

OUT OF THE DARK INTO THE LIGHT

In HR Karriere machen? Das klingt für viele nach einem Schattendasein im Unternehmen. Doch mit den Veränderungen der Arbeitswelt entwickeln sich auch neue Rollen für HR. Das kann spannend werden.

VON WIEBKE JOESTER



„Ich persönlich sehe eine offizielle Führungsrolle nicht als finales Ziel einer Karriere – und auch nicht höherwertig als eine Themen-Verantwortung.“

Nicole Goodfellow, Head of Talent Attraction, Infineon Technologies AG
in: Personalwirtschaft 04/2017

► Auf dem diesjährigen Personalmanagementkongress stellte der HR-Berufsverband BPM seine aktuelle quantitative Berufsfeldstudie sowie das angeschlossene qualitative Forschungsprojekt „Rethinking HR“ vor, das gemeinsam mit weiteren Akteuren wie der Quadriga Hochschule Berlin durchgeführt worden war (siehe Kasten auf Seite 38). Der allgemeine Eindruck, dass das Personalwesen seine Möglichkeiten nicht ausschöpft, zeigte sich bestätigt. „In den Interviews kam heraus, dass HR oft als Sackgasse gilt und die Karriere nicht gerade fördert“, so Dr. Christian Gärtner, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Quadriga. „Aber wenn wir die Kaminkarriere aufbrechen, wird es spannend.“

Attraktive Karriere ist kaminlos

Und da habe sich schon viel getan, findet die Personalberaterin Heike Gorges, Vorstand von HR Blue. „In HR konnten sich inzwischen alternative Karrierewege zur klassischen Linienkarriere etablieren“, weiß Gorges. „Die Kompetenzkarriere ist anerkannt und bestimmte Experten, etwa für Compensation & Benefits oder Recruitment-Profis, sind am Markt aktuell sehr gefragt.“ Wie der Einzelne Karriere für sich definiere, sei jedoch sehr individuell und habe mit den eigenen Stärken und Wünschen zu tun.

Der Karrierebegriff befindet sich in der Neudefinition. Es geht meist nicht mehr um höher, schneller, weiter; es geht darum, etwas zu bewirken, zu gestalten, sich selbst zu entwickeln. Geld und Titel sind nicht mehr alles, wenn die Arbeit als wirkungslos empfunden wird. „Karriere bedeutet für mich, einen sinnvollen Beitrag zu leisten, der für die Organisation wertschöpfend ist, meine persönliche Entwicklung fördert und meiner Lebensphase angemessen ist“, sagt Andrea Kurz, Head of HR der Weleda Group. Beim Start-up Sipgate (siehe auch Reportage ab Seite 8), das momentan als Flaggschiff in Sachen Agilität stark im Aufwind segelt, steht es schon auf der Unternehmenswebseite zu lesen: „Karriere ist für uns die persönliche Laufbahn eines Menschen in seinem Berufsleben. Sie hat in unserer flachen Hierarchie absolut gar nichts mit Status, Titeln oder Management zu tun.“ Agile Konzepte ersetzen mehr und mehr die konventionelle Leiterkarriere. Das ist bisweilen unbequem, denn es fordert Selbstverantwortung. Der Arbeitnehmer muss sich fragen: Wo brauche ich Weiterbildung und -entwicklung, um meinen Beitrag im Unternehmen zu leisten? Diese Neudefinition ist nicht nur eine Folge der veränderten Anforderungen, denen

sich Unternehmen stellen müssen, sondern auch der veränderten Einstellungen und Wünsche der Menschen im Hinblick auf ihr Arbeitsleben.

Das Alter spielt dabei sicherlich eine Rolle. So ergab die HR-Berufsfeldstudie, dass sich im Bereich Employer Branding/ Recruiting zur Hälfte junge Mitarbeiter unter 39 Jahren tummeln (51 Prozent). Die 40- bis 49-Jährigen arbeiten zumeist als Business Partner (39 Prozent) und Arbeitsrechtler (41 Prozent). Über 50-Jährige sind am häufigsten in der Personalverwaltung tätig.

