

# Attraktivität des Personalmanagements für Hochschulabsolventen

---

Do we really love HR?

Studienergebnisse 2009/2010

# Preface: Do we really love HR?

## Gängige Klischees: Das Personalfach geprägt durch Menschenfreunde und Weltverbesserer

- » Personaler werden oftmals mit einem Lächeln bedacht: Personalmanagement könne jeder, so die Meinung in der breiten Öffentlichkeit. Dem HRler wird nachgesagt, menschenorientiert, empathisch und eher der „softe“ Teamplayer denn der harte karriereorientierte „Macher“-Typ, zu sein. Es herrscht die Meinung vor, dass die „Schlechteren“ das Personalfach in Ermangelung von Alternativen ergreifen. Diese Diskussion ist alt und lang und spitzt sich in der US-amerikanischen Kolumne „Why we hate HR“\*. So hätten es die HRler selbst nach jahrelangen Bemühungen nicht geschafft, als strategischer Partner anerkannt zu werden: „Die meisten HR-Professionals haben weder einen Platz in den wichtigen Gremien noch einen Schlüssel zu dem Meetingraum, in dem hinter geschlossenen Türen getagt wird.“, so der Autor der Kolumne Keith H. Hammonds.
- » Angesichts dieser Klischees, drängt sich die Frage auf, ob Personalbereiche gerade vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung des Personalmanagements und der Verknappung von hochqualifiziertem Personal, mit dem „richtigen“ Personal agieren. Arbeiten vielleicht sogar die „falschen“, sprich Personen, die niemals als strategische Partner anerkannt werden, im Personalbereich? Wenn im Personalmanagement High Potentials gebraucht werden, bestehen dann auch die Grundvoraussetzungen solche im Personalmanagement zu binden? Ist das Personalmanagement attraktiv genug? Diese Fragen stellten den Ausgangspunkt der vorliegenden Studie dar.
- » Im Zeitraum von Juli bis September 2009 hat die Managementberatung Kienbaum mehr als 800 Personen zu ihren Präferenzen hinsichtlich ihres Berufseinstiegs, der Attraktivität des Personalfachs und typischer Kriterien einer Tätigkeit im HR-Bereich befragt.

\*Hammonds, K.H. (2005). Why we hate HR. Fast Company, 97. Online abgerufen am 5. April 2010

# Agenda

---

1.	Fragestellung	4
2.	Executive Summary	6
3.	Methodik	9
4.	Stichprobe	13
5.	Präferenzstrukturen von Hochschulabsolventen	16
6.	Attraktivität des Personalmanagements für Hochschulabsolventen	24
6.1	Motivstruktur und Abgleich	28
6.2	Rollenbild des Personalers	29
7.	Personalmanagement aus Sicht zukünftiger Personalers	31
8.	Wer wird Personaler?	35

1

Fragestellung

---

# Fragestellung

Diese Studie soll die folgenden Fragestellungen beantworten:

- » Welche Präferenzen hinsichtlich Art der Beschäftigung, Unternehmensgröße und Branche haben Studenten und Hochschulabsolventen bei der Wahl ihrer Einstiegsposition?
- » Ist das Personalmanagement für Studenten und Hochschulabsolventen attraktiv?
  - Welche Kriterien werden einer Einstiegsposition im Personalmanagement zugeschrieben?
  - Welche Motive verfolgen Studenten und Hochschulabsolventen bei der Wahl ihrer präferierten Einstiegsposition? Wie gut ist die Passung der präferierten Motivstruktur mit der Motivstruktur von Einstiegspositionen im Personalmanagement?
  - Welche Rolle wird Personalern zugeschrieben? Gibt es hinsichtlich der Rollenbeschreibung Unterschiede zwischen Personen mit und ohne HR-Kenntnissen?
- » Wie sehen Studenten und Hochschulabsolventen, die im Personalmanagement tätig werden wollen diesen Geschäftsbereich? Welche Personalthemen interessieren diese besonders? Wie gut ist die Passung der Kriterien des Personalmanagements mit den präferierten Kriterien einer Einstiegsposition von Studenten und Hochschulabsolventen?
- » Welche Gruppen von Studenten und Hochschulabsolventen möchten im Personalmanagement tätig werden?

2

---

Executive Summary

# Executive Summary

## Präferenzstrukturen von Studenten und Hochschulabsolventen

- » Die wichtigsten Kriterien der präferierten Einstiegsposition sind „gutes Ansehen im Unternehmen“, die Möglichkeit „kreativ arbeiten zu können“ und „sich anstrengen zu müssen, um Erfolg zu haben“. Beinahe alle Teilnehmer nennen diese als gewünschte Kriterien der Einstiegsposition.
- » Fast die Hälfte der Befragten gibt an, dass die Möglichkeit „viel unterwegs zu sein“ eher nicht wichtig für die präferierte Einstiegsposition sei. Circa einem Drittel ist es zudem eher nicht wichtig im Ausland/international zu arbeiten und/oder Zusatzvergütungen zu erhalten.

## Attraktivität des Personalmanagements für Studenten und Hochschulabsolventen

- » Gute Weiterbildungsmöglichkeiten und interner Kundenkontakt sind die Top-Kriterien, die einer Position im Personalmanagement zugesprochen werden. Je 83 Prozent der Studenten und Hochschulabsolventen nennen diese Kriterien. Der Beitrag zum Geschäftserfolg (81 Prozent), die Anforderung im Personalmanagement (80 Prozent) und die Möglichkeit anderen zu helfen (79 Prozent) folgen im Ranking.
- » Zusatzvergütungen (15 Prozent) und eine schnelle Karriere (15 Prozent) werden eher nicht als Kriterien einer Tätigkeit im Personalmanagement gesehen. Monetäre Anreize (18 Prozent), die Möglichkeit „viel unterwegs zu sein“ (25 Prozent) und „gutes Ansehen im Unternehmen“ (32 Prozent) sind ebenfalls nur für wenige Teilnehmer mit dem Personalmanagement verknüpft.
- » Ein Vergleich der Kriterien, die dem Personalbereich zugeschrieben werden mit der Kriterienstruktur der idealen Einstiegsposition von Studenten und Hochschulabsolventen ergibt einen Mangel an Karriere- und Gestaltungsmöglichkeiten auf Seiten des Personalmanagements. Vor allem vermissen die Teilnehmer dieser Studie die Möglichkeit, „Gestaltungsspielraum zu haben“ und „viel Geld zu verdienen“.
- » Das Ergebnis hat das stereotypenhafte Vorurteil bestätigt, demzufolge HR-Manager eher die hilfsbereiten Dienstleister (29 Prozent) sind und weniger die Partner auf Augenhöhe (9 Prozent). Als Wegbereiter oder Brückenbauer erleben jeweils nur 18 Prozent der Befragten das Personalmanagement. Auffällig ist, dass Studierende, die bereits berufliche Anknüpfungspunkte zum Personalmanagement hatten, HR-Manager anders bewerten, nämlich überwiegend eher als Wegbereiter (22 Prozent) sowie Partner auf Augenhöhe (13 Prozent) und weniger als Verwalter (6 Prozent). Das legt den Schluss nahe, dass es sich bei dieser Einschätzung um eine typische Zuschreibung handelt. Mit anderen Worten: Das generelle Image von HRM ist schlechter als die tatsächliche Wahrnehmung von Insidern.

