatives Tagesgeschäft. Das nehme ich in Kauf, um Veränderungsprozesse professionell unterstützen zu können.“ Häufig wird immer wieder der administrative Aufwand pauschal benannt. „Zu viel operatives Tagesgeschäft“, „zu viel Administration“, „zu viele operative Tätigkeiten als HR Business Partner“.

In der Hauptkategorie „Fehlende Nachhaltigkeit und Effizienz“ finden sich die Aussagen von 10 Teilnehmern wieder. Dabei wurde z.B. eine klare Zielsetzung, zu wenig Konsequenz in der Führung oder zu wenig Fokus auf die Projekte bemängelt. Teilnehmer äußerten ihre Wahrnehmung der Hindernisse in dieser Hauptkategorie z.B. in folgender Weise: „Keine klare Zielsetzung, keine klare Aufgabenverteilung, zu oft wechselnde Prioritäten.“ oder „teilweise fehlende Unterstützung des Managements, fehlendes Konsequenz-Management“ oder „teilweise ist HR nicht bis zum Schluss involviert, der Prozess geht evtl. zu früh an das Business“.

Die Hauptkategorie „Zusammenarbeit im Team und mit Schnittstellen“ umfasst 9 Aussagen. Dabei wurden z.B. die „Hindernisse in der Zusammenarbeit mit dem Projektmanagement“ genannt. Darüber hinaus wurden die fehlende Vernetzung und die Kommunikation im Unternehmen als Hindernis betrachtet. „Veränderung bzw. Planung von Veränderung findet noch sehr klassisch in den einzelnen Fachdisziplinen statt. Das Zusammenspiel der verschiedenen Fachdisziplinen steht noch nicht im Fokus.“

8 Teilnehmer sehen fehlende Informationen und eine zu späte Beteiligung als Hindernis zur Ausübung ihrer Rolle als HR Business Partner. „Zu wenig Informationen. Der Prozess ist schon fast gelaufen, wenn HR eingebunden wird. Entschieden wird woanders“ oder „HR wird nicht immer rechtzeitig ins Boot geholt“ oder „mangelnder Informationsfluss der Projektleitung bei politischen bzw. signifikanten Veränderungsprozessen, Rücksichtnahme auf evtl. unterschiedliche Mitbestimmungsprozesse im In- und Ausland“ sind z.B. Aussagen von Teilnehmern, die dieser Hauptkategorie zugeordnet wurden.

Jeweils 6 Aussagen konnten den Hauptkategorien „Akzeptanz von HR“ und „fehlende Planbarkeit & Reaktionsgeschwindigkeit“ zugeordnet werden. In Bezug auf die „Akzeptanz von HR“ formulierten die Teilnehmer z.B. folgende Hindernisse: „HR wird nicht von allen als gleichwertiger Partner wahrgenommen“ oder „die Stellung des Bereiches HR im Unternehmen; Sinnhaftigkeit des frühen Einbezugs des Bereiches HR wird häufig nicht von den Fachbereichen gesehen, erst wenn Probleme auftauchen, wird aktiv die Unterstützung von Seiten HR gesucht“. Die wahrgenommenen Hindernisse in Bezug auf die „fehlende Planbarkeit & Reaktionsgeschwindigkeit“ formulierten die Teilnehmer z.B. in folgender Weise: „Veränderungsprozesse sind nur bedingt planbar. Es ist wichtig, flexibel

auf neue Anforderungen zu reagieren. Das erfordert bei allen Beteiligten Ressourcen“. „Hektik in der Durchführung/ Zeitdruck seitens der Fachbereiche (Überstürzter Aktionismus)“ wurde ebenfalls in diesem Zusammenhang als Hindernis genannt.

Darüber hinaus wurden durch die Teilnehmer Hindernisse in Bezug auf das „Bewusstsein für die Relevanz weicher Faktoren im Veränderungsprozess“, die „Vermischung struktureller und personeller Ursachen für Veränderungsprozesse“ sowie allgemein „Widerstände von Menschen in Veränderungsprozessen“ wahrgenommen.

Deutlich wurde, dass sich einige Hauptkategorien und Kategorien auf die Kontrollierbarkeit und die Qualität des Veränderungsprozesses beziehen, wie auf die Planbarkeit und Nachhaltigkeit. Bei einer weiteren Zuordnung der Hauptkategorien zu den Kosten- und Ertragserwartungen des Untersuchungsmodells wurden hier insbesondere die Befürchtungen im Hinblick auf „Misserfolg“ oder „Kontrollverlust“ angesprochen (vgl. Kap. 6.7.2.4).

Auch in den Aussagen zu dieser Auswertungseinheit wurde, wie in der Teilrolle „Strategic Partner“, ein Bezug zu den fehlenden Kapazitäten hergestellt. Über die Nennung von zu vielen operativen Aufgaben oder den Hinweis auf einen erhöhten Ressourcenaufwand wurde auf eine Verbindung zum Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“ geschlossen (vgl. Kap. 6.7.2.4).

Die im Untersuchungsmodell aufgenommenen Motive „Furcht vor Zurückweisung“ und „Hoffnung auf Anschluss“ konnten sich ggf. durch die Aussagen zur Akzeptanz bzw. auch durch die Aussagen zur Zusammenarbeit widerspiegeln. Hier wurden jedoch explizit das eigene Team, das Projektmanagement und externe Berater benannt. In dem aufgestellten Untersuchungsmodell wurden Beziehungen zu Vorgesetzten und Führungskräften aufgenommen. Es könnten sich damit hieraus weitere, bisher im Untersuchungsmodell nicht berücksichtigte, Einflussfaktoren ergeben. Dieser Hinweis auf eine mögliche sinnvolle Erweiterung des Modells um Motivatoren aus den verschiedenen Beteiligten an Veränderungsprozessen und deren Arbeitsbeziehungen allgemein wird im Kapitel 6.8 zur Diskussion der Ergebnisse aufgegriffen.

6.7.2.3 Wahrgenommener Unterstützungsbedarf

Die dritte Auswertungseinheit bezieht sich auch in Bezug auf die Teilrolle „Change Agent“ auf den Unterstützungsbedarf: „Welche unterstützenden Maßnahmen wünschen Sie sich, um Veränderungsprozesse im Unternehmen professionell begleiten zu können?“ Eine erste Bündelung der Aussagen zeigt Tabelle 79.

Tabelle 79: Ergebnisse Inhaltsanalyse Teilrolle „Change Agent“ – Kategorienbildung zur Frage nach dem Unterstützungsbedarf

Unterstützungsbedarf Hauptkategorien	Anzahl Aussagen	Kategorien	Anzahl Aussagen
Keine Angabe	57	Keine Angabe	57
Mehr Ressourcen	14	Ressourcen	6
		Unterstützung für administrative Aufgaben	6
		externe Unterstützung	2
Planbarkeit	12	geplante Einbindung	9
		Möglichkeit zur Fokussierung auf eine Veränderung	1
		Zeit zur Vorbereitung	1
		realistische Zeitplanung	1
Change Management Weiterentwicklung	9	themenspezifische Weiterbildungen	3
		Vorbilder in der Unternehmensführung	3
		Kommunikationstraining/Change Kommunikation	1
		Führungskräfteentwicklung	1
		Mehr Austausch mit Profis	1
Change-Management-Konzept	9	Change-Management Konzept	2
		Mehr Handlungsspielraum	2
		Neue Rollendefinition	2
		transferorientierte Maßnahmen zu Change- und Projektmanagement	1
		weniger externe Berater, mehr Vertrauen in interne Kräfte	1
		standardisierte Teams	1
Verfügbarkeit von Informationen	8	Mehr Informationen	5
		Transparenz zu Zielen	2
		Benchmark mit anderen Unternehmen	1
Verbesserung der internen Zusammenarbeit im Bereich HR	4	interne Zusammenarbeit/Austausch im HR	3
		Integration durch Führungskräfte im HR	1
		Gesamtergebnis	113

Die Analyse der Aussagen zum Unterstützungsbedarf wies insbesondere auf Bedarfe in den Ressourcen (14 Nennungen), in der Planbarkeit (12 Nennungen), sowie in der Verfügbarkeit von Informationen (8 Nennungen) und ein Change-Management-Konzept mit beschriebenen Rollen und Verantwortlichkeiten (9 Nennungen) hin. Für die Weiterentwicklung (9 Nennungen) wurden „themenspezifische Weiterentwicklungen, Kommunikationstrainings, Austausch mit Profis, Vorbilder im Unternehmen“ und Benchmarks mit anderen Unternehmen“ sowie „Führungskräfteentwicklung“ gefordert. Darüber hinaus wurde von 4 Teilnehmern „mehr Austausch im HR“ und „eine bessere interne Zusammenarbeit“ gewünscht. 57 Teilnehmer machten keine Angabe zu dieser Frage.

In der Hauptkategorie „mehr Ressourcen“ äußerten sich die Teilnehmer mit kurzen Nennungen zu einer quantitativen Unterstützung, wie „personelle Ressourcen“ oder „Budget und Ressourcen“, aber auch mit umfangreicheren Aussagen zu einem Wunsch nach Unterstützung für administrative Aufgaben und externer Unterstützung. Nennungen lauteten z.B. „zeitweise externe Ressourcen, Fokus auf die eine Veränderungsmaßnahme, nicht 1000 Dinge gleichzeitig tun müssen“ oder „mehr Entlastung in der täglichen Administrative“ oder „dringend mehr Kapazität im Umfang von derzeit nur einer Planstelle“ oder „Übernahme der operativen Tätigkeiten durch das Shared Service Center“. Zum Teil wurden auch qualitative Unterstützungsbedarfe durch mehr Expertise in den Aussagen deutlich. So nannte z.B. ein Teilnehmer: „Mehr Zeit; Begleitung durch einen Coach bzw. Supervisor gerade bei schwierigen Themen (z.B. Kündigungswellen) oder Austausch mit anderen, um von deren Erfahrungen zu lernen“. Ein anderer Teilnehmer formulierte den Bedarf wie folgt: „zunächst bei großen und wichtigen Veränderungsprozessen Begleitung des eigenen Handelns durch professionelle Change Agents bzw. Coaches“.

In der Hauptkategorie „Planbarkeit“ ging es den Teilnehmern um die geplante Einbindung in Veränderungsprozesse mit Zeit zur Vorbereitung, einer realistischen Zeitplanung und der Möglichkeit, sich auf den Veränderungsprozess zu Fokussieren. Teilnehmer schrieben z.B.: „Frühere Einbindung in Entscheidungsprozesse“ oder „HR sollte von Beginn an in Veränderungsprozesse involviert sein und nicht erst, wenn bereits was schief gelaufen ist“ oder „mehr Eingebundenheit von Anfang an und nicht erst in der Hälfte des Prozesses“.

In der Hauptkategorie „Change-Management-Weiterbildung“ äußerten Teilnehmer explizit ihren Wunsch, mehr Wissen in diesem Bereich aufbauen zu wollen. „Professionelles Change-Management-Training“, „regelmäßige themenspezifische Weiterbildungen“ oder „fundierte Weiterbildung in Maßnahmen bzw. Change Management“ wünschten sich die Teilnehmer zur Unterstützung in ihrer Teilrolle „Change Agent“. Darüber hinaus wurde auch der Wunsch nach Vorbildern in der Unternehmensführung und nach Austausch mit Profis laut. Speziell wurden der Weiterbildungsbedarf im Bereich Kommunikation genannt sowie der Bedarf in der Führungskräfteentwicklung.

In der Hauptkategorie „Change-Management-Konzept“ wurde der Bedarf generell nach Change-Management-Konzepten laut. Darüber hinaus aber auch nach den passenden Handlungsspielräumen und Rollendefinitionen sowie nach dem Vertrauen in die eigenen Teams im Unternehmen und standardisierten Teams, die sich um die Veränderungen professionell kümmern können. Aussagen waren in dieser Hauptkategorie z.B.: Das

Change-Management-Konzept, das aktuell entwickelt wird, bietet die Grundlage für die professionelle Begleitung von Veränderungsprozessen im Unternehmen.“, „mehr Budget und Freiraum“, „klare Definition und Formulierung der an HR gestellten Anforderungen und Erwartungen. Gemeinsames Verständnis in der gesamten Organisation aufbauen.“, „Klare Rollenklärung, klare Definition von Change Management, etablierter Prozess inklusive Tool Box für Workshop Modelle, Kommunikationsplan, etc..“ „Weiterhin wäre es schön, wenn HR in diesem Fall nicht immer nur Effizienz-getrieben agieren würde.“ „Gutes Change oder standardisierte Change Management Teams“ und „Standard für Change Management in der Organisation einführen, Ressourcenverfügbarkeit“

Darüber hinaus wurde in der Hauptkategorie „Verfügbarkeit von Informationen“ der Bedarf an mehr Informationen insgesamt 8 mal niedergeschrieben. Dazu gehören nach den Aussagen der Teilnehmer auch „mehr betriebswirtschaftlicher Einblick (Zahlen, Entwicklungen etc.)“, die „Transparenz zu Zielen“ und ein „Benchmark mit anderen Unternehmen“ sowie generell „mehr Informationsfluss“.

In der Hauptkategorie „Verbesserung der internen Zusammenarbeit im HR“ wurde zudem 4 mal die interne Optimierung der Zusammenarbeit gefordert. Teilnehmer nutzten dabei z.B. folgende Formulierung: „HR-Führungskräfte könnten uns noch eher in Prozesse mitnehmen, diese an uns übergeben“ oder „stärkerer Austausch mit anderen Standorten und Kollegen. Frühzeitigere Absprache über Veränderungsprozesse und keine Alleingänge“ oder „interner Austausch (HR) und ein einheitlicher Auftritt nach außen“.

Im Hinblick auf die Faktoren des Untersuchungsmodells ließen sich die Hauptkategorien zu mehreren Faktoren zuordnen. Es werden mit den wahrgenommenen Unterstützungsbedarfen insbesondere Faktoren der Ertragserwartungen, der Fähigkeiten sowie der normativen Erwartungen aus der prädeziisonalen Phase adressiert. Zu dem Faktor „Hoffnung auf Kontrolle“ ließ sich die Hauptkategorie „mehr Planbarkeit“ mit 12 Nennungen zuordnen, zu dem Faktor „Hoffnung auf Anschluss“ konnte die Hauptkategorie „Verbesserung der HR-internen Zusammenarbeit“ mit 4 Nennungen zugerechnet werden. Damit wurden zwei Faktoren der Ertragserwartungen adressiert. Weiter konnte die Hauptkategorie „Change-Management-Weiterbildung“ mit 9 Nennungen dem Faktor „Entwicklungsaufwand“ zugeordnet werden. Und die Hauptkategorie und der Wunsch „ein Change-Management-Konzept mit beschriebenen Rollen und Verantwortlichkeiten“ konnte mit 9 Nennungen dem Faktor „normative Erwartungen des Vorgesetzten“ zugeordnet werden.

Die Faktoren „Verfügbarkeit von Informationen“ und „Gelegenheit zur Umsetzung“ der zweiten Phase des Untersuchungsmodells konnten ebenfalls durch Hauptkategorien zum

gewünschten Unterstützungsbedarf adressiert werden. 9 Aussagen der Hauptkategorie „Bessere Verfügbarkeit von Informationen“ konnten dem Faktor „Verfügbarkeit von Informationen“ zugeordnet werden. Insgesamt 14 Nennungen zur Hauptkategorie „mehr Ressourcen“ konnten dem Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“ zugeordnet werden.

Welche Rückschlüsse sich daraus für das Untersuchungsmodell und zur Teilrolle „Change Agent“ entsprechend der Fragestellung 2 der qualitativen Inhaltsanalyse ziehen lassen, wird im folgenden Kapitel 6.7.2.4 beschrieben.

6.7.2.4 Rückschlüsse zur Teilrolle „Change Agent“ und zu dem Untersuchungsmodell

Zusammengefasst ließen sich die Aussagen der Teilnehmer und die gebildeten Kategorien auch für die Teilrolle des „Change Agent“ zu den Faktoren des Untersuchungsmodells zuordnen (vgl. Tabelle 80). Dabei konnten nicht alle Faktoren berücksichtigt werden. Tabelle 80 gibt dennoch einen Überblick über die Ergebnisse der Inhaltsanalysen zum „Change Agent“ in Bezug auf das Untersuchungsmodell.

Die wahrgenommenen Erfolge konnten jedoch insbesondere dem Faktor „Hoffnung auf Erfolg“ zugeordnet werden, der mit insgesamt 59 Nennungen auch am stärksten adressiert wurde. 4 Nennungen einer Hauptkategorie zielen eher auf den Faktor „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ (vgl. Tabelle 80).

In Bezug auf die wahrgenommenen Hindernisse wurde mit 23 Nennungen am stärksten der Faktor „Furcht vor Misserfolg“ adressiert. Auch für die Teilrolle „Change Agent“ wurde stark auf den Ressourcenbedarf hingewiesen. Mit 20 Nennungen lassen sich die gebildeten Hauptkategorien zu diesen Aussagen dem Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“ zuordnen. Einige Hauptkategorien können dem Faktor „Furcht vor Zurückweisung“ zugeordnet werden (14 Nennungen) sowie dem „Faktor „Furcht vor Kontrollverlust“ (6 Nennungen). In Bezug auf die wahrgenommenen Hindernisse wurden damit alle drei Motive Leistung, Anschluss und Macht adressiert (vgl. Tabelle 80).

Die Hauptkategorien zu den wahrgenommenen Unterstützungsbedarfen lassen sich den Faktoren „Hoffnung auf Anschluss“, „Hoffnung auf Kontrolle“, „Entwicklungsbedarf“, „Verfügbarkeit von Informationen“ sowie den „Normativen Erwartungen des Vorgesetzten“ und der „Gelegenheit zur Umsetzung“ zuordnen. Eine Erweiterung ggü. den bisher im Untersuchungsmodell eingebundenen Faktoren stellte sich in Bezug auf den Wunsch nach einer optimierten Zusammenarbeit im sozialen Umfeld mit Kollegen, Beratern etc. dar. Im Untersuchungsmodell wurde dahingehend die „normativen Erwartungen des Vorgesetzten“ und der Fachbereichsführungskräfte in den Fokus gerückt (vgl. Tabelle 80).

Tabelle 80: Zusammenfassung der Ergebnisse der Inhaltsanalysen zur Teilrolle „Change Agent“

Faktor	Wahrgenommene Erfolge	Wahrgenommene Hindernisse	Unterstützungsbedarf
Hoffnung auf Erfolg	• Moderation und Prozessbegleitung (19) • Menschen mitnehmen im Veränderungsprozess (14) • Sparringspartner sein (12) • Kommunikation und Vernetzung der Beteiligten (9) • HR- Expertise einbringen insbesondere zu Org-Design, Schulung von Führungskräften, Personalauf- und -abbau (5)		
Furcht vor Misserfolg		• Zu wenig Informationen und zu später Start des begleiteten Veränderungsprozesses (8) • Fehlende Nachhaltigkeit und Effizienz: mangelnde Konsequenz und zu wenig Fokus auf dem Projekt (10) • Fehlendes Bewusstsein für die Relevanz weicher Faktoren im Veränderungsprozess (3) • Widerstände von Menschen im Veränderungsprozess (1) • Vermischung struktureller und personeller Ursachen für Veränderungen (1)	
Hoffnung auf Anschluss			• Verbesserung der HR-internen Zusammenarbeit (4)
Furcht vor Zurückweisung		• Akzeptanz/Augenhöhe von HR (6) • Zusammenarbeit im Team und mit Schnittstellen (Projektmanagement, externe Berater, Kommunikation) (9)	
Hoffnung auf Kontrolle			• Mehr Planbarkeit (12)
Furcht vor Kontrollverlust		• Fehlende Planbarkeit & Reaktionsgeschwindigkeit (6)	
Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum	• Perspektiven erweitern (4)	•	
Entwicklungsaufwand		•	• Change-Management-Weiterbildung (9)
Normative Erwartungen des Vorgesetzten		•	• ein Change-Management-Konzept mit beschriebenen Rollen und Verantwortlichkeiten (9).
Verfügbarkeit von Informationen		•	• Bessere Verfügbarkeit von Informationen (8)
Gelegenheit zur Umsetzung		• Erhöhter Ressourcenbedarf vs. viele operative Aufgaben (20)	• Mehr Ressourcen (14)

Insgesamt wurde das Motiv Leistung mit den Faktoren „Hoffnung auf Erfolg“ und „Furcht vor Misserfolg“ am stärksten durch die Aussagen zur Teilrolle „Change Agent“ angesprochen (79 Nennungen). Die Motive Anschluss und Macht scheinen mit 19 bzw. 18 Nennungen zu den zugeordneten Hauptkategorien keine so große Bedeutung in der Teilrolle des „Change Agents“ einzunehmen wie das Motiv Leistung.

6.7.3 Ergebnisse zur Teilrolle „Employee Champion“

Für die Teilrolle „Employee Champion“ wurden ebenfalls die Frage nach den bereits erzielten Erfolgen, den wahrgenommenen Hindernissen und dem Unterstützungsbedarf gestellt und entsprechend dem qualitativ inhaltsanalytischen Ablaufschema (vgl. Kapitel 6.2.5) ausgewertet. In den folgenden Kapiteln 6.7.3.1 – 6.7.3.3 werden die Ergebnisse beschrieben. Abschließend werden auch die zu der Teilrolle „Employee Champion“ gebildeten Hauptkategorien den Faktoren des Untersuchungsmodells zugeordnet, um ggf. weitere Rückschlüsse ziehen zu können (Kapitel 6.7.3.4).

6.7.3.1 Wahrnehmungen von Erfolgen

Zunächst werden im Folgenden die Aussagen zu den bereits erzielten Erfolgen auf die Frage „Was gelingt Ihnen bei der Förderung von Mitarbeitern und Führungskräften im Unternehmen bereits gut?“ inhaltsanalytisch betrachtet. Die Aussagen der Teilnehmer in Bezug auf ihre Erfolge ließen sich zu den folgenden Hauptkategorien gemäß der Tabelle 81 zusammenfassen.

Etwas mehr als die Hälfte der Teilnehmer (58) machten keine Angaben zu ihren Erfolgen in der Teilrolle Employee Champion (vgl. Tabelle 81).

Die meisten Aussagen ließen sich zu der Hauptkategorie „individuelle Beratung und Entwicklung von Führungskräften“ zuordnen (32 Nennungen). Dabei wurden z.B. folgende Punkte als Erfolge formuliert: „Individuelle Beratungssituationen gestalten und internes Coaching für Führungskräfte“, „regelmäßig in Kontakt mit den Führungskräften stehen. Ihnen Feedback zu geben, was bei der Entwicklung der Mitarbeiter noch von Nöten ist.“ Oder „Coaching der Führungskräfte bei schwierigen Situationen mit Mitarbeitern, Begleitung von Entscheidungsprozessen der Mitarbeiterförderung (z.B. Kriterien), qualitative und quantitative Personalplanung“ (vgl. Tabelle 81).

Tabelle 81: Ergebnisse Inhaltsanalyse Teilrolle „Employee Champion“ – Kategorienbildung zur Frage „Was gelingt bereits gut?“

Was gelingt bereits gut? Hauptkategorien	Anzahl Aussagen	Kategorien	Anzahl Aussagen
Keine Angabe	58	keine Angabe	58
Individuelle Beratung und Entwicklung von Führungskräften	32	individuelle Beratung von Führungskräften Beratung bei Kündigung Lösungen aufzeigen Schulungen zur Führungskräfteentwicklung Entwicklung eines Führungsverständnisses	28 1 1 1 1
Interne Entwicklung von Mitarbeitern	14	interne Entwicklung von Mitarbeitern Stärken und Schwächen erkennen Konzeption eines eigenen Programms Entwicklungspläne mit der Führungskraft aufsetzen	10 2 1 1
Akzeptanz der Mitarbeiter und Führungskräfte	7	Akzeptanz der Mitarbeiter und Führungskräfte Interessen und Anforderungen zusammenbringen	6 1
Situationsanalyse und –Einschätzung	2	Situationen einschätzen das Ohr an der Organisation haben	1 1
		Gesamtergebnis	113

14 Nennungen umfasst die Hauptkategorie „interne Entwicklung von Mitarbeitern“ mit Aussagen wie z.B.: „Interne Entwicklungen im Blick haben, Gespräche führen, Entwicklungspläne mit den Führungskräften entwickeln.“, „Auswahlprozesse und Beurteilungen der Mitarbeiter sicherstellen, nachhalten von Maßnahmen und interne Besetzungen“ oder „Steuerung des Personalentwicklungszyklus über das Jahr hinweg“.

„Akzeptanz der Mitarbeiter und Führungskräfte“ mit insgesamt 7 Aussagen wurde als eine weitere Hauptkategorie gebildet. Die Befragten sahen darin einen Erfolg, die Erwartungen von Mitarbeitern und Führungskräften erfüllt zu haben oder sich positioniert zu haben, so dass Akzeptanz entstanden ist. Formuliert wurde dies z.B. auf diese Weise: „Aufbau von Vertrauen auch zu neuen Mitarbeitern in kürzester Zeit, vertrauensvolle und nachhaltige Beziehungspflege zu Mitarbeitern“ oder „hohe Aufmerksamkeit meiner Rolle bei Führungskräften und Mitarbeitern bei diesem Thema, etabliertes System, in diesem Bereich läuft fast alles über meinen Tisch.“

2 Aussagen zur „Situationsanalyse und –einschätzung“ bilden ebenfalls eine Hauptkategorie. Als Erfolg wurde dabei z.B. formuliert „einschätzen der Situationen und neutrale Perspektive einbringen“.

Bei der Betrachtung der gebildeten Hauptkategorien und der Faktoren des Untersuchungsmodells wird deutlich, dass sich die Hauptkategorien den Ertragserwartungen „Hoffnung auf Erfolg“ und „Hoffnung auf Anschluss“ zuordnen ließen. Als Erfolge entsprechend der Aufgabenumsetzung des HR Business Partners und dem damit verbundenen Faktor „Hoffnung auf Erfolg“ wurden die Hauptkategorien „individuelle Beratung und Entwicklung von Führungskräften“ mit 32 Nennungen, die „interne Entwicklung von Mitarbeitern“ mit 14 Nennungen und die „Situationsanalyse und – einschätzung“ mit 2 Nennungen angesprochen. Dem Faktor „Hoffnung auf Anschluss“ konnten wahrgenommene Erfolge und die Hauptkategorie „Akzeptanz der Mitarbeiter und Führungskräfte“ mit 7 Nennungen zugeordnet werden. Rückschlüsse, die sich daraus entsprechend der Fragestellung 2 der qualitativen Inhaltsanalyse zum Untersuchungsmodell und der Teilrolle Employee Champion ziehen lassen, werden in Kapitel 6.7.3.4 betrachtet.

6.7.3.2 Wahrgenommene Hindernisse

In der zweiten Auswertungseinheit zur Teilrolle „Employee Champion“ und auf die Frage „welche Hindernisse nehmen sie für sich bei der Förderung von Mitarbeitern und Führungskräften aktuell in Ihrer persönlichen Arbeitssituation wahr?“ benannten die Teilnehmer im Wesentlichen die Hauptkategorien und Kategorien in Tabelle 82.

Auch hier wurde ein hoher Anteil nicht antwortender Teilnehmer deutlich sichtbar. 53 Teilnehmer machten keine Angaben auf diese Fragestellung. Ein Teilnehmer sah keine Hindernisse zur Ausübung der Teilrolle „Employee Champion“ (vgl. Tabelle 82).

Das Hindernis einer nicht verantwortlich gelebten Führungsrolle wurde von 18 Teilnehmern und damit am häufigsten benannt und in einer Hauptkategorie zusammengefasst. Dabei formulieren die Teilnehmer z.B.: „die Führungskräfte übernehmen teilweise nicht Ihre Verantwortung bei dem Thema Mitarbeiterentwicklung“ oder „manche Führungskräfte glauben, dass Performance Management insbesondere im negativen Sinne HR Aufgabe ist“ oder „bei starkem Personalumbau und -abbau wird das Thema leider durch Führungskräfte und die betriebliche Notwendigkeit zu leichtfertig vergessen oder hintenangestellt“ (vgl. Tabelle 82).

Tabelle 82: Ergebnisse Inhaltsanalyse Teilrolle „Employee Champion“ – Kategorienbildung zur Frage nach wahrgenommenen Hindernissen

Hindernisse Hauptkategorien	Anzahl Aussagen	Kategorien	Anzahl Aussagen
Keine Angabe	53	keine Angabe	53
Führungsrolle wird nicht verantwortlich gelebt	18	Führungskräfte übernehmen die Verantwortung nicht	10
		einseitige Informationen durch die Führungskraft	4
		Rolle der Führungskraft nicht klar definiert	3
		fehlende Konsequenz bei Fehlverhalten durch die Führungskraft	1
Mangelnde Kapazität und Effizienz im HR Bereich	13	zu viel operatives Tagesgeschäft	9
		hoher Abstimmungsaufwand innerhalb von HR	2
		Betreuungsgebiet zu groß und global verteilt	2
Lern- und Entwicklungskultur nicht verankert	12	Budget	2
		fehlende Einbindung	2
		fehlende Prozesse	2
		fehlende strategische Personalplanung	2
		die Förderung von Führungskräften ist nicht ausreichend systematisch verankert	1
		fehlendes Vertrauen	1
		Entwicklungsgedanke ist nicht ausreichend implementiert	1
		Mitarbeiter haben Angst vor mehr Verantwortung	1
Fehlende oder unpassende Entwicklungsangebote	9	wenig Entwicklungspfade benannt	7
		keine bedarfsgerechten Angebote	1
		Fehlendes Coaching für Top Management	1
Fehlende Qualifikation und Rollenklarheit des HR BPs	7	Rolle HR BP nicht klar definiert	4
		fehlende Führungserfahrung des HR BP	3
Keine Hindernisse	1	keine	1
Gesamtergebnis			113

Darüber hinaus wurde die „Kapazität und Effizienz im HR-Bereich“ von 13 Teilnehmern als Hindernis wahrgenommen. Dabei waren der zu hohe operative Aufwand, ein zu großer Abstimmungsaufwand oder auch zu große Betreuungsgebiete ein Thema für die Teilnehmer. Verbalisiert wurden diese Aussagen z.B. in folgender Weise: „Hoher Abstimmungsaufwand mit HR-Kollegen“, „zu viele operative Tätigkeiten als HR Business Partner“ oder „ich habe einen globalen HR BP Job: Da ist Mitarbeiterförderung oft nur virtuell möglich (insb., wenn es um Mitarbeiter außerhalb Europas geht). Das macht die Sache nicht unmöglich, aber erschwert sie. Im direkten Gespräch ist diese Aufgabe weit einfacher“.

„Die Lern- und Entwicklungskultur ist nicht ausreichend verankert“ umfasst als Hauptkategorie 12 Nennungen von Teilnehmern, die den fehlenden Entwicklungsgedanken als solchen, aber auch fehlende Prozesse und Strukturen zur Entwicklung von Mitarbeitern als Hindernis in ihrem Unternehmen wahrnehmen. Formuliert wurde dies z.B. in folgender Weise: „Die Förderung von Führungskräften ist nicht ausreichend systematisch im Unternehmen/bei den HR-Standards verankert“, „programmierter Austausch ist aktuell nicht gegeben. Austausch findet eher inoffiziell statt“ oder „Förderung stets in Abhängigkeit von aktueller Verfügbarkeit von Zielpositionen“, „strategische Personalplanung hinsichtlich Schlüsselpositionen fehlt“.

9 Teilnehmer benennen „fehlende oder unpassende Entwicklungsangebote“ als Hindernis zur Ausübung ihrer Rolle. „Wenig Schlüsselpositionen benannt, wenig Entwicklungspfade etabliert“ oder „fehlende Coachings auf Top-Managementebene, große Anzahl der zu betreuenden Führungskräfte“ oder „zu oft werden von Personalentwicklern die falschen, weil unbrauchbaren, Angebote gemacht; vermutlich, um eine möglichst breite Angebotspalette vorzeigen zu können, ob diese im jeweiligen Unternehmen gebraucht werden oder nicht“ waren Formulierungen, die Teilnehmer z.B. genutzt haben.

Zudem wurde von 7 Teilnehmern die fehlende Rollenklarheit und Qualifikation von HR Business Partnern als Hindernis wahrgenommen. In dieser Hauptkategorie wurden z.B. folgende Aussagen verfasst: „In manchen Bereichen ist das Verständnis von HR als Berater bei Führung und Entwicklung nicht in ausreichendem Maß vorhanden; hier wird erwartet, dass HR das eigene Führungs- und Entwicklungsmanko kompensiert, das haut nicht hin“ oder „ich bin selbst erst seit ein paar Jahren ohne jegliche Kenntnisse Führungskraft geworden. Leider übe ich meine Tätigkeit seitdem mit bestem Wissen und Gewissen aus, ohne das fachliche Handwerkszeug je dafür bekommen zu haben.“

Im Hinblick auf die Faktoren des Untersuchungsmodells ließ sich feststellen, dass sich die drei Hauptkategorien „fehlende Entwicklungsangebote bzw. kein bedarfsgerechtes Angebot“ mit 9 Nennungen, die „Lern- und Entwicklungskultur ist nicht verankert“ mit 12 Nennungen und die „Qualifikation und Rollenklarheit des HR BP“ mit 7 Nennungen dem Faktor „Entwicklungsaufwand“ zuordnen ließen. Weiter konnten die Hauptkategorie „Führungsrolle wird nicht verantwortlich gelebt“ (18 Nennungen) dem Faktor „normative Erwartungen der Führungskräfte“ und die Hauptkategorie „Kapazitäten und Effizienz im HR“ (13 Nennungen) dem Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“ zugeordnet werden. Damit konnten durch die gebildeten Hauptkategorien zu den wahrgenommenen Hindernissen insgesamt 3 Faktoren des Untersuchungsmodells adressiert werden. Weitere Rückschlüsse entsprechend der Fragestellung 2 der qualitativen Inhaltsanalyse

zum Untersuchungsmodell und der Teilrolle „Employee Champion“ werden in Kapitel 6.7.3.4 betrachtet.

6.7.3.3 Wahrgenommener Unterstützungsbedarf

Noch geringer als bereits bei den wahrgenommenen Erfolgen und Hindernissen zur Ausübung der Teilrolle „Employee Champion“ fiel der Anteil der Antwortenden bei der Frage nach dem Unterstützungsbedarf aus. 69 Teilnehmer und damit mehr als 50% machten keine Angabe zu dieser Frage. 3 Teilnehmer vermerkten, dass sie keinen Unterstützungsbedarf wahrnehmen.

Auf die konkrete Frage „Welche unterstützenden Maßnahmen wünschen Sie sich, um eine professionelle Förderung von Mitarbeitern und Führungskräften durchführen zu können?“ wurden aber dennoch einige Punkte benannt, die sich zu den Hauptkategorien und Kategorien in Tabelle 83 zusammenfassen ließen.

Die „Lernkultur verankern und sichtbar machen“ ist ein Unterstützungsbedarf, der von 15 Teilnehmern benannt wurde. Von der Führungskräfteentwicklung, über die strategische Verankerung bis hin zu einer entsprechenden Datenbasis und den dazugehörigen Programmen wurden viele einzelne Punkte einer Lernkultur benannt. Sie formulierten z.B. folgende Bedarfe: „regelmäßige Bereitstellung wichtiger Kennzahlen, bspw. auch bessere Aufbereitung des Talent-Pools“, „stärkere Verankerung in einer HR-Strategie“, „Selbstverständnis bei den Führungskräften und Unternehmenskultur, die die Mitarbeiter-Entwicklung als zentrale Führungsaufgabe versteht und lebt“ oder „Führungskräfteentwicklung muss praxisorientierter werden, Principles und Guidelines kommen nicht gut an und tragen nur dazu bei, dass man die HR Funktion nicht ganz ernst nimmt. Nur wenn die Themen relevant sind oder gemacht werden, finden sie Gehör.“ (vgl. Tabelle 83)

Tabelle 83: Ergebnisse Inhaltsanalyse Teilrolle „Employee Champion“ – Kategorienbildung zur Frage nach Unterstützungsbedarf

Unterstützungsbedarf Hauptkategorien	Anzahl Aussagen	Kategorien	Anzahl Aussagen
Keine Angabe	69	keine Angabe	69
Lernkultur verankern und sichtbar machen	15	Führungskräfteentwicklung	4
		Aktualität und Praxisnähe der Programme	2
		Sichtbarkeit der Talente	1
		Bewusstsein für Individualität von Förderung	1
		Verankerung in einer HR-Strategie	1
		Standardprozesse	1
		kollegiale Beratung	1
		mehr Beschäftigung mit dem Thema Förderung	1
		mehr individuelle PE-Angebote	1
		bessere Datenbasis	1
		360 Grad Feedback	1
Gemeinsames Führungsverständnis zum Thema Personalentwicklung entwickeln	11	Führungskraft als 1. Personaler	4
		Inhalte der Führungskräfteentwicklungsprogramme besser kennen	2
		gemeinsames Führungsverständnis	2
		Geschäftsführung als Vorbild	1
		Mehr Zeit für Führungskräfte, sich mit Führung zu befassen	1
		Unterstützung von Personalentwicklung durch das Management	1
Unterstützung der Rolle HR BP und gemeinsames Verständnis von HR im Unternehmen	8	gemeinsames Verständnis in der Organisation zur Rolle HR	4
		Supervision für HR BPs	1
		Übernahme operativer Aufgaben durch das SSC	1
		eine Abteilung PE, die sich auch um Admin kümmert	1
		tieferen Einblick in das Unternehmen	1
Mehr Ressourcen im Bereich HR	7	mehr Ressourcen	7
Keine Unterstützungsbedarfe	3	keine	3
Gesamtergebnis			113

Darüber hinaus benennen 11 Teilnehmer den Bedarf, das Führungsverständnis zu verbessern und weitere 8 Teilnehmer sehen einen Unterstützungsbedarf in dem gemeinsamen Verständnis von HR. Damit wird zudem ein deutlicher Unterstützungsbedarf in der Rollenklärung und einer gemeinsamen Verständnisbasis von Führung und HR sichtbar. Die Teilnehmer formulierten z.B. folgende Aussagen in der Hauptkategorie „gemeinsames Führungsverständnis“: „Standards zur Führungskräfteentwicklung, klare Anforderungsprofile, Budget“, „Klare Kommunikation von Seiten des Vorstands bzw. der Geschäftsführung, welche Rolle HR hat und welche

Erwartungen an die Führungskräfte bestehen; Führungskräfte müssen klar wissen, dass sie führen sollen und was es heißt. Was ist die Führungsstrategie und Haltung in dem konkreten Unternehmen“ oder „Selbstverständnis bei den Führungskräften und Unternehmenskultur, die die Mitarbeiter-Entwicklung als zentrale Führungsaufgabe versteht und lebt“. In der Hauptkategorie „gemeinsames Verständnis von HR im Unternehmen“ wurden ähnliche Aspekte formuliert. Auch hier wurde deutlich, dass es Klärungsbedarf zu den Verantwortlichkeiten der Rolle Führungskraft und HR Business Partner bzw. des gesamten Personalbereichs besteht. Aussagen lauteten z.B.: „gemeinsames Verständnis in der Organisation das HR hier aktuell involviert werden muss“ oder „klare Kommunikation von Seiten des Vorstands bzw. der Geschäftsführung, welche Rolle HR hat und welche Erwartungen an die Führungskräfte bestehen“. Andere Beispiele aus den Formulierungen zielen eher auf Unterstützung aus dem gemeinsamen Verständnis der Zusammenarbeit verschiedener Schnittstellen wie z.B. „Mehr Vertrauen in HR und die Kompetenz, mehr einbeziehen von Anfang an“ oder „die Erkenntnis bei der Personalentwicklungsabteilung, dass Förderung meist eine individuelle Herausforderung am Menschen ist“ oder „eine Abteilung Personalentwicklung, die sich auch um administrative Aufgaben kümmert“.

Insgesamt 7 Teilnehmer wünschen sich mehr Ressourcen, um ihrer Teilrolle gerecht werden zu können. Dabei wurden konkret „Budget“, „Zeit“ und „Kapazität“ sowie die Unterstützung aus anderen HR-Bereichen benannt wie z.B.: „Mehr Zeit und professionellere und individuellere Unterstützung von der strategischen Personalentwicklung“ sowie „Mehr Zeit und weniger Vorgaben der Unternehmensleitung, die sich vornehmlich auf das Senior Management fokussiert“

Im Hinblick auf das Untersuchungsmodell ließe sich feststellen, dass sich die Hauptkategorien zu den wahrgenommenen Unterstützungsbedarfen zu den Faktoren „Entwicklungsaufwand“, „normative Erwartungen der Führungskräfte“ sowie „Gelegenheit zur Umsetzung“ zuordnen ließen. Welche Rückschlüsse sich daraus zur Teilrolle „Employee Champion“ und zu dem Untersuchungsmodell ziehen lassen, wird in dem folgenden Kapitel 6.7.3.4 weiter betrachtet.