Karriereberaterin Heike Gorges weiß, dass Kandidaten heutzutage genauer hinschauen und wissen, was sie wollen: „eine generalistische Managementfunktion in einem erfolgreichen Markenunternehmen mit Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten – mit angemessenem Gehalt“. Für Experten komme es naturgemäß auf die Bedeutung des eigenen Fachgebiets im Unternehmen an. Eine Alibifunktion hingegen werde von berufserfahrenen, qualifizierten Kandidaten schnell entlarvt und als nicht attraktiv empfunden.

Zufriedenheit im Wandel

Noch bewegen sich Personaler selten außerhalb der angestammten Profession. Die Hälfte der Befragten in der Berufsfeldstudie arbeitet schon seit 15 Jahren im Personalmanagement und das zumeist durchgehend auf der jetzigen Stelle. Die Wechselbereitschaft ist nicht sehr hoch (siehe Abbildung 1), Kaminkarrieren sind also immer noch dominant. Das dürfte sich allerdings langsam, aber sicher ändern. „Es locken immer häufiger

Wechselbereitschaft der Personalmanager

Abbildung 1



„Streben Sie eine Tätigkeit außerhalb der jetzigen Firma an?“, n = 1300, und „Streben Sie eine Tätigkeit außerhalb des HR-Bereichs an?“, n = 1306

Die berufliche Mobilität ist unter Personalmanagern nach wie vor gering ausgeprägt.

Quelle: Berufsfeldstudie BPM/Quadriga, 2017

Rethinking HR – so könnte es gehen

Abbildung 2

Fokus 1: Die Organisation

Das wird benötigt: Strategic Direction und Transformation Architecture

HR treibt die Arbeitsrealität und Zukunftsfähigkeit der Organisation, etwa indem es Transformationen gestaltet und Trends antizipiert.

Das könnten neue Rollen für Personaler sein:

- People and Business Transformator
- Work Innovation Specialist
- Organization Specialist

Fokus 2: Die Arbeit

Das wird benötigt:

Performance Navigation

HR fördert die Zusammenarbeit und Ergebnisse von Teams, etwa indem es agiles Arbeiten treibt und unterstützt.

Das könnten neue HR-Rollen sein:

- Agile Coach
- Team Performance Navigator
- Workplace Manager

Fokus 3: Die Mitarbeiter

Das wird benötigt:

People Enablement

HR unterstützt Individuen bei der Entwicklung ihres vollen Potenzials, etwa indem es Karrierepfade im Umfeld des Unternehmens fördert.

Das könnten neue HR-Rollen sein:

- Potential Developer
- Employee Engagement Manager
- Organizational Learning Specialists
- Talent Broker

Fokus 4: Die HR-Plattform

Das wird benötigt: HR Solutions and Operations

HR gestaltet kundenorientierte Employee Journeys, etwa durch Digitalisierung, Professionalisierung und Analytik in HR-Prozessen.

Das könnten neue Rollen für Personaler sein:

- Digitalization and Automation Manager
- People Data Scientist
- AI Specialist
- Talent Scout

Quelle: Personalwirtschaft auf Basis „Rethinking HR“, 2017

Vier Bereiche der Personalarbeit müssen laut „Rethinking HR“ zukünftig im Fokus stehen, damit HR seinen Beitrag zum Unternehmensziel leisten kann.

spannende Aufgaben, die den Wechsel innerhalb von HR attraktiv machen“, sagt Heike Gorges und verweist auf Projekte und internationale Themen, die Verantwortung für Strategie und Organisationsentwicklung beinhalten.

Ein Grund für die geringe Wechselfreudigkeit liegt darin, dass die Zufriedenheit der Personaler sich laut Berufsfeldstudie mit 70 Prozent zufriedenen und sehr zufriedenen Befragten im Vergleich zu anderen Disziplinen weiterhin auf sehr hohem Niveau befindet. Was macht HR so speziell? „Die Arbeitswelt verändert sich kontinuierlich, gleichzeitig aber in Brüchen. Die Aufgabe, diesen Transformationsprozess für Führungskräfte und Mitarbeitende gut zu begleiten, macht mir Freude“, sagt Personalleiterin Andrea Kurz für sich. Das klingt schon nach frischem Wind. Und danach, dass die anstehenden Herausforderungen ebenfalls für Behagen im Personalmanagement sorgen können.