# Executive Summary

## Personalmanagement aus Sicht zukünftiger Personaler (Studenten und Hochschulabsolventen , die ihre ideale Einstiegsposition im Personalwesen sehen)

- » Auch das Image des Personalmanagements muss verbessert werden, denn eine Einstiegsposition im HR-Bereich bietet aktuell noch nicht die idealen Bedingungen für den Berufsstart: 47 Prozent halten es nicht für möglich im Personalmanagement viel Geld zu verdienen und 47 Prozent glauben nicht daran später eine schnelle Karriere zu machen. 45 Prozent möchten im Unternehmen mit ihrer Tätigkeit gut angesehen sein, halten dies aber im Personalmanagement nicht für realisierbar. Kreatives Arbeiten und Zusatzvergütungen werden ebenfalls deutlich stärker als Kriterien der Einstiegsposition gewünscht als einer Position im Personalmanagement zugeschrieben. Die Differenzen betragen zwischen den Ausprägungen von idealer Position und Einstiegsposition im Personalmanagement betragen 37 und 35 Prozent.
- » Im Gegensatz dazu stimmen für einige Kriterien Präferenz und Zuordnung zum Personalmanagements auch vollkommen überein. Alle Teilnehmer mit Berufswunsch Personalmanagement, die eine herausfordernde Position und interessante Aufgaben präferieren, sehen diese Kriterien als im Personalmanagement gegeben. Dies gilt auch für den Wunsch nach internem Kundenkontakt. Leichte Differenzen, insofern, dass 95 bzw. 93 Prozent derer die den Wunsch äußern das Kriterium auch als gegeben ansehen, gibt es hinsichtlich der Präferenz anderen Menschen zu helfen und gute Weiterbildungsmöglichkeiten zu haben.
- » Diejenigen Studenten und Hochschulabsolventen, die gerne im Personalmanagement tätig sein möchten, geben an sich insbesondere für die Auswahl von Mitarbeitern, das Training und die Beratung von Führungskräften zu interessieren.

## Wer wird Personaler?

- » Vor allem Wirtschaftsabsolventen, Psychologen und Pädagogen streben unter den Teilnehmern dieser Studie eine Einstiegsposition im Personalmanagement an. Mit 72 Prozent ist der Anteil weiblicher Studenten und Hochschulabsolventen, die diesen Beruf ergreifen wollen signifikant höher als der männlicher Interessenten.



Kapitel

---

3

Methodik

---

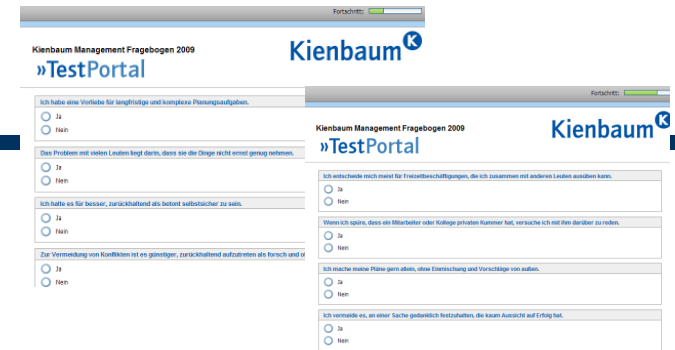
# Methodik

## Datenerhebung

### Methodik und deskriptive Statistik

- » Die Datenerhebung erfolgte online im Zeitraum von Juli bis September 2009 bei deutschsprachigen Studierenden und Hochschulabsolventen verschiedener Universitäten.
- » Die Daten wurden mittels deskriptiver Methoden ausgewertet.
- » Die Angaben zu den einzelnen Items beruhen auf den Antworten von etwas mehr als 800 Teilnehmer, die den Fragebogen ausgefüllt haben. Da einzelne Teilnehmer einige Fragen ausgelassen haben, basieren die Ergebnisse auf unterschiedlichen Angaben (jeweils aber immer zwischen 700 und 800 Antworten).

\*Der KMF ist ein anerkanntes und von uns häufig eingesetztes Instrument, welches die Ausprägung von verschiedenen führungsrelevanten Eigenschaften abbildet. Der Fragebogen ist an einer Stichprobe von 5.000 Führungskräften getestet.



### Rekrutierung und Anreiz für die Teilnahme

- » Voraussetzung für die Teilnahme war der Status Hochschulstudent oder -absolvent. Die Teilnehmer wurden über verschiedene Foren, wie z.B. StudiVZ, Facebook, Xing, sowie über verschiedene deutsche Universitäten und Absolventennetzwerke per E-Mail angesprochen. Die E-Mail enthielt die Aufforderung weitere Studenten und Hochschulabsolventen auf die Befragung aufmerksam zu machen.
- » Die Studie wurde den Teilnehmern nach Auswertung kostenlos zugestellt.
- » Die vollständige Bearbeitung des Fragebogens berechnete zur kostenfreien Teilnahme am Kienbaum Management Fragebogen (KMF)\*.

# Methodik

## Fragebogen: Aufbau und Items

### Allgemeine Informationen zum Fragebogen

- » Der verwendete Fragebogen ist in zwei Bereiche gegliedert und setzt sich wie folgt zusammen:
  1. Items zur typischen Einstiegsposition im Personalmanagement und Beantwortung derselben Items zur präferierten Einstiegsposition des Teilnehmers
  2. Angaben persönlicher und demografischer Art

Studie zur Attraktivität des Personalmanagements  
Kienbaum

Eine typische Einstiegsposition im Personalbereich verbinde ich damit...

1 2 3 4

1 2 3 4

1 2 3 4

1 2 3 4

1 2 3 4

1 2 3 4

Skala  
1 = trifft überhaupt nicht zu  
2 = trifft eher nicht zu  
3 = trifft eher zu  
4 = trifft vollkommen zu

### Die Skala

- » Zur Einstellungsmessung wurde eine Vierstufige-Likert-Skala verwendet.
- » Da eine Zuordnung der Skalierung in Intervallskalenniveau nicht streng eindeutig vorzunehmen ist, wurden die Antworten entsprechend der einzelnen Kategorien betrachtet. Die Auswertung erfolgte über die Aggregation eher zustimmender und eher abstimmender Selbstaussagen (Summenbildung über die Stufen) und anschließender Ermittlung der prozentualen Häufigkeiten. Die Ausprägungen der Vierer-Skala lauteten wie folgt:
  - 1 = „trifft überhaupt nicht zu“
  - 2 = „trifft eher nicht zu“
  - 3 = „trifft eher zu“
  - 4 = „trifft vollkommen zu“

# Methodik

## Fragebogen: Aufbau und Items

### Fragebogen Teil 1:

#### **Aussagen zur typischen Einstiegsposition im Personalmanagement und zur präferierten Einstiegsposition des Teilnehmers**

- » Aussagen zur „typischen Einstiegsposition“ für Hochschulabsolventen im Personalmanagement eines Unternehmens in Deutschland
- » Beantwortung derselben Items mit der Fragestellung nach der präferierten Einstiegsposition
- » Frage nach dem Rollenbild des Personalers

#### **Bei der Auswertung wurde eine Untergliederung der abgefragten Kriterien einer Einstiegsposition in vier Motivgruppen vorgenommen:**

1. Anschlussmotiv, 2. Karrieremotiv, 3. Hilfsmotiv und
4. Gestaltungsmotiv

### Fragebogen Teil 2:

#### **Beschaffenheit der präferierten Position**

- » Anstellungsverhältnis
- » Unternehmensgröße
- » Branche
- » Teilbereich Personalwesen

#### **Demografische Daten**

- » Alter, Geschlecht, Studium an Universität oder Fachhochschule, Studiengang

#### **Studium**

- » Personalwesen Inhalt des Studiums
- » Status Student/Absolvent
- » Abiturnote

4

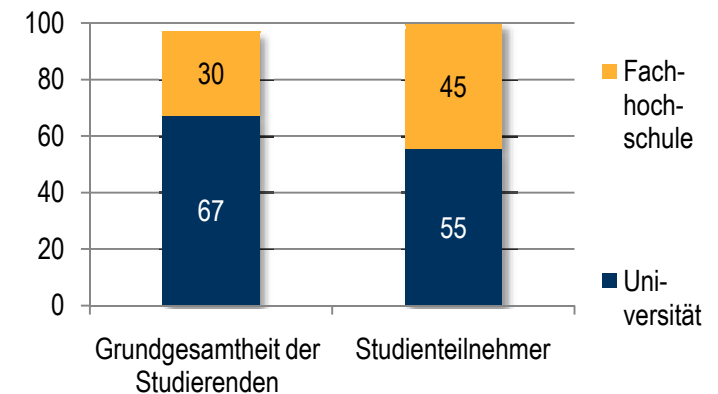
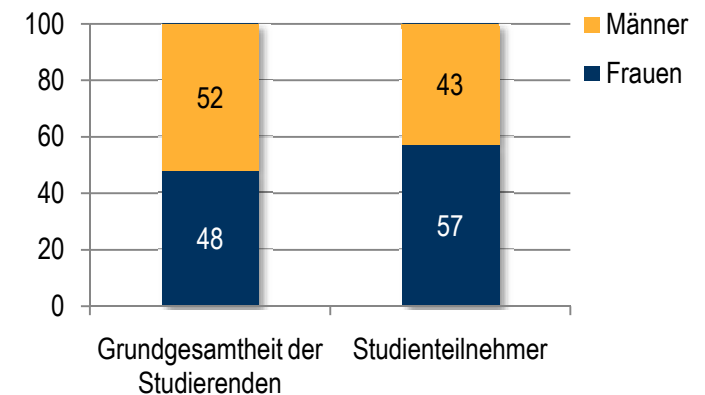
---