6.7.3.4 Rückschlüsse zur Teilrolle „Employee Champion“ und zu dem Untersuchungsmodell

Im Hinblick auf das Untersuchungsmodell konnte auch zu der Teilrolle „Employee Champion“ gezeigt werden, dass alle Aussagen zu den Faktoren des Untersuchungsmodells zugeordnet werden konnten. Die folgende Tabelle zeigt noch einmal das zusammengefasste Ergebnis und die Zuordnung zu den Faktoren des Untersuchungsmodells (vgl. Tabelle 84):

Tabelle 84: Zusammenfassung der Ergebnisse der Inhaltsanalysen zur Teilrolle „Employee Champion“

Faktor	Wahrgenommene Erfolge	Wahrgenommene Hindernisse	Unterstützungsbedarf
Hoffnung auf Erfolg	• Individuelle Beratung und Entwicklung von Führungskräften (32) • Interne Entwicklung von Mitarbeitern (14) • Situationsanalyse und -einschätzung (2)		
Hoffnung auf Anschluss	• Akzeptanz der Mitarbeiter und Führungskräfte (7)		
Entwicklungsaufwand		• Fehlende Entwicklungsangebote/kein bedarfsgerechtes Angebot (9) • Lern- und Entwicklungskultur nicht verankert (12) • Qualifikation und Rollenklarheit des HR BP (7)	• Lernkultur verankern und sichtbar machen (15)
Normative Erwartungen der Führungskräfte		• Führungsrolle wird nicht verantwortlich gelebt (18)	• Führungskraft als 1. Personaler und gemeinsames Führungsverständnis zum Thema Personalentwicklung (11) • Unterstützung der Rolle HR BP und gemeinsames Verständnis in der Organisation (8)
Gelegenheit zur Umsetzung		• Kapazitäten und Effizienz im HR (13)	• Ressourcen im HR (7)

Die wahrgenommenen Erfolge ließen sich insbesondere dem Faktor „Hoffnung auf Erfolg“ zuordnen (3 Hauptkategorien mit 48 Nennungen). Zudem ließen sich 7 Nennungen und 1 Hauptkategorie mit dem Faktor „Hoffnung auf Anschluss“ in Verbindung bringen. Bei den wahrgenommenen Hindernissen wurde insbesondere der Faktor „Entwicklungsaufwand“ mit insgesamt 28 Nennungen adressiert. Darüber hinaus konnten dem Faktor „Normative Erwartungen durch die Führungskraft“ (1 Hauptkategorie mit 18 Nennungen) sowie „Gelegenheit zur Umsetzung“ (1 Hauptkategorie mit 13 Nennungen) zugeordnet werden. Auch bei dem formulierten Unterstützungsbedarf wurden die Faktoren „Entwicklungsaufwand“, „Normative Erwartungen durch die Führungskräfte“ sowie „Gelegenheit zur Umsetzung“ adressiert. Bisher nicht im Untersuchungsmodell berücksichtigt, aber durch die Aussagen der Teilnehmer adressiert, wurden Unterstützungsbedarfe in Richtung von HR-Teilbereichen formuliert. Dabei wurde insbesondere der Bereich Personalentwicklung mehrfach benannt.

6.7.4 Ergebnisse zum „Administrative Expert“

Auch für die Teilrolle „Administrative Expert“ wurden durch die Befragung Aussagen zu den drei Auswertungseinheiten bzw. Fragen nach den Erfolgen, den Hindernissen und dem Unterstützungsbedarf generiert und qualitativ inhaltsanalytisch durch die Zusammenfassung zu Kategorien und Hauptkategorien ausgewertet (vgl. Kapitel 6.2.5 Ablaufschema und Kategorienbildung). Die Ergebnisse zu den entsprechenden Wahrnehmungen werden in den folgenden Kapiteln 6.7.4.1 bis 6.7.4.3 beschrieben. In Kapitel 6.7.4.4 werden die ermittelten Hauptkategorien den Faktoren des Untersuchungsmodells noch einmal zusammenfassend zugeordnet, um ggf. Rückschlüsse zu dem entwickelten Modell und der Teilrolle „Administrative Expert“ ziehen zu können.

6.7.4.1 Wahrnehmung von Erfolgen

Als „Administrative Expert“ geht es darum, organisationale Prozesse und Services effizient zu gestalten und insbesondere der optimalen Umsetzung dieser in der operativen Betreuungsebene in den operativen Geschäftsbereichen. Viele Prozesse werden heute durch Technik unterstützt. Für den HR Business Partner bedeutet dies ebenfalls eine deutlich stärkere Auseinandersetzung mit neuen Techniken (vgl. Kapitel 2.1). Die Aussagen auf die Frage „was gelingt Ihnen bei der Optimierung von HR-Prozessen durch neue Medien bereits gut?“ und zu den Erfolgswahrnehmungen durch die Teilnehmer, konnten zu den folgenden Hauptkategorien zusammengefasst werden (Tabelle 85):

Tabelle 85: Ergebnisse Inhaltsanalyse Teilrolle „Administrative Expert“ – Kategorienbildung zur Frage „Was gelingt bereits gut?“

Was gelingt bereits gut? Hauptaussagen	Anzahl Aussagen	Aussagen	Anzahl Aussagen
Keine Angabe	74	keine Angabe	74
Technische Unterstützung	16	technische Unterstützung MSS/ESS	11
		Einbindung Social Media	2
		E-Recruiting	2
		Datenbasis vorhanden	1
Medienauswahl und –einführung	12	Medienauswahl und –einführung	12
Know How: Projekt- und Prozessmanagement/ generelle Erfahrung	9	Prozessmanagement	5
		Erfahrung/Vorbild	2
		Projektmanagement	1
		Kenntnisse vorhanden	1
Vorhandenes Netzwerk	2	Netzwerkaufbau	1
		privates Netzwerk	1
		Gesamtergebnis	113

Mehr als die Hälfte (66% bzw. 74 Teilnehmer) machten keine Angaben zu ihren Erfolgswahrnehmungen in der Teilrolle „Administrative Expert“. Die meisten Aussagen (16) ließen sich in der Hauptkategorie „Technische Unterstützung“ zusammenfassen. Die Teilnehmer nannten dabei die technische Unterstützung bei MSS/ESS (Manager und Employee Self Services) sowie Social Media, E-Recruiting. Formulierungen der Teilnehmer lauteten z.B.: „HR-Prozesse in SAP übertragen und Führungskräfte bei der Anwendung von MSS und ESS zu beraten“ oder „wir haben ein neues webbasiertes System eingeführt. Zusätzlich haben wir ein neues webbasiertes Mitarbeiterbeurteilungssystem eingeführt. Beide Systeme wurden positiv von der Organisation aufgenommen“ oder „wir haben z.B. den gesamten Rekrutierungsprozess voll systemunterstützt umgesetzt. Fast alle HR-Informationen sind in einer Intranetbibliothek abrufbar“.

Weitere 12 Nennungen umfasst die Hauptkategorie „Medienauswahl und –einführung“. Dabei formulierten die Teilnehmer z.B. folgende Erfolgswahrnehmungen in ihrer Teilrolle als „Administrative Expert“: „Analyse neuer Medien und Entscheidung, welche neuen Medien zu nutzen sind sowie Einführung und Kommunikation an das Team“ oder „Einführung neuer Systeme, Betreuung Mitarbeiter und Führungskräfte“.

Darüber hinaus wurden 9 Aussagen in der Hauptkategorie „Know How: Projekt- und Prozessmanagement/generelle Erfahrung“ aufgenommen. Die Teilnehmer formulierten ihre Erfolgswahrnehmung in dieser Kategorie z.B. wie folgt: „Verringerung von Fehlern, Dokumentation von Prozessen und best practices“, „Anforderungen spezifizieren und Strukturierung im Projektmanagement“ oder „Standards etablieren, Aufwand reduzieren“.

Im Aufbau ihres Netzwerkes sahen 2 weitere Teilnehmer Erfolge in der Teilrolle des „Administrative Expert“ und führten dabei sowohl ihr geschäftliches Netzwerk als auch ihren Austausch zu administrativen Themen in ihrem privaten Netzwerk auf.

Es konnten damit zwar 4 Hauptkategorien mit insgesamt 39 Nennungen gebildet werden. Die Nennungen von Erfolgswahrnehmungen fielen jedoch im Vergleich zu den anderen Teilrollen zur Teilrolle des „Administrative Expert“ deutlich geringer aus. Dennoch konnten im Hinblick auf das Untersuchungsmodell die Faktoren „Hoffnung auf Erfolg“, „Hoffnung auf Anschluss“ sowie „Kompetenzerleben“ durch die gebildeten Hauptkategorien adressiert werden. Welche Rückschlüsse sich insgesamt aus der qualitativen Inhaltsanalyse zu den wahrgenommenen Erfolgen zum Untersuchungsmodell und der Teilrolle „Administrative Expert“ ziehen lassen, wird in Kapitel 6.7.4.4 betrachtet.

6.7.4.2 Wahrgenommene Hindernisse

Zu der Frage „Welche Hindernisse nehmen Sie in der Beratung zur Nutzung neuer Medien in den HR-Prozessen und in der eigenen Anwendung aktuell in Ihrer persönlichen Arbeitssituation wahr?“ und den wahrgenommenen Hindernissen konnten insgesamt 4 Hauptkategorien gebildet und 41 Aussagen ausgewertet werden. 71 Teilnehmer (über 60%) machten jedoch keine Angaben zu den wahrgenommenen Hindernissen. 1 Teilnehmer benannte direkt, dass keine Hindernisse wahrgenommen wurden. Betrachtet man die genannten Hindernisse, ergibt sich folgende Übersicht der Kategorien (vgl. Tabelle 86):

Tabelle 86: Ergebnisse Inhaltsanalyse Teilrolle „Administrative Expert“ – Kategorienbildung zur Frage nach den wahrgenommenen Hindernissen

Hindernisse Hauptkategorien	Anzahl Aussagen	Kategorien	Anzahl Aussagen
Keine Angabe	71	keine Angabe	71
Fehlendes integriertes nutzerfreundliches System	17	kein integriertes nutzerfreundliches System/passt nicht zum Bedarf	9
		Zugangsverbote/ veraltete IT Infrastruktur	3
		Medien-/Technikvielfalt	2
		keine neue Medien-Strategie/Ziel und Umgang nicht klar	1
		kein Zugang zu PCs für gewerbliche Mitarbeiter	1
		Mitarbeiter wünschen sich persönlichen Kontakt	1
Aufwand mit der Technik	15	Zeitaufwand	9
		zu viel operative Aufgaben	4
		Abstimmungs- und Einführungsaufwand	2
Fehlende Medienkompetenz	7	Medienkompetenz	7
Fehlende Messbarkeit des Mehrerts	2	Mehrwert schwer messbar	2
Keine Hindernisse	1	keine	1
Gesamtergebnis			113

Am häufigsten wurden ein „fehlendes integriertes, nutzerfreundliches System“ (17 Aussagen) sowie der „Aufwand mit der Technik“ (15 Aussagen) als Hindernisse wahrgenommen.

In Bezug auf ein „fehlendes integriertes, nutzerfreundliches System“ empfanden die Teilnehmer auch eine veraltete Technik oder fehlende Zugänge z.B. für gewerbliche Mitarbeiter zu entsprechenden PCs als Hindernisse. Sie formulierten z.B.: „viele dieser elektronischen Prozesse sind suboptimal, die Benutzerfreundlichkeit ist zu schlecht - Es wird eine heterogene Über-Infrastruktur geschaffen, kein integriertes, ganzheitliches HR-System. Viele Plattformen, Intranetseiten, Tools, Zugänge“ oder „annähernd keine Einflussmöglichkeiten auf die IT-Landschaft lokal, da dies in aller Regel

Konzernentscheidungen sind bzw. die Einführung von Tools durch Budgetbeschränkungen hier leider selten möglich ist“, „veraltete IT-Infrastruktur im Unternehmen, gesperrte Social-Media-Kanäle, nicht alle verfügbaren Kanäle sind erlaubt“ oder „Führungskräfte & Mitarbeiter bevorzugen individuellen Kontakt statt technische Prozesse/ geringe Nutzerfreundlichkeit in vielen Technologien“.

„Aufwändiger Prozess bei der Einführung. Wenig Mut zur Veränderung“ oder „Nachhaltiges und professionelles Arbeiten mit neuen Medien erfordert viel Zeit. Mit einem Xing Profil und schnellen Searchen ist es nicht getan“ oder „Analyse unterschiedlicher Medien ist sehr zeitaufwendig“ sind darüber hinaus z.B. Aussagen, die Teilnehmer zu einem als Hindernis empfundenen „Aufwand mit der Technik“ geschrieben haben.

Eine „fehlende Medienkompetenz“ nehmen 7 Teilnehmer als Hindernis zur Ausübung ihrer Teilrolle „Administrative Expert“ wahr. Sie formulieren dabei z.B. folgende Punkte: „persönliches Know-How bei social media nicht so stark ausgeprägt“, „Die Unternehmenskultur ist insbesondere im Bereich der internationalen Führungskräfte außerhalb des Personalbereichs noch nicht gut genug an den Einsatz von technologischen Mitteln gewöhnt“ oder „negative Haltung zu Systemen von Mitarbeitern und Führungskräften, mangelnde Veränderungsbereitschaft“. Deutlich wird auch hier neben dem Können insbesondere auch die Haltung ggü. neuen Medien, die als Hindernis wahrgenommen wird.

Darüber hinaus nehmen 2 Teilnehmer eine „fehlende Messbarkeit des Mehrwerts“ als Hindernis wahr. „Kontrollierbarkeit und Aufwand- wie kann ich den Mehrwert messen?“ ist dabei z.B. eine Fragestellung in Bezug auf die wahrgenommenen Hindernisse beim Einsatz neuer Medien und der Ausübung der eigenen Teilrolle „Administrative Expert“ eines Teilnehmers.

Im Hinblick auf das Untersuchungsmodell ließen sich die gebildeten Kategorien den Faktoren „Furcht vor Misserfolg“ sowie „Gelegenheit zur Umsetzung“ zuordnen. Dabei adressierten 2 Hauptkategorien „fehlende Medienkompetenz im Unternehmen (7 Nennungen)“ und „fehlende Messbarkeit des Mehrwertes“ (2 Nennungen) den Faktor „Furcht vor Misserfolg“ und die Hauptkategorien „Aufwand mit der Technik“ (15 Nennungen) und „fehlendes integriertes und nutzerfreundliches System bedauert“ (17 Nennungen) den Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“. Welche Rückschlüsse sich daraus für das Untersuchungsmodell und die Teilrolle „Administrative Expert“ ziehen lassen, wird in Kapitel 6.7.4.4 betrachtet.

6.7.4.3 Wahrgenommener Unterstützungsbedarf

In dem dritten offenen Fragenbereich zur Teilrolle „Administrative Expert“ wurde ebenfalls nach dem **Unterstützungsbedarf** gefragt. „Welche unterstützenden Maßnahmen wünschen Sie sich, um zu neuen Medien in den HR-Prozessen professionell beraten zu können und welche für die eigene Anwendung neuer Medien in Ihrem Arbeitsbereich?“ Die folgende Tabelle gibt auch hier einen ersten Überblick über die Aussagen der Teilnehmer (vgl. Tabelle 87):

Tabelle 87: Ergebnisse Inhaltsanalyse Teilrolle „Administrative Expert“ – Kategorienbildung zur Frage nach dem Unterstützungsbedarf

Unterstützungsbedarfe Hauptkategorien	Anzahl Aussagen	Kategorien	Anzahl Aussagen
Keine Angabe	82	keine Angabe	82
Qualifizierung und Beratung	12	Qualifizierung	6
		Beratung durch IT	5
		externe Berater	1
Veränderungsunterstützung im Unternehmen	7	Veränderungsbereitschaft im Team	3
		Change Management	1
		Unterstützung durch das Management	1
		offene Unternehmenskultur	1
		Strategie/Ziele im Umgang	1
Funktionierende Technik	5	bessere Ausstattung, moderne Infrastruktur	2
		Lizenzen/Zugänge	2
		funktionierende Technik	1
Zeitliche und finanzielle Ausstattung	5	weniger operative Aufgaben	2
		Budget	2
		Fokussierung	1
Kein Unterstützungsbedarf	2	Keine	2
Gesamtergebnis			113

Zu der Fragestellung nach dem gewünschten Unterstützungsbedarf machen insgesamt 82 Teilnehmer (73%) keine Aussage und 2 Teilnehmer benennen konkret, dass sie keinen Unterstützungsbedarf wahrnehmen.

In der Betrachtung des genannten Unterstützungsbedarfs wurden insbesondere Aussagen zu Qualifizierung und Beratung herausgestellt (12 Nennungen). Dabei blieb z.T. offen, ob nur die eigene Person oder das Unternehmen insgesamt gemeint war. Es wurden z.B. folgende Formulierungen verwendet: „Schulungen mit Tipps und Tricks zur optimalen Nutzung“, „Mehr Know-How und Unterstützung von IT, insbesondere Projektberatung und Begleitung“ oder „fähige externe Fachleute“.

Von 7 Teilnehmern wird eine „Veränderungsunterstützung“ gewünscht. In dieser Hauptkategorie wurden z.B. Formulierungen zusammengefasst wie: ein „gutes begleitendes Change Management, viel Kommunikation und Einbeziehung der Kollegen und Mitarbeiter in die Veränderung, damit die Veränderung besser angenommen und akzeptiert wird“ oder „mehr und bessere Abstimmung mit Global HR“ oder „Schulungen und einen Blick in die Zukunft von neuen Techniken. Ich würde das gern vorher durchdenken können, bevor ich damit konfrontiert werde. Einbindung von Anfang an“.

Jeweils 5 Teilnehmer wünschen sich eine „funktionierende Technik“ oder „mehr zeitliche und finanzielle Ausstattung“. Diese sehen z.B. einen Bedarf bei „Lizenzen und Zugängen“ oder im „Budget“ und der „Zeit für die Auseinandersetzung mit der Technik“.

Im Hinblick auf das Untersuchungsmodell wird deutlich, dass sich die zu dieser Auswertungseinheit gebildeten Hauptkategorien den Faktoren „Furcht vor Misserfolg“, „Entwicklungsaufwand“ sowie „Gelegenheit zur Umsetzung“ zuordnen ließen. Im Detail sowie in der Fragestellung, welche Rückschlüsse sich daraus für das Untersuchungsmodell und die Teilrolle „Administrative Expert“ ergeben, erfolgt die Betrachtung im nachfolgenden Kapitel 6.7.4.4.

6.7.4.4 Rückschlüsse zur Teilrolle Administrative Expert und dem Untersuchungsmodell

Die folgende Tabelle (88) zeigt zusammengefasst einen Überblick der Hauptkategorien zu den drei Auswertungseinheiten und damit zu den wahrgenommenen Erfolgen, Hindernissen und Unterstützungsbedarfen in der Teilrolle „Administrative Expert“. Durch eine weitere Kategorisierung wurden die Hauptkategorien den Faktoren des Untersuchungsmodells zugeordnet. Addressiert wurden die Faktoren der Ertragserwartungen „Hoffnung auf Erfolg“ und „Hoffnung auf Anschluss“, die Kostenerwartung bzw. der Faktor „Furcht vor Misserfolg“ sowie die Faktoren „Kompetenzerleben“ und „Entwicklungsaufwand“ und der Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“.

Tabelle 88: Zusammenfassung der Ergebnisse der Inhaltsanalysen zur Teilrolle „Administrative Expert“

Faktor	Wahrgenommene Erfolge	Wahrgenommene Hindernisse	Unterstützungsbedarf
Hoffnung auf Erfolg	• Technische Unterstützung (z.B. MSS/ESS oder andere Technologien) (16) • Medienauswahl und Einführung (12)		
Furcht vor Misserfolg		• fehlende Medienkompetenz im Unternehmen (7) • fehlende Messbarkeit des Mehrwertes (2)	• Veränderungsunterstützung (7)
Hoffnung auf Anschluss	• Vorhandenes Netzwerk (2)		
Kompetenzerleben	• Know-How: Projekt- und Prozessmanagement/ generelle Erfahrung (9)		
Entwicklungsaufwand			• Qualifizierung und Beratung (12)
Gelegenheit zur Umsetzung		• Aufwand mit der Technik (15). • fehlendes integriertes und nutzerfreundliches System bedauert. (17)	• funktionierende Technik (5) • zeitliche und finanzielle Ausstattung (5)

Die Hauptkategorien zu den wahrgenommenen Erfolgen adressieren dabei die Faktoren „Hoffnung auf Erfolg“, „Hoffnung auf Anschluss“ und „Kompetenzerleben“. Die Hauptkategorien zu den Erfolgswahrnehmungen „Medienauswahl und Einführung“ und „Technische Unterstützung“ wurden dem Faktor „Hoffnung auf Erfolg“ zugeordnet. Der Faktor „Hoffnung auf Erfolg“ wurde damit am stärksten adressiert (28 Nennungen). Die Kategorie „Vorhandenes Netzwerk“ wurde dem Faktor „Hoffnung auf Anschluss“ zugeordnet. Die Kategorie „Know-How“ zielte in Richtung des Faktors „Kompetenzerleben“.

Die Hauptkategorien und Aussagen zu den wahrgenommenen Hindernissen zur Ausübung der Teilrolle „Administrative Expert“ konnten den Faktoren „Furcht vor Misserfolg“ sowie „Gelegenheit zur Umsetzung“ zugeordnet werden. Der Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“ wird dabei mit 32 Aussagen am stärksten adressiert. Es wurden den vorangegangenen Ausführungen entsprechend deutliche Hindernisse in der Gelegenheit zur Umsetzung durch hier antwortenden Teilnehmer wahrgenommen.

Bei der Frage nach Unterstützungsbedarf bezogen sich die Aussagen zum einen auf den „Entwicklungsaufwand“, wie die Kategorie „Qualifizierung und Beratung“ und zum anderen auf den Faktor „Furcht vor Misserfolg“ mit der Kategorie „Veränderungsunterstützung“ sowie auf den Unternehmenskontext und eine grundsätzliche Gelegenheit zur Umsetzung mit den Kategorien zur „funktionierenden Technik“ oder einer „Ressourcenausstattung“.

Auf diese Weise konnten auch für die Teilrolle „Administrative Expert“ alle Kategorien und Aussagen zu Faktoren des Untersuchungsmodells zugeordnet werden. Auch hier wurden, wie bei den vorangegangenen Teilrollen bereits beschrieben, nicht alle Faktoren adressiert. Deutlich wurde im Vergleich zum bisher aufgestellten Untersuchungsmodell, dass konkrete Schnittstellen wie z.B. der Bereich IT im Unternehmen ggf. einen Einfluss im Kontext der Rollenausübung durch den HR Business Partner nehmen. Bisher wurden aus dem sozialen Kontext nur der Vorgesetzte und die Führungskräfte der Fachbereiche im Untersuchungsmodell aufgenommen. Für die Teilrolle „Administrative Expert“ wurden hier ggf. ergänzend der Bereich IT sowie externe Berater genannt. Als konkretere Einflüsse auf die Gelegenheit zur Umsetzung werden zusätzlich zu dem administrativen Aufwand, die Zeit, das Budget, sowie technische Voraussetzungen genannt. Im bisherigen Untersuchungsmodell wurde insbesondere der administrative Aufwand durch den Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“ angesprochen. Auf diese Weise ergeben sich ggf. für die Diskussion der Ergebnisse weitere Ansatzpunkte und Konkretisierungen der Faktoren des Untersuchungsmodells.

6.7.5 Zusammenfassung der inhaltsanalytischen Ergebnisse

Die Fragestellung dieser Arbeit lautet: **Inwieweit kann das entwickelte Untersuchungsmodell entsprechend der aufgestellten Hypothesen (Kap. 5) zur Erhebung und Vorhersage von Absichten zur Rollenausübung in Bezug auf die HR-Business-Partner-Rolle bestätigt werden?**

Nachdem diese Frage bereits durch die modellgestützten quantitativen Auswertungen behandelt wurde, sollten die qualitativen inhaltsanalytischen Auswertungen zusätzlich Auskunft über die eigenständige Sicht der Befragten ohne Antwortvorgaben in Bezug auf relevante Aspekte der untersuchten Faktoren geben.

Tabelle 89 gibt einen Überblick, welche Aspekte der Modellfaktoren auch anhand der offenen Abfragen zu wahrgenommenen Erfolgen, Hindernissen und Unterstützungsbedarfen durch die Untersuchungsteilnehmer benannt wurden. Hierzu wurde die Anzahl der genannten Aspekte zu den Erfolgen, Hindernissen und Unterstützungsbedarfen jeweils pro Untersuchungsfaktor bestimmt.

Tabelle 89: Überblick und Zusammenfassung der Ergebnisse zur qualitativen Inhaltsanalyse

Faktor	ΣE	Erfolge (E)	ΣH	Hindernisse (H)	ΣU	Unterstützungs-Bedarf (U)
Hoffnung auf Erfolg	205	- Strategic Partner (70) - Change Agent (59) - Employee Champion (48) - Administrative Expert (28)			21	Strategic Partner (21)
Furcht vor Misserfolg			32	- Change Agent (23) - Administrative Expert (9)	7	Administrative Expert (7)
Hoffnung auf Anschluss	9	- Employee Champion (7) - Administrative Expert (2)	27	Strategic Partner (27)	8	- Strategic Partner (4) - Change Agent (4)
Furcht vor Zurückweisung			15	Change Agent (15)		
Hoffnung auf Kontrolle					12	Change Agent (12)
Furcht vor Kontrollverlust			6	Change Agent (6)		
Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum	4	Change Agent (4)	2	Strategic Partner (2)		
Furcht vor Überlastung					2	Strategic Partner (2)
Kompetenz-erleben	9	Administrative Expert (9)				
Entwicklungsaufwand			30	- Strategic Partner (2) - Employee Champion (28)	42	- Strategic Partner (6) - Change Agent (9) - Employee Champion (15) - Administrative Expert (12)
Normative Erwartungen des Vorgesetzten			10	Strategic Partner (10)	21	- Strategic Partner (12) - Change Agent (9)
Normative Erwartungen der Führungskraft			18	Employee Champion (18)	20	- Strategic Partner (1) - Employee Champion (19)
Verfügbarkeit von Informationen			2	Strategic Partner (2)	15	- Strategic Partner (7) - Change Agent (8)
Gelegenheit zur Umsetzung			102	- Strategic Partner (37) - Change Agent (20) - Employee Champion (13) - Administrative Expert (32)	46	- Strategic Partner (15) - Change Agent (14) - Employee Champion (7) - Administrative Expert (10)
Summe Aussagen (wahrgenommene Punkte)	227	- Strategic Partner (70) - Change Agent (63) - Employee Champion (55) - Administrative Expert (39)	244	- Strategic Partner (80) - Change Agent (64) - Employee Champion (59) - Administrative Expert (41)	194	- Strategic Partner (68) - Change Agent (56) - Employee Champion (41) - Administrative Expert (29)
Keine Wahrnehmung	2	Keine Erfolge (2)	2	Keine Hindernisse (2)	6	Keine Unterstützung (6)
Summe Enthaltungen oder keine Wahrnehmung	223	- Strategic Partner (41) - Change Agent (50) - Employee Champion (58) - Administrative Expert (74)	206	- Strategic Partner (33) - Change Agent (49) - Employee Champion (53) - Administrative Expert (71)	251	- Strategic Partner (44) - Change Agent (56) - Employee Champion (69) - Administrative Expert (82)

Insgesamt 227 Aussagen der Teilnehmer dieser Befragung zu wahrgenommenen Erfolgen bekräftigten, dass die Teilnehmer bereits eine erfolgreiche Ausübung der Rolle HR Business Partner wahrnehmen. Insbesondere wurden mit 205 Aussagen die „Hoffnung auf Erfolg“ aus allen 4 Teilrollen „Administrative Expert“, „Employee Champion“, „Change Agent“ und „Strategic Partner“ bekräftigt. Diese Aussagen wurden jedoch über die vier Teilrollen von durchschnittlich nur ca. 50% der Teilnehmer getätigt, die anderen ca. 50% enthielten sich einer Aussage. Den Faktoren „Hoffnung auf Anschluss“ und „Kompetenzerleben“ konnten jeweils 9 Aussagen aus den Hauptkategorien der Auswertungen zu den Teilrollen „Administrative Expert“ und „Employee Champion“ zugeordnet werden. Die „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ wurde durch die offenen Aussagen zu Erfolgen nur durch 4 Teilnehmer und Aussagen zu der Teilrolle „Change Agent“ thematisiert.

Insgesamt wurden mit 244 Aussagen zu Hindernissen mehr Antworten auf die Fragestellung nach den wahrgenommenen Hindernissen abgegeben als auf die Frage nach den wahrgenommenen Erfolgen (227). Bei diesen Fragen enthielten sich aber auch im Durchschnitt ca. 46% der Befragten in Bezug auf eine Antwort. Bei den Hindernissen wurde am stärksten die Arbeitssituation und die fehlende „Gelegenheit zur Umsetzung“ thematisiert (102 Aussagen). Nur 2 Aussagen ließen sich dem Faktor „Verfügbarkeit von Informationen“, der ebenfalls zur Arbeitssituation der Teilnehmer im Untersuchungsmodell aufgenommen wurde, zuordnen. Dafür wurden in den Aussagen zum Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“ einige weitere Aspekte benannt, wie z.B. der administrative Aufwand, die Zeit und das verfügbare Budget. Vergleichsweise wenige Aussagen zu den wahrgenommenen Hindernissen entfielen auf die anderen Faktoren der Ertrags- und Kostenerwartungen des Untersuchungsmodells wie auf die „Furcht vor Misserfolg“ (32 Aussagen), „Entwicklungsaufwand“ (30 Aussagen), „Hoffnung auf Anschluss“ (27 Aussagen) sowie auf die „Furcht vor Zurückweisung“ (15 Aussagen). Und nur sehr wenige Aussagen ließen sich den Faktoren „Furcht vor Kontrollverlust“ (6 Aussagen) und „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ (2 Aussagen) zuordnen. Über die Aussagen zu den Hindernissen wurden ebenfalls die Faktoren der normativen Erwartungen angesprochen. Dabei entfielen insgesamt 18 Aussagen auf den Faktor „Normative Erwartungen des Vorgesetzten“ und 10 Aussagen auf den Faktor „Normative Erwartungen der Führungskräfte“ (vgl. Tabelle 89). Insgesamt wurden jedoch in den Aussagen der Teilnehmer weitere Schnittstellen benannt, die ggf. für weitere Untersuchungen und eine Konkretisierung des Untersuchungsmodells von Interesse sein könnten, wie z.B. das Team HR (das Team der Personalabteilung), die Personalentwicklung, das Shared Service Center, die IT oder auch externe Berater.

Insgesamt wurden 194 Aussagen zum wahrgenommenen Unterstützungsbedarf in allen vier Teilrollen abgegeben (vgl. Tabelle 89). Zum Unterstützungsbedarf wurden im Vergleich mit den Antworten auf die Fragen zu Erfolgen und Hindernissen die wenigsten Antworten abgegeben. Der Anteil der Befragten, die sich in Bezug auf diese Frage einer Antwort enthielten, lag hier im Durchschnitt über alle vier Rollenfacetten bei ca. 57%. Auf die Frage nach dem Unterstützungsbedarf entfielen die Aussagen am stärksten auf den Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“ (46 Aussagen). In Bezug auf die Faktoren zur wahrgenommenen Arbeitssituation entfielen zusätzlich 15 Aussagen zu wahrgenommenen Unterstützungsbedarfen auf den Faktor „Verfügbarkeit von Informationen“. Am zweitstärksten wurde der Faktor „Entwicklungsaufwand“ (42 Aussagen) adressiert. Jeweils 21 bzw. 20 Aussagen entfielen jeweils auf die Faktoren der „normativen Erwartungen durch den Vorgesetzten“ (21 Aussagen) sowie auf den Faktor „normative Erwartungen durch die Führungskräfte“ (20 Aussagen). Die Faktoren der Ertragserwartungen wurden insbesondere mit dem Faktor „Hoffnung auf Erfolg“ (21 Aussagen) sowie mit dem Faktor „Hoffnung auf Kontrolle“ (12 Aussagen) thematisiert. 8 Aussagen konnten zudem dem Faktor „Hoffnung auf Anschluss“ zugeordnet werden. Darüber hinaus wurden die Faktoren der Kostenerwartungen „Furcht vor Misserfolg“ (7 Aussagen) und „Furcht vor Überlastung“ (2 Aussagen) mit wenigen Aussagen (< 10) angesprochen.

In Bezug auf den wahrgenommenen Unterstützungsbedarf sowie durch die wahrgenommenen Hindernisse wurden jeweils 10 verschiedene Faktoren des Untersuchungsmodells adressiert. In Bezug auf die wahrgenommenen Erfolge konnten die Aussagen und Kategorien zu 4 verschiedenen Faktoren zugeordnet werden. Insgesamt wird deutlich, dass lediglich die „kognitive Präferenz“ sowie die Faktoren der Konformitätsmotivation als Faktoren des Modells nicht adressierbar wurden. Die inhaltliche Betrachtung bietet ggf. ergänzende Hinweise, die noch nicht im Untersuchungsmodell enthalten sind. Dabei handelt es sich z.B. um Einflüsse aus der Zusammenarbeit insgesamt, wie z.B. innerhalb des Personalbereiches bzw. innerhalb des HR-Teams, mit dem Bereich Personalentwicklung oder dem Bereich IT sowie mit externen Beratern. Zudem wurde durch die Formulierungen zu den Hindernissen häufig der Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“ zugeordnet. Diesen Formulierungen lassen sich ebenfalls einzelne Aspekte entnehmen, die ggf. auf eine weitere Konkretisierbarkeit dieses Faktors hindeuten. Es wurden z.B. explizit der administrative Aufwand, Zeit und Budget häufiger direkt angesprochen. Weitere konkrete Aussagen zur Eignung des Untersuchungsmodells oder zu Wirkungszusammenhängen zwischen den Faktoren können inhaltsanalytisch nicht ermittelt werden.

In der Inhaltsanalyse fiel insgesamt auf, dass sich die Aussagen der Teilnehmer stark auf ihren Handlungskontext im Unternehmen und weniger auf ihre Person selbst bezogen und dass der Anteil, der nicht antwortenden Befragungsteilnehmer vergleichsweise hoch ausfällt. In dieser Hinsicht decken sich die hier festgestellten und beschriebenen Punkte mit den Ergebnissen aus den Befragungen von Claßen und Kern (2010). Der hohe Bezug der Aussagen zum Handlungskontext der HR-Business-Partner-Rolle statt zu der eigenen Person könnte ein Hinweis darauf sein, dass die Fähigkeit zur Selbstreflexion der eigenen Person, des eigenen Handelns und der eigenen Motivation im Zusammenhang mit der HR-Business-Partner-Rolle noch wenig ausgeprägt ist. Vor dem Hintergrund der Annahme, dass, je mehr eine Person in der Lage ist, sich selbst und sein eigenes Handeln zu reflektieren, auch zunehmend konkretere Ideen zur Selbstverbesserung und zur eigenen Weiterentwicklung entstehen, könnte man hier zu dem Schluss kommen, dass noch kein ausgeprägtes Selbstreflexionsverhalten von einem Großteil der Teilnehmer vorliegt. Das nach Ulrich gewünschte proaktive Verhalten des HR Business Partners und die Erfolgsmessung an Kennzahlen erfordert allerdings eine hohe Eigenreflexion mit Bezug zu den erreichten Erfolgszahlen und dem eigenen Beitrag. Die Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstreflexion kommt im Rubikon-Modell allerdings erst in späteren Phasen zum Tragen und ist daher nicht Gegenstand dieser Arbeit. Die Beschäftigung mit diesen Aspekten bleibt daher weiterführenden Forschungsanstrengungen überlassen (vgl. Kapitel 7.5.1).

Im folgenden Kapitel werden insgesamt die Inhalte und Ergebnisse dieser Arbeit noch einmal zusammenfassend betrachtet und diskutiert.

7 ZUSAMMENFASSUNG, DISKUSSION UND AUSBLICK

In diesem letzten Kapitel werden die theoretischen und empirischen Ergebnisse zur Rolle des HR Business Partners und dem entwickelten Untersuchungsmodell zur Ermittlung der Motivation und Volition der Rolleninhaber zusammenfassend dargestellt und diskutiert.

Dabei werden zentrale Ergebnisse der empirischen Studie hinsichtlich ihres Erkenntnisgewinns beschrieben und interpretiert. Das methodische Vorgehen wird einer kritischen Reflexion unterzogen. Und in diesem Zusammenhang werden auch Limitationen der Arbeit herausgearbeitet. Zum Abschluss werden Implikationen für die Praxis benannt und Perspektiven für die weitere Forschung aufgezeigt.

7.1 Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse

Ausgehend von der in verschiedenen Studien ermittelten Problemstellung (z.B. von Ulrich et al. 1997 – 2012 oder Claßen & Kern 2010), dass nur wenige HR Business Partner ihre Rolle erfolgreich ausüben, wurden die theoretischen Grundlagen zur weiteren Ergründung der Problemstellung ermittelt und beschrieben. Wann sind HR Business Partner bereit, ihre Rolle tatsächlich auszuüben? Dieser Fragestellung wurde in dieser Arbeit insbesondere aus der Perspektive von Motivationstheorien und Rollentheorien nachgegangen. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse entsprechend der aufgestellten Hypothesen zusammenfassend dargestellt und unerwartete Ergebnisse diskutiert.

7.1.1 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse der Modellprüfung

Zu dem in Kapitel 5 entwickelten Untersuchungsmodell wurden insgesamt 10 Hypothesen überprüft. Mit Bezug auf diese Hypothesen soll abschließend die Frage beantwortet werden, inwieweit die Ergebnisse die Annahmen des entwickelten Untersuchungsmodells bestätigen und somit empirisch fundierte Aussagen zur Motivation und Volition von HR Business Partnern in Bezug auf die Ausübung ihrer Rolle zulassen. Zur Beantwortung dieser Frage werden zusammenfassend insbesondere die Ergebnisse der Pfadanalysen (vgl. Kap. 6.6.3) herangezogen, da diese Analysen die ganzheitlichste Betrachtung des Modells in dieser Arbeit darstellen. Durch die Pfadanalysen konnten die Zusammenhänge und Einflüsse des gesamten Modells gleichzeitig untersucht werden. Ergänzend werden Ergebnisse aus den beschriebenen Regressions- und Korrelationsanalysen mit hinzugenommen (vgl. Kap. 6.6.1 und Kap. 6.6.2). Die Ergebnisse der inhaltsanalytischen Untersuchung (vgl. Kap. 6.7) fließen darüber hinaus ebenfalls in die Diskussion der Ergebnisse ein.

In den nachfolgenden Kapiteln werden zunächst die Ergebnisse zu den einzelnen Hypothesen aus Kap. 5 zusammengefasst. Auf dieser Basis erfolgt abschließend die Betrachtung des Untersuchungsmodells in Gänze und ein Transfer der Ergebnisse bzw. die Beschreibung der Bedeutung der Ergebnisse für HR Business Partner.

7.1.1.1 Die Ergebnisse zu Hypothese 1 und den Ertragserwartungen als Prädiktor

Die in Kapitel 5 aufgestellte **Hypothese 1** lautet: Ertragserwartungen stellen Prädiktoren dar, die sich positiv auf das Kriterium Intentionsbildung (Fazit-Tendenz) auswirken. Zu den Ertragserwartungen zählen:

- a) Die kognitive Präferenz für die Rolle, entstehend aus einer als hoch empfundenen Bedeutsamkeit der Rolle
- b) Hoffnungen, die sich aus den Affekten der sozialen Motive ableiten lassen: Hoffnung auf Anschluss, Hoffnung auf Erfolg, Hoffnung auf Kontrolle
- c) Hoffnungen entsprechend der Selbstbestimmungstheorie: Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum

Betrachtet man zunächst die Ergebnisse in Bezug auf das entwickelte Untersuchungsmodell, so können für Hypothese 1 die folgenden Punkte zusammenfassend festgehalten werden:

Für das Untersuchungsmodell kann die **Hypothese 1** für die **Faktoren „kognitive Präferenz“ und „Hoffnung auf Erfolg“** in den durchgeführten Analysen weitestgehend bestätigt werden. Mit einem Cronbach's Alpha von .702 (kognitive Präferenz) und .780 (Hoffnung auf Erfolg) kann zunächst die Güte der gebildeten Faktoren als gut bezeichnet werden. Im Rahmen der Pfadanalysen werden diese Faktoren in keiner der in Kap. 6.6.3 durchgeführten Modellrechnungen ausgeschlossen. Zur Unterstützung der Ergebnisse der Pfadanalysen können für diese Faktoren insgesamt positive Zusammenhänge zur „Fazit-Tendenz“ in den durchgeführten Regressions- und Korrelationsanalysen nachgewiesen werden. Für den Faktor „kognitive Präferenz“ wurde in der Regressionsanalyse ein hoch signifikanter positiver Einfluss auf die „Fazit-Tendenz“ mit einem Beta-Wert von .512*** ermittelt. Für den Faktor „Hoffnung auf Erfolg“ lag der Beta-Wert zwar niedriger bei .202*, war aber dennoch signifikant. In den deskriptiven Auswertungen wurden positive Verteilungen mit über 90% Zustimmung durch die Probanden und hohe Mittelwerte für diese Faktoren erreicht (M = 4.65 für „Kognitive Präferenz“; M = 4.39 für „Hoffnung auf Erfolg“). Im Rahmen der Inhaltsanalysen wird darüber hinaus der Faktor „Hoffnung auf Erfolg“ am stärksten adressiert. Über 200 Aussagen bezogen sich auf diesen Faktor. Insgesamt ließen sich diese beiden Faktoren im Rahmen aller durchgeführten Analysen als Einflussfaktoren bestätigen. Die

Untersuchungsergebnisse bestätigen entsprechend weitgehend, dass kognitive wie affektive Faktoren Einfluss auf die Motivation der HR Business Partner nehmen.