Dennoch ist die durchschnittliche Zufriedenheit mit dem Job seit der letzten Berufsfeldstudie in 2014 gesunken – damals fühlten sich noch vier von fünf Befragten (81 Prozent) im Personalmanagement wohl. Der Stress ist

auch dort größer geworden, die Vielfalt der Aufgaben und die Schnelligkeit, in der diese erledigt werden müssen, haben zugenommen. Aufgaben aus dem quantitativen, digitalisierten Umfeld ebenfalls – und die sind nicht gerade das, wofür das Herz des Personalers üblicherweise schlägt. Befasst er sich jedoch damit, hat das positive Auswirkungen: „Diejenigen, die schon mit digitalen Kommunikations- und Kooperationstechniken arbeiten, zeigen sich zufriedener“, sagt Professor Christian Gärtner. Die Anwender digitaler Tools reagierten zudem schneller auf veränderte Anforderungen und setzten ihre Ziele im Unternehmen durch. Besonders hoch ist mit 74 Prozent die Zufriedenheit im Bereich Employer Branding/Recruiting – und das bei gleichzeitig höchstem Stressempfinden (63 Prozent).

Die Gestaltung von Arbeit und Arbeitsplätzen hat laut der Studie weiterhin wesentlichen Einfluss auf die Zufriedenheit und die Motivation der Arbeitnehmer. Dabei sorgen gerade Personalentwicklung und Weiterbildungen von speziellen Kompetenzen bei Mitarbeitern für Unternehmenstreue. Da ist es schade, dass nur jeder zweite Befragte (48 Prozent) der Auffassung ist, dass seine Entwicklungsmöglichkeiten von den Führungskräften erkannt werden.

Rethinking HR – so könnte Zukunft gehen

Um die Zufriedenheit weiter auf hohem Niveau zu halten, muss HR der Aufgabenvielfalt und den Ursachen des erhöhten Stresses lösungsorientiert begegnen – neben allen anderen Herausforderungen. Als Ergebnis des Forschungsprojekts kristallisierten sich vier zentrale Bereiche heraus, die zukünftig bevorzugt ins Auge gefasst werden sollten: Organisation, Arbeit, Mitarbeiter und HR-Plattform (siehe Abbildung 2). Eine klare Neuausrichtung ließe in der

Berufsfeldstudie und „Rethinking HR“

Die dritte Ausgabe der Studie „**Personalmanagement als Beruf**“ des Bundesverbands der Personalmanager e. V. (BPM) und der Quadriga Hochschule Berlin basiert auf einer Online-Befragung aus dem Frühjahr 2017. 1359 Personalmanager nahmen daran teil, 75 Prozent davon waren Führungskräfte. Darüber hinaus erfolgte im **Forschungsprojekt „Rethinking HR“** eine qualitative Untersuchung, bei der 40 CHROs, CEOs, CFOs von Dax-30-Unternehmen und Hidden Champions sowie Verantwortliche von Gewerkschaften interviewt wurden. Auf Basis dieser Untersuchungen werden neue Rollen- und Kompetenzprofile für HR entwickelt. Durchgeführt wird das Projekt vom BPM, Egon Zehnder, der Boston Consulting Group und der Quadriga Hochschule Berlin.



„Ich habe viel getan, um Sackgassen zu vermeiden. Zumeist durfte ich mich in den Unternehmen auf verschiedenen Positionen weiterentwickeln. Zudem habe ich Unternehmen und Industrien gewechselt und war bereit, im Ausland zu arbeiten.“

Frank Kohl-Boas, Head of People Operations North and Central Europe, Google Germany GmbH
in: Personalwirtschaft 08/2017

Konsequenz neue Tätigkeiten entstehen. Es würden andere Kompetenzen gebraucht und somit müssten neue Stellenbezeichnungen und Tätigkeitsprofile geschaffen werden.