Stichprobe

# Stichprobenbeschreibung: Gender, Alter, Status, Universität vs. Fachhochschule

Repräsentative Stichprobe: Zusammenstellung entspricht der Gesamtverteilung

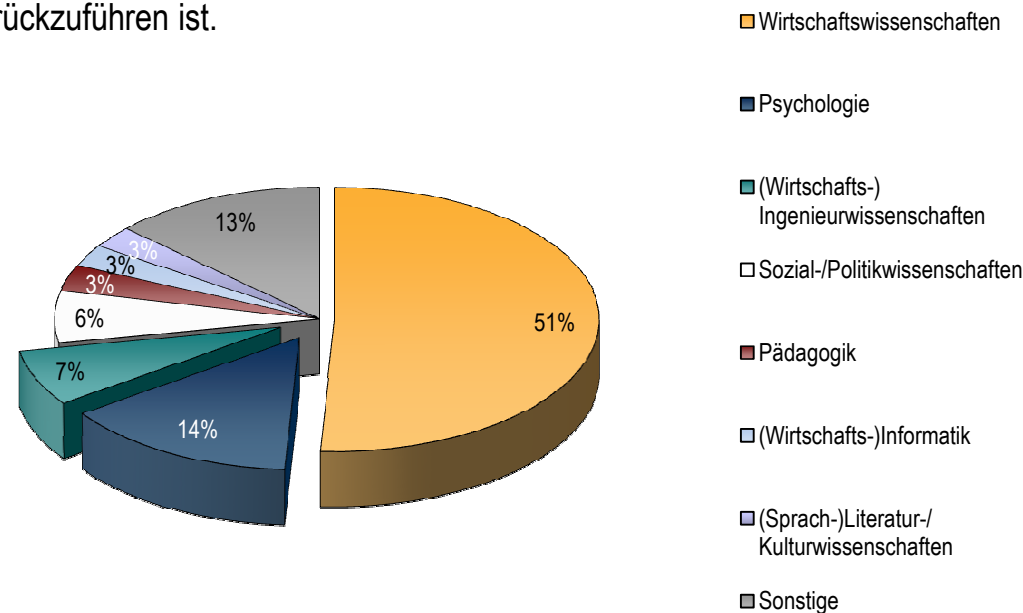
- » 57 Prozent der Teilnehmer der Studie sind weiblich, 43 Prozent männlich. Die Grundgesamtheit aller Studierenden besteht laut dem statistischen Bundesamt zu 48 Prozent aus Frauen und 52 Prozent aus Männern, was schlussfolgern lässt, dass es sich hier um eine repräsentative Stichprobe handelt.
- » Der Altersdurchschnitt der befragten Personen liegt bei 25,6 Jahren; der älteste Teilnehmer ist 57, der jüngste 18 Jahre alt. Das Gros der Teilnehmer (ca. 50 Prozent) ist zwischen 23 und 26 Jahren alt. Diese Verteilung entspricht der Grundgesamtheit: Das statistische Bundesamt gibt einen Altersdurchschnitt von 25,4 Jahren für Studierende aus.
- » Zu der Stichprobe zählten Studierende und Hochschulabsolventen: 72 Prozent befanden sich zum Zeitpunkt der Befragung in einem Studium.
- » 55 Prozent der studentischen Teilnehmer waren an einer deutschen Universität beziehungsweise 44 Prozent an einer Fachhochschule eingeschrieben. Die Grundgesamtheit weist folgende Verteilung auf: 67 Prozent sind an Universitäten und 30 Prozent an Fachhochschulen eingeschrieben\*.



# Stichprobenbeschreibung: Studiengänge

## Große Beteiligung von Wirtschaftswissenschaftlern und Psychologen

Das Gros der Teilnehmer (51 Prozent) befindet sich derzeit in einem Studium mit wirtschaftswissenschaftlichem Bezug. 14 Prozent der Teilnehmer studieren Psychologie und 17 Prozent ein Fach im Bereich (Wirtschafts-)Ingenieurwissenschaften. Zum Vergleich: Wirtschaftswissenschaftler stellen auch in der Gesamtheit der Studierenden mit 14,5 Prozent\*\* die größte Gruppe dar. Die Rangplätze zwei und drei unter allen Studierenden werden von den Fachrichtungen Maschinenbau (7,1 Prozent\*\*) und Informatik (6,3 Prozent\*\*) belegt. Der Anteil der Psychologie-Studierenden macht 1,6 Prozent \*\* und der Anteil Studierender der Sozial-/Politikwissenschaften 3,2 Prozent\* \* aus. Daraus folgt, dass der Anteil der teilnehmenden Studenten nur teilweise repräsentativ ist, was wahrscheinlich auf die Thematik der Befragung zurückzuführen ist.



\*\* Quelle: Statistisches Jahrbuch 2009 des Statistischen Bundesamtes, WS 2007/2008

5

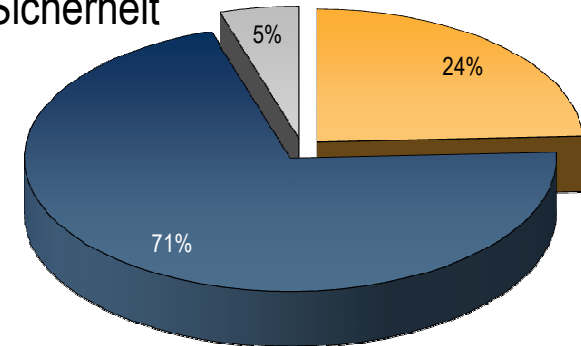
Präferenzstrukturen von  
Hochschulabsolventen



# Präferenzstrukturen: Bevorzugte Art der Tätigkeit & Unternehmensgröße

Selbstständigkeit wenig reizvoll, Hochschulabsolventen setzen auf Sicherheit

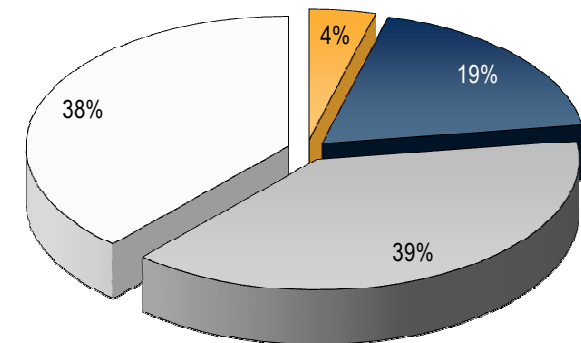
- » Die Studenten und Hochschulabsolventen geben einer festen Anstellung gegenüber Selbstständigkeit und Verbeamtung deutlich den Vorzug: 71 Prozent sprechen sich für eine Anstellung, 24 Prozent für die Selbstständigkeit und 5 Prozent für eine Verbeamtung aus.



- selbstständig
- angestellt
- verbeamtet

Große Unternehmen beliebt für den Berufseinstieg

- » Favorisiert wird deutlich die Anstellung in einem größeren Unternehmen (ab 3.000 Mitarbeitern) gegenüber Kleinunternehmen: Etwa 77 Prozent der befragten Hochschulabsolventen benannten die Kategorie mittelständisches Unternehmen bis Großkonzern als attraktiveren Arbeitgeber.