Die im Weiteren in der Hypothese 1 benannten Ertragserwartungen, „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“, „Hoffnung auf Kontrolle“ und „Hoffnung auf Anschluss“, konnten durch die Pfadanalyse jedoch nicht bestätigt werden. Durch die Regressionsanalyse ergaben sich zwar zusätzliche positive Einflüsse durch die „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ auf die „Fazit-Tendenz“. Dieser Zusammenhang konnte durch die Pfadanalyse jedoch nicht bestätigt werden.

Entsprechend dieser zu Hypothese 1 ermittelten Ergebnisse sind die „Hoffnung auf Erfolg“ und damit das Leistungsmotiv sowie insbesondere die „kognitive Präferenz“ ausschlaggebend für die Motivation des HR Business Partners. Diese beiden Faktoren beeinflussen deutlich die Entwicklung der „Fazit-Tendenz“ und damit die Intentionsbildung der Rolleninhaber. In Verbindung mit dem Leistungsmotiv und der „Hoffnung auf Erfolg“ würde den Rolleninhaber zudem nicht nur ein rationales kognitives Interesse an der Rolle motivieren, sondern auch seine affektive, emotionale Wahrnehmung der Rolle. Der Rolleninhaber würde sich durch die Leistung in der Rolle des HR Business Partners rational messbare sowie emotionale Erfolge versprechen und wäre dadurch motiviert, diese umzusetzen. Rolleninhaber mit einem stark ausgeprägten Leistungsmotiv und einer starken kognitiven Präferenz für die Rolle des HR Business Partners wären nach diesen Ergebnissen zur Rollenausübung motiviert. Rolleninhaber, die eher ein starkes Macht- oder Anschlussmotiv durch ihre berufliche Tätigkeit verfolgen, wären danach eher nicht motiviert, die Rolle des HR Business Partners auszuüben. Durch die starke Betonung des Wertschöpfungsanspruchs und der Anforderung an den HR Business Partner, einen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens zu leisten, ist ein durch die „Hoffnung auf Erfolge“ geprägtes Leistungsmotiv eines Rolleninhabers sowie eine starke „kognitive Präferenz“ für die Rolle tendenziell erwartbar. Insbesondere werden jedoch auch ein hoher Gestaltungsanspruch und die Interaktion mit den Menschen einer Organisation als Anforderungen an den HR Business Partner gestellt und betont. Erstaunlich ist daher der fehlende Einfluss der Motive Macht und Anschluss auf die Motivation zur Rollenausübung. Dieser Aspekt wird daher im Kapitel 7.1.2. und den unerwarteten Ergebnissen erneut aufgegriffen.

7.1.1.2 Die Ergebnisse zu Hypothese 2 und den Kostenerwartungen als Prädiktor

Hypothese 2 lautet: Kostenerwartungen stellen Prädiktoren dar, die sich negativ auf das Kriterium Intentionsbildung (Fazit-Tendenz) auswirken. Zu den Kostenerwartungen zählen:

- a) Eine negative kognitive Präferenz, entstehend aus einer als gering empfundenen Bedeutsamkeit der Rolle
- b) Befürchtungen, die sich aus den Affekten der sozialen Motive ableiten lassen: Furcht vor Zurückweisung, Furcht vor Misserfolg, Furcht vor Kontrollverlust
- c) Befürchtungen entsprechend der Selbstbestimmungstheorie: Furcht vor Überlastung

Durch die Pfadanalysen konnte ein negativer Einfluss auf die „Fazit-Tendenz“ nur für den Faktor **„Furcht vor Zurückweisung“** ermittelt werden. Je nach Zusammensetzung der Faktoren in der Pfadanalyse wird der Einfluss für diesen Faktor jedoch auch widerlegt. Der Faktor „Furcht vor Zurückweisung“ wird in den Regressionsanalysen und Korrelationsanalysen mit einem positiven Einfluss auf die „Fazit-Tendenz“ mit einem Beta-Wert von .326** und einem Korrelationskoeffizienten von .326** ausgewiesen. Dies steht ggf. im Widerspruch zu den Ergebnissen der Pfadanalyse, in der ein geringer negativer Einfluss gezeigt wird (standardisiertes Regressionsgewicht -.104*).

Alle anderen als Kostenerwartungen definierten Faktoren, „Furcht vor Misserfolg“, „Furcht vor Überlastung“ und „Furcht vor Kontrollverlust“, werden in der Pfadanalyse nicht bestätigt. Eine fehlende Ausprägung der kognitiven Präferenz für eine Rolle würde die zuvor genannten positiven Einflüsse ggf. reduzieren, ein direkter negativer Einfluss kann jedoch nicht, wie in der Hypothese angenommen, nachgewiesen werden.

Die Ergebnisse der Pfadanalyse würden damit für den HR Business Partner bedeuten, dass eine Sorge „Furcht vor Zurückweisung“, die aus dem Anschlussmotiv resultiert, eine geringe Minderung der Wahrscheinlichkeit zur Intentionsbildung bewirken könnte und damit die Motivation zur Rollenausübung verringern würde. Aus den anderen Motiven, Leistung und Macht, wären entsprechend der Pfadanalysen keine negativen Einflüsse auf die Motivation des HR Business Partners zu erwarten.

7.1.1.3 Ergebnisse zu den Hypothesen 3 bis 6 und den Einflüssen des normativen Drucks als Moderatoren

Die Hypothesen 3 bis 6 beinhalten die Annahmen zu den moderierenden Einflüssen des normativen Drucks und lauten:

Hypothese 3: Wahrgenommene normative Erwartungen durch den Vorgesetzten oder durch die Führungskräfte der Fachbereiche nehmen als eine Komponente des normativen Drucks einen moderierenden Einfluss auf die Ertragserwartungen des Rolleninhabers.

Hypothese 4: Wahrgenommene normative Erwartungen durch den Vorgesetzten oder durch die Führungskräfte der Fachbereiche nehmen als eine Komponente des normativen Drucks einen moderierenden Einfluss auf die Kostenerwartungen des Rolleninhabers.

Hypothese 5: Der Wunsch, den Erwartungen des Vorgesetzten oder der Führungskräfte zu entsprechen, wird zusätzlich dazu führen, dass der normative Druck einen moderierenden Einfluss auf die Prädiktoren der „Ertragserwartungen“ erhält.

Hypothese 6: Ein mangelnder Wunsch, den Erwartungen des Vorgesetzten oder der Führungskräfte zu entsprechen, wird zusätzlich dazu führen, dass der normative Druck einen moderierenden Einfluss auf die Prädiktoren der „Kostenerwartungen“ erhält.

In den Pfadanalysen konnten positive Einflüsse für die Faktoren der normativen Erwartungen und Konformitätsmotivation auf die „Fazit-Tendenz“ zum Großteil nicht bestätigt werden. Als signifikant wurde nur der Einfluss der normativen Erwartungen durch die Führungskräfte ausgewiesen. Die Hypothese 3 kann damit nur in Teilen als zutreffend erachtet werden. Moderierende Einflüsse auf die Ertrags- oder Kostenerwartungen können durch die Pfadanalysen auf Basis des vorliegenden Datensatzes nicht bestätigt werden. Die Hypothesen 3, 4, 5 und 6 können entsprechend in den Pfadanalysen nicht bestätigt werden.

Zu diskutieren ist in den folgenden Kapiteln, inwieweit dieser Ausschluss von Moderatoren durch die Pfadanalyse auf die Komplexität des Modells im Verhältnis zur Größe der Stichprobe oder auf andere Ursachen zurückzuführen ist. In der Diskussion gilt es ebenfalls zu berücksichtigen, dass die Korrelationsanalysen positive Zusammenhänge der normativen Erwartungen und Konformitätsmotivation in Bezug auf Führungskräfte und Vorgesetzte mit der „Fazit-Tendenz“ bestätigen. In den Regressionsanalysen werden

ebenfalls positive Einflüsse der normativen Erwartungen bestätigt. Zudem wird der Einfluss der „Konformitätsmotivation ggü. Führungskräften“ bestätigt. Entsprechend der Regressionsanalysen könnte man auch einen moderierenden Einfluss der „normativen Erwartungen“ auf den Faktor „Furcht vor Zurückweisung“ annehmen. Moderatoranalysen zeigten in weiterführenden Regressionsbetrachtungen die folgenden Effekte:

- Der Faktor „Hoffnung auf Erfolg“ wird durch „normative Erwartungen der Vorgesetzten“ und „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“ im Einfluss auf die „Fazit-Tendenz“ moderiert.
- Der Faktor „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ wird durch „normative Erwartungen der Vorgesetzten“ und „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“ im Einfluss auf die „Fazit-Tendenz“ moderiert.
- Der Faktor „Furcht vor Zurückweisung“ wird durch „normative Erwartungen der Vorgesetzten“, „normative Erwartungen der Führungskräfte“ und „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“ im Einfluss auf die „Fazit-Tendenz“ moderiert.

In den Pfadanalysen konnten diese moderierenden Einflüsse nicht bestätigt werden. Eine eindeutige Bestätigung dieser Hypothese im Hinblick auf die moderierenden Effekte kann daher nicht getroffen werden. Durch die Pfadanalysen, Regressions- und Korrelationsanalysen können jedoch positive Zusammenhänge mit der „Fazit-Tendenz“ ermittelt werden. Durch die Pfadanalyse wurden diese Ansätze und damit die Hypothesen 3 bis 6 nicht bestätigt.

Auf die Motivation zur Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle konnten entsprechend keine moderierenden Einflüsse ermittelt werden. Dem zur Folge hätten weder die normativen Erwartungen durch die Führungskräfte noch die normativen Erwartungen der Vorgesetzten bzw. die Konformitätsmotivation der HR Business Partner, entsprechenden Erwartungen zu entsprechen, einen moderierenden Einfluss. Die ermittelten Motivatoren „Hoffnung auf Erfolg“ und die „kognitive Präferenz“ sowie der motivationshemmende Faktor „Furcht vor Zurückweisung“ würden in ihrem Einfluss auf die Motivation des HR Business Partners keinen zusätzlichen moderierenden Einfluss erfahren. Der HR Business Partner ist in seiner Rolle in kontinuierlicher Interaktion mit den Führungskräften und auch mit dem eigenen Vorgesetzten. Dem zur Folge wird der HR Business Partner auch kontinuierlich mit den Erwartungen dieser Personen konfrontiert. Das Fehlen der

Moderatoreffekte durch die Faktoren der normativen Erwartungen war daher nicht zu erwarten und wird aus diesem Grund in Kapitel 7.1.2 nochmals genauer betrachtet.

7.1.1.4 Ergebnisse zu den Hypothesen 7 und 8 und den wahrgenommenen Fähigkeiten.

Die Hypothesen 7 und 8 beziehen sich auf die wahrgenommenen Fähigkeiten durch den HR Business Partner und lauten:

Hypothese 7: Das wahrgenommene Kompetenzerleben wirkt sich positiv als Prädiktor auf die Fazit-Tendenz aus.

Hypothese 8: Der wahrgenommene Entwicklungsaufwand wirkt sich negativ als Prädiktor auf die Fazit-Tendenz aus.

Folgende Ergebnisse konnten zu diesen beiden Hypothesen ermittelt werden: Die Zusammenhangsmaße von Korrelations- und Regressionsanalysen fallen für die Faktoren „Entwicklungsaufwand“ und „Kompetenzerleben“, die für den Einfluss der Fähigkeiten in das Untersuchungsmodell aufgenommen wurden, vergleichsweise eher gering aus. Hinzu kommt, dass der Einfluss dieser Faktoren auf die „Fazit-Tendenz“ in der Pfadanalyse nicht bestätigt werden konnte. Nicht widerlegt wurde hingegen der Einfluss des Faktors „Entwicklungsaufwand“ direkt auf die „Fazit-Tendenz“ (Beta: $-.134^*$). Man könnte daher von einem stärkeren Einfluss dieses Faktors ausgehen als von anderen Ertrags- oder Kostenerwartungen, da dieser erst in der zweiten späteren Phase der Volition zum Einfluss gelangt und damit einen stärkeren Einfluss auf die tatsächliche Initiierung der Rollenausübung nimmt. Hinzu kommt, dass neue Faktoren, die man ebenfalls dem Bereich Fähigkeiten zuordnen könnte, wie der Einfluss eines „Pädagogikstudiums“ (Beta: $.125^*$), als Einflussfaktoren bestätigt werden konnten. Damit ergibt sich eine sowohl positive wie negative Wirkung durch Faktoren, die den selbst wahrgenommenen Fähigkeiten zuzuordnen wären. Die überprüften Aufwände nehmen dementsprechend einen negativen Einfluss. Fähigkeiten hingegen, die in Verbindung mit dem z.B. durch das hier thematisierte Pädagogikstudium stehen, nehmen einen positiven Einfluss.

Für die Motivation des HR Business Partners ergibt sich in der ersten Phase des Motivationsprozesses damit kein Einfluss durch die wahrgenommenen Fähigkeiten. Die Intention, die Rolle auszuüben, würde unabhängig von den Faktoren der wahrgenommenen Fähigkeiten gebildet. Die eigene Person scheint damit in dieser ersten Phase keine umfassendere Beachtung zu finden. Erst wenn es für den HR Business Partner in der zweiten Phase des Motivationsprozesses darum geht, tatsächlich aktiv zu werden und die Intention zu initiieren, nehmen diese Faktoren einen Einfluss. In der Phase der Volition scheint es für den HR Business Partner entsprechend wichtiger zu

sein, seine Fähigkeiten in den Blick zu nehmen, als in der Phase der Motivation. Daraus lassen sich im Kapitel 7.4. Implikationen für die Praxis ableiten, inwieweit Angebote zur Entwicklung der Fähigkeiten von HR Business Partnern gemacht werden sollten. Zudem ist es erstaunlich, dass der eher allgemeinere Faktor „Kompetenzerleben“ gänzlich ausgeschlossen wird, während ein spezieller Studiengang, wie das Pädagogikstudium, Einfluss nimmt. Diesem Punkt wird unter 7.1.2 und den unerwarteten Ergebnissen weiter nachgegangen. Aus dem Alltag des HR Business Partners könnte man vor dem Hintergrund der Ergebnisse dieser Arbeit annehmen, dass erst mit der Bewertung der konkreten Handlungssituation auch die eigenen Fähigkeiten betrachtet werden und erst dann die Volition entsteht und die Entscheidung zur Handlung initiiert wird.

7.1.1.5 Die Ergebnisse zu Hypothese 9 und der „Fazit-Tendenz“ als Prädiktor und Mediator

Eine positive „Fazit-Tendenz“ steht für die Intention, die Rolle des HR Business Partners auszuüben. Es wurde folgende Hypothese für das Untersuchungsmodell aufgestellt:

Hypothese 9: Eine positive „Fazit-Tendenz“ beeinflusst die „Fiat-Tendenz“ positiv.

Die „Fazit-Tendenz“ wird in allen Analysen als stärkster positiver Einflussfaktor auf die „Fiat-Tendenz“ bestätigt. In der Pfadanalyse kann dieser Einfluss ebenfalls bestätigt werden. Ein hochsignifikanter Einfluss bleibt bestehen (standardisiertes Regressionsgewicht .809***). In den Regressionsanalysen kann die „Fazit-Tendenz“ zusätzlich als Mediator bestätigt werden. Die „Fazit-Tendenz“ mediiert die Einflüsse der Faktoren „kognitive Präferenz“ und „Hoffnung auf Erfolg“ auf die „Fiat-Tendenz“ mit Beta-Werten $> .7^{***}$. Damit wurde die Hypothese 9 durch die Analysen bestätigt.

Ist ein HR Business Partner entsprechend am Ende der Phase 1 des Motivationsprozesses so motiviert, dass die Intention besteht, die Rolle auszuüben, so beeinflusst allein diese Einschätzung und die Ausprägung der „Fazit-Tendenz“ die weitere Rollenausübung zu einem sehr großen Anteil.

7.1.1.6 Ergebnisse zu Hypothese 10 und der „wahrgenommenen Situation“ als Moderator zusammenfassend verdeutlicht:

Im Folgenden werden die Ergebnisse zur Hypothese 10 und der „wahrgenommenen Situation“ als Moderator zusammenfassend verdeutlicht. **Hypothese 10** lautet:

Der Einfluss der „Fazit-Tendenz“ auf die „Fiat-Tendenz“ wird moderiert durch die wahrgenommene Situation, in der die Rolle des HR Business Partners umgesetzt werden soll.

- a. Durch die Verfügbarkeit von Informationen
- b. Durch die wahrgenommene Gelegenheit zur Umsetzung

Diese Hypothese konnte durch die Pfadanalysen nicht bestätigt werden. Bei den Analysen zeigten sich keine moderierenden Einflüsse auf den Zusammenhang von „Fazit-Tendenz“ und „Fiat-Tendenz“.

Die „Verfügbarkeit von Informationen“ stellte sich aber sowohl über die Regressionsanalysen als auch über die Pfadanalysen als direkter positiver Einflussfaktor für die „Fazit-Tendenz“ und die „Fiat-Tendenz“ heraus. Zu diskutieren wäre damit, inwieweit durch veränderte Untersuchungsbedingungen ein entsprechender moderierender Einfluss nachgewiesen werden kann. Allerdings zeigte sich auch in den Regressionsanalysen hierzu kein moderierender Einfluss. Dennoch sollte für den Motivationsprozess des HR Business Partners dieser Faktor nicht ganz außer Acht gelassen werden. Durch die ermittelten direkten Einflüsse der „Verfügbarkeit von Informationen“ im Motivationsprozess, wird trotz der fehlenden Moderator-Wirkung deutlich, dass die „Verfügbarkeit von Informationen“ für die Motivation und Volition des HR Business Partners durchaus von Relevanz ist. Aus den Ergebnissen lassen sich zumindest Implikationen für die Praxis ableiten, die dann eine förderliche Wirkung auf die Motivation und eine erfolgreiche Ausübung der Rolle des HR Business Partners nehmen können (vgl. Kap. 7.4). Der ausbleibende Moderatoreffekt dieses Faktors wird unter Kap. 7.1.2 und den unerwarteten Ergebnissen näher betrachtet.

Für den Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“ konnte kein moderierender und kein direkter Einfluss in den Pfadanalysen ermittelt werden. In den Regressionsanalysen wird dieser Faktor als negativer Moderator auf den Zusammenhang von verschiedenen Kosten- und Ertragserwartungen mit der „Fiat-Tendenz“ ebenfalls nicht bestätigt. Ein geringer negativer direkter Einfluss wurde für die „Gelegenheit zur Umsetzung“ in Bezug auf die „Fiat-Tendenz“ in den Regressionsanalysen festgestellt. Auch diese Feststellung könnte Anlass für die weiterführende Diskussion sein. Der unerwartet ausbleibende Moderatoreffekt wird in Kap. 7.1.2.6 aufgegriffen. Insgesamt scheint dieser Faktor keine besondere Bedeutung für die Motivation und Volition des HR Business Partners zu haben.

7.1.1.7 Die zusammengefasste Darstellung zur Modellprüfung zeigt folgendes Ergebnis:

Insgesamt kann die Güte des entwickelten Untersuchungsmodells als mittel bis hoch eingeschätzt werden. Dies belegen sowohl die Reliabilitäten (vgl. Kap.6.4), die für einen Großteil der Faktoren über .7 für Cronbach's Alpha liegen, als auch die Gütekriterien für die Pfadanalysen (vgl. Kap.6.2.4. und Kap. 6.6.3). Die folgende Abbildung (37) zeigt die bestätigten Einflüsse der zu Beginn aufgestellten Hypothesen aus den Pfadanalysen. Eindeutig bestätigt wurden die Hypothese 1 für die Faktoren „kognitive Präferenz“ und „Hoffnung auf Erfolg“ und die Hypothese 9 für den Einfluss des Faktors „Fazit-Tendenz“. Ebenfalls kann der Einfluss des Faktors „Furcht vor Zurückweisung“ entsprechend der Hypothese 2 gezeigt werden. Wobei es hier teilweise zu unterschiedlichen Ergebnissen je nach Art der durchgeführten Analysen kommt. So unterscheidet sich z.B. die Richtung des Einflusses zwischen den durchgeführten Regressions- und Pfadanalysen: Bei ausschließlichem Einbezug der Kostenerwartungen als Prädiktoren der „Fazit-Tendenz“ wurde ein positiver Einfluss ermittelt. Bei Einbezug aller Faktoren und Variablen in die Regressionsanalyse sowie in den Pfadanalysen wurde jeweils ein negativer Einfluss durch die „Furcht vor Zurückweisung“ auf die „Fazit-Tendenz“ ermittelt. Alle weiteren Hypothesen lassen sich nicht bestätigen. Dennoch kann als Fazit festgehalten werden, das sowohl kognitive (kognitive Präferenz) als auch affektive Komponenten (Hoffnung auf Erfolg und Furcht vor Zurückweisung) Einfluss auf die Motivation der HR Business Partner entsprechend dem Untersuchungsmodell nehmen.

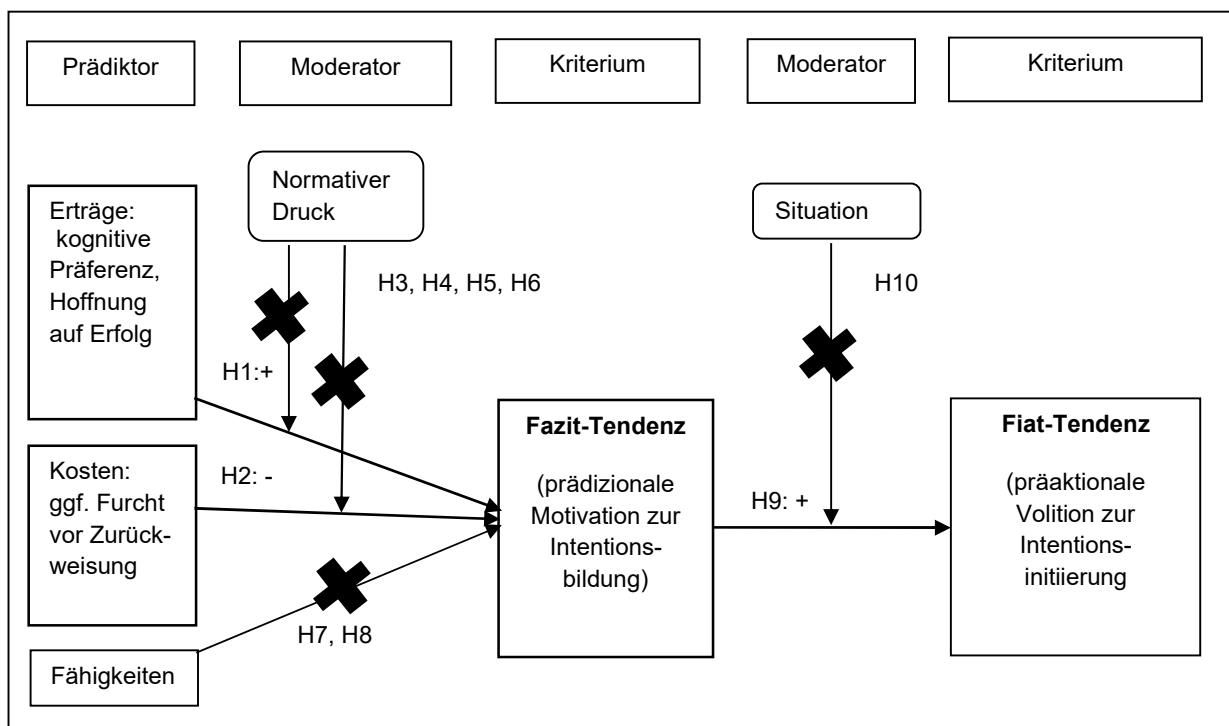


Abbildung 37: Überblick Ergebnisse Hypothesenprüfung zum Ausgangsuntersuchungsmodell (Kapitel 5.4)

Für das Untersuchungsmodell könnte daher zusammenfassend Folgendes festgehalten werden: Das selbstentwickelte Untersuchungsmodell wird im Grundsatz bestätigt. Es wirken sowohl kognitive als auch affektive Komponenten auf die Motivation und Volition des Handelns in der Rolle des HR Business Partners. Die angenommene Zweistufigkeit des Motivationsprozesses, ausgehend von der Phase der Motivation und der Intentionsbildung bis zur Intentionsinitiierung, konnte ebenfalls bestätigt werden. Offen bleibt an mehreren Punkten des Modells die Wirkung der angenommenen Moderatoren. Entsprechende moderierende Einflüsse konnten in den Regressionsanalysen zwar ermittelt werden, in den Pfadanalysen wurden diese jedoch nicht bestätigt. Darüber hinaus sind einige Ergebnisse abweichend von den Annahmen des Untersuchungsmodells aufgetreten. In den folgenden Kapiteln werden daher zunächst die unerwarteten Ergebnisse näher erörtert.

7.1.2 Unerwartete Ergebnisse

In diesem Kapitel werden Ergebnisse aufgegriffen, die Abweichungen zu den Hypothesen des Untersuchungsmodells darstellen. Zu diesen unerwarteten Ergebnissen werden verschiedene Erklärungsansätze diskutiert. Ausgehend von dem zu erwartenden Ergebnis wird diskutiert, inwieweit Erklärungsansätze für die unerwarteten Ergebnisse in dem methodischen Vorgehen, der Qualität der Werte und Skalen, in Verbindung mit der Stichprobe oder aus inhaltlicher Sicht zu finden sind. Dabei werden insbesondere die Bedeutung der „kognitiven Präferenz“ und des Leistungsmotives im Vergleich zu den anderen Faktoren der Ertrags- und Kostenerwartungen, die widersprüchlichen Ergebnisse zum Faktor „Furcht vor Zurückweisung“ und die Bedeutung des Anschlussmotivs, der nicht nachweisbare Einfluss des Machtmotivs, der nicht nachweisbare multiplikative Einfluss der Fähigkeiten, der ausbleibende Einfluss des Faktors „Gelegenheit zur Umsetzung“ sowie weitere nicht bestätigte Moderatoreffekte und unerwartete direkte Einflüsse aufgegriffen.

7.1.2.1 Die Bedeutung der „kognitiven Präferenz“ und des Leistungsmotivs als Ertragserwartung

In dem entwickelten Untersuchungsmodell wurden die „kognitive Präferenz“ und die drei Motive Leistung, Anschluss, Macht sowie der Gestaltungsfreiraum als Ertragserwartungen aufgenommen. Der HR Business Partner ist eine vielseitige Rolle, die stark in die Interaktion im Unternehmen eingebunden ist und an den ein hoher Gestaltungsanspruch gestellt wird. Man hätte entsprechend erwarten können, dass eine Vielzahl an Faktoren für die Motivation der Rolleninhaber verantwortlich ist. Erwartbar wäre gewesen, dass insbesondere die von Mc Clelland (1985) intensiv erforschten und von Irle (1976) als

soziale Motive bezeichneten Motive Leistung, Anschluss und Macht, durch die starke soziale Vernetzung der HR-Business-Partner-Rolle Einfluss nehmen. Aufgrund des starken Gestaltungsanspruchs hätte man ebenfalls davon ausgehen können, dass der Faktor Gestaltungsfreiraum einen entsprechenden Einfluss auf die Motivation der Rolleninhaber nimmt (vgl. Kap. 5).

Bei den Ertragserwartungen stellten sich jedoch durchgängig in allen durchgeführten Analysen ausschließlich die Faktoren „kognitive Präferenz“ und „Hoffnung auf Erfolg“ als Ertragserwartungen mit Einfluss auf die „Fazit-Tendenz“ und damit auf die Motivation zur Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle heraus. Erstaunlich ist dabei, die Fokussierung auf genau diese beiden Faktoren: einen affektiven und einen kognitiven Faktor mit einem vergleichbaren Einfluss in den Pfadanalysen. Für den Einfluss des affektiven Faktors „Hoffnung auf Erfolg“ konnte in den Pfadanalysen ein Beta von .287*** ermittelt werden und für den Faktor „kognitive Präferenz“ ein Beta von .313***.

Der Faktor „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ wird in der Regressionsanalyse mit einem Beta-Wert von .199* zwar ähnlich stark ausgewiesen wie der Faktor „Hoffnung auf Erfolg“ (Beta = .202*), in den Pfadanalysen kann jedoch kein signifikantes Ergebnis für den Faktor „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ ermittelt werden. Alle anderen als Ertragserwartungen im Untersuchungsmodell aufgenommenen Faktoren wie die „Hoffnung auf Anschluss“ oder die Hoffnung auf Kontrolle“, konnten weder in den Regressionsanalysen noch in den Pfadanalysen als Einflussfaktoren bestätigt werden.

Ein positiver Einfluss durch das Motiv Leistung und die „kognitive Präferenz“ sind insgesamt erwartbar. Aber die Reduzierung der im Sinne der Ertragserwartungen positiv wirkenden Einflussfaktoren ist unerwartet. Es werden viele Motive ausgeschlossen, die im Zusammenhang mit der Motivation von HR Business Partnern sehr plausibel sind. Man würde von einem vielschichtigeren positiven Einfluss von entsprechend mehreren Faktoren und Motiven auf die Motivation und Volition ausgehen als die Untersuchungen es ergeben haben.

Erklärungsansätze dafür könnten zum einem im methodischen Vorgehen, in der Qualität der Werte und Skalen und bei der Stichprobe zu finden sein. Zum anderen könnten inhaltliche Aspekte in Verbindung mit der HR-Business-Partner-Rolle nochmals überdacht werden, um zu Erklärungen dieser nicht erwarteten Ergebnisse zu gelangen.

In Bezug auf das methodische Vorgehen und die Qualität der Skalen könnte die Operationalisierung der Faktoren der Ertragserwartungen nochmals überprüft werden. Die Qualität der Skalen verglichen an den Werten für Cronbach's Alpha liegt für die Faktoren

„kognitive Präferenz“ (.702), „Hoffnung auf Erfolg“ (.780) und „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ (.780) in einem ausreichenden bis guten Bereich, während die Werte für die Faktoren „Hoffnung auf Anschluss“ (.636) und „Hoffnung auf Kontrolle“ (.637) knapp unterhalb der als ausreichend bewerteten Grenze von .65 für Werte von Cronbach's Alpha liegen (vgl. Eckhard, 2009, Nunnally, 1978). Ebenfalls auffällig war an dieser Stelle, dass durch das Weglassen der Items zur Teilrolle „Administrative Expert“ ggf. Verbesserungen der Skalenwerte hätten erzielt werden können. Um jedoch eine Aussage der Untersuchungen zur Gesamtrolle des HR Business Partners zu erhalten, wurden alle Items berücksichtigt (vgl. Kap. 6.4.3). Erklärungsansätze könnten entsprechend insbesondere in der Operationalisierung der Faktoren und den Items zur Teilrolle „Administrative Expert“ zu finden sein. Dazu würde dann auch eine Überprüfung der formulierten alltagsnahen Szenarien zur Teilrolle „Administrative Expert“ gehören, da alle Items vor dem Hintergrund von Szenarien zu bewerten waren. Ggf. würden die Faktoren „Hoffnung auf Anschluss“ und „Hoffnung auf Kontrolle“ dann verbesserte Skalenwerte erhalten und auch einen deutlicheren Einfluss auf die Motivation der HR Business Partner nehmen.

Der nicht nachweisbare Einfluss des Faktors „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ in der Pfadanalyse ist über den Wert der Skala nicht zu erklären. Mit Cronbach's Alpha .780 liegt hier eine vergleichbare Skalen-Qualität vor wie bei dem Faktor „Hoffnung auf Erfolg“, der als Einflussfaktor bestätigt werden konnte.

Weitere Erklärungsansätze für den nicht nachgewiesenen Einfluss der Faktoren „Hoffnung auf Anschluss“, „Hoffnung auf Kontrolle“ und „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ könnten **in Verbindung mit der untersuchten Stichprobe** zu finden sein. Bei der Betrachtung der Stichprobe ist zu berücksichtigen, dass der Stichprobenumfang im Verhältnis zur Komplexität des Untersuchungsmodells als eher gering einzuordnen ist. Aufgrund dieses geringen Stichprobenumfangs sind entsprechend nicht alle denkbaren Auswertungen des Datensatzes sinnvoll und möglich. Eine Auswertung der Ergebnisse und eine Überprüfung des Untersuchungsmodells für jede einzelne Teilrolle war daher nicht möglich (vgl. Kap. 7.3). Bei einer höheren Teilnehmerzahl wäre es ggf. möglich gewesen, die Einflüsse der Faktoren auf die einzelnen Teilrollen, wie z.B. auf den „Administrative Expert“, zu ermitteln und ggf. hätten sich daraus weitere Erklärungsansätze ergeben. Ggf. wirken die einzelnen Faktoren unterschiedlich stark auf die einzelnen Teilrollen, so dass die Faktoren „Hoffnung auf Anschluss“, „Hoffnung auf Kontrolle“ und „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ nur in Bezug auf die Gesamtrolle des HR Business Partners als Einflussfaktoren widerlegt werden, in Bezug auf einzelne Teilrollen aber mit positivem Einfluss als Motivatoren und im Sinne der

Ertragserwartungen wirken würden. Dieser Punkt könnte in weiterführenden Untersuchungen noch einmal genauer betrachtet werden (vgl. Kap. 7.5).

Betrachtet man die Ergebnisse noch einmal inhaltlich in Bezug auf die Rolle des HR Business Partners, so ist es insbesondere erstaunlich, dass der Faktor „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ nicht als Einflussfaktor ermittelt wurde. In der Diskussion zur Rolle des HR Business Partners steht vor allem der Anspruch, dass sich Mitarbeiter im Personalbereich von einem Verwalter zu einem Gestalter entwickeln sollen. Dieser Gestaltungsanspruch wird insbesondere mit der Rolle HR Business Partner verbunden. Unabhängig von dem Ansatz von Dave Ulrich et al. (1997 ff.) oder anderen expliziten Veröffentlichungen, wird dieser Anspruch in einer Vielzahl der Diskussionen aufgegriffen und sollte bei allen Probanden bekannt sein (vgl. Kap. 1 und u.a. auch Berthel & Becker (2013) oder Scholz (2014)). Es ist entsprechend naheliegend anzunehmen, dass jemand, der sich für die Rolle des HR Business Partners entscheidet, auch ein starkes Interesse an einem Gestaltungsfreiraum mitbringt. Ein Erklärungsansatz könnte sein, dass der Anspruch, sich von einem Verwalter zu einem Gestalter zu entwickeln, zwar bekannt ist, aber nicht als attraktiv durch die Rolleninhaber empfunden wird. Ein weiterer Erklärungsansatz könnte sein, dass die „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ nur mit einzelnen Teilrollen in Verbindung gebracht wird und daher in der Gesamtrolle nicht deutlich genug ermittelt werden kann. Immerhin wurden zumindest in den Regressionsanalysen positive Einflüsse für den Faktor „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ nachgewiesen.

Aus einer inhaltlichen Sicht auf die ausbleibenden Einflüsse der Faktoren „Hoffnung auf Anschluss“ und „Hoffnung auf Kontrolle“ ist es zudem insbesondere erstaunlich, dass der Faktor „Hoffnung auf Anschluss“ keinen Einfluss nimmt. Wenn man davon ausgeht, dass ein HR Business Partner als Mitarbeiter des Personalbereichs ein erhöhtes Interesse an Menschen und Beziehungen haben sollte, wäre daher auch ein erhöhtes Anschlussmotiv in Verbindung mit der Rollenausübung erwartbar. Ebenso hätte man nach den Ausführungen von Ulrich et al. (1997-2012) und den Vergleichen des HR Business Partners mit den Führungskräften eines Unternehmens auf den Einfluss des Motivs Macht und damit auf den Faktor „Hoffnung auf Kontrolle“ schließen können, was sich aber ebenfalls nicht bestätigt hat. Diese Punkte werden unter den Fragestellungen des weiteren Forschungsbedarfs in Kap. 7.5.1 aufgegriffen und weiter diskutiert. Ein inhaltlicher Erklärungsansatz könnte auch hier darin liegen, dass die Motive Anschluss und Macht und damit die Faktoren „Hoffnung auf Anschluss“ und „Hoffnung auf Kontrolle“ für die Motivation zu den einzelnen Teilrollen unterschiedlich relevant sind. Auch aus diesen Faktoren würden sich ggf. unterschiedliche Einflüsse auf die einzelnen Teilrollen

ergeben, die für die Gesamtrolle des HR Business Partners und den vorliegenden Stichprobenumfang aber nicht deutlich genug ermittelbar sind.

7.1.2.2 Die Bedeutung des Anschlussmotivs und der „Furcht vor Zurückweisung“ als Kostenerwartung

Die Motive Leistung, Anschluss, Macht wurden jeweils als Ertragserwartung und als Kostenerwartung operationalisiert. Im vorangehenden Kapitel wurden bereits die unerwarteten Ergebnisse zu den Ertragserwartungen und insbesondere zum positiven Einfluss des Motivs Leistung und der „kognitiven Präferenz“ diskutiert. In diesem Kapitel werden die unerwarteten Ergebnisse zu den Kostenerwartungen und dem besonderen Einfluss des Faktors „Furcht vor Zurückweisung“ und des Anschlussmotivs beschrieben. Zu allen Faktoren, die als Kostenerwartung in dem entwickelten Untersuchungsmodell aufgenommen wurden, besteht die Annahme, dass sich diese negativ auf die Motivation der HR Business Partner auswirken. Als Kostenerwartung wurden die Motive Leistung, Anschluss und Macht mit den Faktoren „Furcht vor Misserfolg“, „Furcht vor Zurückweisung“ und „Furcht vor Kontrollverlust“ im Untersuchungsmodell aufgenommen und operationalisiert. Zudem wurde der Faktor „Furcht vor Überlastung“ als Kostenerwartung in das Modell integriert. Alle Faktoren hätten sich entsprechend der Modellannahmen negativ auf die Motivation der HR Business Partner auswirken müssen (vgl. Kapitel 5).

Einen leichten negativen Einfluss nimmt entsprechend der Pfadanalysen jedoch nur der Faktor „Furcht vor Zurückweisung“ (Beta $-.104^*$). Unerwartet ist, dass damit nur von einer Befürchtung in Verbindung mit dem Motiv Anschluss ein leichter negativer Einfluss auf die Motivation der HR Business Partner ausgeht. Für die anderen Faktoren der Kostenerwartungen (Furcht vor Misserfolg, Furcht vor Kontrollverlust, Furcht vor Überlastung), die zur Operationalisierung der Motive Leistung und Macht sowie zur wahrgenommenen Überlastung gebildet wurden, konnten in den Pfadanalysen keine Einflüsse auf die Motivation der HR Business Partner nachgewiesen werden. Für den Faktor „Furcht vor Misserfolg“ konnten zumindest in den Inhaltsanalysen einige Aussagen ermittelt werden, die als Hindernisse in Verbindung mit der Rollenausübung genannt wurden und auf einen negativen Einfluss dieses Faktors auf die Motivation der Rolleninhaber schließen lassen könnten. In den Pfadanalysen oder den anderen statistischen Analysen konnte dieser Einfluss jedoch nicht bestätigt werden. Durch den Faktor „Furcht vor Misserfolg“ wurde das Leistungsmotiv im Sinne einer Kostenerwartung operationalisiert. Da das Leistungsmotiv als Ertragserwartung als Einflussfaktor nachgewiesen werden konnte, hätte man auch davon ausgehen können, dass es auch eine Kostenerwartung in Verbindung mit dem Motiv Leistung gibt, die Einfluss im

Motivationsprozess des HR Business Partners nimmt. Dieser Einfluss durch den Faktor „Furcht vor Misserfolg“ kann jedoch nicht nachgewiesen werden.

Für die Faktoren „Furcht vor Kontrollverlust“ und „Furcht vor Überlastung“ konnten in keiner der Analysen Einflüsse auf die Motivation ermittelt werden. Damit reduziert sich der Einfluss durch die Faktoren der Kostenerwartungen ausschließlich auf den Faktor „Furcht vor Zurückweisung“. Erstaunlich ist dabei insbesondere auch der ausbleibende Einfluss des Faktors „Furcht vor Überlastung“. In vielen Diskussionen um den HR Business Partner wird vor allem bemängelt, dass der HR Business Partner nicht zur Ausübung der Rolle kommt, da dieser mit zu vielen, für die Rolle nicht relevanten, administrativen Aufgaben beschäftigt ist (vgl. z.B. Claßen & Kern, 2010).

Betrachtet man die Ergebnisse der verschiedenen Analysen zu dem Faktor „Furcht vor Zurückweisung“, überrascht in diesem Zusammenhang zusätzlich, dass ein Einfluss dieses Faktors mit verschiedenen Vorzeichen, positiv wie negativ, je nach Art der Analyse ermittelt wurde. Für einen Faktor der Kostenerwartungen besteht entsprechend der Hypothese 2 des Untersuchungsmodells die Annahme, dass ein negativer Einfluss auf die Motivation der Rolleninhaber von diesem Faktor ausgeht. Positiv gerichtete Werte in den Korrelations- und Regressionsanalysen waren daher nicht zu erwarten. Nur in der Pfadanalyse ergibt sich ein geringer negativer Einfluss. Damit liegen zu diesem Faktor mit positiv und negativ gerichtetem Einfluss insgesamt widersprüchliche Aussagen aus den durchgeführten Analysen vor.