Dazu haben sich die Projektbeteiligten erste Gedanken gemacht. Im Bereich Organisation sei HR gefordert, Wandelprozesse zu gestalten und Trends zu erspüren, um Arbeit strategisch zu gestalten. Personaler entwickeln Strategien in Abgleich mit der Unternehmensstrategie, kümmern sich um die strategische Personalplanung und sorgen dafür, dass Wandel im Unternehmen in handfeste Wirklichkeit umgesetzt wird. „Jetzt sprechen alle über Agilität. In ein, zwei Jahren wird das Thema wieder anders lauten, und es wäre die Aufgabe eines Work Innovation Specialists, diesbezüglich das Gras wachsen zu hören“, erläutert Christian Gärtner von der Quadriga Hochschule eine der neuen Rollen. Dieser könne etwa kollaborative Arbeitsformen mit Robotern gestalten.

Was die Gestaltung von Arbeit angeht, so sieht die Studie HR als Treiber. Agiles Arbeiten, Arbeiten in Teams und die Koordination der Zusammenarbeit sind da die genannten To-dos. Dazu gehört die Unterstützung von Teams und Führungskräften, um deren Effektivität zu erhöhen. Neue Rollen setzen diese Aktivitäten um.

Wichtig für die Personalarbeit sei zudem die Entwicklung der Mitarbeiter und das Begleiten und Fördern ihrer Karriere. Potenziale zu entdecken und auszuloten, Entwicklung, Nachfolgeplanung und Feedback gehören zu diesem Fokusbereich. Eine neue Rolle könnte der „Talent Broker“ sein, der Arbeitskräfte über die Unternehmensgrenzen hinaus sichtet, wie Christian Gärtner erläutert: „Die Rolle wäre für den Austausch von Talenten über Fachbereichsgrenzen hinweg zuständig und dafür, dass immer genügend qualifizierter Nachwuchs vorhanden ist.“ Aber auch Crowdsourcing sollte ein Talent Broker als Instrument prüfen und gegebenenfalls nutzen.

Den drei Fokusbereichen liege eine HR-Plattform zugrunde, die digitale HR-Lösungen heranzieht, um die Employee Journey so kundenorientiert und effizient wie möglich zu gestalten. Mitarbeiter entwickeln effektive HR-Prozesse, digitalisieren und automatisieren sie, gewinnen Daten, analysieren diese und leiten daraus sinnvolle Maßnahmen im Sinne der Strategie ab. Kurz gesagt: Sie optimieren Personalprozesse und heben die Arbeit in den drei anderen Fokusbereichen auf ein neues, datenbasiertes Niveau.

Geht man dem Ansatz von „Rethinking HR“ nach, sind im Personalmanagement fortan viele Disziplinen gefordert: Mathemati-

ker in der Big-Data-Auswertung, Psychologen in People and Leadership Enablement, Betriebswirtschaftler und Organisationsdesigner fürs Strategische, Ingenieure zur Gestaltung der Arbeitsprozesse – ein wahres Eldorado für den Akademikernachwuchs.

Akademische Bildung als Basis

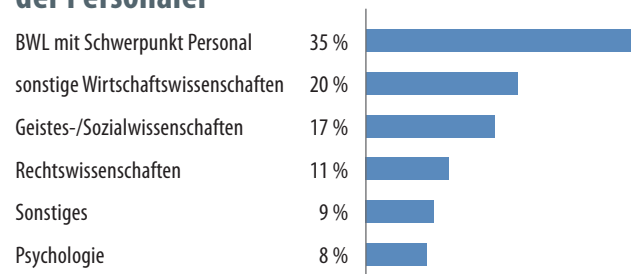
HR wird nach wie vor überwiegend von Akademikern betrieben, mit steigender Tendenz: 2014 hatten bereits vier von fünf befragten Personalern einen Hochschulabschluss, 2017 steigerte sich die Zahl um weitere sechs Prozent.

Der Anteil der allgemeinen Wirtschaftswissenschaftler halbierte sich zuletzt von 46 auf 20 Prozent (siehe Abbildung 3). Die Zahl der Wirtschaftswissenschaftler, die ihren Schwerpunkt auf HR setzen, steigt hingegen: Ein Drittel der Befragten gab an, BWL mit Schwerpunkt Personal studiert zu haben (35 Prozent), was einer Zunahme von zehn Prozent entspricht – alles im Vergleich zur Vorgängerstudie von 2014 gesehen. Die oberen Leitungspositionen in HR sind momentan traditionell zur Hälfte von Arbeitsrechtlern besetzt. Deshalb mit Blick auf die eigene HR-Laufbahn auf diese Disziplin zu setzen, wäre aber zu kurz gedacht.