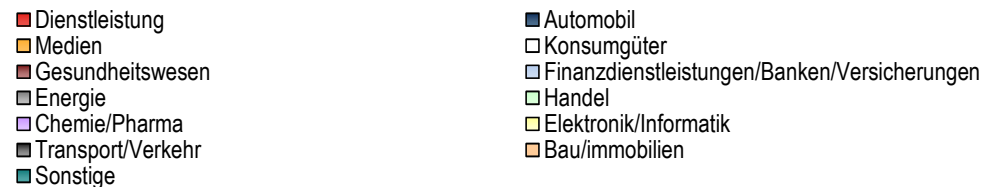
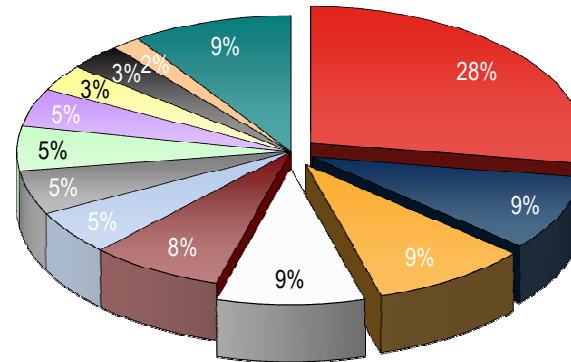


- bis zu 30 (Kleinstunternehmen)
- bis zu 300 (kleines Unternehmen)
- bis zu 3000 (mittelständisches Unternehmen)
- mehr als 3000 (mittelständisches Unternehmen bis Großkonzern)

# Präferenzstrukturen: Branche

Beinahe ein Drittel der Befragten strebt in die Dienstleistungsbranche

- » 28 Prozent der Studenten und Hochschulabsolventen strebt eine Position in der Dienstleistungsbranche an. Jeweils neun Prozent gaben an in der Automobil-, der Medien- oder der Konsumgüterbranche arbeiten zu wollen. Weitere acht Prozent möchten im Gesundheitswesen tätig werden. Interesse an den übrigen Branchen besteht bei jeweils maximal fünf Prozent der Befragten.



# Kriterien der idealen Einstiegsposition: Häufigste Nennung

Ansehen, Kreativität und hoher Anspruch beschreiben die Kriterien der idealen Einstiegsposition

	Kriterium	+	-
1	Im Unternehmen gut angesehen zu sein	98 %	2 %
2	Kreativ arbeiten zu können	98 %	2 %
3	Mich anstrengen zu müssen, um Erfolg zu haben	98 %	2 %
4	Gute Weiterbildungsmöglichkeiten zu haben	96 %	4 %
5	Zum Geschäftserfolg beizutragen	96 %	4 %
6	Auf eigene Initiative zu arbeiten	95 %	5 %
7	Projektverantwortung zu übernehmen	95 %	5 %
8	Mit angenehmen Kollegen zusammen zu arbeiten	94 %	6 %
9	Mit intelligenten/leistungsorientierten Menschen im Team zu arbeiten	94 %	6 %
10	Ein breites Aufgabenspektrum zu bearbeiten	93 %	7 %
11	Interessante Aufgaben zu bearbeiten	89 %	11 %
12	Eher im Team als alleine zu arbeiten	86 %	14 %
13	Führungsverantwortung zu haben	82 %	18 %
14	In Kontakt mit externen Kunden zu stehen	82 %	18 %
15	In Kontakt mit internen Kunden zu stehen	81 %	19 %

- » Ansehen, Kreativität und hoher Anspruch sind Aspekte, die für die Teilnehmer die präferierte Einstiegsposition beschreiben.
- » Beinahe alle Teilnehmer (98 Prozent) gaben an, dass die präferierte Einstiegsposition die Möglichkeit bieten sollte, im Unternehmen gut angesehen zu sein, kreativ arbeiten zu können und dass es wichtig sei, sich anstrengen zu müssen, um Erfolg zu haben.
- » 96 Prozent präferieren eine Einstiegsposition mit guten Weiterbildungsmöglichkeiten und weitere 96 Prozent möchten zum Geschäftserfolg beitragen.

In der Spalte „+“ sind alle Antworten die auf die Kategorie „trifft eher zu“ und „trifft vollkommen zu“ entfallen, dargestellt, die Spalte „-“ gibt den Prozentsatz der Antworten „trifft eher nicht zu“ und „trifft überhaupt nicht zu“ wieder. Gelb markiert sind die fünf Kriterien mit der häufigsten Nennung.

## Kriterien der idealen Einstiegsposition: Seltenste Nennung

Mobilität, Internationalität und Zusatzvergütungen sind für circa ein Drittel der Hochschulabsolventen keine Kriterien der idealen Einstiegsposition

	Kriterium	+	-
16	Meine Arbeitszeit flexibel gestalten zu können	81 %	19 %
17	Gestaltungsspielraum zu haben	80 %	20 %
18	Viel Geld zu verdienen	79 %	21 %
19	Anderen Menschen helfen zu können	77 %	23 %
20	Private und berufliche Interessen gut zu vereinbaren	77 %	23 %
21	Einen engen Kontakt zur Geschäftsführung zu pflegen	77 %	23 %
22	Unbefristet angestellt zu sein	75 %	25 %
23	Mit Personen anderer Kulturkreise zusammen zu arbeiten	75 %	25 %
24	Schnell Karriere zu machen	75 %	25 %
25	An herausfordernden Tätigkeiten zu arbeiten	73 %	27 %
26	Eine andere Sprache zu sprechen	70 %	30 %
27	Zusatzvergütungen (variable Vergütung, Dienstwagen etc.) zu erhalten	67 %	33 %
28	Im Ausland/international arbeiten zu können	66 %	34 %
29	Viel unterwegs zu sein	55 %	45 %

- » 45 Prozent der Studienteilnehmer benennen Mobilität (Viel unterwegs zu sein), nicht als ein Kriterium, dass ihre ideale Einstiegsposition auszeichnet. Ähnlich verhält sich die Präferenzlage für die Themen „Internationalität“ und „Zusatzvergütungen“. Hier nennen 34 Prozent bzw. 33 Prozent diese Kriterien nicht als Kriterien der idealen Einstiegsposition.
- » Für 30 Prozent ist es nicht von Bedeutung eine Fremdsprache zu sprechen und 27 Prozent wünschen nicht explizit eine herausfordernde Tätigkeit.

# Kriterien der idealen Einstiegsposition: Nicht-Personaler vs. Personaler

## Nicht-Personalern wichtiger als Personalern:

- Gute Weiterbildungsmöglichkeiten
- Gestaltungsspielraum
- Viel Geld
- Schnelle Karriere

## Personalern wichtiger als Nicht-Personalern:

- Interner Kundenkontakt
- Private und berufliche Interessen gut zu vereinbaren
- Anderen Menschen helfen zu können
- An herausfordernden Tätigkeiten zu arbeiten

**Kriterien der idealen Einstiegsposition: Nicht-Personaler vs. Personaler**

Rangliste der Kriterien einer idealen Einstiegsposition von Nicht-Personalern und Personalern

NICHT-PERSONALER	PERSONALER	RANGPLATZ-DIFFERENZ
1 Kreativ arbeiten zu können	1 Kreativ arbeiten zu können	↔ 0
2 Mich anstrengen zu müssen, um Erfolg zu haben	2 Mich anstrengen zu müssen, um Erfolg zu haben	↔ 0
3 Zum Geschäftserfolg beizutragen	3 Zum Geschäftserfolg beizutragen	↔ 0
4 Projektverantwortung zu übernehmen	4 Auf eigene Initiative zu arbeiten	↓ -4
5 Gute Weiterbildungsmöglichkeiten zu haben	5 Mit angenehmen Kollegen zusammen zu arbeiten	↓ -19
6 Auf eigene Initiative zu arbeiten	6 Mit intelligenten/leistungsorientierten Menschen im Team zu arbeiten	↑ 2
7 Mit intelligenten/leistungsorientierten Menschen im Team zu arbeiten	7 Projektverantwortung zu übernehmen	↑ 0
8 Mit angenehmen Kollegen zusammen zu arbeiten	8 Ein breites Aufgabenspektrum zu bearbeiten	↑ 3
9 Ein breites Aufgabenspektrum zu bearbeiten	9 Im Unternehmen gut angesehen zu sein	↑ 1
10 Im Unternehmen gut angesehen zu sein	10 In Kontakt mit internen Kunden zu stehen	↑ 1
11 Interessante Aufgaben zu bearbeiten	11 Eher im Team als alleine zu arbeiten	↓ 0
12 In Kontakt mit externen Kunden zu stehen	12 Interessante Aufgaben zu bearbeiten	↑ 2
13 Eher im Team als alleine zu arbeiten	13 Anderen Menschen helfen zu können	↑ 2
14 Führungsverantwortung zu haben	14 Private und berufliche Interessen gut zu vereinbaren	↓ -2
15 Gestaltungsspielraum zu haben	15 Meine Arbeitszeit flexibel gestalten zu können	↓ -5