Sucht man nach Erklärungsansätzen für die ausbleibenden Einflüsse der Kostenerwartungen **in der Operationalisierung und der Qualität der Skalen und Werte** für die Faktoren, so findet man kaum Ansatzpunkte. Die Werte für Cronbach's Alpha liegen für alle Faktoren der Kostenerwartungen in einem guten bis sehr guten Bereich zwischen .764 und .875. Ggf. lassen sich generell zu den Kostenerwartungen und der Form der Operationalisierung bzw. der Formulierung als Befürchtungen Erklärungsansätze durch die Stichprobe finden. In Verbindung mit den Kostenerwartungen gab es Anmerkungen der Teilnehmer, dass die Formulierung der Items und die Verwendung von Aussagen wie „befürchte ich“ eher als befremdlich wahrgenommen wurden. Dieser Erklärungsversuch würde jedoch generell eine eher geringe Zustimmung zu den Kostenerwartungen erklären. Eine Erklärung dafür, dass die Kostenerwartungen in Verbindung mit den Motiven Leistung, Macht und zur Befürchtung einer Überlastung ausbleiben, würde sich aus dieser Beobachtung ebenfalls nicht ergeben.

Ebenfalls ergibt sich keine Erklärung für die negativ wie positiv gerichteten Einflüsse, die für den Faktor „Furcht vor Zurückweisung“ ermittelt wurden. Ein Erklärungsansatz für die gegensätzlichen Werte für den Einfluss des Faktors „Furcht vor Zurückweisung“ in den verschiedenen Analysen könnte in der Operationalisierung des Faktors liegen. Der Faktor „Furcht vor Zurückweisung“ wird durch die Teilnehmer stark verneint. Zudem ist die Skala, wie bei allen Kostenerwartungen, umkodiert worden (Zustimmung wurde mit einer 1 bewertet statt mit einer 6 wie bei anderen Faktoren). Ggf. können daraus die unterschiedlichen Richtungen in den Analysen erklärt werden. Die positive Richtung wäre dann auf die Kodierung oder ggf. missverständliche Deutung der Items zu dem Faktor durch die Probanden zurückzuführen. In diesem Fall wäre die Auswertung komplett irrelevant und würde jeglicher Aussage entbehren. Die Untersuchungen zur Konstruktqualität haben jedoch für den Faktor „Furcht vor Zurückweisung“ ein Cronbach's Alpha von .764 ergeben. Die Güte des Faktors ist damit in seiner Reliabilität als gut zu bewerten, genauso wie die Qualität der anderen Faktoren der Kostenerwartungen. Eine gänzlich missverständliche Beantwortung der Items wäre damit weitestgehend ausgeschlossen und der Erklärungsansatz aus der Operationalisierung des Faktors damit ebenfalls.

Im Hinblick auf die Stichprobe, könnte ggf. ein größerer Umfang der Stichprobe zu weiteren Erklärungen führen. Mit einem größeren Stichprobenumfang hätten weitere Untersuchungen zum Faktor „Furcht vor Zurückweisung“ durchgeführt werden können, um zu ermitteln, inwieweit Ergebnisse auf Unterschiede in der doch eher heterogenen Stichprobe zurückzuführen sind. Auf diese Weise hätte es ggf. Ansätze für die z.T. positive und z.T. negative Richtung des Einflusses des Faktors geben können. Zudem könnten mit einer größeren Stichprobe ggf. die Einflüsse je Teilrolle ermittelt werden. Ggf. würden die Einflüsse des Faktors „Furcht vor Zurückweisung“ zu den unterschiedlichen Teilrollen unterschiedlich ausfallen. Ggf. würden auch zu den anderen Kostenerwartungen Einflüsse auf einzelne Teilrollen nachweisbar sein, die für die Gesamtrolle nicht nachweisbar sind. Wie bereits beschrieben, konnten Berechnungen zu dem Untersuchungsmodell nicht für die einzelnen Teilrollen erfolgen, da das Untersuchungsmodell im Verhältnis zum Stichprobenumfang zu komplex gewesen wäre.

Aus einer **inhaltlichen Perspektive** könnte man annehmen, dass zunächst mit der Rolle HR Business Partner keine oder wenige Befürchtungen einhergehen. Dieses wäre für die Motivation zur Rollenausübung insgesamt sehr positiv. Rolleninhaber wären durch ihre Hoffnungen und nicht durch ihre Ängste in Verbindung mit der Rollenausübung motiviert. Dennoch bleibt zu erklären, wie die Wirkung des Faktors „Furcht vor Zurückweisung“ mit positiven wie negativen Einflüssen in den verschiedenen Analysen zu interpretieren ist.

Die Bedeutung des Anschlussmotivs scheint damit das einzige Motiv zu sein, dass ggf. über eine Befürchtung auch einen negativen und positiven Einfluss auf die Motivation der HR Business Partner nehmen kann. Interessant wäre bei einem größeren Stichprobenumfang zu untersuchen, inwieweit es z.B. Zusammenhänge zu den Faktoren des normativen Drucks und der Kostenerwartung „Furcht vor Zurückweisung“ gibt. Anzunehmen wäre, dass jemand mit einem höheren Anschlussmotiv und einer intensiveren „Furcht vor Zurückweisung“ auch einen höheren normativen Druck empfindet. Die Faktoren des normativen Drucks wurden bereits als Moderator-Variablen im Untersuchungsmodell aufgenommen. Wie in den folgenden Kapiteln (7.1.2.6 und 7.1.2.7) deutlich wird, bleibt der Effekt als Moderator in den Pfadanalysen jedoch aus und es ergeben sich direkte Einflüsse auf die Motivation des HR Business Partners. Ggf. gibt es hier Zusammenhänge, die aufgrund der kleinen Stichprobe nicht deutlich genug ermittelt werden konnten. Einen Ansatzpunkt für diese Annahme bieten die Ergebnisse der Regressionsanalysen, in denen zumindest einige der im Untersuchungsmodell aufgenommenen Faktoren auch als Moderatorvariablen nachgewiesen werden konnten.

7.1.2.3 Kein Einfluss durch das Motiv Macht

Das Motiv Macht nimmt weder durch die Kostenerwartungen noch durch die Ertragserwartungen Einfluss auf die Motivation der HR Business Partner. Da alle drei Motive Leistung, Anschluss und Macht zu den von MC Clelland (1985) ausgewiesenen Grundmotiven eines Menschen zählen (vgl. Kap. 4.2.3), war dieses Ergebnis nicht zu erwarten. Wie bereits im vorangehenden Abschnitt beschrieben, reduzieren sich die Ergebnisse zum Anschlussmotiv auf ein widersprüchliches Ergebnis zum Faktor „Furcht vor Zurückweisung“. Das Leistungsmotiv nimmt ausschließlich, wie im vorangehenden Kapitel beschrieben, als Ertragserwartung Einfluss auf die Motivation der HR Business Partner. Für das Motiv Macht lassen sich keine Einflüsse nachweisen. Dies ist insbesondere auch deshalb erstaunlich, da der HR Business Partner eine einflussreiche und verantwortungsvolle Funktion im Unternehmen übernehmen sollte (vgl. Ullrich 1997). Der HR Business Partner wird mit den Führungskräften eines Unternehmens verglichen und soll ebenso einen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens leisten. Anzunehmen wäre daher auch ein ähnlicher Anspruch an Macht und Kontrolle im Unternehmen. Es wäre entsprechend zu erwarten, dass Hoffnungen und Ängste entsprechend dem Machtmotiv in Verbindung mit der Rollenausübung verbunden werden. Es wäre zu erwarten, dass sowohl die „Hoffnung auf Kontrolle“ empfunden wird als auch die „Furcht vor Kontrollverlust“ (vgl. Kapitel 5).

Der ausbleibende Einfluss des Machtmotivs könnte durch die **Operationalisierung** des Motivs durch die Faktoren „Hoffnung auf Kontrolle“ und „Furcht vor Kontrollverlust“

erklärbar sein. Diese ist jedoch eine übliche Operationalisierung des Motivs (vgl. McClelland (1985) und Kap. 4 und 5). Die Werte für Cronbach's Alpha sind für die beiden Faktoren sehr unterschiedlich. Für den Faktor „Hoffnung auf Kontrolle“ liegt Cronbach's Alpha gerade noch im ausreichenden Bereich bzw. leicht unterhalb der Grenze von .65 mit .637. Für den Faktor „Furcht vor Kontrollverlust“ ergibt Cronbach's Alpha jedoch einen guten Wert von .766. Bei einer Verbesserung von Cronbach's Alpha für den Faktor „Hoffnung auf Kontrolle“ würde sich ggf., wie bereits in Kapitel 7.1.2.1 schon erläutert, ein Einfluss durch das Motiv Macht im Sinn einer Ertragserwartung ergeben. Ggf. verbinden HR Business Partner dann eine „Hoffnung auf Kontrolle“ mit der Rolle und werden durch diesen Faktor positiv motiviert, die Rolle auszuüben. Eine Verbesserung von Cronbach's Alpha könnte ggf. dadurch erreicht werden, dass Items der Teilrolle „Administrative Expert“ weggelassen werden und die Teilrollen einzeln betrachtet werden. Dies ist jedoch aufgrund des geringen Stichprobenumfangs nicht möglich.

In Bezug auf die Stichprobe könnten trotz des geringen Stichprobenumfangs Erklärungsansätze für die unerwarteten Ergebnisse in den Vorstellungen und in dem Vorwissen der Stichprobe zu finden sein. Je nachdem, inwieweit die Probanden die Vorstellung zum HR Business Partner teilen, dass dieser vergleichbar mit den Führungskräften des Unternehmens zu sehen ist und die HR Business Partner diese Vorstellung auch attraktiv finden, könnten sich deutlichere Ergebnisse und intensivere Einflüsse für das Motiv Macht ergeben. Wenn für einen Probanden die Führungsrolle nicht attraktiv ist und bzw. oder dieser die Führungsrolle nicht der Rolle des HR Business Partners gleichsetzt, so wird der Einfluss des Motivs Macht auch entsprechend gering ausfallen. In weiterführenden Untersuchungen wären dann bei einem größeren Stichprobenumfang entsprechend dem Vorwissen und den Vorstellungen der Probanden differenzierende Analysen interessant. Zu betrachten wäre, inwieweit sich der Einfluss des Motivs Macht bei der Einschätzung von den Teilnehmern unterscheidet, die die HR-Business-Partner-Rolle gleich einer Führungsrolle sehen, von den Einschätzungen der Teilnehmer, die die HR-Business-Partner-Rolle nicht mit einer Führungsrolle gleichsetzen würden.

Dieser Erklärungsansatz in Verbindung mit der Stichprobe wäre auch gleichermaßen ein inhaltlicher Erklärungsansatz. Das Motiv Macht würde nur dann einen Einfluss auf die Motivation zur Ausübung der Rolle HR Business Partner nehmen, wenn der HR Business Partner auch vergleichbar einer Führungsrolle mit Macht und Einfluss gesehen wird (vgl. Ulrich 1997). Dies wäre dann bei den hier durchgeführten Untersuchungen und der einbezogenen Stichprobe nicht der Fall.

7.1.2.4 Der nicht nachweisbare multiplikative Einfluss durch die wahrgenommenen Fähigkeiten und der unerwartete Einfluss eines Pädagogikstudiums

Zur Integration der „wahrgenommenen Fähigkeiten“ wurden im Untersuchungsmodell das „Kompetenzerleben“ und der „Entwicklungsaufwand“ als Einflussfaktoren aufgenommen und operationalisiert. Entsprechend der Theorie der Rollenbilanz sollte von diesen Faktoren ein multiplikativer und deutlich höherer Einfluss auf die Motivation zur Rollenausübung ausgehen (vgl. Kap. 5). Tatsächlich wurde jedoch nur der Einfluss des Faktors „Entwicklungsaufwand“ auf die „Fiat-Tendenz“ und damit auf die Volition zur Rollenausübung in den Pfadanalysen (Kap. 6.6.3.3) ermittelt. Der Faktor „Entwicklungsaufwand“ nimmt damit nicht wie angenommen bereits in Phase 1 des Rubikon-Modells Einfluss auf die Motivation. Erst in Phase 2 nimmt der Faktor „Entwicklungsaufwand“ Einfluss. Der Faktor beeinflusst auf diese Weise direkt die Volition zur Rollenausübung.

Unerwartet ist, dass der Einfluss durch den Faktor „Kompetenzerleben“ in keiner Analyse zum Untersuchungsmodell positiv bestätigt werden konnte. Im Gegenteil ergab sich in einer der Regressionsanalysen sogar ein geringer negativer Einfluss durch den Faktor „Kompetenzerleben“ auf die „Fazit-Tendenz“.

Durch weitere Analysen, über die Faktoren des Untersuchungsmodells hinaus, konnte der Abschluss eines Pädagogikstudiums als positive Einflusskomponente auf die „Fiat-Tendenz“ in den Regressions- und Pfadanalysen ermittelt werden. Die Probanden haben bei der Beantwortung des Fragebogens ihren Bildungshintergrund angegeben. Von allen möglichen Studienrichtungen wie BWL, Jura, Psychologie oder anderen Studienabschlüssen, hat sich das Pädagogikstudium als Prädiktor für die „Fiat-Tendenz“ abgehoben. Dies ist zunächst erstaunlich, da die Rolle des HR Business Partners und das Personalmanagement sich inhaltlich eher einem betriebswirtschaftlichen Studium zuordnen lässt (vgl. Kap. 2.2). Betrachtet man die Studienabschlüsse rein inhaltlich, wäre entsprechend der Abschluss eines BWL-Studiums als Einflussfaktor naheliegender gewesen. Unerwartet ist hier ebenfalls der direkte Einfluss auf die „Fiat-Tendenz“. Das abgeschlossene Pädagogikstudium wirkt ähnlich dem empfundenen Entwicklungsaufwand direkt auf die Volition des Rolleninhabers. Dies kann sowohl in der Regressionsanalyse als auch in der Pfadanalyse ermittelt werden.

In der Operationalisierung, der Qualität der Skalen und Werte könnte ein Erklärungsansatz für diese unerwarteten Einflüsse bzw. ausbleibenden Einflüsse zu finden sein. Bei der Betrachtung des Faktors „Kompetenzerleben“ fällt auf, dass dieser sehr breit gefasst ist und ggf. in mehreren Richtungen interpretiert werden kann. Ggf. sind die entwickelten Items zu diesem Faktor nochmals in ihrer Verständlichkeit zu überprüfen.

Der zu Beginn der Untersuchungen durchgeführte Pretest hat keine Hinweise auf eine fehlende Verständlichkeit der Items hervorgebracht. Bei einer größeren und detaillierteren Überprüfung der Verständlichkeit der Items würden aber ggf. doch Erklärungsansätze zu finden sein. Cronbach's Alpha fällt für den Faktor „Kompetenzerleben“ mit .660 gerade in den als ausreichend zu bewertenden Bereich ab .65 (vgl. Eckhard, 2009, Nunnally 1978). Mit einer Verbesserung der Qualität des Faktors würden sich ggf. auch die unterschiedlichen Ergebnisse in den verschiedenen Analysen aufheben oder konkreter erklären lassen. Auch der Faktor „Kompetenzerleben“ würde sich durch das Weglassen der Items zur Teilrolle „Administrative Expert“ verbessern. Für den Faktor „Entwicklungsaufwand“ hat sich ein Cronbach's Alpha von .781 und damit eine gute Qualität ergeben. Der erst in Phase 2 erfolgende Einfluss kann daher nicht über die Qualität oder die Verständlichkeit der Items zur Operationalisierung des Faktors erklärt werden. Bei beiden Faktoren zu den Fähigkeiten wäre jedoch die Einbindung in das Untersuchungsmodell zu überprüfen. Inwieweit wäre es aufgrund der Annahme, dass ein multiplikativer Einfluss durch die wahrgenommenen Fähigkeiten besteht, angemessen und begründbar, diese Faktoren erst in Phase 2 in das Untersuchungsmodell einzubinden.

Auch für die unerwarteten Ergebnisse in Bezug auf die Faktoren der wahrgenommenen Fähigkeiten könnte ein **Erklärungsansatz in der Größe und Auswahl der Stichprobe** zu finden sein. Bei einem größeren Stichprobenumfang könnten weiterführende Untersuchungen entsprechend der verschiedenen Vorbildungen der Probanden vorgenommen werden. Die Verteilung der Vorbildungen in der Stichprobe könnte explizit berücksichtigt werden. Ebenso könnten die Unterschiede im Einfluss auf die einzelnen Teilrollen ermittelt werden. Ggf. würden sich Unterschiede in der Einflussstärke ergeben, oder verschiedene Studiengänge und Vorbildungen würden sich als Einflussfaktoren für verschiedene Teilrollen herauskristallisieren und damit den insgesamt unerwarteten Einfluss des Pädagogikstudiums erklärbar machen. Die Vorbildungen wurden zwar erhoben, konnten aber aufgrund der Komplexität des Untersuchungsmodells und der im Verhältnis kleinen Stichprobe nicht zu weiteren Untersuchungen herangezogen werden.

Ein inhaltlicher Erklärungsansatz für den Einfluss des „Entwicklungsaufwands“ und des „Pädagogikstudiums“ auf die „Fiat-Tendenz“ und die Volition zur Ausübung der Rolle HR Business Partner könnte sein, dass dieser im Motivationsprozess spätere Einfluss auch einen stärkeren Einfluss darstellt. Man könnte annehmen, dass damit ggf. der Annahme Rechnung getragen wird, dass von den wahrgenommenen Fähigkeiten ein multiplikativer Einfluss auf die Motivation zur Rollenausübung ausgeht. Im Vergleich zu anderen Faktoren der Kosten- und Ertragserwartungen, die sich auf die Motivation in Phase 1

beziehen, könnte man entsprechend von einem stärkeren Einfluss des Faktors „Entwicklungsaufwand“ auf die tatsächliche Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle ausgehen. Diese Annahme würde ggf. auch erklären, dass auch ein Bestandteil der Vorbildung, das Pädagogikstudium, ebenfalls erst in der zweiten Phase direkt auf die Volition Einfluss nimmt. Der nicht nachweisbare Einfluss des Faktors „Kompetenzerleben“ würde sich so jedoch nicht erklären lassen. Man müsste im Gegenteil davon ausgehen, dass sich auch das „Kompetenzerleben“ direkt auf die Volition in Phase 2 auswirkt.

Ein Erklärungsansatz, für den nicht nachweisbaren Einfluss des Faktors „Kompetenzerleben“ könnte sein, dass ein abgeschlossenes Pädagogikstudium als eine Komponente der wahrgenommenen Kompetenz hier im Sinne der „wahrgenommenen Fähigkeiten“ in das Untersuchungsmodell einfließt. Der Erklärungsansatz wäre dann, wie bei dem Faktor „Entwicklungsaufwand“, dass statt einem multiplikativen Einfluss auf die Motivation ein direkter Einfluss auf die Volition erfolgt und damit ein verstärkter Einfluss auf die Ausübung der Rolle genommen werden kann. Der Faktor „Kompetenzerleben“ wäre dann zu allgemein gefasst und müsste konkreter in Faktoren zu einzelnen, zur Rollenausübung erforderlichen Fähigkeiten oder Vorbildungen aufgeschlüsselt werden. Ggf. gibt es über den Abschluss eines Pädagogikstudiums hinaus noch weitere Komponenten, die mit einem Abschluss des Pädagogikstudiums einhergehen, die sich positiv auf die Volition zur Rollenausübung auswirken. Interessant wäre in der weiteren Forschung zu überprüfen, inwieweit mit den Studienabschlüssen Metakompetenzen vermittelt werden, die eine Rollenausübung wahrscheinlicher machen als andere. Dies wurde jedoch in dieser Arbeit nicht weiter betrachtet (siehe weiter Kap. 7.5 Ausblick). Ggf. könnte durch eine weitere Aufgliederung des Faktors „Kompetenzerleben“ mehr Klarheit zum Einfluss der Fähigkeiten auf die Motivation und Volition zur Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle gebracht werden. Dies wäre dann ein Punkt zur Vertiefung im Sinne des Ausblicks und zur weiteren Forschung (vgl. Kap. 7.5).

7.1.2.5 Keine Moderatoreffekte in den Pfadanalysen

Das Untersuchungsmodell sieht sowohl in der Phase der Motivation als auch in der Phase der Volition Moderatoren vor, die jeweils den Zusammenhang der Ertrags- und Kostenerwartungen mit der „Fazit-Tendenz“ bzw. den Zusammenhang der „Fazit-Tendenz“ mit der „Fiat-Tendenz“ beeinflussen. Diese Moderatoren beziehen sich auf Aspekte des normativen Drucks in der ersten Phase des Motivationsprozesses und auf die wahrgenommene Situation in der zweiten Phase des Motivationsprozesses. In den durchgeführten Pfadanalysen konnten im Unterschied zu den durchgeführten Regressionsanalysen keine Moderatoren nachgewiesen werden. Diese insgesamt in den Pfadanalysen nicht bestätigte Wirkung von moderierenden Faktoren ist unerwartet.

Insbesondere in Anbetracht der Komplexität des Untersuchungsmodells, vor dem Hintergrund der theoretischen Grundlagen und den Ergebnissen der Regressionsanalysen, konnte man insbesondere in der Pfadanalyse von moderierenden Einflüssen ausgehen.

Zum Teil werden die in der Theorie ermittelten Moderatoren durch die Pfadanalysen als direkte Einflussfaktoren ermittelt. Diese direkten Einflüsse sind ebenfalls unerwartet. Einen direkten Einfluss nehmen die Faktoren „normative Erwartungen von Führungskräften“ und die „Verfügbarkeit von Informationen“, wobei sich beide Faktoren direkt auf die „Fazit-Tendenz“ und die Motivation in Phase 1 auswirken und der Faktor „Verfügbarkeit von Informationen“ zusätzlich in der zweiten Phase des Motivationsprozesses auf die „Fiat-Tendenz“ und die Volition Einfluss nimmt.

Für andere Faktoren, die als Moderator im Untersuchungsmodell eingebunden waren, können keine Einflüsse in den Pfadanalysen ermittelt werden. Zu diesen Faktoren ohne einen nachweisbaren Einfluss in den Pfadanalysen gehören die „normativen Erwartungen der Vorgesetzten“, die „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“, die „Konformitätsmotivation ggü. Führungskräften“ sowie die „Gelegenheit zur Umsetzung“. Für die Faktoren „Konformitätsmotivation ggü. den Führungskräften“ und „Gelegenheit zur Umsetzung“ konnten auch in den Regressionsanalysen keine moderierenden Einflüsse ermittelt werden. Für die anderen Faktoren des normativen Drucks konnten in den Regressionsanalysen z.T. moderierende Einflüsse bestätigt werden (vgl. Kap. 6.6.2.2).

Die unerwarteten direkten Einflüsse sowie der ausbleibende Einfluss des Faktors „Gelegenheit zur Umsetzung“ werden in den folgenden Kapiteln nochmals aufgegriffen (Kap. 7.1.2.6 und Kap. 7.1.2.7). In diesem Kapitel liegt zunächst der Fokus auf möglichen Erklärungsansätzen zu den ausbleibenden moderierenden Einflüssen in den Pfadanalysen. Um Erklärungsansätze zu finden, werden im Folgenden die Qualität der Skalen, die Stichprobe sowie inhaltliche Ansatzpunkte betrachtet.

Die **Qualität der Skalen** fällt bei den als Moderator-Variablen im Untersuchungsmodell eingebundenen Faktoren unterschiedlich aus. Die Werte für Cronbach's Alpha reichen bei den Faktoren, die zum normativen Druck operationalisiert wurden und einen moderierenden Einfluss in der ersten Phase der Motivator nehmen sollten, von .570 für den Faktor „Konformitätsmotivation ggü. Führungskräften“, .641 für den Faktor „normative Erwartungen der Führungskräfte“ und .665 für den Faktor „normative Erwartungen des Vorgesetzten“ bis .911 für den Faktor „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“. Die Werte fallen damit, außer für den Faktor „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“, sehr gering aus und sind maximal als ausreichend, eher als verbesserungswürdig einzustufen.

(vgl. Eckhard, 2009, Nunnally 1978). Außer bei dem Faktor „Konformitätsmotivation ggü. Vorgesetzten“ könnte man daher einen Erklärungsansatz für das Ausbleiben der moderierenden Einflüsse in der Qualität der Faktoren finden. Die Operationalisierung dieser Faktoren könnte entsprechend in weiteren Untersuchungen erneut überprüft und optimiert werden. Auch hier zeigt sich, dass sich die Werte für Cronbach's Alpha verbessern, wenn die Items zu der Teilrolle „Administrative Expert“ weggelassen werden.

Die Werte für Cronbach's Alpha der Faktoren „Verfügbarkeit von Informationen“ (.790) und „Gelegenheit zur Umsetzung“ (.871), die in der zweiten Phase auf die Volition der Rolleninhaber einen moderierenden Einfluss nehmen sollten, fallen hingegen gut aus. Bei diesen beiden Faktoren scheint daher eher keine Erklärung für die ausbleibenden moderierenden Einflüsse aus der Qualität der Faktoren ableitbar zu sein.

Insbesondere bei der Überprüfung der moderierenden Einflüsse innerhalb des Untersuchungsmodells könnte ein **größerer Stichprobenumfang** zu deutlicheren Ergebnissen führen. In den Regressionsanalysen konnten bereits moderierende Einflüsse nachgewiesen werden. Ggf. würden auch in der Pfadanalyse moderierende Einflüsse nachweisbar sein, wenn der Datenumfang größer wäre und man ggf. auch das Untersuchungsmodell nach den einzelnen Teilrollen des HR Business Partners differenzierter überprüfen könnte. Zu diskutieren ist hierbei, inwieweit diese Effekte auf die Methodenwahl und auf die Größe des Datensatzes zurückzuführen sind (vgl. hierzu auch die methodenkritische Reflexion in Kap. 7.3).

Aus einer inhaltlichen Sicht kann das Ausbleiben der Moderatoreffekte für die meisten Faktoren nicht begründet werden. Entsprechend der theoretischen Herleitungen zum Untersuchungsmodell sollten entsprechende moderierende Einflüsse auch in den Pfadanalysen vorliegen. Die Ansätze für moderierende Einflüsse durch die Faktoren des normativen Drucks, die in den Regressionsanalysen ermittelt werden konnten, geben weiteren Anlass dafür, die Moderatoren im Untersuchungsmodell zu belassen und entsprechende Verbesserungen an den Skalen und der Operationalisierung zu prüfen. In den Regressionsanalysen wurden moderierende Einflüsse der Faktoren „normative Erwartungen der Führungskräfte“, „Konformitätsmotivation ggü. dem Vorgesetzten“ und „normative Erwartungen des Vorgesetzten“ ermittelt. Alle ermittelten Einflüsse sind inhaltlich plausibel.

Es wurde in den Regressionsanalysen z.B. ermittelt, dass bei einer als niedrig empfundenen „**normativen Erwartung durch die Führungskräfte**“ der Einfluss des Faktors „**Furcht vor Zurückweisung**“ steigt. Dieses Ergebnis ist theoretisch nachvollziehbar und inhaltlich plausibel. Wenn der HR Business Partner keine

Erwartungen durch die Führungskräfte wahrnimmt, die Rolle auszuüben, so ist es nachvollziehbar, dass ggf. Befürchtungen der Zurückweisung steigen, wenn die Rolle HR Business Partner trotz der fehlenden oder ggf. sogar entgegen der Erwartungen ausgeübt wird.

Ähnlich plausibel sind die Ergebnisse zu den moderierenden Einflüssen der Faktoren **„Konformitätsmotivation ggü. dem Vorgesetzten“** und **„normative Erwartungen des Vorgesetzten“**. Fallen die Werte für den Faktor **„Konformitätsmotivation ggü. dem Vorgesetzten“** gering aus, so steigt der Einfluss des Faktors **„Furcht vor Zurückweisung“** auf die Motivation des HR Business Partners. Auch dieser Einfluss ist nachvollziehbar. Es wäre durchaus natürlich, dass Befürchtungen der Zurückweisung in ihrem Einfluss auf die Motivation steigen, wenn sich der Rolleninhaber nicht nach den Vorgaben und Vorstellungen des Vorgesetzten verhält.

Ebenfalls nachvollziehbar ist, dass sich der Einfluss des Faktors **„Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“** auf die Motivation zur Rollenausübung verstärkt, wenn auch die **„Konformitätsmotivation ggü. dem Vorgesetzten“** steigt, wie ein weiteres Ergebnis der Regressionsanalysen zeigt.

Betrachtet man die Ergebnisse der Regressionsanalysen zum Faktor **„normative Erwartungen des Vorgesetzten“** so zeigen sich auch hier nachvollziehbare Ansätze. Bei stark wahrgenommenen normativen Erwartungen des Vorgesetzten durch den Rolleninhaber, würde auch der Einfluss des Faktors **„Hoffnung auf Erfolg“** auf die Motivation zur Rollenausübung steigen. Der Einfluss des Faktors **„Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“** auf die Motivation zur Rollenausübung würde sinken. Auch diese beiden moderierenden Effekte sind inhaltlich plausibel. Wenn der Vorgesetzte des HR Business Partners starke Erwartungen an die Rollenausübung hat und gleichermaßen auch, wie in der Regel üblich, über die Bewertung und den Erfolg des HR Business Partners entscheidet, so ist die Verstärkung der Wirkung des Faktors **„Hoffnung auf Erfolg“** plausibel. Gleichermaßen ist es plausibel, wenn bei starken Erwartungen des Vorgesetzten der Einfluss des Faktors **„Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“** abnimmt, da sicher mehr Vorgaben durch den Vorgesetzten wahrgenommen werden und damit die Wahrnehmung von Freiraum vermutlich eingegrenzt wird.

Der einzige Faktor der normativen Erwartungen, zu dem kein moderierender Einfluss in den Regressionsanalysen ermittelt werden konnte, ist der Faktor **„Konformitätsmotivation ggü. den Führungskräften“**. Zu diesem Faktor könnte aus inhaltlicher Sicht noch einmal die Frage gestellt werden, inwieweit ein HR Business Partner generell durch den Wunsch, den Erwartungen der Führungskräfte zu

entsprechen, beeinflusst werden sollte. Die Rolle des HR Business Partners ist als erster Ansprechpartner für die Führungskräfte im Unternehmen den Führungskräften gleich zu setzen (vgl. Ulrich 1997). Gemeinsam sollen Führungskräfte und HR Business Partner zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen. Der HR Business Partner ist in seiner Rolle entsprechend eher eigenständig agierend und gestaltend und weniger auf die Erwartungen anderer ausgerichtet. Ausgehend von den Rollentheorien kann sich jedoch niemand, der in einer Organisation eine Rolle erfüllt, ganz unabhängig von Normen und Erwartungen verhalten. Es wäre daher auch möglich, dass die „Konformitätsmotivation ggü. den Führungskräften“ einen moderierenden Einfluss auf die Motivation zur Rollenausübung durch den HR Business Partner nimmt, wie im Untersuchungsmodell angenommen.

Insgesamt ergeben die Ergebnisse der Regressionsanalysen zu den moderierenden Einflüssen damit entsprechend Anlass zur weiteren Forschung. Eine Optimierung der Skalen und der Operationalisierung der Moderatorvariablen sowie eine Vergrößerung des Stichprobenumfangs könnten zu deutlicheren moderierenden Einflüssen führen. Inhaltlich sind die Annahmen zu den Moderatoren des Untersuchungsmodells plausibel und werden auch z.T. durch Ergebnisse der Regressionsanalysen unterstützt. Ein inhaltlicher Ansatz zur Erklärung der ausbleibenden moderierenden Einflüsse könnte jedoch durch die Betrachtung der unerwarteten direkten Einflüsse bzw. gänzlich ausbleibenden Einflüsse von ursprünglich angedachten Moderatorvariablen ergeben. In den folgenden Kapiteln werden daher abschließend noch die unerwarteten direkten Einflüsse sowie der Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“, der in keiner Analyse einen nachweisbaren Einfluss nimmt, diskutiert.

7.1.2.6 Unerwartete direkte Einflüsse

Wie bereits im vorangehenden Kapitel beschrieben, wäre man entsprechend dem aufgestellten Untersuchungsmodell von moderierenden Einflüssen ausgegangen. Einige der als Moderatoren im Untersuchungsmodell integrierten Faktoren wirken stattdessen als direkte Einflussfaktoren. Dazu gehören die Faktoren „normative Erwartungen durch die Führungskräfte“ und die „Verfügbarkeit von Informationen“. Zusätzlich wurde noch die Variable „Führungsverantwortung“ als direkter Einflussfaktor identifiziert. Um Erklärungsansätze für diese unerwarteten direkten Einflüsse zu finden, werden im Folgenden die einzelnen Faktoren noch einmal betrachtet.

Unerwartet ist, dass der Faktor „**normative Erwartungen der Führungskräfte**“ in den Pfadanalysen einen positiven direkten Einfluss auf die Motivation der HR Business Partner nimmt. Die anderen Faktoren des normativen Drucks nehmen keinen Einfluss.

Wie bereits erläutert, können die ausbleibenden moderierenden Einflüsse mit der Qualität der Faktoren des normativen Drucks oder auch mit dem Umfang der Stichprobe und des Datensatzes zusammenhängen (vgl. Kap. 7.1.2.5). Cronbach's Alpha fällt für den Faktor „normative Erwartungen der Führungskräfte“ eher gering aus (.641). Als ausreichende Qualität würde man ein Cronbach's Alpha von .65 bezeichnen (vgl. Eckhard, 2009, Nunnally 1978). Die Aussagekraft des Faktors ist daher für diese Untersuchungen eher fraglich. Ein inhaltlicher Erklärungsansatz für den direkten Einfluss des Faktors in den Pfadanalysen könnte dennoch darin liegen, dass insbesondere die Erwartungen der Führungskräfte für den HR Business Partner eine besondere Bedeutung haben. Der HR Business Partner ist erster Ansprechpartner für die Führungskräfte in allen personalrelevanten Fragestellungen. Gleichzeitig teilen sich nach den Ansätzen von Ulrich (1997) Führungskräfte und HR Business Partner die Verantwortung für die Mitarbeiter im Unternehmen. Die Führungskräfte sind damit wichtige Interaktionspartner für den HR Business Partner in der Ausübung der Rolle. Auch ein direkter Einfluss durch die Erwartungen der Führungskräfte ist daher vor dem Hintergrund der Ansätze zum HR Business Partner erklärbar.

Der Faktor **„Verfügbarkeit von Informationen“** war entsprechend dem Untersuchungsmodell in seinem Einfluss als Moderator zur Beschreibung der Situation aufgenommen worden. Unerwartet ist der direkte Einfluss, der von diesem Faktor ausgehend sowohl auf die „Fazit-Tendenz“ als auch auf die „Fiat-Tendenz“ in den Pfadanalysen ermittelt werden konnte. Ergebnisse der Regressionsanalysen und der Pfadanalysen zeigten signifikante Werte für diese direkten Einflüsse des Faktors. Die Qualität der Skala kann mit einem Cronbach's Alpha von .790 zudem als gut bezeichnet werden. Ein inhaltlicher Erklärungsansatz für den direkten Einfluss des Faktors kann ggf. in der Einbindung der HR Business Partner Rolle im Unternehmen gesucht werden. Nur bei einer ausreichenden Integration des HR Business Partners im Unternehmen, in Entscheidungsprozesse etc., kann ein Rolleninhaber seiner Funktion gerecht werden. Die Verfügbarkeit von Informationen könnte damit einen Faktor darstellen, der deutlich stärker direkt wirkt als im Untersuchungsmodell angenommen. Die Verfügbarkeit von Informationen wäre zudem Voraussetzung zu der geforderten gestaltenden Einflussnahme durch den HR Business Partner. Vor diesem Hintergrund ließe sich erklären, dass der Faktor ggf. doch einen direkten Einfluss nimmt und stärker als ein moderierender Einfluss aus dem Kontext der wahrgenommenen Situation doch direkt auf die Motivation und Volition des HR Business Partners wirkt.

Durch weiterführende Untersuchungen ergänzend zum Untersuchungsmodell ist zudem die **„Führungsverantwortung“** von HR Business Partnern als Einflusskomponente

aufgefallen. „Führungsverantwortung“ könnte eine Komponente sein, die die Situation des HR Business Partners näher beschreibt und damit moderierend in den Volitionsprozess einwirkt. Die Komponente „Führungsverantwortung“ wirkt sich entsprechend der durchgeführten Regressions- und Pfadanalysen jedoch direkt negativ auf die „Fiat-Tendenz“ aus. Unerwartet ist hier, dass eine einzelne Komponente anders als einige der bereits diskutierten Faktoren einen durchgängigen Einfluss in den Analysen zeigen konnte. Für konkretere Aussagen müsste jedoch in weiterführenden Untersuchungen diese Komponente und eine angemessene Operationalisierung als Faktor überprüft werden. Da diese Komponente ursprünglich nicht als Faktor in dem Untersuchungsmodell aufgenommen wurde, sondern erst durch erweiterte Analysen auffällig wurde, sind zur Qualität des Einflusses noch keine vertiefenden Überprüfungen erfolgt. Im Sinn der näheren Beschreibung der Unternehmenssituation eines HR Business Partners ist der Einfluss der Führungsverantwortung aus einer inhaltlichen Perspektive nicht verwunderlich. In Verbindung mit der Führungsverantwortung gehen selbstverständlich weitere Aufgaben einher, die ggf. in Konkurrenz zu der Ausübung der eigentlichen HR-Business-Partner-Rolle stehen könnten und sich damit ggf. negativ auf die Volition zur Rollenausübung auswirken könnten. Inwieweit ein moderierender Einfluss durch die Komponente „Führungsverantwortung“ auf den Einfluss der „Fazit-Tendenz“ ausgeht, blieb in dieser Arbeit unerforscht, könnte aber in weiteren Ansätzen aufgegriffen werden (vgl. Kap. 7.5).

7.1.2.7 Kein Einfluss durch den Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“:

Der Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“ fällt mit einer besonders negativen Ausprägung des Mittelwertes auf. Der Mittelwert liegt im Bereich von „trifft eher nicht zu“ (3,0) und nur 3,5% der Probanden bestätigen eindeutig die Gelegenheiten zur Umsetzung. Insgesamt errechnet sich eine Ablehnung von fast 65% der Probanden für den Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“. Erstaunlich ist trotz einer so eindeutig negativen Verteilung der Antworten, dass dieser Faktor entsprechend der statistischen Analysen keinen direkten Einfluss auf die Motivation oder Volition der Teilnehmer nimmt.

Dies ist zudem erstaunlich, da bei der **Operationalisierung des Faktors** insbesondere der in anderen Studien stark als Hindernis zur Rollenausübung thematisierte administrative Aufwand berücksichtigt wurde (vgl. z.B. Claßen & Kern 2010). Auch die Qualität des Faktors ist mit einem Cronbach's Alpha von .871 als gut zu bewerten. Durch die Qualität der Skala und die Operationalisierung des Faktors lässt sich daher kein Erklärungsansatz für den nicht nachweisbaren Einfluss finden.

Wie bereits beschrieben, könnte sich auch der Einfluss des Faktors bei einem größeren **Stichprobenumfang** verändern. Ggf. wären dann in Bezug auf einzelne Teilrollen andere Effekte erzielbar oder doch ein moderierender Einfluss nachweisbar (vgl. Kap. 7.1.2.5).

Aus einer inhaltlichen Perspektive könnte man an dieser Stelle diskutieren, inwieweit der Einfluss durch die „Gelegenheit zur Umsetzung“ erst in einer späteren Phase des Phasenmodells zur Motivation wirksam wird. Zu Beginn dieser Arbeit werden die Hauptgründe für den ausbleibenden Erfolg der HR Business Partner entsprechend der Ergebnisse von Claßen und Kern (2010) benannt. Dabei werden fast ausschließlich Kontextfaktoren als Gründe benannt. In dieser Arbeit wird der Einfluss durch die „Gelegenheit zur Umsetzung“ widerlegt. Man könnte daher diskutieren, dass viele Gründe, die sich auf eine Gelegenheit zur Umsetzung beziehen, in der Studie von Claßen und Kern zwar genannt werden, aber trotzdem keinen relevanten Einfluss auf die Motivation und Volition zur Ausübung der Rolle in den ersten beiden Phasen des Motivationsprozesses haben. Wie weit man in der Aussage gehen kann, ist sicher zu diskutieren. Extremerweise könnte man behaupten, dass die HR Business Partner, die nicht durch das Empfinden eigener Erträge motiviert sind, auch in einem perfekten Kontext nicht motiviert sein werden. Insbesondere der viel diskutierte Grund, dass HR Business Partner nicht zur Ausübung ihrer Rolle kommen, da sie durch zu viel administrativen Aufwand verhindert sind, wäre mit der hier vorgenommenen Operationalisierung des Faktors „Gelegenheit zur Umsetzung“ weitestgehend widerlegt.

7.2 Beitrag zum Stand der Forschung

Insgesamt besteht in vielen Quellen insbesondere des Personalmanagements Einigkeit darüber, dass sich Personalmanager und HR Business Partner von einem „Verwalter“ zu einem „Gestalter“ entwickeln müssen, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. Bisher schreibt man jedoch nur wenigen Personalmanagern zu, die Rolle des HR Business Partners erfolgreich auszuüben. Immer wieder wird auf den Entwicklungsbedarf der Personalmanager zu proaktiven Gestaltern aufmerksam gemacht (vgl. Ullrich et al. (1997 ff.) Claßen und Kern (2010), Berthel und Becker (2013), Scholz (2014), Gerpott (2015), Kuipers und Giurge (2017)). Lt. Claßen und Kern (2010) üben nur ca. 1/3 der entsprechenden Personalmanager die Rolle des HR Business Partners erfolgreich aus. Als Gründe dafür wurden bislang das Können der handelnden Personen sowie eine Vielzahl an Faktoren aus dem Arbeitskontext betrachtet und analysiert. In diesem Kapitel wird zusammenfassend der Beitrag dieser Arbeit zum Stand der Forschung in einzelnen Abschnitten beschrieben.

