

**Ergebnisse einer Befragung von 130 Unternehmen zum Thema „Qualifizierung von Personalreferenten“ durchgeführt von mehrwert-personal  
September 2010**

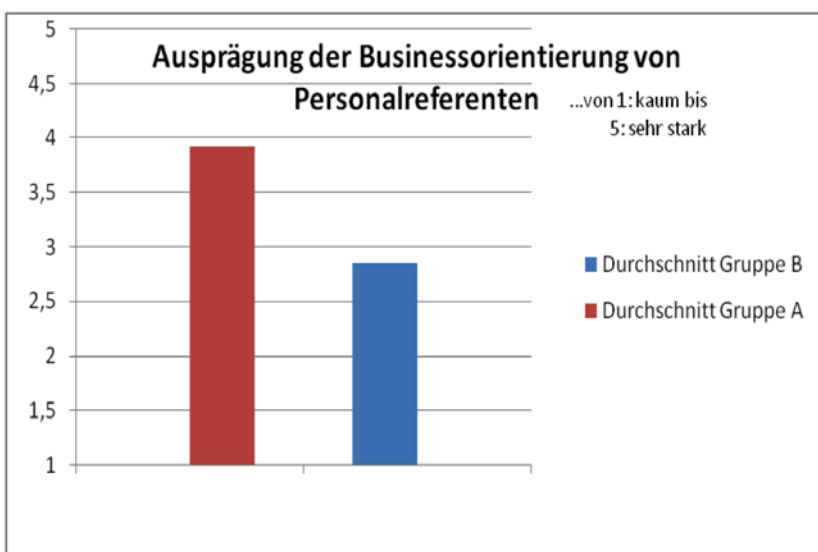
Die Befragung umfasst folgende drei Bereiche:

1. Rolle/Hauptaufgaben der Personalreferenten
2. Anforderungen versus Fähigkeiten der Personalreferenten – Qualifizierungsbedarf
3. Art der angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen

**1. Rolle/Hauptaufgaben der Personalreferenten**

Es fällt auf, dass sich die teilnehmenden Unternehmen in 2 Gruppen spalten:

- A. Diejenigen, die die Rolle ihrer Personalreferenten in der des aktiven Sparringspartners des Business sehen und bei denen sich dieses auch in den Hauptaufgaben der Personalreferenten wiederfindet (50 %). Bei dieser Gruppe wird die Geschäftsorientierung der Personalreferenten als überdurchschnittlich stark ausgeprägt eingeschätzt. (Einschätzung auf einer 5-er Skala von 3,3 im Durchschnitt versus 3,9 in dieser Gruppe). Ein Viertel der Unternehmen aus dieser Gruppe muss in Sachen Businessorientierung noch nachbessern, um dem hohen Anspruch an die Rolle gerecht zu werden – hier ist die Businessorientierung mit einem Wert von 3 unterdurchschnittlich.
- B. Diejenigen, die ihre Personalreferenten eher als Dienstleister/Administratoren verstehen (43 %). Als Hauptaufgaben werden angegeben Administration und Recruiting. Hier wird die Businessorientierung als deutlich niedriger eingestuft (2,85 auf der 5-er Skala versus 3,3 im Schnitt über alle Beteiligten Unternehmen. Ca. 40 % dieser Gruppe geben die Businessorientierung als niedrig an)



## 2. Anforderungen versus Fähigkeiten der Personalreferenten - Qualifizierungsbedarf

Die beiden Gruppen polarisieren durch unterschiedlichen Qualifizierungsbedarf – sowohl was Inhalte als auch was Umfang betrifft:

Aktuell liegt das Delta zwischen Anforderungen und Fähigkeiten in Gruppe A am höchsten in den Bereichen „Change Management“ und „Treiben von wichtigen Themen“. Am geringsten wird die Lücke in den Bereichen Ergebnisorientierung, Beraterkompetenz, Fachkompetenz wahrgenommen.

In der anderen Gruppe sind die größten Differenzen zwischen Anforderungen und Fähigkeiten der Personalreferenten in den Bereichen „Businesskenntnisse des Bereiches“ und „Treiber von wichtigen Themen“ zu sehen, am niedrigsten in Ergebnisorientierung und Gespür für Situationen und Konstellationen. Es fällt auf, dass die Differenzwerte in dieser Gruppe deutlich über denen der Gruppe A liegen, d. h. der Qualifizierungsbedarf wird hier stärker wahrgenommen.