Die Pfeile geben die Veränderung des Rangplatzes ausgehend vom Nicht-Personaler an.  
 ↔ = Keine Veränderung, ↑ = größere Bedeutung für Personaler, ↓ = weniger große Bedeutung für Personaler

Kienbaum<sup>K</sup>

**Kriterien der idealen Einstiegsposition: Nicht-Personaler vs. Personaler**

Rangliste der Kriterien einer idealen Einstiegsposition von Nicht-Personalern und Personalern

NICHT-PERSONALER	PERSONALER	RANGPLATZ-DIFFERENZ
15 Viel Geld zu verdienen	15 Führungsverantwortung zu haben	↓ -5
17 Meine Arbeitszeit flexibel gestalten zu können	17 An herausfordernden Tätigkeiten zu arbeiten	↑ 2
18 Einen engen Kontakt zur Geschäftsführung zu pflegen	18 Unbefristet angestellt zu sein	↓ -4
19 Schnell Karriere zu machen	19 In Kontakt mit externen Kunden zu stehen	↓ -5
20 In Kontakt mit internen Kunden zu stehen	20 Gestaltungsspielraum zu haben	↑ 10
21 Mit Personen anderer Kulturkreise zusammen zu arbeiten	21 Viel Geld zu verdienen	↓ -2
22 Private und berufliche Interessen gut zu vereinbaren	22 Einen engen Kontakt zur Geschäftsführung zu pflegen	↑ 8
23 Eine andere Sprache zu sprechen	23 Mit Personen anderer Kulturkreise zusammen zu arbeiten	↓ -3
24 Anderen Menschen helfen zu können	24 Schnell Karriere zu machen	↑ 12
25 Unbefristet angestellt zu sein	25 Gute Weiterbildungsmöglichkeiten zu haben	↑ 7
26 Im Ausland/international arbeiten zu können	26 Eine andere Sprache zu sprechen	↓ -2
27 Zusatzvergütungen (variable Vergütung, Dienstwagen etc.) zu erhalten	27 Zusatzvergütungen (variable Vergütung, Dienstwagen etc.) zu erhalten	↔ 0
28 An herausfordernden Tätigkeiten zu arbeiten	28 Im Ausland/international arbeiten zu können	↑ 11
29 Viel unterwegs zu sein	29 Viel unterwegs zu sein	↔ 0

Die Pfeile geben die Veränderung des Rangplatzes ausgehend vom Nicht-Personaler an.  
 ↔ = Keine Veränderung, ↑ = größere Bedeutung für Personaler, ↓ = weniger große Bedeutung für Personaler

Kienbaum<sup>K</sup>

# Kriterien der idealen Einstiegsposition: Nicht-Personaler vs. Personaler

## Rangliste der Kriterien einer idealen Einstiegsposition von Nicht-Personalern und Personalern

	NICHT- PERSONALER		PERSONALER	RANGPLATZ-DIFFERENZ
1	Kreativ arbeiten zu können	1	Kreativ arbeiten zu können	↔ 0
2	Mich anstrengen zu müssen, um Erfolg zu haben	2	Mich anstrengen zu müssen, um Erfolg zu haben	↔ 0
3	Zum Geschäftserfolg beizutragen	3	Zum Geschäftserfolg beizutragen	↔ 0
4	Projektverantwortung zu übernehmen	4	Auf eigene Initiative zu arbeiten	↓ -4
5	Gute Weiterbildungsmöglichkeiten zu haben	5	Mit angenehmen Kollegen zusammen zu arbeiten	↓ -19
6	Auf eigene Initiative zu arbeiten	6	Mit intelligenten/leistungsorientierten Menschen im Team zu arbeiten	↑ 2
7	Mit intelligenten/leistungsorientierten Menschen im Team zu arbeiten	7	Projektverantwortung zu übernehmen	↑ 0
8	Mit angenehmen Kollegen zusammen zu arbeiten	8	Ein breites Aufgabenspektrum zu bearbeiten	↑ 3
9	Ein breites Aufgabenspektrum zu bearbeiten	9	Im Unternehmen gut angesehen zu sein	↑ 1
10	Im Unternehmen gut angesehen zu sein	10	In Kontakt mit internen Kunden zu stehen	↑ 1
11	Interessante Aufgaben zu bearbeiten	11	Eher im Team als alleine zu arbeiten	↓ 0
12	In Kontakt mit externen Kunden zu stehen	12	Interessante Aufgaben zu bearbeiten	↑ 2
13	Eher im Team als alleine zu arbeiten	13	Anderen Menschen helfen zu können	↑ 2
14	Führungsverantwortung zu haben	14	Private und berufliche Interessen gut zu vereinbaren	↓ -2
15	Gestaltungsspielraum zu haben	15	Meine Arbeitszeit flexibel gestalten zu können	↓ -5

Die Pfeile geben die Veränderung des Rangplatzes ausgehend vom Nicht-Personaler an.

↔ = Keine Veränderung, ↑ = größere Bedeutung für Personaler, ↓ = weniger große Bedeutung für Personaler

# Kriterien der idealen Einstiegsposition: Nicht-Personaler vs. Personaler

## Rangliste der Kriterien einer idealen Einstiegsposition von Nicht-Personalern und Personalern

NICHT- PERSONALER	PERSONALER	RANGPLATZ-DIFFERENZ
16 Viel Geld zu verdienen	16 Führungsverantwortung zu haben	↓ -5
17 Meine Arbeitszeit flexibel gestalten zu können	17 An herausfordernden Tätigkeiten zu arbeiten	↑ 2
18 Einen engen Kontakt zur Geschäftsführung zu pflegen	18 Unbefristet angestellt zu sein	↓ -4
19 Schnell Karriere zu machen	19 In Kontakt mit externen Kunden zu stehen	↓ -5
20 In Kontakt mit internen Kunden zu stehen	20 Gestaltungsspielraum zu haben	↑ 10
21 Mit Personen anderer Kulturkreise zusammen zu arbeiten	21 Viel Geld zu verdienen	↓ -2
22 Private und berufliche Interessen gut zu vereinbaren	22 Einen engen Kontakt zur Geschäftsführung zu pflegen	↑ 8
23 Eine andere Sprache zu sprechen	23 Mit Personen anderer Kulturkreise zusammen zu arbeiten	↓ -3
24 Anderen Menschen helfen zu können	24 Schnell Karriere zu machen	↑ 12
25 Unbefristet angestellt zu sein	25 Gute Weiterbildungsmöglichkeiten zu haben	↑ 7
26 Im Ausland/international arbeiten zu können	26 Eine andere Sprache zu sprechen	↓ -2
27 Zusatzverütunden (variable Verütunda, Dienstwaaen etc.) zu erhalten	27 Zusatzvergütungen (variable Vergütung, Dienstwagen etc.) zu erhalten	↔ 0
28 An herausfordernden Tätigkeiten zu arbeiten	28 Im Ausland/international arbeiten zu können	↑ 11
29 Viel unterwegs zu sein	29 Viel unterwegs zu sein	↔ 0

Die Pfeile geben die Veränderung des Rangplatzes ausgehend vom Nicht-Personaler an.

↔ = Keine Veränderung, ↑ = größere Bedeutung für Personaler, ↓ = weniger große Bedeutung für Personaler

# 6

## Attraktivität des Personalmanagements für Hochschulabsolventen



# Kriterien einer Tätigkeit im Personalmanagement

Einstieg im Personalmanagement bietet gute Weiterbildungsmöglichkeiten und internen Kundenkontakt

	Kriterium	+	-
1	Gute Weiterbildungsmöglichkeiten zu haben	83 %	17 %
2	In Kontakt mit internen Kunden zu stehen	83 %	17 %
3	Zum Geschäftserfolg beizutragen	81 %	19 %
4	Mich anstrengen zu müssen, um Erfolg zu haben	80 %	20 %
5	Anderen Menschen helfen zu können	79 %	21 %
6	Mit intelligenten/leistungsorientierten Menschen im Team zu arbeiten	79 %	21 %
7	Mit angenehmen Kollegen zusammen zu arbeiten	76 %	24 %
8	Eher im Team als alleine zu arbeiten	76 %	24 %
9	Interessante Aufgaben zu bearbeiten	70 %	30 %
10	Unbefristet angestellt zu sein	70 %	30 %
11	An herausfordernden Tätigkeiten zu arbeiten	68 %	32 %
12	Ein breites Aufgabenspektrum zu bearbeiten	65 %	35 %
13	Auf eigene Initiative zu arbeiten	64 %	36 %
14	Mit Personen anderer Kulturkreise zusammen zu arbeiten	63 %	37 %
15	Einen engen Kontakt zur Geschäftsführung zu pflegen	61 %	39 %

- » 83 Prozent der Studenten und Hochschulabsolventen geben an, eine Position im Personalmanagement sei mit guten Weiterbildungsmöglichkeiten und dem Kontakt mit internen Kunden verbunden. 81 Prozent sind der Meinung, dass mit dieser Position zum Geschäftserfolg beigetragen wird.
- » Das Personalmanagement sei anforderungsreich (80 Prozent) und mit der Möglichkeit verbunden anderen zu helfen (79 Prozent) so die Meinung der Befragten.