Übereinstimmung mit bestehenden Studien: Für die befragte Stichprobe ergeben die Erhebungen, dass die Befragten dieser Untersuchung zu ca. 20% bereit sind, die Rolle tatsächlich auszuüben und einer entsprechenden Handlungsintention voll und ganz zustimmen. Weitere 50% stimmen entsprechenden Intensionsaussagen nur „eher zu“. Ca. 30% lehnen eine Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle „eher ab“. Damit ergibt sich ein großer Anteil tendenziell unentschlossener oder latent entschlossener Rolleninhaber. Dieses lässt durchaus vermuten, dass nur wenige letztlich tatsächlich erfolgreich in ihrer Rollenausübung sind, so wie es bereits vorangegangene Studien z.B. von Claßen und Kern (2010) zeigen. Quantitativ untermauern die Ergebnisse der Befragung damit die Ergebnisse bestehender Untersuchungen (vgl. z.B. Ulrich et al. (1997ff.), Berthel und Becker (2013), Scholz (2014), Gerpott (2015), Kuipers & Giurge (2017)), die aussagen, dass ein großer Entwicklungsbedarf bei Personalmanagern zu proaktiv gestaltenden HR Business Partnern besteht bzw. dass in der Regel kaum mehr als 1/3 der Befragten ein erfolgreiches Rollenleben führen wie in den Erhebungen von Claßen und Kern (2010). Die uneingeschränkte Motivation liegt auch hier nur bei ca. 1/5 der Befragten vor. Die „latente“ Motivation liegt bei einem weiteren Drittel der Befragten vor. Vor diesem Hintergrund lässt sich das Ergebnis anderer Studien nachvollziehen, dass eine erfolgreiche Rollenumsetzung nur von wenigen erreicht wird. Offen bleibt in anderen Studien die Frage nach dem Warum und der Motivation der Rolleninhaber als möglichem Grund für den bemängelten Erfolg in der Rollenausübung.

Erster neuer Ansatzpunkt: Der Fokus liegt auf der Motivation:

Abweichend zu den bisherigen Studien wurde in dieser Arbeit ein anderer Zugang zur Betrachtung der HR-Business-Partner-Rolle gewählt. Die Ergebnisse dieser Arbeit fokussieren auf die Motivation zur Rollenausübung von HR Business Partnern. Dies ist ggü. bestehenden Studien zur Rolle des HR Business Partners ein neuer Ansatz. Die Motivation von HR Business Partnern wird bislang nur indirekt zur Diskussion gestellt und in den bisherigen Studien nicht empirisch erhoben. Es gibt daher keine empirisch gestützten Aussagen zu den Motiven von HR Business Partnern, ihre Rolle auszuüben. In den hier durchgeführten Untersuchungen lag im Unterschied zu bisherigen Studien der Fokus auf der Motivation der Rolleninhaber selbst. Wünschenswert ist für die HR-Business-Partner-Rolle, von einem reaktiven transaktionalen Verhalten zu einem proaktiven transformationalen Agieren zu kommen. Die bisherigen Forschungsansätze von Ulrich et al. (1997-2012) untersuchen dabei primär die Kompetenzen und Aufgaben der HR Business Partner, während Claßen und Kern (2010) den Fokus auf Facetten wie Einfluss, Macht, Akzeptanz, Organisation, Aufgaben und Wertbeiträge richten. Offen bleibt die Frage, welchen Einfluss die Motivation der HR Business Partner in diesem

Zusammenhang nimmt. An dieser Stelle setzten die Analysen dieser Arbeit an. In diesem Zusammenhang wird angenommen, dass ohne eine ausgeprägte Motivation die gewünschte Proaktivität der HR Business Partner kaum umgesetzt bzw. entwickelt wird. Eine ausgeprägte Motivation ist somit eine zentrale Voraussetzung, diese Rolle erfolgreich und proaktiv auszuüben. In dieser Arbeit wird damit eine entscheidende Voraussetzung für die Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle untersucht, die bislang in anderen Forschungsansätzen kaum thematisiert wird. Im Fokus der Betrachtung standen dabei die Erkenntnisse zur HR-Business-Partner-Rolle sowie zu den einschlägigen Motivations-, Rollen- und Lerntheorien. In den Kapiteln 2-4 wurden hierzu die Grundlagen zum HR-Business-Partner-Modell sowie passende Rollen- und Motivationstheorien vorgestellt und zueinander in Bezug gesetzt.

Auf dieser Grundlage wurden schließlich Prädiktoren für die Motivation und die Volition von HR Business Partnern identifiziert und ein eigenes Untersuchungsmodell entwickelt (vgl. Kap. 5). Im Rahmen der Modellierung der motivationalen Prozesse zur Rollenausübung beim HR Business Partner wurde auf Basis der theoretischen Ausarbeitungen angenommen und in statistischen Analysen bestätigt, dass folgende Prädiktoren sich positiv auf die Motivation von HR Business Partnern auswirken:

- Die kognitive Präferenz und die Einschätzung der Rolle als wichtig und bedeutend.
- Die Hoffnung auf Erfolg in Verbindung mit der Rollenausübung.
- Die normativen Erwartungen der Führungskräfte, die Rolle auszuüben.
- Die Verfügbarkeit von Informationen.
- Ein absolviertes Pädagogikstudium als qualifikatorische Voraussetzung

Negative Einflussbeziehungen auf die Motivation wurden hingegen für folgende zwei Prädiktoren angenommen:

- die Furcht vor Zurückweisung in Verbindung mit der Rollenausübung sowie
- die Übernahme von Führungsverantwortung innerhalb der HR-Business-Partner-Rolle.

Zweiter neuer Ansatzpunkt: Eine ganzheitlichere Sicht auf die Motivation im organisationalen Kontext durch die Verknüpfung von affektiven und kognitiven Komponenten der Motivation:

Viele Studien zur Erforschung der Motivationstheorien fokussieren entweder auf die Ermittlung von kognitiven oder affektiven Komponenten der Motivation. Bisher wird z.B. das Fehlen von affektiven Komponenten in der Theorie des geplanten Verhaltens und

dem Rubikon-Modell kritisiert, da dort ausschließlich kognitive Theorieelemente oder Theoriekonstrukte verwendet werden, um Verhalten vorherzusagen (vgl. Frey, Stahlberg & Gollwitzer 2009 sowie Fischer & Wiswede 2009). In diesem Punkt stellen die Ergebnisse dieser Arbeit eine Weiterentwicklung dar. In dieser Arbeit wurden verschiedene einschlägige Theorien miteinander verknüpft, so dass es angemessen und sinnvoll erschien, sowohl kognitive als auch affektive Komponenten der Motivation zu erheben. Die Motivation für die Ausübung der Rolle HR Business Partner wurde anhand eines Forschungsmodells untersucht, das in seinen Annahmen verschiedene Motivationstheorien, Rollentheorien und Lerntheorien miteinander verknüpft. Insbesondere werden Ansätze des geplanten Verhaltens bzw. deren Weiterentwicklung mit dem Rubikon-Modell von Gollwitzer (1988) und die Rollenbilanz nach Wiswede (1991) und Fetchenhauer (1994) (vgl. Kap. 3.3) mit den Ansätzen der sozialen Motive (McClelland 1953, 1975, 1985), dem Drei-Komponenten-Modell (Kehr, 2004) in Verbindung gebracht und in Anlehnung an Atkinson (1957) und das Multi-Motiv-Gitter (Schmalt, Sokolowski & Langens, 2000) in einem Untersuchungsinstrument operationalisiert (vgl. Kap. 5). Auf diese Weise werden affektive wie kognitive Komponenten als Einflussfaktoren in die Untersuchung aufgenommen.

Die Einbindung der einzelnen Theorien erfolgt z.T. auf der Basis bereits für den organisationalen Kontext etablierter Forschungsansätze. Es wurden z.B. bereits durch Nerdinger (2003) weitere Prozesstheorien mit dem Rubikon-Modell verknüpft. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von inhaltstheoretischen Ansätzen, die bei der Untersuchung der Arbeitsmotivation von Mitarbeitern und Führungskräften bereits seit vielen Jahren erforscht werden. In dem hier entwickelten Untersuchungsmodell wurden weitere Theorien mit dem Fokus auf den Erkenntnisgewinn aus der Verknüpfung kognitiver und affektiver Komponenten ausgewählt, die nur z.T. bereits zur Forschung im beruflichen Kontext etabliert sind. Die sozialen Motive und insbesondere das Leistungsmotiv wurden deutlich länger und intensiver in anderen gesellschaftlichen Bereichen erforscht. Dennoch lassen sich mit der Rolle des HR Business Partners insbesondere die Motive, Leistung, Anschluss, Macht (McClelland 1985), die nach Irle (1975) bereits als soziale Motive bezeichnet wurden, aufgrund ihrer sozialen Rolle in Unternehmen deutlich in Verbindung bringen. In den Pfadanalysen lassen sich affektive Einflüsse durch das Motiv Leistung und den Faktor „Hoffnung auf Erfolg“ und durch das Motiv Anschluss durch den Faktor „Furcht vor Zurückweisung“ ermitteln und Ansätze für die weitere Forschung ableiten (vgl. Kap. 7.5.1).

Der dritte neue Ansatzpunkt: Verknüpfung der Theorie der Berufswahl und der Theorie des geplanten Verhaltens:

Zudem sollte die spezielle Situation des HR Business Partners und die Wahl des Berufs oder der Rolle Berücksichtigung finden, so dass ebenfalls Theorien der Berufswahl erforderlich erschienen, um die Frage nach der Motivation der HR Business Partner zur Rollenausübung beantworten zu können. Bei der Berufswahl findet die Wahl im Sinn einer längerfristigen Festlegung auf eine Rolle statt. Bei anderen Motivationstheorien wird der Motivationsprozess als solches zwar betrachtet, jedoch nicht die Facetten erfasst, die durch die längerfristig angelegte Entscheidung für die Ausübung einer Rolle Einfluss nehmen. In dieser Arbeit werden daher insbesondere die Rollenbilanz (Wiswede 1991; Fetchenhauer 1994) und Ansätze der Rollentheorien mit Ansätzen der Motivationstheorien und des geplanten Verhaltens verknüpft. Die Ergebnisse der Arbeit ergeben, dass das Untersuchungsmodell und das Untersuchungsinstrument ggf. zur Reflexion der HR Business Partner herangezogen werden können und auf diese Weise einen Beitrag zu einer bewussteren Auseinandersetzung mit der Rolle liefern können (vgl. Kap. 7.4 und 7.5).

Keine Bestätigung von Einflüssen auf die Rollenausübung aus dem organisationalen Kontext:

Ein sehr zentraler Punkt in Bezug auf Hindernisse oder Widerstände, die Rolle auszuüben, der lt. Claßen und Kern (2010) immer wieder genannt wird, ist die fehlende Zeit aufgrund zu vieler administrativer Aufgaben. Dieses Hindernis wurde daher in der Operationalisierung von zwei Faktoren des Untersuchungsmodells aus verschiedenen Perspektiven berücksichtigt. Zum einen wird der Punkt im Faktor „Überlastung“ und zum anderen im Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“ in dieser Arbeit als Einfluss auf die Motivation zur Rollenausübung aufgenommen. Die Ergebnisse der Analysen in dieser Arbeit zeigen allerdings, dass diese Aspekte nicht zur Vorhersage der Intention zur Rollenausübung beitragen. Das vielbesprochene Hindernis „zu viel administrativer Aufwand“ wäre entsprechend kein Grund für eine fehlende Motivation und Volition zur Rollenausübung durch den HR Business Partner. Viele Punkte der in anderen Studien diskutierten Hindernisse im Kontext der Rollenausübung wurden im Rahmen des Faktors „Gelegenheit zur Umsetzung“ abgebildet. Damit wird zudem gezeigt, dass im Verhältnis fast alle Punkte, die z.B. von Claßen und Kern (2010) als Hindernisse zur Rollenausübung ermittelt wurden, im Einfluss auf die Motivation und insbesondere auch auf die Volition keine Bestätigung fanden. Inwieweit die z.B. von Claßen und Kern (2010) ermittelten Hindernisse zu einem späteren Zeitpunkt in den Motivationsprozess einfließen, bleibt an dieser Stelle offen und könnte Anlass für weiteren Forschungsbedarf bieten (vgl. Kap. 7.5)

Die in dieser Arbeit durchgeführten Erhebungen geben entsprechend der vorangegangenen Ausführungen ergänzend zu bisherigen Studien Aussagen über den Einfluss der Motivation von HR Business Partnern auf die Ausübung der Rolle. Dabei können kognitive und affektive Einflussfaktoren unterschieden werden. Zudem kann durch die Verknüpfungen der verschiedenen Theorien eine Interpretation der Einflussfaktoren sowohl im Sinn einer direkten Intention zur Handlung als HR Business Partner als auch zu einer längerfristigen Bereitschaft zur Berufswahl erfolgen. Durch den Fokus auf die Motivation und die Berücksichtigung von möglichen moderierenden Einflüssen durch Führungskräfte, Vorgesetzte, Informationsverfügbarkeit oder die Gelegenheit zur Umsetzung und den empfundenen administrativen Aufwand konnten einige der bisher als relevant erachteten Hindernisse zur Ausübung der Rolle (z.B. von Claßen & Kern 2010) in den hier durchgeführten Untersuchungen in ihrem Einfluss nicht bestätigt werden. Als Implikation für die weitere Forschung scheint es daher sinnvoll den Fokus weiter vertiefend auf die Motivation zur Rollenausübung zu legen. In Kapitel 7.5 wird ein Ausblick auf die Möglichkeiten zur Veränderung und Erweiterung des bestehenden Untersuchungsmodells eröffnet, um die Frage nach der Motivation weiter zu vertiefen. Im Folgenden werden daher zunächst die Ergebnisse dieser Arbeit in ihren Limitationen beschrieben.

7.3 Limitationen der Arbeit und Bewertung des methodischen Vorgehens

In diesem Kapitel werden die Einschränkungen und Grenzen der Arbeit betrachtet. Eine inhaltliche Abgrenzung wurde bereits in Kapitel 1 einleitend beschrieben. Zum Abschluss dieser Arbeit und zu einer Einordnung der Ergebnisse für weitere Forschungen und praktische Implikationen wird in diesem Kapitel der Schwerpunkt auf die Limitationen insbesondere aus dem methodischen Vorgehen gelegt. Zudem wird nochmals auf die Limitationen der Arbeit aufgrund ihres eher als explorativ einzustufenden Charakters und die daraus resultierenden Konsequenzen für die weitere Verwendung der Ergebnisse hingewiesen. Zur Bewertung des methodischen Vorgehens und der Ableitung entsprechender Limitationen wird eine Reflexion der Entwicklung des Untersuchungsmodells und des Untersuchungsinstruments sowie der Untersuchungsdurchführung vorgenommen.

7.3.1 Reflexion der Entwicklung des Untersuchungsmodells

Auf der Basis der theoretischen Vorarbeit wurde ein Untersuchungsmodell entwickelt (vgl. Kap. 5). Bei dem Untersuchungsmodell wurden bereits bewährte Theorien wie das Rubikon-Modell (Gollwitzer 1988; Heckhausen 1989), die Rollenbilanz (Wiswede 1991; Fetchenhauer 1994), das Drei-Komponenten-Modell (Kehr 2004) sowie insbesondere die sozialen Motive (Mc Clelland 1953-1985) miteinander verknüpft. Auf diese Weise sollte der Prozess der Motivation und Volition sowie die Frage der Berufswahl mit affektiven und kognitiven Komponenten analysiert werden. In Anlehnung an Nerdinger (2003) wurden auch in dieser Arbeit Verknüpfungen von motivationspsychologischen Inhalts- und Prozesstheorien anhand des Rubikon-Modells (Gollwitzer, 1988) hergestellt. Die Auswahl der Theorien erfolgte in erster Linie mit Blick auf die **Besonderheiten der HR-Business-Partner-Rolle** und zum zweiten im Hinblick auf eine mögliche **Weiterentwicklung des Rubikon-Modells**. Wichtig erschien daher, den Prozess der Motivation und Volition mit **Fragen der Berufswahl** und den **sozialen Motiven** zu verknüpfen. Bei der Verknüpfung zu den sozialen Motiven war es insbesondere wichtig, **kognitive wie auch affektive Komponenten** einzubinden. Darüber hinaus sollte die Handlungssituation des HR Business Partners mit direkten und indirekten moderierenden Einflüssen so umfassend wie möglich erfasst werden. Bei der Zusammenstellung und Verknüpfung der Theorien besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit aller möglichen Theorieverbindungen.

Im Rahmen der Möglichkeiten dieser Arbeit erfolgte eine Beschränkung auf die Phasen 1 und 2 des Rubikon-Modells (prädesizionale und präaktionale Phase). Ausgehend von der Annahme, dass noch keine Aussagen und empirischen Ergebnisse zu der Motivation des HR Business Partners vorliegen, schien es sinnvoll, sich zunächst auf die Anfangsphasen des Motivations- und Volitionsprozesses zu beziehen. Hinzu kommt, dass das Untersuchungsmodell bereits durch die Betrachtung der ersten beiden Phasen eine hohe Komplexität erreicht. Es werden insgesamt 10 Hypothesen für die ersten beiden Phasen gebildet. Die Erforschung der weiteren Phasen könnte entsprechend für weitere Forschungsarbeiten von Interesse sein (vgl. Kap. 7.5). Für diese Arbeit gilt jedoch, dass nur Aussagen zu der Intentionsbildung und Initiierung gemacht werden können und nicht für den gesamten Motivationsprozess.

Da es zur Motivation von HR Business Partnern bisher keine bekannten und bewährten Studien gibt, ist diese Entwicklung des Untersuchungsmodells als eher explorativ einzuordnen. Das Untersuchungsmodell wird neu mit dem Fokus auf die Rolle des HR Business Partners erstellt. Die Annahmen, die den gebildeten Hypothesen zugrundeliegen, sind dabei zum einen an bewährten psychologischen Motivationstheorien und an sozialpsychologischen bzw. soziologischen Theorien zum Erlernen von Rollen

orientiert, zum anderen aber auch inhaltlich stark durch die Ansätze aus der Beratungspraxis von Ulrich et al. (1997 ff.) und von Claßen und Kern (2010) geprägt. Diesen explorativen und an der Berufspraxis von HR Business Partnern orientierten Charakter dieser Arbeit gilt es, bei der weiteren Verwendung der Ergebnisse und des Untersuchungsmodells zu berücksichtigen.

7.3.2 Reflexion der Entwicklung des Untersuchungsinstruments

Die Entwicklung des Untersuchungsinstruments (Fragebogen) erfolgte anhand der beschriebenen theoretischen Grundlagen. Die einzelnen Items des verwendeten Fragebogens wurden entsprechend dem entwickelten Untersuchungsmodells und entsprechend der Situation des HR Business Partners oder bereits bestehender Studien und bekannter Hindernisse oder förderlicher Faktoren formuliert, um einen möglichst engen Bezug zu der beruflichen Situation des HR Business Partners herstellen zu können. Das entwickelte Untersuchungsmodell wurde durch einen ebenfalls in dieser Arbeit entwickelten Fragebogen operationalisiert. Das Untersuchungsinstrument ist damit speziell für die Befragung von HR Business Partnern konzipiert. Die Operationalisierung der einzelnen Variablen kann daher von bereits bestehenden bewährten Operationalisierungen abweichen. Kritisch ist hierbei zu hinterfragen, inwieweit es gelungen ist, zum einen die Arbeitssituationen des HR Business Partners deutlich genug darzustellen und zum anderen, welche Messqualität für die Modellvariablen und den Fragebogen erzielt werden konnte.

Wie bereits in vorherigen Kapiteln beschrieben, ist die Qualität der Variablen gemessen an Cronbach's Alpha ausreichend bis sogar sehr gut. Dennoch haben sich einige unerwartete Ergebnisse eingestellt, die ggf. auf die Qualität der Skalen oder auf das Verständnis der Skalen zurückgeführt werden können. Zu berücksichtigen ist ebenfalls, dass die Werte für die Trennschärfe für einige Faktoren sogar in einem negativen Bereich lagen. In der Regel führte das Weglassen der Items zur Teilrolle „Administrative Expert“ jedoch zu einer Verbesserung der Skalen. In jedem Fall führte das Weglassen der Items zu einer Verbesserung der Trennschärfe sowie zu einer Verbesserung der Werte für Cronbach's Alpha. Dennoch wurden in der Regel die Skalen für die gesamte Rolle des HR Business Partners verwendet, um entsprechend Aussagen zur Gesamtrolle ableiten zu können. Die um die Items zur Teilrolle „Administrative Expert“ gekürzten Skalen wurden jedoch zur Überprüfung der Ergebnisse immer wieder herangezogen. Dabei wurde verglichen, inwieweit sich Abweichungen ergeben (vgl. insbesondere Kapitel 6.6.3 die Ergebnisse zur Pfadanalyse 4). Detailliertere und differenziertere Auswertungen nach

Merkmale der Probanden oder nach den Teilrollen waren jedoch aufgrund der im Verhältnis zur Komplexität des Untersuchungsmodells kleinen Stichprobe nicht möglich.

Um sowohl kognitive als auch affektive Komponenten des Motivationsprozesses bei einem HR Business Partner erfassen zu können, orientierte sich die Fragebogenentwicklung an dem bereits in diesen Fällen bewährten Multi-Motiv-Gitter (Schmalt, Sokolowski & Langens 2000). Zu jeder Teilrolle des HR Business Partners wurden zwei berufliche Herausforderungen als **alltagsnahe Szenarien** beschrieben. In Bezug auf diese Szenarien bzw. Handlungsanforderungen waren dann bestimmte Fragen durch die Probanden zu beantworten, so dass immer ein hoher situativer Bezug zur Arbeitssituation der HR Business Partner gegeben war. Dieses ist wiederum die Voraussetzung zur Ermittlung affektiver Komponenten der Motivation. Das Multi-Motiv-Gitter verwendet zur Herstellung des Situationsbezugs Bilder, die durch den Teilnehmer eingeschätzt werden sollen. Auf eine Erstellung von Grafiken wurde in dieser Arbeit verzichtet, stattdessen wurden die Situationen verbal beschrieben. Darin lagen zwei Risiken. Einerseits erfolgt durch die verbale Beschreibung eher eine kognitive Verarbeitung der Fragestellung als eine gewünschte affektive Bewertung durch den Probanden. Andererseits hätte jedoch eine grafische Darstellung einen noch deutlich höheren Interpretationsspielraum eröffnet. Zudem hätte die Entwicklung von Grafiken als Ausgangsbasis einen größeren Umfang an Pretests erfordert, um die Interpretationsbreite der Grafiken entsprechend zu verdeutlichen und ggf. einzuschränken.

Um abzusichern, dass der Fragebogen mit den Situationsbeschreibungen verständlich ist, wurde vor der Durchführung der eigentlichen Befragung ein **Pretest** mit einer kleinen Gruppe von Probanden durchgeführt. In Bezug auf die Anwendungstauglichkeit wurde das Instrument durch die Teilnehmer zwar als lang, aber verständlich und durchaus praxisnah bewertet. Einzelne Rückmeldungen zum Befragungsinstrument benennen die Formulierungen „Hoffnung auf“ und „Furcht vor“ in Verbindung mit dem Arbeitskontext als befremdlich. Diese Art der Formulierung hat sich jedoch entsprechend dem Multi-Motiv-Gitter bereits bewährt und ist daher auch in dieser Arbeit verwendet worden. Ein Kritikpunkt könnte sein, dass die affektiven Komponenten doch durch ein kognitives Verfahren mit einem Fragebogen ermittelt wurden. **Die Messung von Affekten** könnte ggf. besser über die Bewertung von Bildmaterial o.ä. erfolgen ähnlich wie im Multi-Motiv-Gitter. Dennoch wurden die Formulierungen von Hoffnungen und Ängsten analog dem Multi-Motiv-Gitter übernommen und somit sollte eine deutlich emotionalere Bewertung erfolgt sein.

Zusätzlich zu den zu bewertenden Items wurden **offene Fragen** in den Fragebogen integriert. Die Ergebnisse wurden inhaltsanalytisch nach Mayring (2003) ausgewertet. Diese **Inhaltsanalysen** stellen lediglich eine Ergänzung der Auswertungen dar und sollen insbesondere einen Beitrag zur Diskussion weiterführender Forschungsbedarfe und Implikationen für die betriebliche Praxis liefern. Die Auswertung erfolgte manuell durch Zuordnung der Aussagen in dem aufgestellten Kategorien-System. Dennoch ist hier ein Interpretationsspielraum zu berücksichtigen, der bei der Zuordnung der Text-Elemente nicht ausgeschlossen werden kann. Da die Inhaltsanalyse in dieser Arbeit nur einen ergänzenden und eher explorativen Charakter hat, wurde auf weitere Bemessungen der Gütekriterien verzichtet. Dennoch ließen sich durchaus Impulse sowie Diskussionspunkte für die weitere Bearbeitung des Themas aus diesem Teil der Arbeit ableiten, wie auch in den folgenden Kapiteln zu entnehmen ist (vgl. Kap. 7.4 und 7.5).

Durch den spezifischen Bezug der im Fragebogen beschriebenen Szenarien auf den Berufsalltag des HR Business Partners und der ebenso speziell auf die Rolle des HR Business Partners abgestimmte Operationalisierung der Faktoren und Fragestellungen, kann das Untersuchungsinstrument nicht ohne Anpassungen für andere Rollen genutzt werden. Entsprechend ist auch eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse nicht für andere Rollen möglich.

Auch bei dem entwickelten Untersuchungsinstrument ist die enge Anlehnung in der Operationalisierung an die Ansätze von Ulrich et al. (1997 ff.) zu berücksichtigen. Auch die Operationalisierung baut damit insbesondere auf das Verständnis zum HR Business Partner von Dave Ulrich auf. Auch wenn diese Ansätze sehr bekannt sind und eine weite Verbreitung besteht, sind diese Ansätze aus der Beratungspraxis entstanden und ggf. nicht vollumfänglich nach wissenschaftlichen Standards überprüft und hinterfragt.

7.3.3 Reflexion der Untersuchungsdurchführung

Im Folgenden werden die Limitationen des vorgestellten Untersuchungsansatzes diskutiert. Im Rahmen der Befragungsdurchführung wurden HR Business Partner branchenübergreifend ausgewählt. Dabei ist kritisch zu bemerken, dass nicht in allen Unternehmen das gleiche Verständnis der HR-Business-Partner-Rolle besteht und daher auch Jobtitel vergeben wurden, hinter denen sich eine tatsächlich abweichende Aufgabenstellung verbirgt. Der Stichprobenumfang der Befragung insgesamt liefert mit 113 Teilnehmern nur einen geringen Datenumfang im Verhältnis zu der Anzahl der abgefragten Items und gebildeten Faktoren. In Anbetracht der Vorgehensweise bei der Rekrutierung der Befragten und des Umfangs der Befragung, ist die Anzahl der

Rückmeldungen jedoch erstaunlich hoch. Es wurden, wie bereits beschrieben, branchenübergreifend HR Business Partner online entsprechend ihrer Xing-Profile kontaktiert. Die Teilnahme war damit absolut freiwillig und unverbindlich. Es wurden insgesamt 300 Personen auf Xing identifiziert und angeschrieben. Vollständige Rückmeldungen konnten von ca. 1/3 der angeschriebenen HR Business Partner generiert werden. Es gibt jedoch allgemein keine Statistiken sowie demographische Vergleichsdaten über die insgesamt in Deutschland vorhandenen HR Business Partner. Es fehlt entsprechend eine Vergleichsbasis, um Aussagen über die Repräsentativität der Ergebnisse ableiten zu können. Die Untersuchungsergebnisse sind daher nicht ohne Weiteres für alle HR Business Partner generalisierbar. Die Ergebnisse können aber als Ansätze für weitere Forschungsarbeit sowie die Berufspraxis genutzt werden (vgl. Kap. 7.4 und 7.5).

Etwas weniger umfangreich als erhofft fallen die Antworten zu den **offenen Fragen** aus. Hier enthalten sich die meisten Teilnehmer entsprechender Stellungnahmen. Diese Zurückhaltung kann zunächst auf die **Länge des Instruments** zurückgeführt werden. Weiterhin können aber auch der allgemein als hoch empfundene Aufwand für die Beantwortung offener Fragen oder auch eine begrenzte Motivation, sich zu einzelnen Teilrollen vertiefend schriftlich zu äußern, als weitere Gründe für mangelnde Auseinandersetzung mit den offenen Fragen angenommen werden. Optimierungsbedarfe lassen sich dennoch ggf. in Bezug auf die Länge der Befragung feststellen. Je nach Zielsetzung einer weiteren Befragung könnten ggf. Kürzungen vorgenommen werden. Die zeitliche Länge führt ggf. zu einer Ermüdung der Teilnehmer. Dennoch zeigen 113 Rückmeldungen das Interesse der Teilnehmer, sich mit der Rolle zu befassen. Die 113 Probanden nahmen entsprechend auch die Bearbeitungszeit von ca. 1 Stunde in Kauf.

Durch die Probanden wurde das eigene Verhalten und Empfinden zu Szenarien aus ihrem Berufsalltag eingeschätzt. Zu berücksichtigen ist damit in allen Auswertungen und Aussagen, dass es sich hier um **Selbsteinschätzungen der Teilnehmer** handelt. Da es in dieser Arbeit aber um die Motivation des Einzelnen geht und nicht um das tatsächliche Umsetzen von Handlungsintentionen, kann nur mit einer Selbsteinschätzung gearbeitet werden. Aussagen zur Motivation eines Individuums kann somit nur das Individuum selbst und kein Außenstehender wahrheitsgemäß treffen. Dennoch ist kritisch zu berücksichtigen, dass Selbsteinschätzungen ggf. durch Motive oder Maßstäbe zu sozial erwünschten Antworten geprägt sein können und mehr dem idealen Bild von sich selbst entsprechen statt einer realen Einschätzung.

Bei allen Ergebnissen der statistischen Analysen ist zu berücksichtigen, dass eine **Normalverteilungsvoraussetzung** für die Faktoren „Fazit-Tendenz“ und „Fiat-Tendenz“ nicht vorlag. Der durchgeführte Kolmogorov Smirnov-Test wurde für beide Faktoren auf dem .05-Niveau signifikant. Die weiteren statistischen Analysen wurden dennoch unter der Annahme durchgeführt, dass sowohl die Regressionsanalysen als auch die Pfadanalysen durch diese fehlende Voraussetzung nicht wesentlich beeinträchtigt werden.

Der **Charakter der Studien** in dieser Arbeit insgesamt ist, wie bereits beschrieben, als eher explorativ einzuordnen. Dies spiegelt sich auch in der Untersuchungsdurchführung. Die Befragung wurde einmal als Querschnittsstudie durchgeführt. Alle ermittelten Zusammenhänge basieren lediglich auf Korrelationen. Durch die angewendeten statistischen Verfahren zur Auswertung werden ausschließlich Korrelationen betrachtet. Auch wenn in den Regressionsanalysen oder Pfadanalysen gerichtete Zusammenhänge überprüft wurden, kann eine eindeutige Kausalität durch diese Analysen nicht bestätigt werden. Die Ergebnisse können daher nicht im Sinn einer Kausalitätsprüfung interpretiert werden. Über die untersuchten Faktoren hinaus kann nicht ausgeschlossen werden, dass weitere Einflüsse wirken. Es können daher eine Vielzahl weiterer Einflüsse angenommen werden, die in dieser Untersuchung nicht betrachtet wurden. Durch die Pfadanalysen kann lediglich eine Aussage zum Ausschluss von Faktoren getroffen werden, die in dem überprüften Untersuchungsmodell keinen Einfluss auf die Motivation der HR Business Partner zeigten. Das Untersuchungsmodell erreichte bei den Güteprüfungen gute Werte, so dass davon ausgegangen werden kann, dass das untersuchte Modell relativ konsistente Erkenntnisse bzw. Zusammenhänge bereitstellt. Fragen bleiben aber z.B. in Bezug auf die Einflüsse von Moderatoren, die ggf. durch die unzureichende Größe des Datensatzes und die angewendeten Untersuchungsmethoden nicht adäquat analysiert werden konnten (vgl. Kap. 7.1.2.). Insgesamt werden aber durch die vorgestellte Studie weiterführende Ansätze für die zukünftige Forschungsarbeit und die betriebliche Praxis ermittelt. Diese werden in den folgenden Kapiteln aufgegriffen und beschrieben (vgl. Kap. 7.4. und 7.5).

7.4 Implikationen für die Praxis

In diesem Kapitel werden die Implikationen der Ergebnisse dieser Arbeit für die betriebliche Praxis diskutiert. Dabei wird insbesondere auf die Auswahl und den Einsatz von HR Business Partnern sowie auf Optimierungspotentiale im betrieblichen Kontext näher eingegangen.

Den Fokus auf die Motivation legen: Zunächst ist dabei festzustellen, dass die bisher nicht näher betrachtete Motivation der HR Business Partner einen zentralen Einfluss auf die Ausübung der Rolle nimmt. Ohne dass ein HR Business Partner motiviert ist, die Rolle auszuüben, ist eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Ausübung der Rolle nicht gegeben. Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen zudem, dass fast alle Hindernisaspekte im Zusammenhang mit der Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle, wie z.B. der viel besprochene administrative Aufwand, so gut wie keinen Einfluss auf die Motivation und die Volition in der Entscheidung zur Rollenausübung nehmen. Die Implikation für die Praxis ist damit, weniger Zeit und Aufwand in die Diskussion um den administrativen Aufwand zu investieren, sondern stattdessen den Fokus auf die Motivation von HR Business Partnern zu legen.

Die Reflexion zur Motivation des HR Business Partners bereits vor der Besetzung der Position beginnen: Für die Praxis ist damit zentral, sich mit den Motiven der HR Business Partner zur Ausübung der Rolle und mit der Person selbst so früh wie möglich zu befassen. Diese Auseinandersetzung würde idealerweise bereits vor der Besetzung der Position HR Business Partner beginnen. Das Untersuchungsmodell und das Untersuchungsinstrument wurden in dieser Arbeit neu entwickelt. es liegen daher noch keine fundierten Ergebnisse vor, wie das Modell und das Instrument auch in einem Auswahlprozess zu qualitativ guten Auswahlentscheidungen führen können. Durch eine **Weiterentwicklung des Untersuchungsinstruments zu einem fundierten Auswahlinstrument** und die Integration der Motivationsfragestellungen frühzeitig in den Auswahlprozess könnte aber für die betriebswirtschaftliche Praxis ein deutlicher Mehrwert mit der Entscheidung zur Besetzung einer HR-Business-Partner-Stelle generiert werden. Bereits vor der Einstellung könnte durch ein fundiertes Auswahlinstrument eine Einschätzung zur Wahrscheinlichkeit der Rollenausübung getroffen werden. Die Qualität der Stellenbesetzung könnte auf diese Weise deutlich erhöht werden. Für die weitere Forschung könnte daher eine Weiterentwicklung des Untersuchungsinstruments zu einem Auswahlinstrument interessant sein (vgl. Kap. 7.5).

Einsatz des Untersuchungsmodells/-instruments zur Selbstreflexion von HR Business Partnern: In einem „**Reflexionsprozess**“ könnten das Untersuchungsmodell sowie das Untersuchungsinstrument ggf. im Sinne eines **Selbst-Assessments zur Selbstreflexion von HR Business Partnern** verwendet werden. Durch die Einzelauswertung des Instruments für einen Probanden könnte die Ausprägung der Motive individuell für den einzelnen Rolleninhaber erfolgen. Auf dieser Basis könnte die individuelle Motivation und Volition eines potentiellen Rolleninhabers zur Ausübung der Rolle zwar nicht im Sinn eines Auswahlverfahrens bewertet, aber im Sinn der

Selbstreflexion bereits thematisiert werden. Für bereits in der Rolle gesetzte HR Business Partner könnte das Instrument ebenfalls eine Reflexionsbasis der eigenen Motive bieten. Aus einer bewussteren Auseinandersetzung mit der eigenen Motivation zur Rollenausübung könnten sich weitere Implikationen für die ganz individuelle Situation des einzelnen Rolleninhabers ableiten lassen. Ein Mehrwert könnte aus einer bewussteren Entscheidung zur Rollenausübung oder auch aus einer neuen Sichtweise auf die aktuelle Arbeitssituation entstehen. Die kognitive Präferenz zur Rollenausübung würde über diese Reflexion in jedem Fall deutlich bewusster wahrgenommen. Der aktuelle Rolleninhaber würde sich entsprechend erneut bewusst für oder gegen die Rollenausübung entscheiden. Mit einer bewussten Entscheidung für die Rollenausübung würden sich entsprechend dem Untersuchungsmodell die Motivation und die Volition erhöhen. Im Sinne des Leitbildes eines proaktiv gestaltenden HR Business Partners würde sich die Qualität der Rollenausübung von aktuellen Rolleninhabern aus dieser gezielten Selbstreflexion heraus deutlich verbessern. Sowohl die bewusste Entscheidung für die Rolle des HR Business Partners durch eine Selbstreflexion in einem Besetzungsprozess auf Basis der kognitiven und affektiven Komponenten des Untersuchungsmodells als auch eine Reflexion der aktuellen Motivation eines Rolleninhabers könnten damit einen Mehrwert für die berufliche Leistung generieren.

Angebot eines Nachwuchsentwicklungsprogramms: Um eine gezielte Nachfolgeplanung für die Besetzung von HR-Business-Partner-Positionen aufzubauen, ist es sinnvoll, in die Entwicklung von Nachwuchskräften für die Position zu investieren. Dabei könnte es bereits interessant sein, potentiellen Nachwuchskräften für die Rolle des HR Business Partners die Reflexion ihrer beruflichen Vorstellungen zu ermöglichen. Auch an dieser Stelle könnte das entwickelte Untersuchungsinstrument im Sinne eines Reflexionsinstruments hilfreich sein. Die Reflexion könnte Teil eines Entwicklungsprogramms für Nachwuchskräfte sein. Unternehmen hätten damit die Möglichkeit, potentielle neue Rolleninhaber gezielt auf die Spannungsfelder und Herausforderungen der Rolle vorzubereiten. Zwei mögliche negative Einflüsse konnten auf die Motivation von HR Business Partnern ermittelt werden. Dazu gehört die „Furcht vor Zurückweisung“ sowie der „Entwicklungsaufwand“. Durch ein gezieltes Entwicklungsprogramm, das zusätzlich zu einer fachlichen Entwicklung auch eine Persönlichkeitsentwicklung und die bewusste Auseinandersetzung mit der Positionswahl fördert, könnte diesen Ängsten entgegengewirkt werden.

Erfolgsmessung an Kennzahlen, Einführung von Feedback- und Incentivierungsprozessen: Erfolge und Leistungsmaßstäbe von Mitarbeitern im Personalmanagement werden in den meisten Unternehmen durch die Erwartungen von

Vorgesetzten und Führungskräften definiert. Ulrich et al. (1997-2012) kritisieren dieses Phänomen immer wieder und fordern eine Messung der Erfolge im Personalmanagement an Kennzahlen und Maßstäben, die auch für die anderen Führungskräfte im Unternehmen gelten. Dies ist laut Ulrich häufig nicht ausreichend gegeben. Aus den Ergebnissen dieser Arbeit könnte man jedoch schließen, dass genau diese von Ulrich geforderte Definition von unternehmerischen Erfolgsmaßstäben für den HR Business Partner einen entscheidenden Beitrag zu seiner Motivation und die Ausübung der Rolle leisten könnte. Durch den starken Einfluss der „kognitiven Präferenz“ und des Faktors „Hoffnung auf Erfolg“ wird sicher ein Mehrwert in Unternehmen erreicht, wenn Erfolgsmaßstäbe wie auch Erwartungsmanagement- und Feedbackprozesse für das Tätigkeitsfeld des HR Business Partners klar an eindeutigen Kriterien und Kennzahlen definiert werden. Die von Ulrich et al. (1997-2012) immer wieder geforderte Leistungsmessung der HR Business Partner an Unternehmenskennzahlen analog anderer Führungskräfte im Unternehmen gewinnt vor dem Hintergrund der Ergebnisse dieser Arbeit zusätzlich an Bedeutung. Klare und herausfordernde Leistungsmaßstäbe würden im Sinne des Leistungsmotives sicher einen zusätzlichen positiven Beitrag zur Motivation der HR Business Partner leisten. Zu diskutieren wäre, inwieweit sich die Motivation und die affektiven Einflüsse verstärken würden, wenn auch mit der Rolle und insbesondere mit dem Erfolg des HR Business Partners mehr Emotion verbunden wird. Erfolge in anderen Rollen, vergleichsweise im Vertrieb, werden häufig deutlich hervorgehoben und gefeiert. Wie deutlich findet eine Emotionalisierung von Erfolgserlebnissen im Personalbereich statt? Menschen mit einem starken Leistungsmotiv auch emotional für ihre Erfolge zu wertschätzen, könnte zu einer Steigerung der affektiven Komponenten führen und damit vielleicht auch zu einer höheren Wahrscheinlichkeit, die Rolle weiterhin motiviert und erfolgreich auszuüben. Die Frage wäre damit, wie können Erfolge im HR gewertschätzt und sichtbar gemacht werden. Über diese Arbeit hinaus ergibt sich damit zudem weiterer Forschungsbedarf (vgl. Kap. 7.5).