Um für künftige Herausforderungen gewappnet zu sein, sehen die Unternehmen mit einem weit über den Dienstleistungsgedanken hinausgehenden Anspruch an die Personalreferenten (Gruppe A) Qualifizierungsbedarf vor allem in Themen wie

- Business Know-how (20%)
- Beratungskompetenz (13%)
- Strategische Fähigkeiten (13%)
- Change Management (13%).

Die andere Gruppe (B) der eher dienstleistungs- und administrationsorientierten Personaler sehen Qualifizierungsbedarf in

- Change Management (46 %)
- Ergebnisorientierung (23 %)
- Businesskompetenz (15 %)
- Beratungskompetenz (15 %)
- Agieren auf Augenhöhe (15 %).

Fast alle Äußerungen in dieser Gruppe lassen darauf schließen, dass eine veränderte Rolle angestrebt wird, die über Administration/Dienstleistung hinausgeht. D. h. diese scheinen die Position anzustreben, die die „Business Partner“ bereits erreicht haben.

Insgesamt – über alle teilnehmenden Unternehmen – sehen 37 % die Aufgaben der Zukunft im Change Management, wobei aktuell der Kompetenz „Change“ im Vergleich zu anderen eine untergeordnete Bedeutung zugeschrieben wird.

Interessant ist weiterhin, dass die Fähigkeit von Personalreferenten, Treiber von wichtigen Themen zu sein, als Feld mit dem größten Entwicklungspotenzial gesehen wird. Dagegen steht eine relative Zufriedenheit mit der Ergebnisorientierung. Hier stellt sich die Frage, wie eine gute Ergebnisorientierung erreicht sein kann, ohne Themen, die wichtig sind zu treiben. Ist man vielleicht doch eher noch „Getriebener“?

### 3. Art der angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen, Coaching

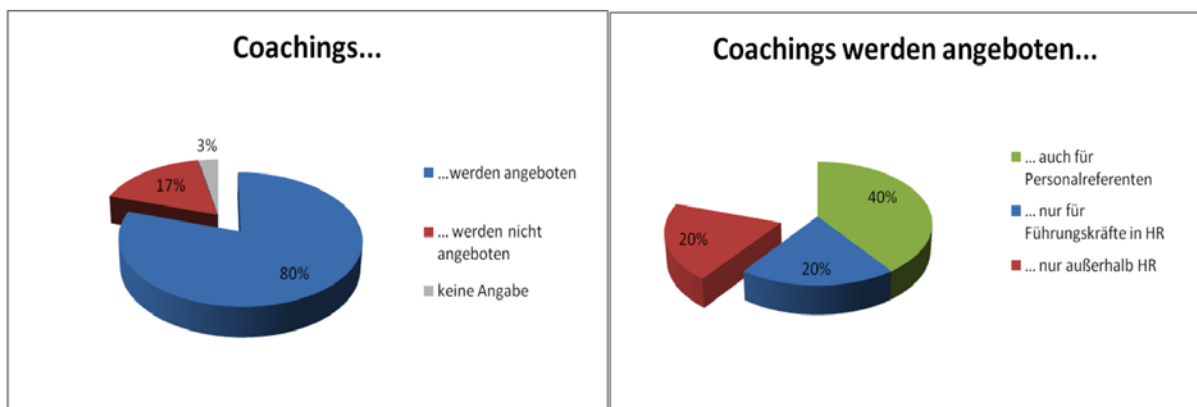
Was die angebotenen Qualifizierungen für Personalreferenten betrifft, so kommen insgesamt 22 von 30 (73 %) in den Genuss externer Weiterbildung zu unterschiedlichen Themen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die restliche Gruppe (27 %) interne Maßnahmen, die ohnehin für weitere Zielgruppen im Unternehmen stattfinden bzw. gar nichts an Weiterbildung angeboten bekommt.

Blickt man auf die beiden Gruppen, die sich herauskristallisiert haben, so fällt auf, dass die Personalreferenten in Gruppe A zu 80 % von externen Weiterbildungen profitieren, 53 % sogar ergänzt um weitere internen Angebote. In Gruppe B könnten 62 % an externen Weiterbildungen teilnehmen, insgesamt 31 % ergänzt um zusätzliche interne Maßnahmen. Bei aller Vorsicht, die aufgrund der Stichprobengröße gegeben ist, scheint es, dass die Aktivitäten zur Weiterbildung in Gruppe A umfangreicher ausfallen als in Gruppe B.