# Kriterien einer Tätigkeit im Personalmanagement

Positionen im Personalmanagement: Eher nicht mit harten Kriterien verknüpft

	Kriterium	+	-
16	Private und berufliche Interessen gut zu vereinbaren	58 %	42 %
17	Eine andere Sprache zu sprechen	55 %	45 %
18	Gestaltungsspielraum zu haben	51 %	49 %
19	Kreativ arbeiten zu können	47 %	53 %
20	Führungsverantwortung zu haben	47 %	53 %
21	In Kontakt mit externen Kunden zu stehen	47 %	53 %
22	Meine Arbeitszeit flexibel gestalten zu können	47 %	53 %
23	Im Ausland/international arbeiten zu können	39 %	61 %
24	Projektverantwortung zu übernehmen	36 %	64 %
25	Im Unternehmen gut angesehen zu sein	32 %	68 %
26	Viel unterwegs zu sein	25 %	75 %
27	Viel Geld zu verdienen	18 %	82 %
28	Schnell Karriere zu machen	15 %	85 %
29	Zusatzvergütungen (variable Vergütung, Dienstwagen etc.) zu erhalten	15 %	85 %

- » Zusatzvergütungen (15 Prozent) und eine schnelle Karriere (15 Prozent) werden eher nicht als Kriterien einer Tätigkeit im Personalmanagement gesehen.
- » Monetäre Anreize (18 Prozent), Mobilität (25 Prozent) und gutes Ansehen im Unternehmen (32 Prozent) sind ebenfalls nur für wenige Teilnehmer mit dem Personalmanagement verknüpft.

In der Spalte „+“ sind alle Antworten die auf die Kategorie „trifft eher zu“ und „trifft vollkommen zu“ entfallen, dargestellt, die Spalte „-“ gibt den Prozentsatz der Antworten „trifft eher nicht zu“ und „trifft überhaupt nicht zu“ wieder. Gelb markiert sind die fünf Kriterien mit der seltensten Nennung.

# Personalmanagement: Abgleich von Motiv- und Präferenzstruktur

Motive für die Arbeit im Personalmanagement und Passung mit Präferenzstruktur von Studenten und Hochschulabsolventen

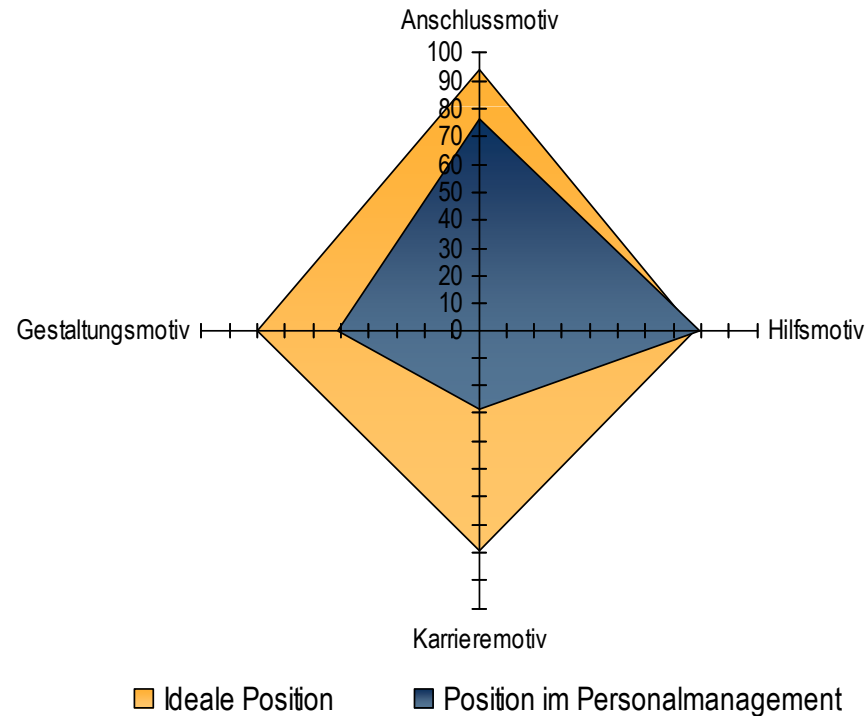
- » Die Frage nach den Motiven wird anhand der vier Hauptmotive – Anschlussmotiv, Hilfsmotiv, Karrieremotiv und Gestaltungsmotiv betrachtet. Verglichen wird die Wahrnehmung der Einstiegsposition im Personalmanagement mit der Präferenzstruktur der Teilnehmer anhand der Beantwortung der unten dargestellten vier Items:

Motiv	Kriterium
Anschlussmotiv	Mit angenehmen Kollegen zusammen zu arbeiten
Hilfsmotiv	Anderen helfen zu können
Karrieremotiv	Viel Geld zu verdienen
Gestaltungsmotiv	Gestaltungsspielraum zu haben

# Personalmanagement: Abgleich von Motiv- und Präferenzstruktur

Positionen im Personalmanagement mangelt es verglichen mit den Präferenzen von Studenten und Hochschulabsolventen an Karriere- und Gestaltungsmöglichkeiten

- » Der Vergleich zwischen der Ausprägung der Motive bei einer idealen Position und einer Position im Personalmanagement zeigt, dass die Teilnehmer für ihren Berufseinstieg eine Position präferieren, die einem deutlich stärkeren Karriere- und Gestaltungsmotiv entspricht, als sie die Möglichkeit „Karriere zu machen“ und „zu gestalten“ einer Position im Personalmanagement zuschreiben.



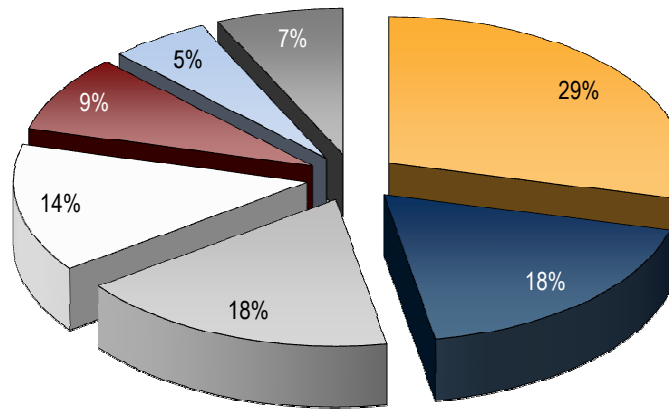
# Die Rolle des Personalers

Ein Großteil der Befragten sieht den Personaler als Dienstleister

- » Der Großteil der Teilnehmer sieht in einem Personaler einen Dienstleister (30 Prozent), Wegbereiter (18 Prozent), oder Brückenbauer (18 Prozent).
- » Mit 14 Prozent ebenfalls häufig genannt wurde die Rolle des Verwalters.

**Zitat „Verwalter“:**  
 „Ich habe die Bezeichnung "Verwalter" gewählt, weil ich die meisten Personalbearbeiter als reine Bürokraten kennen gelernt habe, wenig flexibel, stets nach Vorschrift und wenn es doch mal noch eine Woche länger dauert, ist das auch nicht so schlimm.“

**Zitat „Brückenbauer“:**  
 „Ich sehe Mitarbeiter im Personalbereich als jemanden, der Brücken zwischen Mitarbeitern und Geschäftsleitung, Unternehmenserfolg sowie der Erreichung der individuellen Ziele der Mitarbeiter baut“.