Integration des HR Business Partners im Unternehmen durch ein klares Erwartungsmanagement und die Verfügbarkeit von Informationen: Zusätzlich zu den Faktoren „kognitive Präferenz“ und „Hoffnung auf Erfolg“ konnten die „normativen Erwartungen der Führungskräfte“ und die „Verfügbarkeit von Informationen“ mit einem positiven Einfluss auf die Motivation von HR Business Partnern ermittelt werden. Ein Diskussionspunkt um die Rolle HR Business Partner ist die Integration der Position im Unternehmen (vgl. u.a. Ulrich et al. 1997-2012.; Scholz, 2014; Berthel & Becker, 2013). Durch eine bewusste Auseinandersetzung von Führungskräften im Unternehmen mit möglichen Motiven von Rolleninhabern und Anforderungen an die Position HR Business Partner könnte ein transparenteres Erwartungsmanagement entstehen. Erwartungen,

Leistungsmaßstäbe und Motive könnten klarer und spezifischer benannt werden. Normative Erwartungen würden ggf. deutlicher wahrnehmbar. Die spezifischere Formulierung insbesondere von Leistungsmaßstäben und Erwartungen könnte sich wiederum positiv auf die Motivation zur Rollenausübung auswirken.

Gleiches würde für die **Ausstattung der HR Business Partner mit den relevanten Informationen** gelten. Insbesondere der Faktor „Verfügbarkeit von Informationen“ erhielt bei den inhaltsanalytischen Auswertungen wie auch bei der modellprüfenden Erhebung in dieser Arbeit die Bestätigung als bedeutsamer Einflussfaktor auf die Motivation. Wird auf der einen Seite der HR Business Partner als Unternehmer und Gestalter diskutiert, sollte er auf der anderen Seite doch auch entsprechend mit Informationen ausgestattet werden. Die Verfügbarkeit von Informationen gilt es als Unternehmen für alle Positionen sicherzustellen.

Zusammenfassend lässt sich jedoch festhalten, dass der Fokus auf die Auswahl der HR Business Partner mit einer entsprechenden Ausprägung des Motivs Leistung und einer kognitiven Überzeugung, die Rolle ausüben zu wollen, einen entscheidenden Fokus in der Praxis einnehmen sollte. Mit einer entsprechenden Persönlichkeitsentwicklung, einer Leistungsbemessung an unternehmerischen Kennzahlen und der Ausstattung mit den relevanten Informationen, könnte bereits ein großer Teil der relevanten Voraussetzungen für erfolgreiche HR Business Partner in Unternehmen geschaffen werden. Würde das Untersuchungsmodell auf andere organisationale Rollen angepasst, könnte ggf. auch für diese Rollen ein Mehrwert durch eine gezielte motivgestützte persönliche Entwicklung und Reflexion generiert werden. Durch die Ergebnisse zu den offenen Fragen werden zudem eine Vielzahl von Handlungsempfehlungen sichtbar, die Hinweise zu einer Verbesserung der Kontextbedingungen im Unternehmen bieten und insbesondere für die Führungskräfte der HR Business Partner Anhaltspunkte liefern, Unterstützung zu leisten und für eine bessere Integration der Rolleninhaber im Unternehmen zu sorgen. Diese Kontextbedingungen müssten jedoch in weiteren Untersuchungen nochmals genauer auf ihre Wirksamkeit und ihren tatsächlichen Einfluss hin überprüft werden. Wie sich auch in dieser Arbeit gezeigt hat, nehmen nur wenige der erst als plausibel erscheinenden und viel diskutierten Faktoren auch einen nachweisbaren Einfluss auf die Motivation der teilnehmenden HR Business Partner.

Insgesamt versteht sich diese Arbeit als ein erster Beitrag für Diskussionen und Optimierungsmöglichkeiten in Verbindung mit der Motivation zur HR-Business-Partner-Rolle sowie zur Messung von Motivation und Volition. Weiterer Forschungsbedarf wird im folgenden Kapitel 7.5 als Ausblick und Fazit diskutiert.

7.5 Ausblick und Fazit

Insgesamt wird deutlich, dass die Rolle des HR Business Partners im Vergleich z.B. zu der Rolle der Führungskraft in Unternehmen noch wenig erforscht ist. Von beiden Rollen wird erwartet, unternehmerische Erfolgsmaßstäbe zu erfüllen und sich in dem komplexen zwischenmenschlichen Umfeld eines Unternehmens zu beweisen. Daraus könnte sich der generelle Forschungsbedarf zur Erschließung der Rolle des HR Business Partners weiter begründen. Abschließend wird in diesem Kapitel der weitere Forschungsbedarf ausgehend von den Ergebnissen dieser Arbeit aufgenommen und diskutiert. Dabei lassen sich insbesondere aus den Limitationen der Arbeit sowie aus der Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse Ansatzpunkte für weiteren Forschungsbedarf auch über die Rolle des HR Business Partners hinaus zu dem entwickelten Forschungsmodell ermitteln. Es werden daher im Folgenden Ausblicke für weiteren Forschungsbedarf zur Erhöhung der Generalisierbarkeit des Untersuchungsmodells sowie zu generellen weiterführenden Optimierungspotentialen in der Anwendung des Untersuchungsmodells dargelegt. Diskutiert werden zudem die ggf. sinnvollen Veränderungen des Untersuchungsmodells. Abschließend wird ein zusammenfassendes Fazit zu dieser Arbeit gezogen.

7.5.1 Weitere Forschungsbedarfe

Ansätze für weitere Forschungsbedarfe werden im Folgenden insbesondere entsprechend der Generalisierbarkeit der Ergebnisse und der Limitationen der Arbeit thematisiert. Darüber hinaus werden einzelne Forschungsbedarfe zur Klärung der unerwarteten Ergebnisse sowie zur Verbesserung der Aussagefähigkeit des Untersuchungsinstruments aufgegriffen.

Ansätze zur weiteren Generalisierbarkeit der Ergebnisse für die Rolle des HR Business Partners:

In Bezug auf die HR-Business-Partner-Rolle wurden bislang nur Rolleninhaber in Deutschland, die über Xing und soziale Medien als solche erkennbar waren, eingebunden. Um die Stichprobe und den Datensatz zu vergrößern, könnte gezielt in der Zusammenarbeit mit Behörden und Unternehmen der genaue Umfang an HR Business Partnern in Deutschland ermittelt werden und weitere Probanden eingeladen werden. Mit einer Erhebung von entsprechenden demographischen Vergleichsdaten, für die in Deutschland insgesamt identifizierbaren HR Business Partner, könnte ermittelt werden, wie generalisierbar die bisherigen Ergebnisse für HR Business Partner in Deutschland sind. Durch die Übersetzung des Modells in verschiedene Sprachen, mind. jedoch in die englische Sprache wäre eine internationale Reichweite der Befragung möglich. Auf diese

Weise könnte die Stichprobe und der Datensatz nochmals erweitert werden. Je nachdem, wie gut es dabei gelingt, die Zielgruppe HR Business Partner insgesamt zu erfassen und zu beschreiben, können auch Aussagen zur Repräsentativität der Stichprobe abgeleitet werden und ggf. sogar eine internationale Aussage zu Motivation und Volition von HR Business Partnern abgeleitet werden. Auf diese Weise könnte man insgesamt Aussagen zur Generalisierbarkeit der Ergebnisse für die Rolle des HR Business Partners erweitern. Aktuell fehlt jedoch eine Beschreibung der Vergleichsbasis aller HR Business Partner, so dass bei den Ergebnissen nicht automatisch auf eine Generalisierbarkeit für alle HR Business Partner geschlossen werden kann. Diese Vergleichsbasis und eine detaillierte Beschreibung der Zielgruppe zu erstellen wäre damit ein Bedarf für die weitere Forschung.

Ansätze zur weiteren Generalisierbarkeit und Überprüfung des Untersuchungsmodells für andere Rollen im Unternehmen:

Im Hinblick auf die Generalisierbarkeit der Ergebnisse der Modellprüfung kann es darüber hinaus interessant sein, die Fälle des Erhebungsinstruments durch Fallbeschreibungen anderer Rollen im Bereich des Personalmanagements oder Unternehmenskontextes zu ersetzen und erneute Befragungen durchzuführen. Dabei könnte zum einen die Übertragbarkeit der Modellannahmen auf andere Rollen im Unternehmen überprüft werden und zum anderen könnten weitere Implikationen für die betriebliche Praxis abgeleitet werden. Ein Vergleich der unterschiedlichen Motivatoren von Rolleninhabern unterschiedlicher Rollen in Unternehmen könnte einen Beitrag zu einer besseren Zusammenarbeit sowie zu einem gemeinsamen Erfolgsempfinden und -streben leisten. Dabei wäre sicher insbesondere die Rolle der Führungskraft von Interesse oder auch die Rolle des Personalleiters und Vorgesetzten der HR Business Partner. Beide Rollen stellen in Bezug auf die normativen Erwartungen und Konformitätsmotivation entscheidende Rollen in der Zusammenarbeit mit dem HR Business Partner dar. Generell ist es sicher interessant, inwieweit affektive und kognitive Elemente die Motivation zur Rollenausübung die unterschiedlichen Rollen im Unternehmen beeinflussen, ggf. auch, inwieweit sich diese Motive unterscheiden oder ähneln. Die Betrachtung verschiedener Rollen könnte Gegenstand weiterführender Untersuchungen sein. Ergänzend könnte ein Vergleich zwischen den Rollen insgesamt im Bereich HR wie auch zu den Führungsrollen im Unternehmen erfolgen. Daraus könnten weitere Erkenntnisse in Bezug auf möglicherweise unterschiedliche Sichtweisen und Bewertungen des Erfolgs von HR Business Partnern hervorgehen und Ansatzpunkte zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit sichtbar werden.

Messung der Kausalität statt Überprüfung der Plausibilität:

Bisher wurden durch die Erhebungen in dieser Arbeit nur Überprüfungen der Plausibilität der aufgestellten Annahmen vorgenommen. Zu einer Ausweitung der Aussagen dieser Arbeit im Sinne der Kausalität müssten weiterführende Analysen auf der Basis einer größeren Stichprobe und Längsschnittuntersuchungen vorgenommen werden.

Durch eine Vergrößerung der Stichprobe könnten weiterführende Berechnungen in einem umfassenderen Strukturgleichungsmodell mit einem konkreten Messmodell vorgenommen werden. In dieser Studie wurden nur einmalig Daten in einer Querschnittsstudie erhoben und in einer Pfadanalyse ohne Messmodell ausgewertet. Der Einfluss weiterer latenter Variablen konnte auf diese Weise nicht ermittelt werden. Es blieb entsprechend bei einer Plausibilitätsüberprüfung der für das Untersuchungsmodell aufgestellten Annahmen. Bei den durchgeführten Pfadanalysen beruhen die Ergebnisse trotz der Aufnahme der Faktoren in einem Pfad auf Korrelationen und zuvor getroffenen Annahmen eines Zusammenhangs der Faktoren. Die Einflüsse latenter Variablen müssen geschätzt werden und können nicht gemessen werden. Ziel wäre es, Veränderungen der Einflüsse durch die gesamthafte Betrachtung der Zusammenhänge in einer gleichzeitigen Analyse von möglichst vielen potentiellen Einflussfaktoren zu erkennen. Für einen Teil der im Untersuchungsmodell aufgenommenen Prädiktoren und Moderatoren wurde bisher der Einfluss entsprechend der Modell-Hypothesen widerlegt. Durch eine erweiterte Analyseform würden sich ggf. neue Erkenntnisse ergeben. Voraussetzung zur Analyse der Daten in einem umfassenderen Strukturgleichungsmodell mit einem Messmodell wäre ein höherer Stichprobenumfang gewesen. Insbesondere die in Kap. 7.1.2 beschriebenen unerwarteten Ergebnisse könnten durch eine erweiterte Analyse und einem höheren Stichprobenumfang ggf. weiterführend interpretiert oder bestätigt werden. Dabei wären besonders die Effekte der Moderatoren noch einmal genauer zu betrachten.

Ausweitung des Untersuchungsmodells auf die Phasen 3 und 4 des Rubikon-Modells:

Wie bereits herausgestellt wurde, lag der Fokus dieser Arbeit auf den ersten Phasen des Rubikon-Modells. Anknüpfend an die bisherigen Erkenntnisse aus den Phasen 1 und 2 (desizionale Motivation und präaktionale Volition) des Rubikon-Modells könnten weiterführende Befragungen zu den Phasen 3 und 4 (aktionale Volition und postaktionale Motivation) gestellt werden, um Erkenntnisse zur Entwicklung der Volition und Motivation während und nach der Umsetzung der Rolle zu ermitteln. Ein weiterer Forschungsbedarf könnte sich entsprechend aus der Betrachtung des gesamten Rubikon-Modells in Bezug auf den HR Business Partner ergeben. Ggf. lassen sich weitere Prädiktoren auf die Motivation und Volition von HR Business Partnern ermitteln, die durch die Einschränkung

auf die Phasen 1 und 2 des Rubikon-Modells noch nicht erkennbar waren. Ggf. lassen sich auch die bisherigen Ergebnisse noch besser erklären, wie z.B. der Einfluss des Faktors „Hoffnung auf Erfolg“.

Der Faktor „Hoffnung auf Erfolg“ nimmt entsprechend der Untersuchungsergebnisse einen deutlichen Einfluss auf die Motivation der HR Business Partner. In Kapitel 6.7 werden darüber hinaus die bereits empfundenen Erfolge in dieser Rolle mit Hilfe offener Fragen untersucht und inhaltsanalytisch ausgewertet. Die dort genannten Punkte können sehr gut mit der Rollenbeschreibung von Ulrich (1997, vgl. Kap. 2) in Verbindung gebracht werden. Der Anteil derer, die eine Angabe zu erzielten Erfolgen machen, ist jedoch relativ gering. Die Frage bleibt daher, bei einer Enthaltung von 41 Personen beim „Strategic Partner“ bis zu 74 beim „Administrative Expert“, wie viele Teilnehmer tatsächlich bereits Erfolge erzielen konnten. Zudem beruhen die Einschätzungen auf einer Selbstbeurteilung. Die tatsächlich erzielten Erfolge zu messen, ist jedoch nicht im Fokus dieser Arbeit, könnte aber für eine weiterführende Forschung von Interesse sein. Insbesondere auch, wenn die weiteren Phasen des Motivationsmodells (3 und 4) zur Motivation aus und nach der Umsetzung und ihre Rückkopplungseffekte untersucht werden (vgl. dazu Kap. 5.5 im Theorieteil dieser Arbeit).

Erforschung der einzelnen Teilrollen des HR Business Partners für sich und Überprüfung der abweichenden tendenziell negativen Ergebnisse zur Teilrolle „Administrative Expert“:

In dieser Arbeit wurde die Rolle des HR Business Partners als Gesamtrolle betrachtet und entsprechend der Ansätze von Ulrich et al. (1997-2012) in die Untersuchungen eingebracht. Es bleibt in dieser Arbeit offen, inwieweit es sinnvoll sein kann, die einzelnen Teilrollen jeweils für sich zu untersuchen und insbesondere die Teilrolle des „Administrative Expert“ getrennt von den drei Teilrollen „Strategic Partner“, „Change Agent“ und „Employee Champion“ zu untersuchen. Die Antworten zu der Teilrolle „Administrative Expert“ fallen deutlich negativer aus als die Antworten im Bereich der anderen Teilrollen. Man könnte daher annehmen: wer motiviert ist, ein HR Business Partner zu sein, ist nicht motiviert, ein „Administrative Expert“ zu sein und umgekehrt. Mit Blick auf die Rollen im Personalbereich insgesamt könnte hier noch einmal geprüft werden, wie die Funktion des „Administrative Expert“ besser und zielführender eingeordnet werden kann. Es könnte in diesem Zusammenhang z.B. untersucht werden, welche Unterschiede es in der Motivation entsprechend einer stärkeren oder geringeren strategischen oder administrativen Einbindung des HR Business Partners gibt. Interessant wäre dabei, inwieweit sich die Motive, die Rolle auszuüben, bei den HR Business Partnern ggf. ändern. Zudem wäre interessant, was konkret von den Teilnehmern unter

einem „Administrative Expert“ verstanden wird. In dieser Arbeit wurde stark der von Ulrich et al. (2012) ermittelte digitale Aspekt der Teilrolle thematisiert. Ggf. sind genau diese digitalen Herausforderungen auch wenig attraktiv, so dass sich das Ergebnis bei einer anderen Beschreibung der Teilrolle anders dargestellt hätte.

7.5.2 Diskussion möglicher Modellveränderungen

Auf der Basis der Erkenntnisse zur Modellprüfung aus Kapitel 6.6 könnte es sinnvoll sein, einige Hypothesen für weiterführende Untersuchungen anzupassen bzw. weitere Forschungsfragen zu Veränderungen des Untersuchungsmodells zu formulieren. Entsprechend der Diskussion und der Zusammenfassung der Ergebnisse werden abschließend in diesem Kapitel Ansatzpunkte für eine Modellveränderung beschrieben und damit für weitere Forschungsansätze bereitgestellt. Dabei werden die einzelnen Hypothesen des Modells erneut betrachtet und für einen weiterführenden Forschungsansatz abgeändert und weiterführende Forschungsfragen gestellt.

Weitere Forschungsansätze zu den Ertragserwartungen und mögliche Modellveränderungen:

Zunächst wurden die von HR Business Partnern in Verbindung mit ihrer Rolle als Ertragserwartungen angenommenen Faktoren betrachtet. Dabei haben sich zwei Einflüsse deutlich herauskristallisiert. Positiv im Sinne eines Ertrages wirken die „Hoffnung auf Erfolg“ und die „kognitive Präferenz“ auf die Motivation zur Ausübung der Rolle des HR Business Partners. Die Ertragserwartung „Hoffnung auf Erfolg“ zeigte sich sowohl in den statistischen Analysen als auch in den Antworten zu den offen gestellten Fragen. So ließen sich die meisten Aussagen auf die Frage „was läuft bereits gut?“ dem Faktor „Hoffnung auf Erfolg“ zuordnen (vgl. Kap. 6.6). Für die weitere Forschung wäre es entsprechend interessant, inwieweit sich die Einflüsse durch Ertragswahrnehmungen auf diese beiden Faktoren beschränken. Nach den in dieser Arbeit ermittelten Ergebnissen könnte die Hypothese 1 zu den Ertragserwartungen deutlich eingeschränkt werden. Die **Hypothese 1** zu den Ertragserwartungen könnte dann in folgender Weise neu formuliert werden und auf die aus den Untersuchungen bestätigten Prädiktoren eingegrenzt werden:

Ertragserwartungen stellen Prädiktoren dar, die sich positiv auf das Kriterium Intentionsbildung (Fazit-Tendenz) auswirken. Zu den Ertragserwartungen zählen:

- a) Die **kognitive Präferenz** für die Rolle, entstehend aus einer als hoch empfundenen Bedeutsamkeit der Rolle
- b) Hoffnungen, die sich aus den Affekten des Leistungsmotivs ableiten lassen: **Hoffnung auf Erfolg**

Eine neue Forschungsfrage könnte dennoch zu dem Einfluss des Faktors „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ entwickelt werden. Dieser ebenfalls als Ertragserwartung im Untersuchungsmodell aufgenommene Faktor konnte nur in den Regressionsanalysen aber nicht in den Pfadanalysen mit einem positiven Einfluss auf die Motivation des HR Business Partners bestätigt werden. Da die Frage nach der Gestaltung und der Entwicklung des HR Business Partners von einem „Verwalter“ zu einem „Gestalter“ jedoch ein zentrales Thema der Diskussion um den HR Business Partner ist, könnte auch die Frage nach dem Einfluss des Faktors „Hoffnung auf Gestaltungsfreiraum“ für die weitere Forschung ggf. interessant sein und noch einmal neu gestellt werden.

Weitere Forschungsansätze zu den Kostenerwartungen und mögliche Modellveränderungen:

Hypothese 2 wurde zu den Kostenerwartungen und den angenommenen negativen Einflüssen auf die Motivation von HR Business Partnern formuliert. In den Pfadanalysen konnte nur der Faktor „Furcht vor Zurückweisung“ bestätigt bzw. nicht ausgeschlossen werden. Auch bei den Inhaltsanalysen wird der Faktor bestätigt. In den Auswertungen der offenen Fragen lassen sich 15 Aussagen zu den wahrgenommenen Hindernissen diesem Faktor zuordnen.

Für Hypothese 2 könnte es daher sinnvoll sein, auf den bestätigten Prädiktor „Furcht vor Zurückweisung“ zu fokussieren. Dies würde die folgende Neuformulierung der **Hypothese 2** für weiterführende Untersuchungen beinhalten:

Kostenerwartungen stellen Prädiktoren dar, die sich negativ auf das Kriterium Intentionsbildung (Fazit-Tendenz) auswirken. Zu den Kostenerwartungen zählen ggf. Befürchtungen, die sich aus den Affekten des Anschlussmotivs ableiten lassen: Furcht vor Zurückweisung

In den Inhaltsanalysen wird bei der Auswertung der Aussagen zu den wahrgenommenen Hindernissen insgesamt am zweitstärksten das Anschlussmotiv angesprochen. Zusätzlich zu den 15 Aussagen, die dem Faktor „Furcht vor Zurückweisung“ zugeordnet werden

konnten, werden 27 Nennungen zu Hindernissen in Bezug auf den Faktor „Hoffnung auf Anschluss“ genannt. In weiteren Forschungsansätzen könnte entsprechend nochmals offener die Frage nach der Art und Weise des Einflusses durch das Anschlussmotiv gestellt werden.

Inhaltsanalytisch konnten die meisten Nennungen für die Ausprägungen des Leistungsmotivs im Sinn von „Furcht vor Misserfolg“ bei der Auswertung von offenen Fragen ermittelt werden (32 Nennungen). Für weitere Forschungsansätze könnte es daher ggf. auch nochmals von Interesse sein, die Art und Weise des Einflusses durch das Leistungsmotiv weiter zu hinterfragen. Eine Frage könnte dabei sein, inwieweit doch negative Einflüsse aus Befürchtungen in Verbindung mit dem Leistungsmotiv Einfluss auf die Motivation von HR Business Partnern ausgehen.

Modellveränderungen und weiterer Forschungsbedarf in Bezug auf die wahrgenommenen Fähigkeiten:

Die wahrgenommenen Fähigkeiten wurden in dieser Arbeit durch die Faktoren „Kompetenzerleben“ und „Entwicklungsaufwand“ in den Hypothesen 7 und 8 aufgenommen und im Untersuchungsinstrument operationalisiert. Im Rahmen der Antworten zu den offenen Fragen wurde insbesondere auch der Faktor Entwicklungsaufwand stark angesprochen. Insgesamt 30 Nennungen von Hindernissen in der Auswertung der offenen Fragen wurden diesem Faktor zugeordnet. In den Pfadanalysen konnte der Faktor „Entwicklungsaufwand“ als direkter Einfluss auf die „Fiat-Tendenz“ in Phase 2 des Untersuchungsmodells ermittelt werden. Der Faktor „Entwicklungsaufwand“ wird entsprechend als Einflussfaktor bestätigt. Der Faktor „Kompetenzerleben“ wird hingegen weder in den offenen Fragen nennenswert thematisiert noch in den statistischen Analysen als Einflussfaktor bestätigt. Im Hinblick auf die zu den wahrgenommenen Fähigkeiten aufgestellten Hypothesen 7 und 8 würden sich damit entsprechend weitere Veränderungen ergeben. Neu formuliert könnte damit die **Hypothese 8** lauten:

Der wahrgenommene Entwicklungsaufwand wirkt sich negativ als Prädiktor auf die Fiat-Tendenz aus.

Hypothese 7 zum Kompetenzerleben konnte in keiner Weise bestätigt werden. Dennoch könnte es interessant sein, den Faktor Kompetenzerleben bzw. die wahrgenommenen Fähigkeiten in weiteren Forschungsansätzen nochmal detaillierter, ggf. in mehreren Faktoren, zu operationalisieren und zu prüfen. Für die weitere Forschung könnte es z.B. interessant sein, den Einfluss der Vorbildungen von HR Business Partnern konkreter zu hinterfragen. In dieser Arbeit konnte z.B. das „Pädagogikstudium“ als Einfluss ermittelt

werden. Eine einzelne Aussage zum Vorhandensein eines Pädagogikstudiums konnte als positiver Einfluss auf die „Fiat-Tendenz“ ermittelt werden. In weiteren Untersuchungen wäre ggf. noch einmal die Frage nach der Vorbildung interessant. Eine Forschungsfrage könnte lauten:

Inwieweit wirkt sich die Vorbildung von HR Business Partnern und insbesondere der Studienabschluss auf die Motivation zur Ausübung der Rolle aus?

Entsprechend der Rollenbilanz (Wiswede 1991; Fetchenhauer 1994) sollten die wahrgenommenen Fähigkeiten einen deutlich stärkeren multiplikativen Einfluss auf die Motivation zur Rollenausübung nehmen als andere Faktoren. In weiteren Forschungsansätzen könnte ebenfalls weiter hinterfragt werden, wie sich dieser multiplikative Einfluss in einem Motivationsprozess entsprechend dem Rubikon-Modell darstellen würde. Es wäre zu prüfen, inwieweit eine Einbindung der Faktoren zu den wahrgenommenen Fähigkeiten in Phase 2 oder auch in den späteren Phasen 3 und 4 des Rubikon-Modells, statt wie bisher angenommen in Phase 1, begründbar wäre. Eine weitere Forschungsfrage könnte entsprechend lauten:

Wie verändert sich der Einfluss der wahrgenommenen Fähigkeit auf die Motivation von HR Business Partnern in den einzelnen Phasen des Motivationsprozesses des Rubikon-Modells?

Modellveränderungen und weiterer Forschungsbedarf zum Einfluss der normativen Erwartungen:

Zu den normativen Erwartungen wurden Faktoren mit einer angenommenen moderierenden Wirkung auf Zusammenhänge innerhalb des Motivationsprozesses in den Hypothesen 3-6 aufgenommen. Moderatoren konnten in den Pfadanalysen nicht bestätigt werden. Manche der moderierenden Einflüsse konnten jedoch in den Regressionsanalysen bestätigt werden. Darüber hinaus ließen sich direkte Einflüsse einiger Faktoren ermitteln. Dies gilt insbesondere für den Faktor „normative Erwartungen der Führungskräfte“. Für die weitere Forschung wäre daher die Frage interessant, inwieweit moderierende Einflüsse entsprechend der normativen Erwartungen überhaupt Einfluss in einem Motivationsprozess nehmen und inwieweit sich diese durch ein anderes Untersuchungsdesign ggf. doch nachweisen lassen. Zum anderen wäre es interessant, neue Forschungsfragen zu einem direkten Einfluss von Faktoren der normativen Erwartungen zu stellen. Z.B.:

Inwieweit wirken sich die wahrgenommenen normativen Erwartungen von Führungskräften bezüglich der HR-Business-Partner-Rolle direkt auf die Intentionsbildung der Rolleninhaber (Fazit-Tendenz) aus?

Modellveränderungen und weiterer Forschungsbedarf zum Einfluss weiterer Kontextfaktoren auf die Motivation von HR Business Partnern:

In der Phase 2 des Untersuchungsmodells wurden die Intentionsbildung (Fazit-Tendenz) sowie moderierende Einflüsse durch die Verfügbarkeit von Informationen und die Gelegenheit zur Umsetzung auf die Volition und die Intentionsinitiierung angenommen. Auch in dieser Phase konnten keine moderierenden Einflüsse in den Pfadanalysen bestätigt werden. Dennoch bleibt für weitere Forschungsansätze zu hinterfragen, welchen Einfluss die Situation, in der die Rolle ausgeübt werden soll, nimmt und welche Kontextfaktoren ggf. doch in den einzelnen Phasen des Motivationsprozesses entscheidend sind. Der Faktor „Verfügbarkeit von Informationen“ konnte z.B. als direkter Einflussfaktor in beiden untersuchten Phasen des Motivationsprozesses bestätigt werden. Für weitere Forschungsansätze wäre daher interessant, inwieweit sich die Verfügbarkeit von Informationen sowohl auf die Intentionsbildung (Fazit-Tendenz) als auch auf die Intentionsinitiierung (Fiat-Tendenz) und ggf. auch in weiteren Phasen des Motivationsprozesses positiv auswirkt. Ein neuer, bisher nicht als Faktor im Untersuchungsmodell aufgenommener Einfluss konnte für die „Führungsverantwortung“ von HR Business Partnern auf die Motivation zur Rollenausübung ermittelt werden. Der bisher als moderierender Einflussfaktor aufgenommene Faktor „Gelegenheit zur Umsetzung“ konnte in keiner Weise bestätigt werden. Es könnte daher sinnvoll sein, nochmals die Frage offener zu stellen, inwieweit weitere Faktoren, die sich der Situation zur Rollenausübung zuordnen lassen, auf den Motivationsprozess auswirken und welche direkten und moderierenden Einflüsse dabei unterschieden werden können.

7.5.3 Fazit

Die Rolle des HR Business Partners ist entsprechend einschlägiger Theorien neben der Rolle der Führungskraft eine der zentralsten Rollen im Unternehmen. Im Vergleich zu der Rolle der Führungskraft ist die Rolle des HR Business Partners jedoch bisher deutlich weniger erforscht. Gefordert wird ein proaktiv gestalterisches Verhalten des HR Business Partners vergleichbar mit dem von Führungskräften eines Unternehmens. Nur ca. einem Drittel der Rolleninhaber wird eine erfolgreiche Ausübung der Rolle zugesprochen. Motivation ist eine essentielle Voraussetzung für eine proaktive, gestaltende Rollenausübung.

Mit der Untersuchung der Motivation anhand des entwickelten Untersuchungsmodells trägt diese Arbeit zu einem neuen Stand der Forschung bezüglich der Einflussfaktoren auf die Umsetzung der HR Business Partner Rolle bei. Die Potentiale in Bezug auf Reichweite der Untersuchung und Generalisierbarkeit der Ergebnisse sind jedoch noch nicht erschöpft. Insbesondere aufgrund des querschnittlichen korrelativen Untersuchungsansatzes konnten Fragen in Bezug auf kausale Wirkungen für die Motivation und Volition zur Rollenausübung der HR-Business-Partner-Rolle nur ansatzweise geklärt werden. Dennoch bietet diese Arbeit erstmalig Erkenntnisse in Bezug auf die Motivation zur Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle. Der Erkenntnisgewinn kann sicher durch weitere Optimierung des Untersuchungsmodells und längsschnittlich ausgerichtete Untersuchungsdesigns in weiteren Forschungsarbeiten ausgebaut werden. Die Verknüpfung von Rollentheorien und Motivationstheorien wurde in dieser Form jedoch erstmals in einem Untersuchungsmodell vorgenommen. Es konnte bestätigt werden, dass affektive und kognitive Komponenten im Motivationsprozess zur Ausübung der HR-Business-Partner-Rolle in verknüpfter Form wirken. Die Verbindung der verschiedenen einschlägigen Motivations- und Rollentheorien sowie der affektiven und kognitiven Komponenten der Motivation stellt eine Weiterentwicklung zum bisherigen Stand der Forschung dar.

Für die organisationale Praxis können Ansätze zur Selbstreflexion von Rolleninhabern abgeleitet werden. Unternehmen können einen Mehrwert generieren, indem sie den entwickelten Untersuchungsansatz als Methodik zur Reflexion für Rolleninhaber erhöhen. Darüber hinaus könnte durch einen systematischen Aufbau von Nachwuchskräften analog der Führungskräfteentwicklung ggf. ein langfristiges Konzept zu einer qualifizierten und entsprechend der individuellen Motive ausgerichteten Stellenbesetzung von HR-Business-Partner-Positionen erfolgen. Zudem könnten Ansätze in Unternehmen etabliert werden, die das als Motivator bestätigte Motiv „Hoffnung auf Erfolg“ deutlicher in der organisationalen Berufspraxis adressieren und dadurch zu einer Motivationssteigerung von HR Business Partnern beitragen. Dazu würde sicher die bereits von Ulrich (1997) angesprochene Konkretisierung der Leistungsmessung an konkreten KPIs analog zu den Führungskräften des Unternehmens gehören. Die Wirkung der Grundmotive Leistung, Anschluss und Macht ist für die Zusammenarbeit im Unternehmen noch nicht abschließend erforscht. Eine konkrete Auseinandersetzung mit den Motiven und den Auswirkungen auf die Zusammenarbeit der verschiedenen Rollen im Unternehmen, insbesondere von Führungskräften und HR Business Partnern, könnte insgesamt zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit führen. Die Integration der HR Business Partner im Unternehmen und eine gute Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften und den HR

Business Partnern wird immer wieder gefordert und als Erfolgsfaktor für Unternehmen herausgestellt. Entsprechend der Ergebnisse dieser Arbeit, könnte insbesondere die weitere Erforschung der Wirkung der Faktoren „Furcht vor Zurückweisung“, „normative Erwartungen der Führungskräfte“ und „Verfügbarkeit von Informationen“ dabei ggf. zu einer weiteren Klärung und Verbesserung der Zusammenarbeit beitragen.

Deutlich wird in jedem Fall abschließend, dass die bisherigen Erkenntnisse zu Hindernissen der Rollenausübung der HR Business Partner eher im Kontext der Rolle als in der Motivation der Rolleninhaber selbst gesucht wurden. Gemäß den Ergebnissen dieser Arbeit üben die Faktoren der Situation und der Gelegenheit zur Umsetzung wie der administrative Aufwand allerdings keinen deutlichen Einfluss auf die Motivation zur Rollenausübung von HR Business Partnern aus. In einer differenzierten Betrachtung der Arbeitssituation der HR Business Partner lassen sich jedoch ggf. Ansätze ermitteln, die sich förderlich auf den Motivationsprozess auswirken bzw. hemmende Einflüsse, die sich beseitigen oder neu regeln lassen. Bei HR Business Partnern mit Führungsverantwortung könnte z.B. eine neue Organisationsform angestrebt werden, sofern sich der Einfluss von Führungsverantwortung auch über diese Arbeit hinaus als negativer Einflussfaktor auf die Motivation von HR Business Partnern herausstellt.

Die Frage danach, wann HR Business Partner bereit sind, ihre Rolle auszuüben lässt sich entsprechend den zuvor beschriebenen Untersuchungsergebnissen wie folgt beantworten. HR Business Partner sind bereit ihre Rolle auszuüben:

- wenn sie die Rolle insgesamt positiv und bedeutsam einschätzen und eine „kognitive Präferenz“ für die Rolle des HR Business Partners entwickelt haben,
- wenn sie sich zudem persönliche Erfolge in Verbindung mit der Rollenausübung erhoffen und sie insbesondere auch emotionale positive Erwartungen mit einer Rollenausübung und den zu erzielenden Erfolgen verbinden,
- wenn sie keine emotionalen Sorgen mit der Rolle verbinden und insbesondere in der Zusammenarbeit mit den Führungskräften des Unternehmens keine persönliche Zurückweisung in Verbindung mit der Rollenausübung befürchten.

Wenn entsprechend dieser aufgezählten Punkte von Beginn an die positiven Erfolgserwartungen und die positive Einschätzung der Rolle insgesamt stark ausgeprägt sind und wenige oder keine Befürchtungen mit der Rolle in Verbindung gebracht werden, wird der potentielle HR Business Partner für sich persönlich ein positives erstes Fazit zur Ausübung der Rolle ziehen und sich bewusst für die Ausübung der Rolle entscheiden. Je stärker diese Intention zur Rollenausübung durch den Rolleninhaber selbst auch bewusst

wahrgenommen und empfunden wird, desto wahrscheinlicher ist dann im nächsten Schritt eine tatsächliche Ausübung der Rolle.

Die Wahrscheinlichkeit, dass der HR Business Partner seine Rolle ausübt, wird sich durch positiv bestärkende Erwartungen der Führungskräfte des Unternehmens zusätzlich erhöhen. Es stellt sich entsprechend auch die Frage, inwieweit die Führungskräfte des Unternehmens auch ein Interesse an der Ausübung der Rolle haben und dieses Interesse auch offen gegenüber dem Rolleninhaber verbalisieren und signalisieren. Zudem wird sich eine ausreichende Verfügbarkeit von Informationen zum Unternehmen positiv auf die Entscheidung zur Rollenausübung der HR Business Partner auswirken. Für die Gestaltung des Unternehmenskontextes ist es entsprechend wichtig, den Informationsfluss zu berücksichtigen und die HR Business Partner gut bzw. genauso wie die Führungskräfte des Unternehmens einzubinden. Es stellen sich entsprechend die Fragen, inwieweit der Informationsfluss in den Unternehmen schon gestaltet ist und wie gut die HR Business Partner bereits in den Informationsfluss des Unternehmens integriert sind. Weitere Faktoren aus dem Unternehmenskontext werden eher eine untergeordnete Rolle für die Motivation der HR Business Partner spielen, wenn die Motivation zur eigentlichen Tätigkeit entsprechend der bereits genannten Einflussfaktoren bei dem Rolleninhaber bereits stark ausgeprägt ist.

Wenn es gelingt, die für die Rolle des HR Business Partners tatsächlich motivierten Menschen zu finden und die Stellen entsprechend zu besetzen, wird sich auch die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass, anders als bisher, deutlich mehr als 1/3 der HR Business Partner Erfolg in ihrer Rolle erleben und als erfolgreiche Rolleninhaber wahrgenommen werden.

8 LITERATURVERZEICHNIS

- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing an Interpreting Interactions*. Newbury Park CA.: Sage Publication.
- Ajzen, I., Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting behavior*. Englewood, Cliffs/N. J., Prentice-Hall.
- Ajzen, I., Madden, T. J., (1986). Prediction of goal directed behavior: attitudes, intentions, and perceived behavioral control, *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 453-474
- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *PRev.*, 64, 359-372
- Atkinson, J. W. (1978). *An introduction to motivation*. Princeton. (Orig. 1964)
- Atkinson, J. W., Litwin, G. H. (1960). Achievement motive and test anxiety conceived as motive to approach success and motive to avoid failure. *JASP*, 60, 52-63.
- Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber (2013). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. 13. Auflage. Berlin S. 93-96.
- Baltes, P. B. et al. (eds.) (1988). *Life span development and behavior*, Vol. 8. Hillsdale.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press und Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991): *The full range of leadership development programs: Basic and advanced manuals*. Binghamton: Bass, Avolio & Associates
- Bandura, A. (1977). *Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change*. *Psychological Review*, 84, 191-215
- Bandura, A. (1979). *Sozial-kognitive Lerntheorien*. Stuttgart (Orig. 1971).
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy. The exercise of control*. Houndmills.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs/N. J.
- Bandura, A. (1991). *Social cognitive theory of self-regulation. Organisational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287.
- Bandura, A. (2001). *Social cognitive theory: an agentic perspective*. *AnRevP*, 52, 1-26
- Bandura, A. & Locke, E. A. (2003). *Negative self efficacy and goal effects revisited*. *JAP*, 88, 87-99.

- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Beck, C. (2009). *HR-Image - Die Personalabteilung im Spiegel ihrer Zielgruppen, eine empirische Studie*. Koblenz.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D. (2001). The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance, *Harvard Business School Press*. Boston.
- Beer, M. (1997). The transformation of the human resources function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36(1), 49–56.
- Bennett, N., Ketchen, D. J., Jr., & Schultz, E. B. (1998). An examination of factors associated with the integration of human resource management and strategic decision making. *Human Resource Management Journal*, 37(1), 3–16.
- Berger, G. (1984). Job Diagnostic Survey. Ein Instrument der Arbeitsplatzdiagnose als Grundlage gezielter Verbesserung von Motivation , Zufriedenheit und Produktivität. *Personal. Mensch und Arbeit*. Heft 3, S. 86-90.
- Bergmann, B. (1999). *Training für den Arbeitsprozess - Entwicklung und Evaluation aufgaben- und zielgruppenspezifischer Trainingsprogramme*. Zürich: vdf.
- Berthel, J., Becker, F.G., (2013). *Personal-Management: Grundzüge für Konzeption betrieblicher Personalarbeit*, 10. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Böhm, H. (1999). Das Personalmanagement der Zukunft. Standortbestimmung und Perspektiven. *PersonalführungPlus*, 4-9.
- Böhm, H. (2002). Vorwort. In Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.), Herausforderung Personalmanagement. Ergebnisse des Arbeitskreises „Personalfunktion der Zukunft“ (S. 9-13). Düsseldorf: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*.
- Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Bortz, J., Lienert, G. A. & Boehneke, L. (2000). *Verteilungsfreie Methoden in der Biostatistik*, (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bortz, J. & Döring, N. (2003). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.
- Bortz, J. & Döring, N. (2005). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Heidelberg: Springer.