Denn aus den Interviews des Forschungsprojekts ergab sich der Wunsch an den Nachwuchs, über den HR-Tellerrand hinauszuschauen. Wer als Business Partner ernstgenommen werden will und strategischen Einfluss entfalten möchte, muss sich im Unternehmen auch außerhalb des Personalmanagements auskennen. Im besten Fall sollte man jenseits der HR-Abteilung tätig gewesen sein, um zu verstehen, wie das Business tickt.

Akademische Hintergründe der Personaler

Abbildung 3



„Was für ein Studium haben Sie absolviert?“, n = 1129

Die Spezialisierung im Personalmanagement nimmt zu.

Quelle: Berufsfeldstudie BPM/Quadriga, 2017



„In meinem bisherigen Berufsleben hatte ich bereits unterschiedliche Rollen in unterschiedlichen Umfeldern inne: HR, Change und Transformation Management, Vertrieb und Marketing in Konzernen, Beratungen und Start-ups.“

Felicitas von Kyaw, Vice President Human Resources/Head of HR (BA Customers & Solutions), Vattenfall Group
in: Personalwirtschaft 05/2017

Gesucht sind also Kollegen wie Ulf Werkmeister, Chief HR Officer der Pro Sieben Sat1 Media SE. Er hat Maschinenbau studiert und sich zu Anfang seiner Karriere bewusst für ein Unternehmen mit Job Rotation entschieden. So konnte er auch einen Blick in den Bereich Finance werfen (siehe CV-Check auf Seite 20).

In der Mitte entspringt ein mitreißender Strom

Tatsächlich entsteht aus der Mitte von HR heraus bereits Neues. Die Abteilung HR von DB Vertrieb hat sich agil aufgestellt, seit Sommer 2017 geführt von einer gewählten Führungskraft. Im Konzern schlagen Projekte dieser Art Wellen. Dazu hatte man sich mit der Otto Group ausgetauscht, in der die Umbrüche

sich mittlerweile im konsequenten Du auch mit dem Vorstand niederschlagen. Der Scrum Master der Drogeriemarktkette DM weiß nicht mehr, wie er den Anfragen der Mitarbeiter nachkommen soll – die Boards mit den gelben Klebezetteln sorgen für Aufmerksamkeit und erzeugen Sog. Die Neokarrieristen, die sich über Machen statt über Macht definieren, scharren geradezu mit den Hufen, um Veränderungen zu bewirken: Wie hat das bei euch mit dem Betriebsrat funktioniert? Wie habt ihr den Vorstand auf eure Seite bekommen? Könnt ihr mal vorbeikommen und einen Vortrag bei uns halten? Agile Personalierer vernetzen sich, um sich nicht nur über Abteilungs-, sondern auch über Konzerngrenzen hinweg auszutauschen, und krempeln HR und damit die Unternehmen von innen um.

Personalmanagement wird bereits vielfach in Projekt- und Teamarbeit betrieben – Tendenz steigend. „Wir werden diverse HR-Teams benötigen, die agil und eigenverantwortlich handeln und kooperieren“, so Weleda-Personalleiterin Andrea Kurz. „Und diese neue Form der Führung und Zusammenarbeit erfordert Mut und Demut.“ Mit eben jenem Mut sind in der Mitte der Unternehmen schon viele Personalierer fleißig am Werk. Demut lehrt sie das Fehlermachen, das bei der agilen und neuartigen Arbeitsweise dazugehört.