#### Coaching

Obwohl Coaching weder in den geforderten Kompetenzen noch in den Qualifizierungserfordernissen eine übergeordnete Rolle spielt, sei hier ein Blick auf dieses Angebot geworfen, das mittlerweile in vielen Unternehmen zur nachhaltigen Personalentwicklung gehört:

80 % aller befragten Unternehmen wenden Coaching im Unternehmen an. Von diesen 80% bieten aber nur die Hälfte Coaching für Personalreferenten an – immerhin zusätzlich noch 25 % für Führungskräfte im HR-Bereich. Möglicherweise hat der Schuster die schlechtesten Schuhe. Dabei kann gerade im Hinblick auf den genannten Qualifizierungsbedarf (Beratungskompetenz, ...) Coaching ein probates Mittel der Personalentwicklung für Personaler sein.



## Gruppe A

87 % dieser Gruppe bieten Coaching im Unternehmen an. Personalreferenten können von diesem Angebot in fast der Hälfte der Unternehmen profitieren, Führungskräfte im HR-Bereich nochmal zu 40 %. Keinerlei Coaching-Angebot für Personaler gibt es in 15 % der Unternehmen dieser Gruppe, die Coaching anbieten.

## Gruppe B

77 % bieten Coaching generell im Unternehmen an. Personalreferenten profitieren auch hier zur Hälfte von dem Angebot, Führungskräfte im HR-Bereich zusätzlich lediglich zu 10 %. Das bedeutet, dass 40 % der Unternehmen dieser Gruppe, die Coaching anbieten, dies für Personaler nicht tun.

## Würdigung/Handlungsempfehlung

Auffallend ist der hohe Bedarf, der im Change Management gesehen wird. Hier stellt sich die Frage, ob die Nachfrage interner Kunden diesen in der Personalabteilung hervorruft, oder ob es eher der eigene (HR-)Bereich ist, der für sich selbst die Veränderungsnotwendigkeit sieht.

Während es bei den Unternehmen der Gruppe A so aussieht, als wäre lediglich „Feinjustierung“ der Fähigkeiten erforderlich, ist in der Gruppe B, den bisher reinen Dienstleistern, die Lücke zwischen Anforderungen und Fähigkeiten deutlich größer. Um einen detaillierteren Blick für die Notwendigkeiten auf Personalreferenten-Ebene zu erhalten ist die Beantwortung folgender Fragen sinnvoll:

- Wie soll die Positionierung des Personalbereiches im Unternehmen aussehen, um einen möglichst hohen Mehrwert zu erzielen?
- Welche Rolle soll den Personalreferenten im Businesskontext zugeschrieben werden?
- Worin sind die Personalreferenten bisher erfolgreich? Was sind ihre Erfolgsfaktoren?
- Wo liegen die Lücken, die geschlossen werden müssen, um die gewünschte Rolle künftig ausfüllen zu können?
- Wie können die Personalreferenten ihre Rolle professionell ausfüllen? Welche on-the-job-Maßnahmen sind sinnvoll und welche externen Maßnahmen effizient und effektiv?

## Daten zur Studie:

- Befragte: 130 Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern; verschiedene Branchen
- Antworten: Personalverantwortliche von 30 Unternehmen
- Durchführungszeitraum Juni/Juli 2010

- Inhalt: Insgesamt 9 Fragen zu Rolle/Hauptaufgaben, erforderliche Kompetenzen/Fähigkeiten, Qualifizierungsangebot an Personalreferenten

**Autorin: Susanne Riedel**



Susanne Riedel, Jg. 1966, Dipl.-Kffr., seit 2007 selbständig tätig mit mehrwert-personal. Spezialgebiete sind das mehrwertorientierte Personalgeschäft sowie Performance Management. Ihr Angebot für Personaler liegt in der Kombination von Qualifizierung im Rahmen von praxisorientierten Workshops mit Einzel-Coachings.

Sie verfügt über umfangreiche Business-Erfahrung als Personalerin und Führungskraft aus ihrer Tätigkeit in verschiedenen Unternehmen vor ihrer Selbständigkeit. Zertifizierte HBDI™-Trainerin von Herrmann International. Coaching-Professional Ausbildung bei der Christopher Rauen GmbH.

Kontaktdaten:

mehrwert-personal  
Susanne Riedel  
Bernard-Eyberg-Str. 3  
51427 Bergisch-Gladbach  
Tel.: 0 22 04/9 68 93 80  
Mobil: 01 73/ 7 25 33 56  
riedel@mehrwert-personal.de  
www.mehrwert-personal.de