- Bortz, J. & Lienert, G. A. (1998). *Kurzgefasste Statistik für die klinische Forschung*. Berlin: Springer.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley & Sons.
- Bryne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with AMOS, Basic Concepts, Applications, and Programming, second Edition, Multivariate Application Series*
- Burns, J.M (1973). Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process. Free Press und Burns, J.M. (1978), "Leadership". Harper & Row: New York in Wikipedia:
https://de.wikipedia.org/wiki/Transaktionale_F%C3%BChrung#cite_note-1
- Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40(4), 983–1004.
- Catano, V.M. (1998). *Competencies: a review of the literature and bibliography* (Research report CCHRA Phase 1). Halifax: Saint Mary's University.
- Claßen, M., Kern, D., (2010). *HR Business Partner: Die Spielmacher des Personalmanagements*. Köln, Wolters Kluwer Deutschland GmbH.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 2nd ed., Hillsdale. NJ: Erlbaum.
- Cronbach, Lee J.: *Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests*. In: *Psychometrika* 1951 (Vol. 16, No. 3), S. 297 ff.
- Dalbert, C. & Schmitt, M. (1986). Einige Anmerkungen und Beispiele zur Formulierung und Prüfung von Moderatorhypothesen. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 7, 29-43.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. N.Y.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., (1991). *A motivational approach to self-integration in personality*. In: R. Dienstbier (Eds.), *Nebraska Symposium on Motivation* (Vol. 38, S.237.288). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Eagly, A. H., Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*, Ft. Worth, TX: Harcourt, Brace, Joanovich.
- Eckhard, Björn (2009). *Lernen in Vertragsbeziehungen. Eine empirische Untersuchung in der Automobilindustrie*. Wiesbaden: Gabler, S. 154.

- Erpenbeck, J. (1996). Kompetenz und kein Ende. *QUEM-Bulletin*, 1, 9-13.
- Erpenbeck, J. & Rosenstiel, L. v. (2003). Einführung. In J. Erpenbeck & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung* (S. IX-XL). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fetchenhauer, D., (1994), Zur Theorie der Rollenbilanz, unveröffentlichte Magisterarbeit, Universität zu Köln, in: Fischer, L., Wiswede, G., (2009), *Grundlagen der Sozialpsychologie*, 3. Auflage, München, Olgenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, S.532-535.
- Fiedler, R. (2014). *Organisation kompakt*. 3. aktualisierte und überarbeitete Aufl. Oldenburg Verlag, München.
- Fischer, L., Wiswede, G., (2009). *Grundlagen der Sozialpsychologie*, 3. Auflage. München: Olgenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
- Fishbein, M., Ajzen, I., (1975). *Belief, attitude, intention and behavior*. Reading/Massachusetts.
- Fisseni, H.-J. (1997). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Forgas, J. P., Williams, K. D. (eds.), (2001). *Social influence: direct and indirect process*. Philadelphia: PA
- Francis, H., & Keegan, A. (2006). The changing face of HR: in search of balance. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 231–249.
- Frey, D., Irle, M. (2002). *Theorien der Sozialpsychologie*, Bd. II. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Huber.
- Frey, D., Stahlberg, D., Gollwitzer, P.M. (2009). Einstellung und Verhalten, die Theorie des überlegten Handelns und die Theorie des geplanten Verhaltens, in: Frey, D., Irle, M., *Theorien der Sozialpsychologie Band I, Kognitive Theorien*, 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Hans Huber (Hrsg.), Bern, Göttingen, Toronto, Seattle.
- French, E. G. (1956). Motivation as a variable in workpartner selection. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 53, 96-99.
- French, E. G. (1958). Development of a measure of complex motivation. In: Atkinson, J. W. (Hrsg.), *Motives in fantasy, action, and society* (S. 242-248), Van Nostrand, Princeton
- French, E. G., Chadwick, I., (1956). Some characteristics of affiliation motivation. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52, 296-300.

- Gergen, K. J. (1984). *Theory of the self: Impasse and evolution*. In Berkowitz, L. (ed.). AESP, 17, N. Y. et. Al., 49-115
- Gerpott, F. H. (2015). The right strategy? Examining the business partner model's functionality for resolving human resource management tensions and discussing alternative directions. *Zeitschrift für Personalforschung [Journal for Personnel Research]*, 29(3–4), 214–234.
- Giananntonio, C.M. & Hurley, A.E. (2002). Executive insights into HR practices and education. *Human Resource Management Review*, 12(4), 491-511.
- Gollwitzer, P. M. (1988). *Ein Modell der intentionalen Selbstentwicklung*. München: Max-Planck-Institut für Psychologische Forschung.
- Gollwitzer, P. M., (1990). Action phases and mind-sets. In: E. T. Higgins & R. M. Sorrentino (Hrsg.), *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior*, 2, 53-92, New York, Guilford Press.
- Gollwitzer, P. M., (1991), *Abwägen und Planen. Bewußtseinslagen in verschiedenen Handlungsphasen*. Göttingen: Hogrefe.
- Gollwitzer, P. M., (1996). Das Rubikonmodell der Handlungsphasen, In: Kuhl, J., Heckhausen, H. (Hrsg.), *Motivation, Volition und Handlung. Enzyklopädie der Psychologie, C IV 4*. (S. 531-582). Göttingen: Hogrefe.
- Gross, N. et al., (1958). *Explorations in role analysis*, N. Y.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291–314.
- Hacker, W., (1986). *Arbeitspsychologie, psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern.
- Hackmann, J. R., Oldham, G. R. (1980). *Work redeign*, Reading, Mass. Addison-Wesley.
- Hayes, A. F. (2013). *Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. New York: Guilford Press.
- Heckhausen, H. (1989), *Motivation und Handeln*, Berlin.
- Heckhausen, H. (1990), *Motivation und Handeln*, Heidelberg: Springer.
- Heckhausen, H., Gollwitzer, M. P. (1987). Thought Contents and Cognitive Functioning in Motivational versus Volitional States of Mind. In: *Motivation and Emotion. Band 11, Nr. 2*, 1987, S. 101–120.

- Heckhausen, J. (2005). Competence and motivation in adulthood and old age: Making the most of changing capacities and resources. In A. Eliot & C. S. Dweck (Hrsg.), *Handbook of competence and motivation* (S. 240-256), New York, NY: Guilford.
- Heckhausen, J., Heckhausen, H. (2010). *Motivation und Handeln*, 4., überarbeitete und erweiterte Aufl., Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York.
- Heider, F. (1958), *The psychology of interpersonal relations*, New York, Wiley (deutsch 1977: *Psychologie der interpersonalen Beziehungen*, Stuttgart: Klett).
- Herzberg, F., (1968). *One more time: How do you motivate employees?*, Harvard Business Review, 46, 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B., (1959). *the motivation to work*, New York, Wiley.
- Hesketh, A. J. (2006). Outsourcing the HR function: possibilities and pitfalls. London, UK: Corporate Research Forum.
- Heyse, V. & Erpenbeck, J. (2004). *Kompetenztraining*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hilb, M., (2009). *Integriertes Personal-Management: Ziele – Strategien – Instrument*, 19. Auflage, Köln, Wolters Kluwer Deutschland GmbH.
- Hope-Hailey, V., Farndale, E., & Truss, C. (2005). The HR department's role in organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 49–66.
- Huf, S. (2006). Personalmanagement als Erfolgsfaktor. *Personal*, 6, S. 26-29.
- Hurrelmann, K. (1986). In: Hurrelmann, K. (2002), *Einführung in die Sozialisationstheorien*. 2. Auflage, Weinheim
- Hurrelmann, K., Ulrich, D. (Hg.) (1991). *Neues Handbuch der Sozialisationsforschung*. Weinheim, Basel.
- Irle, M. (1975). *Lehrbuch der Sozialpsychologie*, Göttingen.
- Jaccard, J., Turrise, R. & Wan, C. (1990). *Interaction effects in multiple regression*. London: Sage.
- James, L. R. & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69, 307-321.
- Jonas, K. & Brömer, P. (2002). Die sozial-kognitive Theorie von Bandura. In: D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie Band II, Gruppen-*

- Interaktions-, und Lerntheorien, 2. Vorständig überarbeitete und erweiterte Auflage (S. 277-299)
- Kahn, R. L. et al. (1964). *Organizational Stress. Studies in role Conflict and Ambiguity*, N.Y.
- Kanfer, F. H. (1996). Die Motivierung von Klienten aus der Sicht des Selbstregulationsmodells, In: J. Kuhl & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation, Volition und Handlung. Enzyklopädie der Psychologie*, C IV 4. (S. 909-922), Göttingen, Hogrefe.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28(1), 25–39.
- Kauffeld, S. (2006). *Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln. Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kehr, H. M. (2004). Das Kompensationsmodell der Motivation und Volition als Basis für die Führung von Mitarbeitern, in: Vollmeyer, C., Brunstein, J. (2005) *Motivationspsychologie und ihre Anwendung*. Stuttgart, W. Kohlhammer.
- Kehr, H. M. (2009). *Authentisches Selbstmanagement – Übungen zur Steigerung von Motivation und Willensstärke*. Weinheim: Beltz.
- Kehr, H. M. (2013). *Authentisches Selbstmanagement* [e-book]. Weinheim: Beltz.
- Kehr, H. M., Strasser, M. (2013). Motivierende Mitarbeiterführung – Gezielt motivieren mit dem 3K-Modell. In: K, Haering & S.Litzke (Eds.), *Führungskompetenzen lernen* (pp 267- 287), Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Kehr, H.M., Rawolle, M. (2012). "Führung durch Motivation" – Einführung eines mehrstufigen Trainingsprogramms für Führungskräfte in einem Versicherungskonzern. In: L. v. Rosenstiel, E. v. Hornstein, S. Augustin (Hrsg.), *Change Management – Praxisfälle. Veränderungsschwerpunkte Organisation, Team Individuum*. Göttingen: Hogrefe.
- Krauth, J. (1995). *Testkonstruktion und Testtheorie*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis. An Introduction to its Methodology*. Beverly Hills, London: Sage.
- Kuhl, J. (1983). *Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle*. Berlin.
- Kuipers, B. S., & Giurge, L. M. (2017). Does alignment matter? The performance implications of HR roles connected to organizational strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3179–3201.

- Kulik, C. T., Oldham, G. R. (1988). Job Diagnostic Survey. In: Gael, S. (Hrsg.), *Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government*, Volume II, Wiley, New York, 938-959.
- Kurzhals, Y. (2010). *Personalarbeit kann jeder? Professionalisierung im Personalmanagement-Erfolgsrelevante Kompetenzen von HR-Managern*, Dissertationsschrift Universität Paderborn.
- Lagerberg, D. (1975). *Kontext och function. Summary: Contributions to the Theory and Method of Content Analysis*. Uppsala: Dissertation.
- Langbert, M. (2000). Professors, managers and human resource education. *Human Resource Management*, 39(1), 65-78.
- Langens, T.A., Schmalt, H.-D. & Sokolowski, K. (2005). Motivmessung: Grundlagen und Anwendungen. In R. Vollmeyer & J.C. Brunstein (Hrsg.), *Motivationspsychologie und ihre Anwendung* (S. 70-89). Stuttgart: Kohlhammer. Veröffentlicht in: www.bildung.uni-siegen.de/mitarbeiter/sokolowski/.../motivmessung.pdf, S. 1-23.
- Lawler, E. E., III, & Mohrman, S. A. (2003). HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? *Human Resource Planning*, 26(3), 15–29.
- Lewin, K. (1926), *Vorsatz, Wille und Bedürfnis*, *Psychol. Forschung*, 7, 330-385.
- Lienert, G. & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und Testanalyse*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Lindner-Lohmann, D., Lohmann, F., Schirmer, U. (2008). *Personalmanagement* (BA Kompakt). Heidelberg: Physica.
- Lilliefors, H. (1967). On the Kolmogorov-Smirnov-Test for Normality with Mean and Variance Unknown. In: *Journal oft he American Statistical Association*. 62/1967, S.399-402.
- Locke, E. A., Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*, *Englewood Cliffs*, N.J., Prentice-Hall.
- Locke, E. A., Latham, G. P. (2002). Building a practically and useful theory of goal setting and task motivation, A 35-year odyssey, *American Psychologist*, 57, 705-717.
- Maier, M. (2009). *Gruppenarbeit als Arbeitsgestaltungsmaßnahme zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsmotivation*. Cuvillier Verlag. Göttingen
- Mannheim, B., Dubin, R., (1986). *Work role centrality of industrial workers as related to organizational conditions, task autonomy, managerial orientations and personal characteristics*, *J. of Occupational behavior*, 7, 107-124.

- Martell, K., & Carroll, S. J. (1995). Which executive human resource management practices for the top management team are associated with higher firm performance? *Human Resource Management*, 34(4), 497–512.
- Matern, B. (1984), *Psychologische Arbeitsplatzanalyse, in: Spezielle Arbeits- und Ingenieurpsychologie in Einzeldarstellungen*, Band 3, Springer Japan KK.
- Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- Mc Clelland, D. C. (1953). *The achievement motive*. Appleton-Century-Crofts (Irvington/Wiley), New York.
- Mc Clelland, D. C. (1965). Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 389-392.
- Mc Clelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Mc Clelland, D. C. (1975). *Power. The inner experience*. New York: Irvington.
- Mc Clelland, D. C. (1985). *Human motivation*, Glenview, IL, Scott, Foresman.
- Mc Clelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*, Appleton-Century-Crofts, New York
- Mead, G. H. (1968/1973). *Geist, Identität und Gesellschaft*. Frankfurt a. M. (Orig.: Mind, self and society. Chicago 1934.)
- Meyer-Menk, J. (2004). Reflexive Handlungsfähigkeit als Zielpunkt von Kompetenzentwicklung. In Jenewein, K., Knauth, P., Röben, P., Zülch, G. (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung in Arbeitsprozessen* (S. 51-61). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Merton, R. K., (ed.), (1957/ 1974). *Social theory and social structure*, Glencoe/III. (dt. 1995).
- Mulaik, S. A., Millsap, R. E. (2000). *Doing the four-step right. Structural Equation Modeling* 7, S.36-73.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. Oxford University Press, New York.
- Nerdinger, F. W. (2000). *Erfolgreich Führen. Grundwissen, Strategien, Praxisbeispiele*. Weinheim: Beltz.
- Nerdinger, F.W., (2003). *Motivation von Mitarbeitern*. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe-Verlag.

- Neuberger, O. (1995). Führungstheorien – Rollentheorie, in: Kieser, A. et als *HWB der Führung*, Stuttgart 979-993.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*, Lucius und Lucius, Stuttgart.
- Nunnally, Jum C. (1978). *Psychometric theory*. 2nd edition. New York: McGraw-Hill, S. 245).
- Oettingen, G. (1996). Positiv fantasy and motivation, In: P.M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Eds), *the psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior*. (S. 236-259), New York, Guilford Press.
- Oettingen, G. (1997). *Psychologie des Zukunftsdenkens: Erwartungen und Phantasien*. Göttingen: Hogrefe.
- Philipp, H. (1914): Rubico. In: *Paulys Realencyclopädie der classischen Altertumswissenschaft (RE). Band I A, 1*, Stuttgart 1914, Sp. 1162–1166. In: <https://de.wikipedia.org/wiki/Rubikon>.
- Radke, G. (1972): Rübĭcō, Rübĭcōn. In: *Der Kleine Pauly (KIP). Band 4*, Stuttgart 1972, Sp. 1462. In: <https://de.wikipedia.org/wiki/Rubikon>.
- Rawolle, M., Kehr, H. M. (2012). *Lust auf Zukunft, OrganisationsEntwicklung*, 4, 12-17.
- Rosenberg, M. J., Hovland, C. I. (1960). Cognitive, affective, and behavioral components of attitudes. In Rosenberg, M. J. et al. (eds.), *Attitude organization and change*, New Haven, 1-14.
- Rotter, J. B., (1954). *Social Learning and clinical psychology*. Eglewood Cliffs/N.J.
- Rotter, J. B. (1982). *The Development and application of social learning theory*. N.Y.
- Rotter, J. B. et al. (1972). *Applications of a social learning theory of personality*, N.Y.
- Sachs, L. & Hedderich, J. (2006). *Angewandte Statistik: Methodensammlung mit R*, 12. Auflage. Berlin: Springer.
- Saunders, D. R. (1956). *Moderator variables in prediction. Educational and Psychological Measurement*, 16, 209-222.
- Schmalt, H.-D., Sokolowski, K., Langens, T. A. (2000). *Das Multi-Motiv-Gitter zur Erfassung von Anschluss, Leistung und Macht – MMG*. Frankfurt: Swets.
- Schermelleh-Engel, Karin; Werner, Christina S. (2012). Methoden der Reliabilitätsbestimmung. In: Helfried Moosbrugger und Augustin Kelava (Hg.): *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Berlin: Springer, S. 135 f.

- Scholz, C. (1999). Die Virtuelle Personalabteilung als Zukunftsvision? In: Scholz, C. (Hrsg.) *Innovative Personal-Organisation: Center-Modelle für Wertschöpfung, Strategie, Intelligenz und Virtualisierung*. Neuwied u.a. 1999, S. 233-253.
- Scholz, C. (2000). *Personalmanagement*. München: Vahlen.
- Scholz, C. (2014). *Personalmanagement, Informationsorientierte und verhaltensorientierte Grundlagen*, 6. Neubearbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Franz Vahlen, München.
- Schuler, H., Sonntag, K. (Hrsg.), (2007). *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie*, Göttingen, Bern, Wien, Paris, Oxford, Prag, Toronto, Cambridge, MA, Amsterdam, Kopenhagen, Hogrefe Verlags GmbH & Co. KG.
- Schuler, R. S. (1990). Repositioning the human resource function: transformation or demise? *Academy of Management Perspectives*, 4(3), 49–60.
- Seligmann, M. E. P., (1975). *Helplessness*, San Francisco (dt. 1995).
- Shippmann, J.S., Ash, R.A., Carr, L., Hesketh, B., Pearlman, K., Battista, M., Eyde, L.D., Kehoe, J., Prien, E.P. & Sanchez, J.I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53(3), 703-740.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhard (Ed.), *Sociological Methodology* (pp. 290-312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sonnentag, S. (2003). Situatives Interview zur Messung von Kooperationswissen. In J. Erpenbeck & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (S. 140-146). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Sonntag, Kh. (2007). Kompetenzmodelle im Human Resource Management. In E. Schäfer, M. Buch, I. Pahls & J. Pfitzmann (Hrsg.), *Arbeitsanalyse, Arbeitsgestaltung, Kompetenzentwicklung* (S. 264-279). Kassel: University Press.
- Sonntag, Kh. & Schaper, N. (2006). Förderung beruflicher Handlungskompetenz. In Kh. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (S. 270-311). Göttingen: Hogrefe.
- Sonntag, Kh. & Schmidt-Rathjens, C. (2004). Kompetenzmodelle – Erfolgsfaktoren im HR-Management? *Personalführung*, 37(10), 18-26.

- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley.
- Stahlberg, D., Frey, D. (1988). Attitudes I: Structure, Measurement and Functions. In: M. Hewstone, W. Stroebe, J.-P. Codol & G. Stephenson (Hrsg.), *Introduction to Social Psychology: A European Perspective*, p. 142-166, Oxford: Basil Blackwell Ltd.
- Stahlberg, D., Frey, D. (1990). Einstellungen I: Struktur, Messungen und Funktionen. In: M. Hewstone, W. Stroebe, J.-P. Codol & G. Stephenson (Hrsg.), *Sozialpsychologie: Eine Einführung*, S. 144-170, Berlin, Heidelberg, Springer.
- Stavrou, E. T., & Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: myth or reality? *Management Revue*, 16(2), 186–201.
- Steinmann, H., Schreyögg, G. (1997). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte – Funktionen – Praxisfälle*, 4. Aufl. Gabler.
- Stoetzer, M.-W. (2017). *Regressionsanalyse in der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung. Band 1: Eine nichtmathematische Einführung mit SPSS und Stata*, Berlin, S.159-171.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources: an analytical review*. Oxford, UK: Blackwell.
- Stracke, S., Nerdinger, F.W. (2009). "Alles unter einen Hut bringen?" Rollen und Rollenkonflikte bei Betriebsräten bei betrieblicher Innovation. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*. Nr. 3. Universität Rostock.
- Stryker, A., Stratham, A. (1985). Symbolic Interaction and Role Theory, in *Handbook of Social Psychology*, eds. G. Lindzey, L. Aronsen, New York: Mc Graw-Hill, pp. 311-378.
- Tillmann, K. J. (1989). *Sozialisationstheorien*. Reinbek.
- Turner, R. H. (1962). Role-taking: Process versus conformity, in Rose, A.M. (ed.), *Human behavior and social processes: An interactionist approach*, Boston/Massachusetts, 20-40.
- Ulich, E. (2001). *Arbeitspsychologie*, 5. Aufl. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resources Champion*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Ulrich, D., Brockbank, W. & Yeung, A.K. (1989). Beyond belief: a benchmark for Human Resources. *Human Resource Management*, 28(3), 311-335.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A.K. and Lake, D.G. (1995). Human Resource competencies: an empirical assessment. *Human Resource Management*, 34 (4), 473- 495.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K. & Younger, J. (2008). *HR competencies. Mastery at the intersection of people and business*. Alexandria: Society for Human Resource Management.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., Nyman, M. (2009). *HR Transformation: building human resources from the outside in*. New York, Chicago, San Francisco, Lisbon, London, Madrid, Mexico City, Milan, New Delhi, San Juan, Seoul, Singapore, Sydney, Toronto: Mc Graw-Hill Companies.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York, Chicago, San Francisco, Lisbon, London, Madrid, Mexico City, Milan, New Delhi, San Juan, Seoul, Singapore, Sydney, Toronto: Mc Graw-Hill Companies.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 52(3), 467–471.
- Vahs, D. (2015). *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch*, 9. Aufl., Schäffer- Poeschel, Stuttgart.
- Vernon, G., & Brewster, C. (2013). Structural spoilers or structural supports ? Unions and the strategic integration of HR functions. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1113–1129.
- Vroom, V. H., (1964). *Work and motivation*, N. Y., Riley.
- Walker, E. L., Heyns, R. W. (1962), Conformity and conflict of needs. In: Walker, E. L., Heyns, R. W. (Hrsg.), *Anatomy of conformity* (S. 54-68), Belmont: Wadsworth.
- Wang, D. S., & Shyu, C. L. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance? *International Journal of Manpower*, 29(2), 92–110.
- Wehner, M. C., Kabst, R., Meifert, M., & Cunz, L. M. (2012). Der Personalverantwortliche als strategischer Partner [The HR manager as a strategic partner]. *Zeitschrift Für Betriebswirtschaft [Journal of Business Economics]*, 82(9), 913–933.

- Weiner, B. (1994). *Motivationspsychologie*, Weinheim, Beltz.
- Weinert, F.E. (1999). *Konzepte der Kompetenz*. Paris: OECD.
- Weinert, F.E. (2001). Vergleichende Leistungsmessung in Schulen - eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In F.E. Weinert (Hrsg.), *Leistungsmessungen in Schulen* (S. 17-31). Weinheim: Basel.
- Weiß, R. (1999). Erfassung und Bewertung von Kompetenzen - empirische und konzeptionelle Probleme. In Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung '99. Aspekte einer neuen Lernkultur: Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen* (S. 433-493). Münster: Waxmann.
- White, R. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, 66, 279-333.
- Wilson, T. P. (1970). Conceptions of interaction and forms of sociological explanations, ASR, 35, 697-710, in: Fischer, L., Wiswede, G., (2009). *Grundlagen der Sozialpsychologie*, 3. Auflage, München, Olgenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Wiswede, G. (1977). *Rollentheorie*, Stuttgart.
- Wiswede, G., (1991). Führungsforschung im Wandel, in: Wiendieck, G., Wiswede, G. (Hrsg.), *Führung im Wandel*, Stuttgart, 1-38w.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., McCormick, B., & Sherman, W. S. (1998). Strategy, core competence and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. *Human Resource Management*, 31(1), 17–29.
- Wunderer, R. (2009). *Führung und Zusammenarbeit*. 8. Aufl., Stuttgart 2009.

9 ANHANG

A. Anschreiben

B. Erhebungsinstrument

- Angaben zur Person
- Angaben zum Unternehmen
- Angaben zur Rolle HR Business Partner
 - Strategic Partner
 - Change Agent
 - Employee Champion
 - Administrative Expert

C. Überprüfung der Normalverteilungsvoraussetzung der Faktoren "Fazit-Tendenz" und "Fiat-Tendenz" ohne die Teilrolle "Administrative Expert"

D. Qualitative Inhaltsanalyse: induktiv entwickelte Kategoriensysteme je Auswertungseinheit

- Strategic Partner
 - Erfolge
 - Hindernisse
 - Unterstützungsbedarf
- Change Agent
 - Erfolge
 - Hindernisse
 - Unterstützungsbedarf
- Employee Champion
 - Erfolge
 - Hindernisse
 - Unterstützungsbedarf
- Administrative Expert
 - Erfolge
 - Hindernisse
 - Unterstützungsbedarf

E. Datensatz

Anhang A: Anschreiben zum Erhebungsinstrument



FAKULTÄT FÜR
KULTURWISSEN-
SCHAFTEN

Sehr geehrte Damen und Herren,

der folgende Fragebogen erhebt ein Stimmungsbild zum HR Business Partner-Modell nach D.Ulrich in deutschen Unternehmen. Mein Name ist Charlotte Kröger. Ich schreibe mit der Unterstützung des Lehrstuhls für Arbeits- und Organisationspsychologie, Prof. Dr. Niclas Schaper, an der Universität Paderborn sowie mit Unterstützung des Unternehmens s.Oliver meine Dissertation zum Thema HR Business Partner.

1. Was ermittelt der Fragebogen?

Durch den Fragebogen sollen Meinungen und Einstellungen zum HR Business Partner-Modell ermittelt werden. Es geht darum, ein Stimmungsbild von HR Business Partnern in Bezug auf die Ausübung Ihrer Rolle zu erhalten.

2. Wofür wird der Fragebogen eingesetzt?

Der Fragebogen wird im Rahmen einer Dissertation zum HR Business Partner-Modell hinsichtlich motivations-, rollen- und lerntheoretischer Erkenntnisse ausgewertet. Die Ergebnisse werden zur Ableitung von Handlungsempfehlungen bezüglich der Gestaltung der Arbeitsbedingungen von HR Business Partnern eingesetzt.

3. Wie ist der Fragebogen aufgebaut?

Der Fragebogen ist in die Bereiche „1. Angaben zur Person“, „2. Angaben zum Unternehmen“ sowie „3. Angaben zum HR Business Partner-Modell“ aufgeteilt. Im dritten Teil werden entsprechend der Rollen des HR Business Partners Fragen zu Arbeitssituationen als „Strategic Partner“, „Change Agent“, „Employee Champion“ und „Administrative Expert“ gestellt.

4. Wie wird der Fragebogen beantwortet?

Die meisten Aussagen sind von Ihnen von „trifft voll und ganz zu“ bis „trifft überhaupt nicht zu“ zu bewerten. Bei einigen Aussagen wählen Sie Ihre Antwortmöglichkeit auf einer Skala von „sehr gering“ bis „sehr groß“. Bei einem kleineren Teil der Aussagen bitten wir Sie, eine Auswahl aus vorgegebenen Antwortalternativen zu treffen. In wenigen Fällen möchten wir Sie außerdem bitten eine eigene Antwort zu formulieren.

Hinweise zum Fragebogen:

Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden alle Begriffe geschlechtsneutral verwendet, wie z.B. die Begriffe „Vorgesetzter“, „HR Business Partner“ sowie andere Rollenbezeichnungen.

Wir bitten Sie, den Fragebogen ehrlich und spontan zu bearbeiten. Bei Entscheidungsschwierigkeiten wählen Sie die Antwort, die Ihrer Einschätzung am nächsten kommt. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten! Nur bei einer ehrlichen Bearbeitung kann sichergestellt werden, dass die Auswertungen in sich stimmig sind und dass aus den Ergebnissen weiterführende Erkenntnisse gewonnen werden können.

Bitte lassen Sie keine Frage aus und kreuzen Sie nur auf den vorgegebenen Feldern an.

Die Fragen lassen sich in 45 -60 Minuten beantworten. Möchten Sie eine Antwort nachträglich berichtigen, wählen Sie das gewünschte neue Feld durch erneutes Anklicken.

Wir garantieren Ihnen hiermit, dass Ihre Angaben absolut anonym behandelt werden!

Selbstverständlich erhalten Sie eine ausführliche Ergebnisdokumentation.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Anhang B: Erhebungsinstrument

1. Angaben zur Person:

1. **Welches Geschlecht trifft auf mich zu? Ich bin...**
 - ☐ Männlich
 - ☐ Weiblich
2. **Ich gehöre folgender Altersgruppe an:**
 - ☐ 30 Jahre und jünger
 - ☐ 31-40 Jahre
 - ☐ 41-50 Jahre
 - ☐ 51 Jahre und älter
3. **Wie lange arbeiten Sie bereits für Ihren aktuellen Arbeitgeber?**
 - ☐ Weniger als 1 Jahr
 - ☐ 1- 3 Jahre
 - ☐ 3 – 6 Jahre
 - ☐ 7 – 9 Jahre
 - ☐ 10 - 22 Jahre
4. **Wie lange arbeiten Sie bereits als HR Business Partner?**
 - ☐ Weniger als 1 Jahr
 - ☐ 1 – 3 Jahre
 - ☐ 4 – 6 Jahre
 - ☐ 7 – 9 Jahre
 - ☐ 10 – 22 Jahre
5. **Übernehmen Sie aktuell Führungsverantwortung im Bereich der disziplinarischen Mitarbeiterführung?**
 - ☐ Ja
 - ☐ Nein
6. **Welche Etappen haben Sie im Rahmen Ihrer beruflichen Ausbildung durchlaufen? (Mehrfachnennung möglich)**
 - ☐ Ausbildung/Lehre
 - ☐ Berufsakademie
 - ☐ Studium an der Universität/FH mit der Fachrichtung:
 - ☐ BWL
 - ☐ Pädagogik
 - ☐ Psychologie
 - ☐ Jura
 - ☐ Sonstige (überwiegend in den Bereichen: Kombination aus Wirtschafts- und Kulturwissenschaften, Kulturwissenschaften, Personalmanagement)
 - ☐ Zusatzqualifikationen/Weiterbildungen
 - ☐ Organisationsentwicklung/Change Management
 - ☐ Coaching
 - ☐ Sonstige (überwiegend in den Bereichen Personalmanagement, systemische Beratung, Ausbildereignung, Arbeitsrecht, spezielle Arbeitstechniken)

2. Angaben zum Unternehmen

7. Wie groß ist das Unternehmen, in dem Sie arbeiten?

- ☐ Weniger als 1000 Mitarbeiter
- ☐ 1000 – 4999 Mitarbeiter
- ☐ 5000 – 9999 Mitarbeiter
- ☐ 10000 – 49999 Mitarbeiter
- ☐ 50000 – 100000 Mitarbeiter
- ☐ Mehr als 100000 Mitarbeiter

8. Welche Führungsstrukturen treffen auf Ihr Unternehmen zu? (Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Inhaber geführtes Unternehmen
- ☐ Führung durch eine eingesetzte Geschäftsführung
- ☐ Dezentrale Geschäftseinheiten mit einer Holding
- ☐ Zentrale Führung
- ☐ Betriebsrat als Arbeitnehmervertretung vorhanden
- ☐ Aktiengesellschaft
- ☐ Sonstige Unternehmensformen/-strukturen oder keine Angabe

Tabelle 90: Fragen des Untersuchungsinstruments zur Verankerung der HR-Strategie im Unternehmen

[illegible]

3. Angaben zum HR Business Partner-Modell:

Informationen zur Auswertung:

Die einzelnen Items sind größtenteils den Faktoren des Untersuchungsmodells zugeordnet. Einige Faktoren wurden invers kodiert. Die Zuordnung der Items zu den einzelnen Faktoren ist in den folgenden Tabellen jeweils in Spalte 2 hinterlegt. Die folgende Übersicht gibt einen Überblick über die verwendeten Abkürzungen und Kodierung der Items je Faktor.

Tabelle 91: Abkürzungen und Kodierungen der Items des Untersuchungsinstruments je Faktor

Abkürzung	Faktor	Anzahl Items	Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll und ganz zu
W	Kognitive Präferenz	8	1	2	3	4	5	6
LH	Hoffnung auf Erfolg	8	1	2	3	4	5	6
LF	Furcht vor Misserfolg	8	6	5	4	3	2	1
HG	Hoffnung auf Gestaltung	8	1	2	3	4	5	6
FÜ	Furcht vor Überforderung	8	6	5	4	3	2	1
AH	Hoffnung auf Anschluss	8	1	2	3	4	5	6
AF	Furcht vor Zurückweisung	8	6	5	4	3	2	1
MH	Hoffnung auf Kontrolle	8	1	2	3	4	5	6
MF	Furcht vor Kontrollverlust	8	6	5	4	3	2	1
NE FK	Normative Erwartungen von Führungskräften	8	1	2	3	4	5	6
NE VG	Normative Erwartungen von Vorgesetzten	8	1	2	3	4	5	6
KM FK	Konformitätsmotivation ggü Führungskräften	8	1	2	3	4	5	6
KM VG	Konformitätsmotivation von Vorgesetzten	8	1	2	3	4	5	6
KE	Kompetenzerleben	8	1	2	3	4	5	6
EA	Entwicklungsaufwand	8	6	5	4	3	2	1
Z	Fazit-Tendenz	16	1	2	3	4	5	6
VI	Verfügbarkeit von Informationen	8	1	2	3	4	5	6
GU	Fehlende Gelegenheit zur Umsetzung	8	6	5	4	3	2	1
V	Fiat-Tendenz	8	1	2	3	4	5	6

Instruktion für den Teilnehmer:

Nach dem Modell von Dave Ulrich umfasst die Position des HR Business Partners vier Rollen, aus denen Arbeitssituationen gemeistert werden. Der HR Business Partner agiert aus der Rolle des „Strategic Partner“, des „Change Agent“, des „Employee Champion“ und des „Administrative Expert“. Wie bewerten Sie die folgenden Arbeitssituationen in den verschiedenen Rollen des HR Business Partners unter der Annahme, dass Sie selbst die Aufgabe zu erledigen haben?

3.1.Rolle „Strategic Partner“

Tabelle 92: Fragen des Untersuchungsinstruments zur Teilrolle „Strategic Partner“ Fall 1

Bitte versetzen Sie sich zur Bewertung der Aussagen in folgenden Fall: Sie erarbeiten zusammen mit den fachbereichsverantwortlichen Führungskräften eine Strategie für ein neues Geschäftsfeld ihres Unternehmens.			Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll und ganz zu
21	W	Die Unterstützung von Führungskräften bei der Erarbeitung von Strategien ist eine sehr wichtige Aufgabe für mich.	1	2	3	4	5	6
22	LH	Ich bringe mich gerne von Beginn an bei der Entwicklung von Strategien im Unternehmen ein, um die Führungskräfte von meinen Fähigkeiten zu überzeugen.	1	2	3	4	5	6
23	LF	Ich bin froh, wenn ich keinen aktiven Part in der Strategieentwicklung übernehmen muss, da ich fürchte, dass meine Fähigkeiten nicht ausreichen.	6	5	4	3	2	1
24	HG	Bei dieser Aufgabe freue ich mich auf einen hohen Gestaltungsfreiraum in der Ausübung meiner Tätigkeit.	1	2	3	4	5	6
25	FÜ	Ich fürchte, mit dieser Aufgabe wird ein hohes Arbeitsvolumen verbunden sein, das ich in meinem Arbeitsalltag nur schwer unterbringen kann.	6	5	4	3	2	1
26	AH	Ich bin froh, eingebunden zu sein, weil ich so Teil eines wichtigen Teams im Unternehmen bin.	1	2	3	4	5	6
27	AF	Wenn ich mich nicht einbringe, werde ich auch in anderen Situationen nicht als Mitglied des Teams gesehen.	6	5	4	3	2	1
28	MH	Ich bringe mich gerne ein, um aus der HR-Perspektive Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens zu nehmen.	1	2	3	4	5	6
29	MF	Ich befürchte, dass bei dieser Aufgabenstellung meine Rolle nicht immer eindeutig vorgegeben sein wird. Das bereitet mir Probleme.	6	5	4	3	2	1
30	NE FK	Den verantwortlichen Führungskräften ist es sehr wichtig, dass ich mich in den Strategieentwicklungsprozess von Beginn an proaktiv einbringe.	1	2	3	4	5	6
31	NE VG	Mein Vorgesetzter erwartet von mir, dass ich mich in dieser Aufgabe engagiere.	1	2	3	4	5	6
32	KM FK	Es ist mir wichtig, die Führungskräfte in der Entwicklung von Strategien zu ihrer Zufriedenheit zu unterstützen.	1	2	3	4	5	6
33	KM VG	Es ist mir wichtig, den Erwartungen meines Vorgesetzten in dieser Aufgabe zu entsprechen.	1	2	3	4	5	6
34	KE	Entsprechend meiner Kompetenzen fühle ich mich dieser Herausforderung voll und ganz gewachsen.	1	2	3	4	5	6
35	EA	Ich müsste einen hohen Aufwand auf mich nehmen, um mich weiterzuentwickeln und die erforderlichen Kompetenzen für diese Aufgabenstellung aufzubauen.	6	5	4	3	2	1
36	Z	Die Aufgabe, mich in Strategieentwicklungsprozesse einzubringen, besitzt in meinem Arbeitsalltag eine hohe Priorität.	1	2	3	4	5	6
37	Z	Ich setze mir selbst das Ziel, Strategieprozesse zu begleiten.	1	2	3	4	5	6
38	VI	Zur Erfüllung dieser Aufgabe stehen mir alle erforderlichen Informationen zur Verfügung.	1	2	3	4	5	6
39	GU	Aufgrund vieler administrativer Aufgaben in meinem Tagesgeschäft, habe ich keine Gelegenheit, mich an Strategieentwicklungsprozessen im Unternehmen zu beteiligen.	6	5	4	3	2	1
40	V	In meinem Kalender befinden sich Termine zu Strategieentwicklungsprozessen, an denen ich teilnehmen werde.	1	2	3	4	5	6

Tabelle 93: Fragen des Untersuchungsinstruments zur Teilrolle „Strategic Partner“ Fall 2

		Bitte versetzen Sie sich zur Bewertung der Aussagen in folgende Situation: Während eines Strategie-Meetings ihres Unternehmens sind sie gefordert, sich in eine betriebswirtschaftliche Diskussion einzubringen und eine Einschätzung der Situation vorzunehmen.	Trifft gar nicht zu	zu	Trifft nicht zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft voll und ganz zu
43	W	Den Unternehmenskontext so gut zu kennen, um mich jederzeit in strategische Diskussionen einbringen zu können, ist eine sehr wichtige Aufgabe für mich.	1	2	3	4	5	6
44	LH	Ich bringe mich gerne in Strategie-Meetings mit meinem Wissen ein, um die Führungskräfte von meinen Fähigkeiten zu überzeugen.	1	2	3	4	5	6
45	LF	Ich bin froh, wenn ich keinen aktiven Part in den Strategie-Meetings übernehmen muss, da ich fürchte, dass mein betriebswirtschaftliches Wissen nicht ausreicht.	6	5	4	3	2	1
46	HG	Bei dieser Aufgabe freue ich mich auf einen hohen Gestaltungsfreiraum in der Ausübung meiner Tätigkeit.	1	2	3	4	5	6
47	FÜ	Ich fürchte, mit dieser Aufgabe wird ein hohes Arbeitsvolumen verbunden sein, das ich in meinem Arbeitsalltag nur schwer unterbringen kann.	6	5	4	3	2	1
48	AH	Ich bin froh, in dem Meeting dabei zu sein und mit den Führungskräften im Kontakt zu stehen.	1	2	3	4	5	6
49	AF	Wenn ich mich nicht einbringe, fürchte ich das Vertrauen der Führungskräfte zu verlieren.	6	5	4	3	2	1
50	MH	Ich bringe mich gerne ein, um aus der HR-Perspektive Einfluss auf die Diskussion zu nehmen.	1	2	3	4	5	6
51	MF	Ich befürchte, dass mein Ansehen in dieser Diskussion verloren geht.	6	5	4	3	2	1
52	NE FK	Den verantwortlichen Führungskräften ist es sehr wichtig, dass ich mich in betriebswirtschaftlichen Diskussionen aktiv einbringe.	1	2	3	4	5	6
53	NE VG	Meinem Vorgesetzten ist es wichtig, dass ich mich in betriebswirtschaftlichen Diskussionen engagiere.	1	2	3	4	5	6
54	KM FK	Es ist mir wichtig, den Erwartungen der Führungskräfte an mein Engagement in betriebswirtschaftlichen Diskussionen zu entsprechen.	1	2	3	4	5	6
55	KM VG	Es ist mir wichtig, den Erwartungen meines Vorgesetzten in dieser Aufgabe zu entsprechen.	1	2	3	4	5	6
56	KE	Entsprechend meiner Kompetenzen fühle ich mich dieser Herausforderung voll und ganz gewachsen.	1	2	3	4	5	6
57	EA	Ich müsste einen hohen Aufwand auf mich nehmen, um mich weiterzuentwickeln und die erforderlichen Kompetenzen für diese Aufgabenstellung aufzubauen.	6	5	4	3	2	1
58	Z	Ich habe mir fest vorgenommen, in Strategie-Meetings betriebswirtschaftliche Diskussionsbeiträge leisten zu können.	1	2	3	4	5	6
59	Z	Zusammen mit meinem Vorgesetzten bespreche ich regelmäßig, welche Informationsquellen ich nutzen kann, um mehr über den Unternehmenskontext zu erfahren.	1	2	3	4	5	6
60	VI	Ich verfüge über alle betriebswirtschaftlichen Informationen aus dem Unternehmen und dem Unternehmenskontext, die für die Diskussion erforderlich sind.	1	2	3	4	5	6
61	GU	Ich bin zu sehr mit den HR-Themen befasst, um mich zusätzlich mit betriebswirtschaftlichen Informationen zum Unternehmen oder aus dem Unternehmenskontext zu befassen.	6	5	4	3	2	1
62	V	Ich lese regelmäßig Markt- und Branchennachrichten, um mich jederzeit in Diskussionen einbringen zu können.	1	2	3	4	5	6