- Dienstleister
- Wegbereiter
- Brückenbauer
- Verwalter
- Partner auf Augenhöhe
- Menschenfreund
- Sonstige

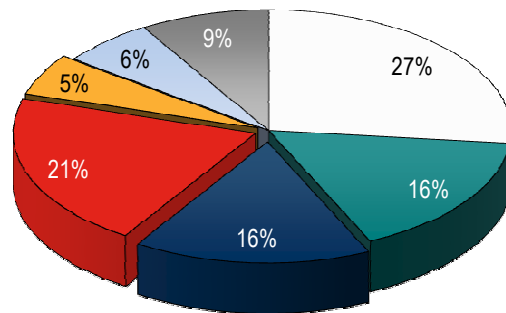
**Zitat „Dienstleister“:**  
 „Vornehmlich werden für interne Kunden Dienstleistungen erbracht (Personalentwicklung, Services, Personalmanagement). Der MA muss sich an internen Kunden orientieren und seine Services anbieten.“

**Zitat „Wegbereiter“:**  
 Im Personalbereich geht es meiner Meinung nach nicht nur um Recruiting sondern vor allem auch um Personalentwicklung und Talent Management. Ein guter Personaler sollte "Wegbereiter" sein.

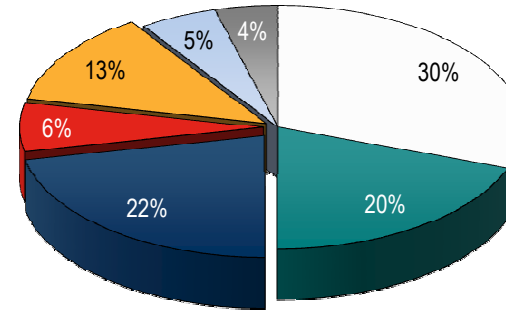
# Die Rolle des Personalers

Studenten ohne HR-Erfahrung sehen Personal eher als Verwalter und weniger als Partner auf Augenhöhe und Wegbereiter

» Sicht von Personen ohne Studieninhalt Personal



Sicht von Personen mit Studieninhalt Personal



- Dienstleister
- Brückenbauer
- Wegbereiter
- Verwalter
- Partner auf Augenhöhe
- Menschenfreund
- Sonstige

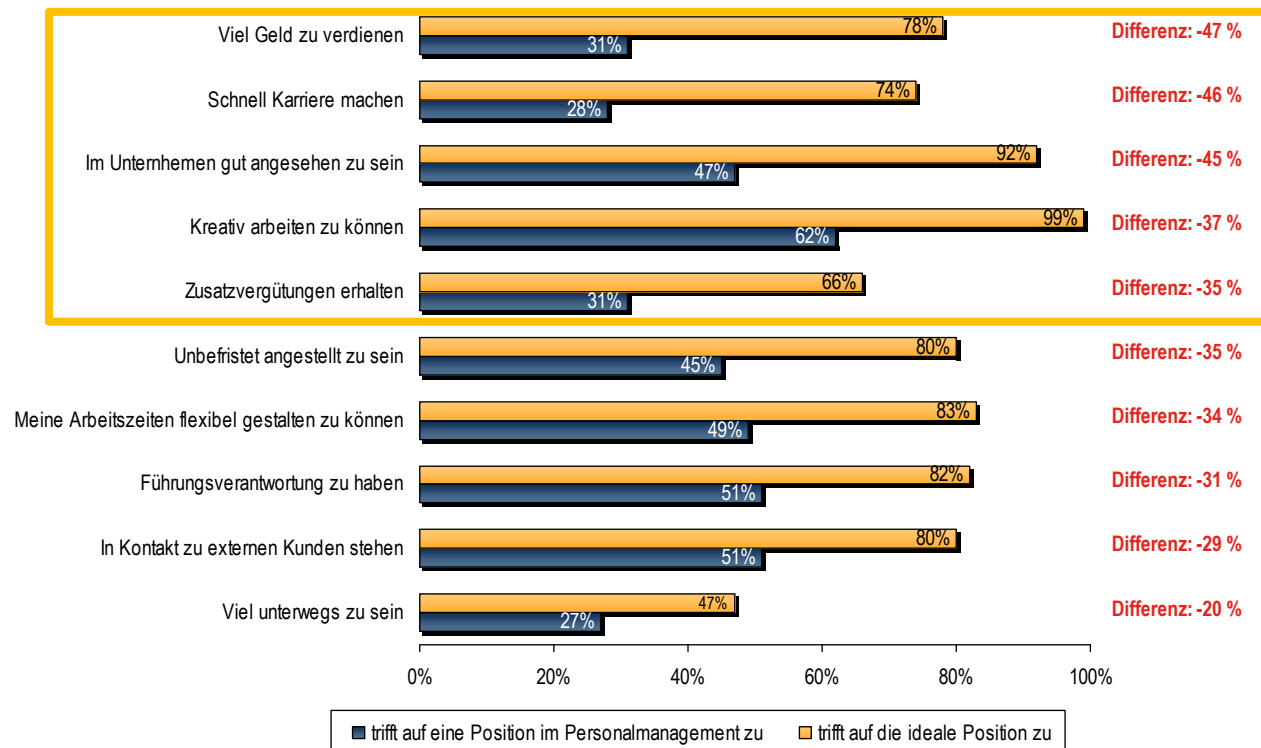
**Zitat:** „In der Realität ist der Personalbereich heute eher "Verwalter". Im Idealfall sollte allerdings eine enge Verzahnung des Personalmanagements mit den kaufmännischen Funktionen stattfinden, um die strategische Bedeutung des Personalmanagements zu nutzen, z.B. in Bezug auf die langfristige Personalplanung. Dann würde auch die Rolle des Personalmanagements eher dem eines "Wegbereiters" entsprechen.“

# 7 Personalmanagement aus Sicht zukünftiger Personaler\*

\*Zukünftige Personaler meint Studenten und Hochschulabsolventen, die ihre ideale Einstiegsposition im Personalwesen sehen

# Personalmanagement aus Sicht zukünftiger Personaler : Präferenzstruktur vs. Einschätzung Personalmanagement

Zukünftige Personaler würden gern viel Geld verdienen sind aber der Meinung eine Einstiegsposition im Personalmanagement biete nicht die Gelegenheit dazu



» 78 Prozent der zukünftigen Personaler, möchten mit ihrer Einstiegsberufstätigkeit viel Geld verdienen. Jedoch nur 31 Prozent schreiben einer Einstiegsposition im Personalmanagement diese Eigenschaft zu.

» Eine schnelle Karriere wird von vielen zukünftigen Personaler gewünscht (74 Prozent), jedoch von einem erheblich geringeren Teil für möglich gehalten (28 Prozent).

