

# „Letztlich ist jeder selbst verantwortlich“

Das Portfolio gewichtiger HR-Themen wird immer breiter: Digitalisierung oder New Work ergänzen Klassiker wie Recruiting und Change. Wie Personaler dem steigenden Schulungsbedarf gerecht werden können, erklärt Heike Gorges, Vorstand & Leitung HR Consulting der HR Blue Personalberatung.

INTERVIEW: KIRSTEN SEEGMÜLLER

► **Personalwirtschaft: Frau Gorges, welche Trends beobachten Sie bei der HR-Weiterbildung?**

**Heike Gorges:** Eigentlich gibt es nicht „die“ Trends, sondern Themen, die entweder von den Mitarbeitern selbst aus Interesse, Lernhungern oder dem Streben nach Weiterentwicklung nachgefragt werden – beispielsweise für den Karriereweg oder internationale Projekte. Oder der Bedarf wird durch die HR-Organisation ausgelöst, weil sich Anforderungen, Prozesse und Rollen verändern. In jedem Fall muss man den Bedarf auf den Einzelnen abstimmen.

**Aber es gibt doch sicher Themen, auf die Sie immer wieder stoßen.**

Ja, eine ganze Menge. Beispielsweise HR Analytics, also die Auswertung von Daten und Zahlen, um Prognosen zu erstellen und Risiken abzuwägen. Für schnelle Veränderungen innerhalb des Unternehmens besteht ein Schulungsbedarf zu Methoden aus dem IT-Projektmanagement wie Design Thinking oder Scrum. Außerdem gibt es ein stabiles Interesse in den Bereichen Digitalisierung, Leadership, Active Sourcing, Arbeitgebermarketing und anderen mehr.

**Was ist mit den Evergreens?**

Projekt- und Change Management sind zeitlos und werden immer nachgefragt. Auch Vertiefung der Recruiting-Expertise ist ein Dauerthema. Durch die zunehmende Automatisierung ist zudem die Weiterbildung in HR-IT-Themen inzwischen Standard.

**Wer trägt welche Verantwortung in Sachen Weiterbildung?**

Ich finde, letztlich ist jeder selbst verantwortlich für seine Entwicklung. Heute ist es leicht, sich mit neuem Wissen und Weiterbildung zu versorgen. Es gibt viele Ange-

bote, auch kostenlose, sowie Newsletter, aus denen man sich informieren kann. Es ist eher ein Problem, das richtige Angebot herauszufinden.

**Aber man muss doch auch Schulungen machen, die das Unternehmen verlangt.**

Ja, vor allem, wenn sich Unternehmen neu aufstellen. Zurzeit müssen Personaler die digitale Transformation bewältigen. Das heißt, sie müssen auch ihre IT-Kompetenzen erweitern. Doch das reicht nicht, wenn nicht gleichzeitig die Prozesse und Angebote hinterfragt und neu verstanden werden. Leider vernachlässigt der HR-Bereich oft seine eigene Weiterentwicklung. Wenn 100 Ingenieure im Konzern für das Kerngeschäft fehlen, geht die ganze Energie fürs Recruiting drauf. Dann hat HR nicht die Kapazitäten, sich um sich selbst zu kümmern.

**Apropos Recruiting – muss sich jeder HR-Mitarbeiter damit auskennen?**

Idealerweise schon, aber mit unterschiedlichem Fokus. Der Gesamtverantwortliche, beispielsweise ein Personalvorstand, muss definieren, welche Kernkompetenzen das Unternehmen in Zukunft benötigt. Die HR Business Partner unterstützen dabei, wie diese in Rollen und Positionen abgebildet werden, und formulieren fachliche und persönliche Anforderungen.

**Und die anderen Funktionen?**

Die HR-Experten entwickeln zum Beispiel Strategien, um dem Fachkräftemangel zu begegnen, nehmen die quantitative und qualitative Personalplanung vor und entscheiden, welche Qualifikationen das Unternehmen selbst ausbilden kann oder muss. Welche Profile werden wo benötigt und in welchen Regionen fehlen welche Leute? Das ist eine analytische Aufgabe. Und die Vergütungs-



Foto: privat

Heike Gorges: Wo HR immer mehr zum Business Partner wird, steigt der Weiterbildungsbedarf.

experten: Sie ermitteln, in welchem Land welche Gehälter gezahlt werden.

**HR und seine immer kleinteiligeren Strukturen ...**

Deswegen setzt sich das Modell des HR Business Partners immer weiter durch. Das generiert hohen Weiterbildungsbedarf. Viele Unternehmen haben das Modell übernommen, weil es Trend ist, aber das funktioniert nur, wenn die neuen, spezialisierten Rollen gewünscht sind. Oft hat man nur die Personalreferenten umbenannt und sich gewundert, warum das nicht funktioniert.

**Wenn sich Aufgaben und relevantes Wissen ständig verändern: Wie kann man HR-Mitarbeiter nachhaltig auf dem neuesten Wissensstand halten?**

In wichtigen Bereichen braucht man Trendteams. Mindestens eine Person, besser zwei oder drei kümmern sich um ein Thema: Was tut sich bei Active Sourcing? Welche neuen Studien gibt es? Auf welchen Messen und Veranstaltungen werden relevante Themen präsentiert? ■