3.2. Rolle „Change Agent“

Tabelle 94: Fragen des Untersuchungsinstruments zur Teilrolle „Change Agent“ Fall 1

Bitte versetzen Sie sich zur Bewertung der Aussagen in folgende Situation: Zusammen mit den Führungskräften in Ihrem Betreuungsbereich haben Sie eine umfangreiche Veränderung angestoßen und kommuniziert. Sie nehmen nun einerseits erste Widerstände im Unternehmen wahr und andererseits hören Sie Zweifel bezüglich der Dringlichkeit dieser Veränderung. Ihr Ziel ist es, zusammen mit der Unternehmensführung die Richtung und die Ergebnisse der Veränderung klar zu definieren sowie wichtige Unterstützer für die Veränderung zu gewinnen.			Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll und ganz zu
68	W	Dies ist eine sehr wichtige Aufgabe für mich.	1	2	3	4	5	6
69	LH	Ich bringe mich gerne von Beginn an in Veränderungsprozesse im Unternehmen ein, um die Führungskräfte von meinen Fähigkeiten zu überzeugen.	1	2	3	4	5	6
70	LF	Ich bin froh, wenn ich keinen aktiven Part in Veränderungsprozessen des Unternehmens übernehmen muss, da ich fürchte, dass meine Fähigkeiten nicht ausreichen.	6	5	4	3	2	1
71	HG	Bei dieser Aufgabe freue ich mich auf einen hohen Gestaltungsfreiraum in der Ausübung meiner Tätigkeit.	1	2	3	4	5	6
72	FÜ	Ich fürchte, mit dieser Aufgabe wird ein hohes Arbeitsvolumen verbunden sein, das ich in meinem Arbeitsalltag nur schwer unterbringen kann.	6	5	4	3	2	1
73	AH	Ich bin froh, eingebunden zu sein, weil ich so mit den Führungskräften und mit Mitarbeitern meines Betreuungsbereichs im engen Kontakt stehe.	1	2	3	4	5	6
74	AF	Wenn ich mich nicht einbringe, werde ich auch in anderen Situationen den engen Kontakt zu den Führungskräften und Mitarbeitern verlieren.	6	5	4	3	2	1
75	MH	Ich bringe mich gerne ein, um aus der HR-Perspektive Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens zu nehmen.	1	2	3	4	5	6
76	MF	Ich befürchte, dass bei dieser Aufgabenstellung meine Rolle nicht immer eindeutig vorgegeben sein wird. Das ist mir unangenehm.	6	5	4	3	2	1
77	NE FK	Den verantwortlichen Führungskräften ist es sehr wichtig, dass ich mich in den Veränderungsprozess von Beginn an proaktiv einbringe.	1	2	3	4	5	6
78	NE VG	Mein Vorgesetzter erwartet von mir, dass ich mich in dieser Aufgabe engagiere.	1	2	3	4	5	6
79	KM FK	Es ist mir wichtig, die Führungskräfte in der anstehenden Veränderung zu ihrer Zufriedenheit zu unterstützen.	1	2	3	4	5	6
80	KM VG	Es ist mir wichtig, den Erwartungen meines Vorgesetzten in dieser Aufgabe zu entsprechen.	1	2	3	4	5	6
81	KE	Entsprechend meiner Kompetenzen im Bereich Change Management fühle ich mich dieser Herausforderung voll und ganz gewachsen.	1	2	3	4	5	6
82	EA	Ich müsste einen hohen Aufwand auf mich nehmen, um mich weiterzuentwickeln und die erforderlichen Kompetenzen für ein professionelles Change Management aufzubauen.	6	5	4	3	2	1
83	Z	Mich in Veränderungsprozessen proaktiv einzubringen, entspricht einer Zielsetzung von mir mit hoher Priorität im Arbeitsalltag.	1	2	3	4	5	6
84	Z	Ich entscheide zusammen mit den Führungskräften meines Fachbereichs über meine Aufgabe im Veränderungsprozess	1	2	3	4	5	6
85	VI	Zur Erfüllung dieser Aufgabe stehen mir alle erforderlichen Informationen zur Verfügung.	1	2	3	4	5	6
86	GU	Aufgrund vieler administrativer Aufgaben in meinem Tagesgeschäft habe ich keine Gelegenheit, mich professionell an Veränderungsprozessen im Unternehmen zu beteiligen.	6	5	4	3	2	1
87	V	Ich arbeite aktuell an der Gestaltung eines Veränderungsprozesses.	1	2	3	4	5	6

Tabelle 95: Fragen des Untersuchungsinstruments zur Teilrolle „Change Agent“ Fall 2

		Bitte versetzen Sie sich zur Bewertung der Aussagen in die folgende Situation: Während eines bereits fortgeschrittenen Veränderungsprozesses ist es Ihre Aufgabe, die Verfügbarkeit der Ressource Personal für die Veränderung sicherzustellen. Durch Ihre kontinuierlichen Beobachtungen des Prozesses stellen Sie fest, dass die Mitarbeiter-Ressourcen sehr unrealistisch eingeplant wurden und dadurch der Erfolg der Veränderung gefährdet wird.	Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll und ganz zu
90	W	Dies ist eine sehr wichtige Aufgabe für mich.	1	2	3	4	5	6
91	LH	Durch den Hinweis auf die Ressourcen-Knappheit und eine Nachsteuerung kann ich von meinen Fähigkeiten im Bereich Change Management überzeugen.	1	2	3	4	5	6
92	LF	Ich bin froh, wenn die Ressourcenfrage von den Führungskräften selbst gelöst wird. Hier reichen meine Fähigkeiten nicht aus.	6	5	4	3	2	1
93	HG	Bei dieser Aufgabe freue ich mich auf einen hohen Gestaltungsfreiraum in der Ausübung meiner Tätigkeit.	1	2	3	4	5	6
94	FÜ	Ich fürchte, mit dieser Aufgabe wird ein hohes Arbeitsvolumen verbunden sein, das ich in meinem Arbeitsalltag nur schwer unterbringen kann.	6	5	4	3	2	1
95	AH	Ich bin froh, wenn ich mich zur Sicherung der Personalressourcen einbringen kann, da ich so kontinuierlich im engen Austausch mit den Führungskräften stehe.	1	2	3	4	5	6
96	AF	Wenn ich mich nicht einbringe, werde ich auch in anderen Situationen nicht durch die Führungskräfte kontaktiert.	6	5	4	3	2	1
97	MH	Ich bringe mich gerne ein, um aus der HR-Perspektive Einfluss auf die Entwicklung des Veränderungsprozesses zu nehmen.	1	2	3	4	5	6
98	MF	Ich befürchte, dass bei dieser Aufgabenstellung meine Rolle nicht immer eindeutig vorgegeben sein wird. Das ist mir unangenehm, wenn die Verantwortung für das Durchhalten der Veränderung nicht eindeutig zugeordnet werden kann.	6	5	4	3	2	1
99	NE FK	Den verantwortlichen Führungskräften ist es sehr wichtig, dass ich mich zur Sicherung des Veränderungsprozesses kontinuierlich einbringe.	1	2	3	4	5	6
100	NE VG	Mein Vorgesetzter erwartet von mir, dass ich mich in der Absicherung des Veränderungsprozesses engagiere.	1	2	3	4	5	6
101	KM FK	Es ist mir wichtig, die Führungskräfte beim Durchhalten von angestoßenen Veränderungsprozessen zu ihrer Zufriedenheit zu unterstützen.	1	2	3	4	5	6
102	KM VG	Es ist mir wichtig, den Erwartungen meines Vorgesetzten in dieser Aufgabe zu entsprechen.	1	2	3	4	5	6
103	KE	Es gelingt mir in Veränderungsprozessen sehr gut, auf Hindernisse hinzuweisen und die Kontinuität des Prozesses zu sichern.	1	2	3	4	5	6
104	EA	Ich müsste einen hohen Aufwand auf mich nehmen, um mich weiterzuentwickeln und die erforderlichen Kompetenzen für diese Aufgabenstellung aufzubauen.	6	5	4	3	2	1
105	Z	Einen Beitrag zur Sicherung von Veränderungsprozessen zu leisten, entspricht einer persönlichen Zielsetzung von mir mit hoher Priorität im Arbeitsalltag.	1	2	3	4	5	6
106	Z	Ich bestimme selbst, welche Maßnahmen zur Sicherung von Veränderungsprozessen in meinen Fachbereichen getroffen werden.	1	2	3	4	5	6
107	VI	Zur Erfüllung dieser Aufgabe stehen mir alle erforderlichen Informationen zur Verfügung.	1	2	3	4	5	6
108	GU	Aufgrund vieler administrativer Aufgaben in meinem Tagesgeschäft, habe ich keine Gelegenheit mich während des gesamten Veränderungsprozesses kontinuierlich einzubringen.	6	5	4	3	2	1
109	V	Ich plane in meinem Arbeitsalltag Zeitfenster, um die Qualität der angestoßenen Veränderungsprozesse regelmäßig zu prüfen.	1	2	3	4	5	6

3.3.Rolle „Employee Champion“

Tabelle 96: Fragen des Untersuchungsinstruments zur Teilrolle „Employee Champion“ Fall 1

		Bitte versetzen Sie sich zur Bewertung der Aussagen in die folgende Situation: Zusammen mit Ihren Kollegen im HR-Bereich haben Sie Standards zur Besetzung von Schlüsselpositionen in Ihrem Unternehmen erarbeitet. Sie stehen nun vor der Herausforderung diese Standards im Unternehmen einzuführen und dadurch konkrete Erfolge in der Entwicklung von Talenten und bei der Besetzung von Positionen zu erzielen.	Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll und ganz zu
115	W	Dies ist eine sehr wichtige Aufgabe für mich.	1	2	3	4	5	6
116	LH	Durch die Entwicklung von Mitarbeitern und die Besetzung von Schlüsselpositionen kann ich die Führungskräfte von meinen Fähigkeiten überzeugen.	1	2	3	4	5	6
117	LF	Ich bin froh, wenn ich mich nicht mit der Entwicklung eigener Mitarbeiter zur Besetzung einer wichtigen Position befassen muss, da ich hier immer wieder an meine Grenzen stoße.	6	5	4	3	2	1
118	HG	Bei dieser Aufgabe freue ich mich auf einen hohen Gestaltungsfreiraum in der Ausübung meiner Tätigkeit.	1	2	3	4	5	6
119	FÜ	Ich fürchte, mit dieser Aufgabe wird ein hohes Arbeitsvolumen verbunden sein, das ich in meinem Arbeitsalltag nur schwer unterbringen kann.	6	5	4	3	2	1
120	AH	Ich bin froh, mit allen wichtigen Entscheidern im Unternehmen zur Besetzung von Schlüsselpositionen im Kontakt zu stehen.	1	2	3	4	5	6
121	AF	Wenn ich mich nicht für die Entwicklung der Mitarbeiter einsetze, fehlen mir wichtige Kontakte im Unternehmen.	6	5	4	3	2	1
122	MH	Ich engagiere mich gerne in der Entwicklung unserer Mitarbeiter, da dadurch mein Ansehen im Unternehmen steigt.	1	2	3	4	5	6
123	MF	Wenn es mir nicht gelingt, wichtige Schlüsselpositionen durch qualifizierte Talente zu besetzen, sinkt mein Ansehen im Unternehmen.	6	5	4	3	2	1
124	NE FK	Den Führungskräften ist es sehr wichtig, dass ich mich in der Entwicklung der Mitarbeiter engagiere.	1	2	3	4	5	6
125	NE VG	Mein Vorgesetzter erwartet von mir, dass ich wichtige Schlüsselpositionen durch intern entwickelte Mitarbeiter besetzen kann.	1	2	3	4	5	6
126	KM FK	Die Führungskräfte sollen entsprechend ihrer Vorstellungen in der Entwicklung ihrer Mitarbeiter unterstützt werden.	1	2	3	4	5	6
127	KM VG	Es ist mir wichtig, den Erwartungen meines Vorgesetzten in dieser Aufgabe zu entsprechen.	1	2	3	4	5	6
128	KE	Entsprechend meiner Kompetenzen in der Personalentwicklung und – Rekrutierung fühle ich mich dieser Herausforderung voll und ganz gewachsen.	1	2	3	4	5	6
129	EA	Ich müsste einen hohen Aufwand auf mich nehmen, um mich weiterzuentwickeln und die erforderlichen Kompetenzen für diese Aufgabenstellung aufzubauen.	6	5	4	3	2	1
130	Z	Die Besetzung von Schlüsselpositionen durch intern entwickelte Talente entspricht einer persönlichen Zielsetzung, die ich im Arbeitsalltag mit hoher Priorität verfolge.	1	2	3	4	5	6
131	Z	Ich bin an der Planung, welche Mitarbeiter gefördert werden sollen, in großem Maß beteiligt.	1	2	3	4	5	6
132	VI	Zur Erfüllung dieser Aufgabe stehen mir alle erforderlichen Informationen zur Verfügung.	1	2	3	4	5	6
133	GU	Aufgrund vieler administrativer Aufgaben in meinem Tagesgeschäft, habe ich keine Gelegenheit, mich um die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter zu kümmern.	6	5	4	3	2	1
134	V	In meinem Kalender gibt es konkrete Termine für die Entwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften in meinem Fachbereich.	1	2	3	4	5	6

Tabelle 97: Fragen des Untersuchungsinstruments zur Teilrolle „Employee Champion“ Fall 2

		Bitte versetzen Sie sich zur Bewertung der Aussagen in die folgende Situation: Ihre Aufgabe ist es, die Qualität der Führung im Unternehmen zu verbessern. In verschiedenen Schulungen und Informationsveranstaltungen haben Sie zusammen mit Ihren HR-Kollegen die wichtigsten Vorgaben zur Mitarbeiterführung an die Führungskräfte im Unternehmen kommuniziert. Sie unterstützen die Führungskräfte bei der Ausübung ihrer Rolle.	Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll und ganz zu
137	W	Dies ist eine sehr wichtige Aufgabe für mich.	1	2	3	4	5	6
138	LH	Ich stehe den Führungskräften bei der Ausübung ihrer Rolle gerne beratend zur Seite, da ich dadurch mit meinen Fähigkeiten überzeugen kann.	1	2	3	4	5	6
139	LF	Ich bin froh, wenn ich nicht zu Führungsthemen beraten muss, da ich fürchte, dass meine Fähigkeiten auf diesem Gebiet nicht ausreichen.	6	5	4	3	2	1
140	HG	Bei dieser Aufgabe freue ich mich auf einen hohen Gestaltungsfreiraum in der Ausübung meiner Tätigkeit.	1	2	3	4	5	6
141	FÜ	Ich fürchte, mit dieser Aufgabe wird ein hohes Arbeitsvolumen verbunden sein, das ich in meinem Arbeitsalltag nur schwer unterbringen kann.	6	5	4	3	2	1
142	AH	Ich bin froh, mit wichtigen Entscheidern im Unternehmen im Kontakt zu stehen.	1	2	3	4	5	6
143	AF	Wenn ich in Führungsthemen nicht beraten kann, werde ich auch in anderen Situationen nicht mit der Führungskraft im Kontakt stehen.	6	5	4	3	2	1
144	MH	Ich bringe mich gerne ein, um aus der HR-Perspektive Einfluss auf die Ausübung der Führungsrolle nehmen zu können.	1	2	3	4	5	6
145	MF	Ich befürchte, dass bei dieser Aufgabenstellung meine Verantwortung nicht immer eindeutig abgegrenzt sein wird. Das ist mir unangenehm.	6	5	4	3	2	1
146	NE FK	Den Führungskräften ist es sehr wichtig, einen professionellen Berater zu Themen der Mitarbeiterführung im HR Bereich zu haben.	1	2	3	4	5	6
147	NE VG	Mein Vorgesetzter erwartet von mir, dass ich mich in dieser Aufgabe engagiere.	1	2	3	4	5	6
148	KM FK	Es ist mir wichtig, die Führungskräfte zu ihrer Zufriedenheit zu unterstützen.	1	2	3	4	5	6
149	KM VG	Es ist mir wichtig, den Erwartungen meines Vorgesetzten in dieser Aufgabe zu entsprechen.	1	2	3	4	5	6
150	KE	Entsprechend meiner Kompetenzen im Bereich Mitarbeiterführung fühle ich mich dieser Herausforderung voll und ganz gewachsen	1	2	3	4	5	6
151	EA	Ich müsste einen hohen Aufwand auf mich nehmen, um mich im Bereich Mitarbeiterführung weiterzuentwickeln und die erforderlichen Kompetenzen für diese Aufgabenstellung aufzubauen.	6	5	4	3	2	1
152	Z	Mich durch eine professionelle Beratung für Führungsqualität einzubringen, entspricht einer persönlichen Zielsetzung, die ich im Arbeitsalltag mit hoher Priorität verfolge.	1	2	3	4	5	6
153	Z	Beratung von Führungskräften ist eine von mir selbst gewählte Aufgabe.	1	2	3	4	5	6
154	VI	Zur Erfüllung dieser Aufgabe stehen mir alle erforderlichen Informationen zur Verfügung.	1	2	3	4	5	6
155	GU	Aufgrund vieler administrativer Aufgaben in meinem Tagesgeschäft, habe ich keine Gelegenheit, mich als Berater zu Fragen der Mitarbeiterführung bei den Führungskräften einzubringen.	6	5	4	3	2	1
156	V	In meinem Kalender habe ich konkrete Beratungstermine zu den Führungsaufgaben mit Führungskräften meiner Fachbereiche.	1	2	3	4	5	6

3.4.Rolle „Administrative Expert“

Tabelle 98: Fragen des Untersuchungsinstruments zur Teilrolle „Administrative Expert“ Fall 1

Bitte versetzen Sie sich zur Bewertung der Aussagen in die folgende Situation: Der Einfluss von neuen Medien und Social Media nimmt in der Gesellschaft immer mehr zu. Ihre Aufgabe ist es, diese Technologien in Ihren Alltag zu integrieren und Menschen über diese Techniken zu erreichen.			Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll und ganz zu
162	W	Dies ist eine sehr wichtige Aufgabe für mich.	1	2	3	4	5	6
163	LH	Durch die Nutzung von Social Media-Kanälen zum Aufbau meines Netzwerks kann ich die Mitarbeiter von meiner modernen Arbeitsweise überzeugen.	1	2	3	4	5	6
164	LF	Ich nutze lieber keine Social Media-Kanäle für einen professionellen Netzwerkaufbau, da ich fürchte, dass meine Fähigkeiten nicht ausreichen.	6	5	4	3	2	1
165	HG	Bei dieser Aufgabe freue ich mich auf einen hohen Gestaltungsfreiraum in der Ausübung meiner Tätigkeit.	1	2	3	4	5	6
166	FÜ	Ich fürchte, mit dieser Aufgabe wird ein hohes Arbeitsvolumen verbunden sein, das ich in meinem Arbeitsalltag nur schwer unterbringen kann.	6	5	4	3	2	1
167	AH	Ich bin froh, die neuen Medien nutzen zu können, weil ich so Teil der modernen Gesellschaft bin und mein Netzwerk sich vergrößert.	1	2	3	4	5	6
168	AF	Wenn ich die neuen Medien nicht nutze, werden sich die Kontakte in meinem Netzwerk reduzieren.	6	5	4	3	2	1
169	MH	Der Einsatz von Social Media-Kanälen in meinem beruflichen Alltag wird meinen Einfluss im Unternehmen erhöhen.	1	2	3	4	5	6
170	MF	Ich befürchte, dass der Einsatz von Social Media und neuen Medien in der Arbeitswelt nicht kontrollierbar ist und dass sich die Konsequenzen negativ auf mein Ansehen auswirken können.	6	5	4	3	2	1
171	NE FK	Führungskräfte und Mitarbeiter erwarten über Social Media-Kanäle von mir kontaktiert zu werden.	1	2	3	4	5	6
172	NE VG	Mein Vorgesetzter erwartet von mir, dass ich über Social Media-Kanäle mit meinem Netzwerk im Kontakt stehe.	1	2	3	4	5	6
173	KM FK	Es ist mir wichtig, die Führungskräfte entsprechend ihrer Erwartungen über Social Media-Kanäle zu kontaktieren.	1	2	3	4	5	6
174	KM VG	Es ist mir wichtig, den Erwartungen meines Vorgesetzten in dieser Aufgabe zu entsprechen.	1	2	3	4	5	6
175	KE	Entsprechend meiner Kompetenzen im Umgang mit neuen Medien, fühle ich mich dieser Herausforderung voll und ganz gewachsen.	1	2	3	4	5	6
176	EA	Ich müsste einen hohen Aufwand auf mich nehmen, um mich im Bereich Social Media weiterzuentwickeln und die erforderlichen Kompetenzen für diese Aufgabenstellung aufzubauen.	6	5	4	3	2	1
177	Z	Der Einsatz von Social Media und neuen Medien in der Arbeitswelt entspricht einer persönlichen Zielsetzung, die ich im Arbeitsalltag mit hoher Priorität verfolge.	1	2	3	4	5	6
178	Z	An der Wahl der Kommunikationsmedien im Social Media-Bereich für meinen Arbeitsalltag bin ich im hohen Maß beteiligt.	1	2	3	4	5	6
179	VI	Zur Erfüllung dieser Aufgabe stehen mir alle erforderlichen Informationen zur Verfügung.	1	2	3	4	5	6
180	GU	Aufgrund vieler administrativer Aufgaben in meinem Tagesgeschäft habe ich keine Gelegenheit, mich mit neuen Medien oder dem Einsatz von Social Media zu befassen.	6	5	4	3	2	1
181	V	Ich habe Vorhaben konkret terminiert, bei denen Ich Social Media-Kanäle zur Kommunikation im Arbeitsalltag einsetze.	1	2	3	4	5	6

Tabelle 99: Fragen des Untersuchungsinstruments zur Teilrolle „Administrative Expert“ Fall 2

		Bitte versetzen Sie sich zur Bewertung der Aussagen in die folgende Situation: Die Prozesse im Bereich HR sollen optimiert werden. Durch eine entsprechende Software sollen Teilaufgaben aus dem Prozess an die Mitarbeiter bzw. Führungskräfte durch Self Service- Anbindungen ausgegliedert werden. Ihre Aufgabe ist es, sich mit der dazu geeigneten Software auseinanderzusetzen, Ihre Anforderungen an die Software zusammen mit Ihren Kollegen im Bereich HR zu formulieren und die Führungskräfte und Mitarbeiter in Ihrem Betreuungsbereich für die Anwendung dieser neuen Software zu begeistern.	Trifft gar nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll und ganz zu
184	W	Dies ist eine sehr wichtige Aufgabe für mich.	1	2	3	4	5	6
185	LH	Ich bringe mich gerne bei der Einführung der Self Services im Unternehmen ein, um von meinen technischen Fähigkeiten zu überzeugen.	1	2	3	4	5	6
186	LF	Ich bin froh, wenn ich keinen aktiven Part in dem Einführungsprozess übernehmen muss, da ich fürchte, dass meine technischen Fähigkeiten nicht ausreichen.	6	5	4	3	2	1
187	HG	Bei dieser Aufgabe freue ich mich auf einen hohen Gestaltungsfreiraum in der Ausübung meiner Tätigkeit.	1	2	3	4	5	6
188	FÜ	Ich fürchte, mit dieser Aufgabe wird ein hohes Arbeitsvolumen verbunden sein, das ich in meinem Arbeitsalltag nur schwer unterbringen kann.	6	5	4	3	2	1
189	AH	Ich bin froh, eingebunden zu sein, weil ich so mit vielen Menschen im Unternehmen in engem Kontakt stehe.	1	2	3	4	5	6
190	AF	Ich fürchte, dass sich unsere Arbeitsbeziehungen durch die Einführung der neuen Technik verschlechtern.	6	5	4	3	2	1
191	MH	Ich bringe mich gerne ein und nehme durch die Formulierung meiner technischen Anforderungen Einfluss auf die Prozesse im Bereich HR.	1	2	3	4	5	6
192	MF	Es macht mir Sorgen, dass noch nicht absehbar ist, wie sich die technischen Veränderungen auf mein Aufgabengebiet auswirken.	6	5	4	3	2	1
193	NE FK	Die Führungskräfte erwarten von mir eine professionelle Unterstützung im Umgang mit der Technik.	1	2	3	4	5	6
194	NE VG	Mein Vorgesetzter erwartet von mir, dass ich mich in dieser Aufgabe engagiere.	1	2	3	4	5	6
195	KM FK	Es ist mir wichtig, die Führungskräfte professionell im Umgang mit der neuen Technik zu unterstützen.	1	2	3	4	5	6
196	KM VG	Es ist mir wichtig, den Erwartungen meines Vorgesetzten in dieser Aufgabe zu entsprechen.	1	2	3	4	5	6
197	KE	Entsprechend meiner technischen Kompetenzen fühle ich mich dieser Herausforderung voll und ganz gewachsen.	1	2	3	4	5	6
198	EA	Ich müsste einen hohen Aufwand auf mich nehmen, um mich technisch weiterzuentwickeln und die erforderlichen Kompetenzen für diese Aufgabenstellung aufzubauen.	6	5	4	3	2	1
199	Z	Ich habe mir selbst zum Ziel gesetzt, mich bei Einführung der neuen Technik zu engagieren.	1	2	3	4	5	6
200	Z	Ich bin in hohem Maß an der Auswahl von neuen Techniken in meinem Arbeitsalltag beteiligt.	1	2	3	4	5	6
201	VI	Zur Erfüllung dieser Aufgabe stehen mir alle erforderlichen Informationen zur Verfügung.	1	2	3	4	5	6
202	GU	Aufgrund vieler administrativer Aufgaben in meinem Tagesgeschäft habe ich keine Gelegenheit, mich mit der technischen Dokumentation meiner Anforderungen zu befassen.	6	5	4	3	2	1
203	V	Es gibt konkrete Termine in meinem Kalender, bei denen ich neue Techniken verwenden werde.	1	2	3	4	5	6

Anhang C:**Überprüfung der Normalverteilungsvoraussetzung für die Faktoren „Fazit-Tendenz“ und „Fiat-Tendenz“ ohne die Teilrolle „Administrative Expert“**

Da sich gezeigt hat, dass sich einige Werte zur Güte der gebildeten Faktoren verbessern, wenn die Items zur Teilrolle „Administrative Expert“ weggelassen werden, wurde hier zudem die Überprüfung der Normalverteilungsvoraussetzung für die gekürzten Faktoren vorgenommen. Die Überprüfung der Normalverteilungsvoraussetzung für die um die Items zur Teilrolle „Administrative Expert“ gekürzten Faktoren „Fazit-Tendenz ohne Administrative Expert“ und „Fiat-Tendenz ohne Administrative Expert“ ergab, dass für den Faktor „Fazit-Tendenz ohne Administrative Expert“ die Normalverteilung vorliegt. Dieser Faktor wird entsprechend dem Kolmogorov-Smirnov-Test und Korrektur nach Lilliefors mit einem Wert von .112^c nicht signifikant. Für den Faktor „Fiat-Tendenz ohne Administrative Expert“ wurde der Test jedoch signifikant auf dem Niveau .05 mit einem Wert von .030^c (vgl. Tabelle 90). Bei diesem Faktor liegt entsprechend keine Normalverteilung vor. Für weitere Berechnungen in robusten Verfahren wie Regressionsanalysen oder Pfadanalysen wäre dieses hier erreichte Signifikanz-Niveau zwar kritisch, aber bei einer kritischen Betrachtung gerade noch hinnehmbar.

Tabelle 100: Ergebnisse des Kolmogorov-Smirnov-Test für die Faktoren "Fazit-Tendenz ohne Administrative Expert" und "Fiat-Tendenz ohne Administrative Expert"

	Fazit Tendenz ohne Administrative Expert	Fiat Tendenz ohne Administrative Expert
Min	2.83	2.00
Max	5.83	6.00
Mittelwert	4.35	4.20
Standardabweichung	.620	.858
Absolut	.077	.090
Extremste Positiv	.077	.047
Differenz Negativ	-.072	-.090
Statistischer Wert	.077	.090
Signifikanz Niveau	.112 ^c	.030 ^c

Anhang D:**Qualitative Inhaltsanalyse: induktiv entwickelte Kategoriensysteme je Auswertungseinheit****1 Induktive Kategorien „Strategic Partner“**

Tabelle 101: Kategorien zu in der Teilrolle „Strategic Partner“ wahrgenommenen Erfolgen

65. Was gelingt Ihnen bei der Begleitung von Strategieprozessen im Unternehmen bereits gut?	Anzahl Nennungen
keine Angabe	41
Zusammenarbeit mit der Führungskraft als Sparringspartner	18
Perspektive Mensch einbringen	12
Herausarbeiten der HR-Bedarfe	10
Perspektive Gesamtkontext, Chance und Risiken einbringen	8
Moderation	4
Methodisches Wissen einbringen	3
Entscheidungsprozesse durch Fragen unterstützen	2
Nachwuchsförderung	2
Strukturen und Prozesse aufsetzen	2
Koordination internationaler HR-Arbeit	2
Keine Einbindung	2
Stakeholder Management	1
Vernetzung Unternehmensziele und HR	1
Analyse von Prozessen und Herausarbeiten von Handlungsansätzen	1
Coaching und Entwicklung von Mitarbeitern und Teams	1
Formulierungen und Diskussion von Strategien	1
Informationsweitergabe	1
Personalkosten und betriebswirtschaftliche Aspekte steuern	1
Gesamtergebnis	113

Tabelle 102: Kategorien zu in der Teilrolle „Strategic Partner“ wahrgenommenen Hindernissen

66. Welche Hindernisse nehmen Sie bei der Ausübung der Rolle des strategischen Partners aktuell in Ihrer persönlichen Arbeitssituation wahr?	Anzahl Nennungen
fehlende Zeit durch administratives Arbeitsvolumen	37
keine Angabe	33
fehlende Akzeptanz: Leistungsportfolio ist nicht bekannt oder gewollt	21
unklare Erwartungen: Leistungsportfolio ist nicht bekannt	8
interne Zusammenarbeit	4
geringe Entscheidungskompetenz	2
Unterschiedlichkeit der Betreuungsbereiche	2
Fehlende Informationen zu strategischen Themen	2
KnowHow des BP	2
Neu im Unternehmen	1
Nähe zum internen Kunden halten	1
Gesamtergebnis	113

Tabelle 103: Kategorien zu in der Teilrolle „Strategic Partner“ wahrgenommenen Unterstützungsbedarfen

67. Welche unterstützenden Maßnahmen wünschen Sie sich für die Ausübung der Rolle des strategischen Partners?	Anzahl Nennungen
keine Angabe	44
geplante Einbindung in Strategieprozesse	20
weniger operative Tätigkeiten	14
Neue Rollendefinition	11
Mehr Informationen (BWL)	6
Ausbildung zum Prozessbegleiter	4
HR intern engerer Austausch	3
Unterstützung durch externe Beratung/GF Berater	2
Mehr Information	1
BWL-KnowHow	1
das richtige Placement der Beteiligten	1
Business Know-How	1
Führungskräfteentwicklung	1
Mehr Austausch mit anderen HR Profis	1
Zeit	1
Integration HR-Strategie in die Unternehmensstrategie	1
kein Bedarf	1
Gesamtergebnis	113

2 Induktive Kategorien „Change Agent“

Tabelle 104: Kategorien zu in der Teilrolle „Change Agent“ wahrgenommenen Erfolgen

112. Was gelingt Ihnen bei der Begleitung von Veränderungsprozessen im Unternehmen bereits gut?	Anzahl Nennungen
keine Angabe	50
Sparringspartner sein	12
Menschen mitnehmen	12
Situationsanalyse	5
Prozessbegleitung/Unterstützung	5
Visualisierung & Kommunikation	5
Perspektiven durch Fragen erweitern	4
Methodenwissen einbringen	3
Sensibilisierung für Interessen/Ängste	2
Initiieren von Veränderungsprozessen	2
Vernetzung der Beteiligten	2
HR-Expertise einbringen	2
„Change Agent“-Stuktur aufbauen	1
Stakeholder Management	1
Auftrags-/Bedarfsklärung	1
Schulung der Führungskräfte	1
Strukturen und Vernetzung schaffen	1
Analyse zum Bedarf an Personalauf- und abbau	1
Moderation	1
Nutzen eines guten Netzwerks	1
Org-Design	1
Gesamtergebnis	113

Tabelle 105: Kategorien zu in der Teilrolle „Change Agent“ wahrgenommenen Hindernissen

113. Welche Hindernisse nehmen Sie bei der Begleitung von Veränderungsprozessen durch Sie als HR Business Partner aktuell in Ihrer persönlichen Arbeitssituation wahr?		Anzahl Nennungen
keine Angabe		49
zu viele operative Aufgaben		17
zu wenig Informationen		7
Akzeptanz/Augenhöhe von HR		6
fehlende Nachhaltigkeit/zu frühe Übergabe an das Business		4
fehlendes Bewusstsein für die Relevanz weicher Faktoren		3
fehlende Planbarkeit & Reaktionsgeschwindigkeit		3
keine klare Zielsetzung		3
Ressourcenbedarf		3
externe Berater		2
fehlende Vernetzung in der Planung von Veränderungen		2
Verständnis im eigenen Team		2
mangelnde Konsequenz in der Führung		2
zu wenig Fokus auf dem einzelnen Projekt		1
Widerstände von Menschen bei Veränderungen		1
Vermischung struktureller und personeller Ursachen für Veränderungen		1
geringe Planbarkeit von Veränderungsprozessen		1
Zusammenarbeit mit dem Projektmanagement funktioniert nicht		1
festgelegte Grenzen		1
Entscheidungsprozess		1
zu später Start des begleiteten Veränderungsprozesses		1
nicht klar definierte Kommunikations-Rolle		1
Kommunikation		1
Gesamtergebnis		113

Tabelle 106: Kategorien zu in der Teilrolle „Change Agent“ wahrgenommenen Unterstützungsbedarfen

114. Welche unterstützenden Maßnahmen wünschen Sie sich, um Veränderungsprozesse im Unternehmen professionell begleiten zu können?	Anzahl Nennungen
keine Angabe	57
geplante Einbindung	9
Ressourcen	6
Unterstützung für administrative Aufgaben	6
Mehr Informationen	5
themenspezifische Weiterbildungen	3
Vorbilder in der Unternehmensführung	3
interne Zusammenarbeit/Austausch im HR	3
Transparenz zu Zielen	2
Change-Management-Konzept	2
externe Unterstützung	2
Mehr Handlungsspielraum	2
Neue Rollendefinition	2
Benchmark mit anderen Unternehmen	1
transferorientierte Maßnahmen zu Change- und Projektmanagement	1
weniger externe Berater, mehr Vertrauen in interne Kräfte	1
Integration durch Führungskräfte im HR	1
Kommunikationstraining/Change-Kommunikation	1
Führungskräfteentwicklung	1
Möglichkeit zur Fokussierung auf eine Veränderung	1
standardisierte Teams	1
Zeit zur Vorbereitung	1
Mehr Austausch mit Profis	1
realistische Zeitplanung	1
Gesamtergebnis	113

3 Induktive Kategorien „Employee Champion“

Tabelle 107: Kategorien zu in der Teilrolle „Employee Champion“ wahrgenommenen Erfolgen

159. Was gelingt Ihnen bei der Förderung von Mitarbeitern und Führungskräften im Unternehmen bereits gut?	Anzahl Nennungen
keine Angabe	57
individuelle Beratung von Führungskräften	28
interne Entwicklung von Mitarbeitern	10
Akzeptanz der Mitarbeiter und Führungskräfte	6
Stärken und Schwächen erkennen	2
Beratung bei Kündigung	1
Lösungen aufzeigen	1
Konzeption eines eigenen Programms	1
Interessen und Anforderungen zusammenbringen	1
Schulungen zur Führungskräfteentwicklung	1
Situationen einschätzen	1
Entwicklungspläne mit der Führungskraft aufsetzen	1
zu viel operative Aufgaben	1
Entwicklung eines Führungsverständnisses	1
das Ohr an der Organisation haben	1
Gesamtergebnis	113

Tabelle 108: Kategorien zu in der Teilrolle „Employee Champion“ wahrgenommenen Hindernissen

160. Welche Hindernisse nehmen Sie für sich bei der Förderung von Mitarbeitern und Führungskräften aktuell in Ihrer persönlichen Arbeitssituation wahr?	Anzahl Nennungen
keine Angabe	52
Führungskräfte übernehmen die Verantwortung nicht	10
zu viel operatives Tagesgeschäft	9
wenig Entwicklungspfade benannt	7
Einseitige Informationen durch die Führungskraft	4
Rolle HR BP nicht klar definiert	4
Rolle der Führungskraft nicht klar definiert	3
fehlende Führungserfahrung des HR BP	3
Budget	2
fehlende Einbindung	2
hoher Abstimmungsaufwand innerhalb von HR	2
fehlende Prozesse	2
fehlende strategische Personalplanung	2
Betreuungsgebiet zu groß und global verteilt	2
keine	2
die Förderung von Führungskräften ist nicht ausreichend systematisch verankert	1
fehlendes Vertrauen	1
fehlende Konsequenz bei Fehlverhalten durch die Führungskraft	1
Entwicklungsgedanke ist nicht ausreichend implementiert	1
keine bedarfsgerechten Angebote	1
Mitarbeiter haben Angst vor mehr Verantwortung	1
Fehlendes Coaching für Top Management	1
Gesamtergebnis	113

Tabelle 109: Kategorien zu in der Teilrolle „Employee Champion“ wahrgenommenen Unterstützungsbedarfen

161. Welche unterstützenden Maßnahmen wünschen Sie sich, um eine professionelle Förderung von Mitarbeitern und Führungskräften durchführen zu können?	Anzahl Nennungen
keine Angabe	68
mehr Ressourcen	7
gemeinsames Verständnis in der Organisation zur Rolle HR	4
Führungskraft als 1.Personaler	4
Führungskräfteentwicklung	4
keine	4
Inhalte der Führungskräfteentwicklungsprogramme besser kennen	2
gemeinsames Führungsverständnis	2
Aktualität und Praxisnähe der Programme	2
Geschäftsführung als Vorbild	1
Supervision für HR BPs	1
Sichtbarkeit der Talente	1
Bewusstsein für Individualität von Förderung	1
Übernahme operativer Aufgaben durch das SSC	1
eine Abteilung PE, die sich auch um Admin kümmert	1
Mehr Zeit für Führungskräfte, sich mit Führung zu befassen	1
Verankerung in einer HR Strategie	1
Standardprozesse	1
kollegiale Beratung	1
tieferen Einblick in das Unternehmen	1
mehr Beschäftigung mit dem Thema Förderung	1
Unterstützung von Personalentwicklung durch das Management	1
mehr individuelle PE-Angebote	1
bessere Datenbasis	1
360 Grad Feedback	1
Gesamtergebnis	113

4 Induktive Kategorien „Administrative Expert“

Tabelle 110: Kategorien zu in der Teilrolle „Administrative Expert“ wahrgenommenen Erfolgen

206. Was gelingt Ihnen bei der Optimierung von HR-Prozessen durch neue Medien bereits gut?	Anzahl Nennungen
keine Angabe	74
Medienauswahl und –einführung	12
technische Unterstützung MSS/ESS	11
Prozessmanagement	5
Einbindung Social Media	2
Erfahrung/Vorbild	2
E-Recruiting	2
Netzwerkaufbau	1
Projektmanagement	1
privates Netzwerk	1
Datenbasis vorhanden	1
Kenntnisse vorhanden	1
Gesamtergebnis	113

Tabelle 111: Kategorien zu in der Teilrolle „Administrative Expert“ wahrgenommenen Hindernissen

207. Welche Hindernisse nehmen Sie in der Beratung zur Nutzung neuer Medien in den HR Prozessen und in der eigenen Anwendung aktuell in Ihrer persönlichen Arbeitssituation wahr?	Anzahl Nennungen
keine Angabe	70
kein integriertes nutzerfreundliches System/passt nicht zum Bedarf	9
Zeitaufwand	9
Medienkompetenz	7
zu viel operative Aufgaben	4
Zugangsverbote/ veraltete IT Infrastruktur	3
Mehrwert schwer messbar	2
Abstimmungs- und Einführungsaufwand	2
Medien-/Technikvielfalt	2
keine neue Medien-Strategie/-Ziel und Umgang nicht klar	1
kein Zugang zu PCs für gewerbliche Mitarbeiter	1
Mitarbeiter wünschen sich persönlichen Kontakt	1
keine	2
Gesamtergebnis	113

Tabelle 112: Kategorien zu in der Teilrolle „Administrative Expert“ wahrgenommenen Unterstützungsbedarfen

208. Welche unterstützenden Maßnahmen wünschen Sie sich, um zu neuen Medien in den HR Prozessen professionell beraten zu können und welche für die eigene Anwendung neuer Medien in Ihrem Arbeitsbereich?		Anzahl Nennungen
keine Angabe		81
Qualifizierung		6
Beratung durch IT		5
Veränderungsbereitschaft im Team		3
weniger operative Aufgaben		2
Budget		2
bessere Ausstattung, moderne Infrastruktur		2
Lizenzen/Zugänge		2
Keine		3
Fokussierung		1
Change Management		1
Unterstützung durch das Management		1
offene Unternehmenskultur		1
externe Berater		1
funktionierende Technik		1
Strategie/Ziele im Umgang		1
Gesamtergebnis		113

Anhang E: Datensatz (s. CD)