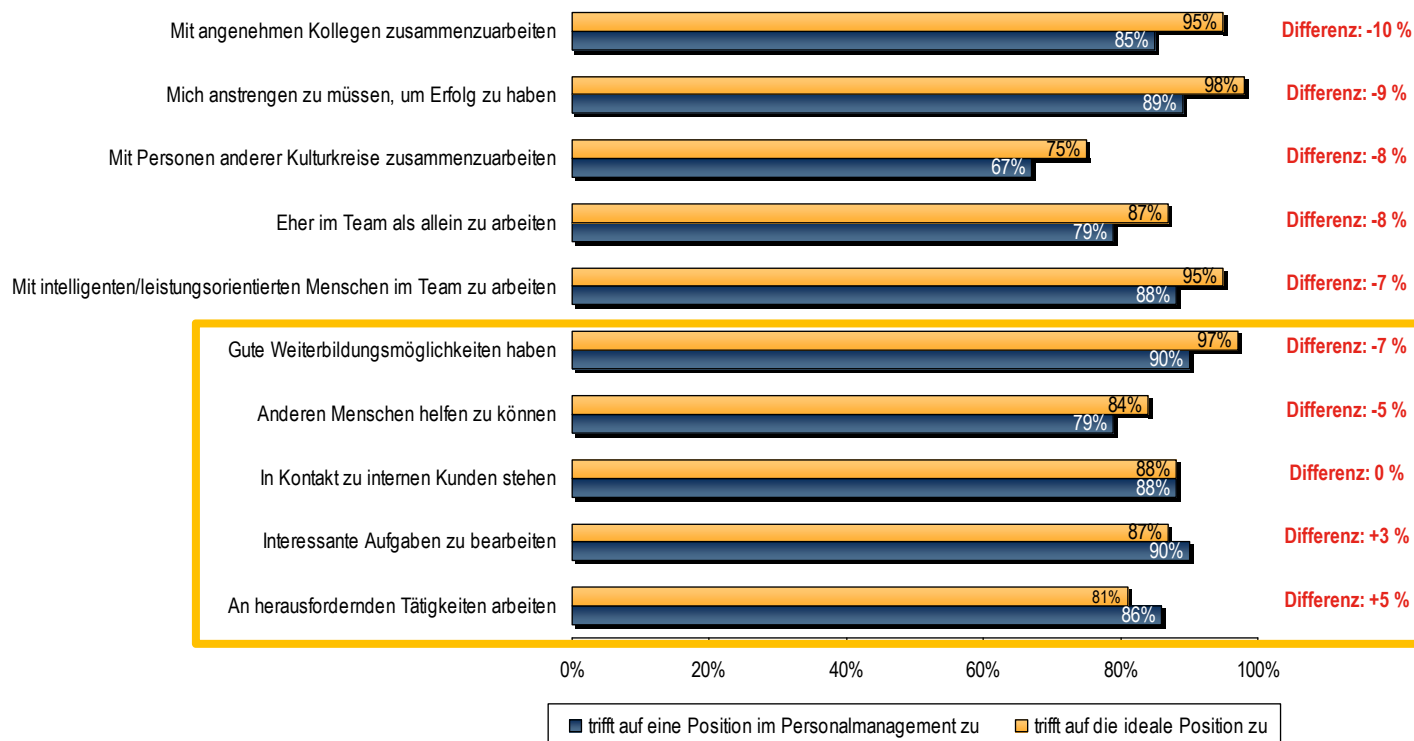
» In ihrer Ausprägung um 45 Prozent unterscheiden sich Präferenz und Einschätzung für das Kriterium „im Unternehmen gut angesehen zu sein“.

» Kreatives Arbeiten und Zusatzvergütungen werden ebenfalls deutlich stärker als Kriterien der Einstiegsposition gewünscht als einer Position im Personalmanagement zugeschrieben. Die Ausprägungen differieren um 37 und 35 Prozent.



# Personalmanagement aus Sicht zukünftiger Personaler: Präferenzstruktur vs. Einschätzung Personalmanagement

Zukünftige Personaler sehen ihren Wunsch nach internem Kundenkontakt mit einer Einstiegsposition im Personalmanagement voll erfüllt



»Aus Sicht von zukünftigen Personalern bietet eine Einstiegsposition im Personalmanagement ihren Wünschen entsprechend eine herausfordernde Tätigkeit, interessante Aufgaben und internen Kundenkontakt.

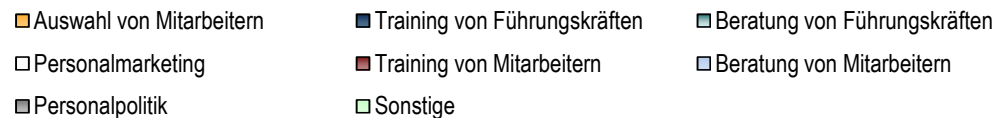
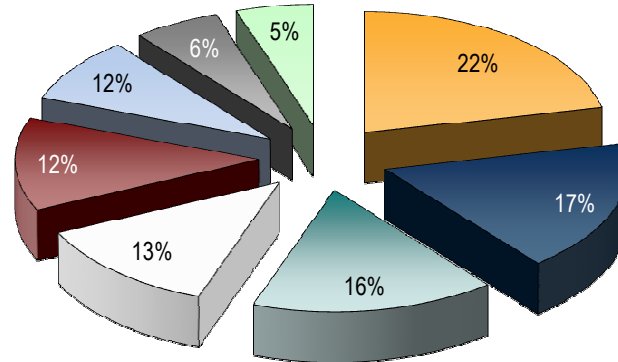
» Das Personalmanagement bietet zudem beinahe in dem Maße, wie von zukünftigen Personalern präferiert die Möglichkeit anderen Menschen zu helfen (- fünf Prozent) und umfasst gute Weiterbildungsmöglichkeiten.

Genannt werden die Items bei denen die Differenz zwischen der Beurteilung von Positionen im Personalmanagement und der präferierten Position 10% und weniger beträgt. Gelb markiert sind die fünf Kriterien mit geringster Abweichung.

# Präferenzstrukturen: Personalthemen

## Auswahl, Training und Beratung: Personalthemen, die zukünftige Personaler interessieren

- » Die Studenten und Hochschulabsolventen, die ein Interesse am Personalmanagement haben, interessieren sich überwiegend für die Themen „Auswahl von Mitarbeitern“ (22 Prozent), Training von Führungskräften (18 Prozent) und Beratung von Führungskräften (16 Prozent).
- » Ein Interesse am Thema Abrechnung von Gehältern wurde nicht geäußert.



8

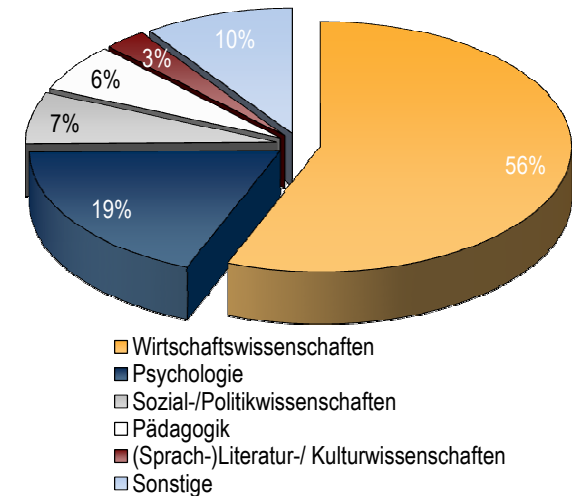
---

Wer wird Personaler?

# Wer wird Personaler?

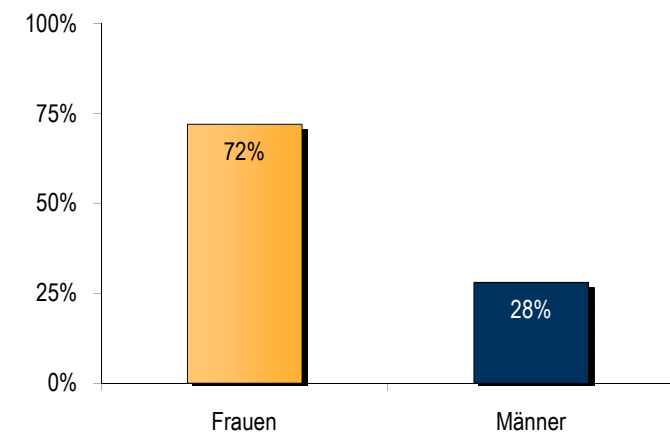
## Wirtschaftsstudenten sind größte Gruppe unter den zukünftigen Personalern

- » 55 Prozent der Studenten, die angaben im Personalmanagement tätig werden zu wollen, studieren Wirtschaftswissenschaften. 19 Prozent studieren Psychologie und sieben Prozent Sozial- und Politikwissenschaften.



## Frauen drängen ins Personalmanagement

- » Signifikant mehr Frauen als Männer wollen ihr Berufsleben im Personalwesen/HR beginnen. 72 Prozent der Teilnehmer, die eine entsprechende Angabe machten, sind weiblich.



---

## Kontakt

---

Kienbaum Management Consultants GmbH  
Potsdamer Platz 8  
10117 Berlin  
[www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)

Matthias Meifert  
Fon: +49 30 880198-77  
Fax: +49 30 880198-66  
[matthias.meifert@kienbaum.de](mailto:matthias.meifert@kienbaum.de)

Julia Richter  
Fon: +49 211 9659-323  
Fax: +49 211 9659-6489  
[julia.richter@kienbaum.de](mailto:julia.richter@kienbaum.de)

Julia Kienbaum  
Fon: +49 30 880198-29  
Fax: +49 30 880198-66  
[julia.kienbaum@kienbaum.de](mailto:julia.kienbaum@kienbaum.de)