Die Themen, die dringlich auf der Agenda stehen, sind Recruiting, Personalentwicklung, Digitalisierung der HR-Prozesse, Change Management und Organisationsentwicklung (siehe Abbildung 4). Die Kompetenzen dafür sind aber laut Aussage der Studienteilnehmer oftmals noch gar nicht im Unternehmen, obwohl viel Weiterbildung betrieben wird. Wie geht das zusammen? „Die Wahrnehmung aus den Interviews ist, dass es die falsche Art von Weiterbildung ist“, erläutert Studienleiter Christian Gärtner. „Es wird sehr stark im operativen Kleinklein weitergebildet.“ Die Datenschutzgrundverordnung für HR und das Entgelttransparenzgesetz sind natürlich wichtige Themen, aber strategische Aspekte der Personalarbeit wie People Analytics oder Organisational Design dürfen darüber nicht zu kurz kommen. Dabei haben vier von fünf Personalierern ihre Weiterbildung sogar inhaltlich selbst in der Hand (siehe Abbildung 5) und könnten Abhilfe schaffen. Aus- und Weiterbildung sind in den Augen von Personalberaterin Heike Gorges jedoch längst nicht alles, was es für den Erfolg in HR braucht. „Verantwortung übernehmen, sich Herausforderungen stellen, Projekte durchführen – das sind die Dinge, die uns weiterbringen“, sagt die Karriereberaterin und fordert „Offenheit, HR-Expertise und Persönlichkeit“ als Karrierefaktoren.

Thematische Prioritäten

Abbildung 4



„Was sind aktuell Ihre Prioritäten im HR-Bereich?“ (max. 3 Auswahlmöglichkeiten), n = 1353

Höchste Prioritäten werden Recruiting, Personalentwicklung und der Digitalisierung von HR-Prozessen zugeordnet. Organisationsentwicklung und Change Management bleiben ebenfalls relevant – bei ihnen wurde bereits in der Berufsfeldstudie von 2014 der meiste Weiterbildungsbedarf gesehen.

Quelle: Berufsfeldstudie BPM/Quadrigo, 2017



„Wir haben in diesen Zeiten großer Veränderungen die einmalige Chance, Vorreiter und nicht Abarbeiter zu sein, wenn wir uns selbst mit Kraft und Ausdauer transformieren.“

Oliver Maassen, Leiter Personal und Sozialwesen, Trumpf GmbH + Co. KG
in: Personalwirtschaft 06/2017

HR und der Vorstand

Egal, wie agil und strategisch der Einzelne sich aufstellt – auf die Organisation kommt es ebenfalls an, wie auch auf die Positionierung der Abteilung HR im Unternehmen. Laut Studie finden sich 83 Prozent – und damit zehn Prozent mehr als im Jahre 2014 – aller HR-Abteilungen im Organigramm als zentrale Organisationseinheit direkt unterhalb der Unternehmensleitung wieder. Da sollte der Einfluss auf strategische Fragen sich eigentlich deutlich vergrößert haben. Stattdessen ist der strategische Beitrag im Vergleich zu 2014 um vier bis sechs Prozent gesunken. Zudem sind deutsche Personalverantwortliche nur knapp zur Hälfte überhaupt Mitglied in der Geschäftsführung (49 Prozent). Zum Vergleich: In Schweden sind es 89 Prozent. Auch in den Vorständen wird HR oft nebenbei abgehandelt. Nur in 19 der Dax-30-Unternehmen existieren explizite Personalvorstände (siehe Beitrag auf Seite 42).

„Je höher sich HR in den Unternehmensetagen positionieren kann, desto höher ist auch der strategische Beitrag“, so Jörg K. Ritter, Partner bei Egon Zehnder und Professor an der Quadriga Hochschule Berlin. Neun von zehn Befragten (93 Prozent) ist das klar. Sie halten es für wichtig bis sehr wichtig, dass HR zukünftig eine Verbindung zwischen Unternehmensstrategie und Personalthemen herstellt. Aber nur die Hälfte (53 Prozent) schätzt ihre derzeitigen Kompetenzen im Unternehmen dafür als hoch oder sehr hoch ein.

Diesbezüglich sieht Ritter bereits das Licht am Horizont: „Wenn wir die Kaminkarrieren überwinden und gleichzeitig den Businessmehrwert aufzeigen, können wir auch bessere Leute ins Personalmanagement holen“, ist er sich sicher. HR würde dann in seinem Fähigkeitsspektrum und seinen Berufshintergründen extrem viele Disziplinen abbilden. „Damit ist der Personaler derjenige, der das Gesamtunternehmen am besten verstehen kann.“ In HR bilde sich im Kleinen die Bandbreite ab, die der CEO zu managen habe, und damit sei es fast schon eine CEO-Vorbereitungsposition.

Zum Titelthema HR-Karriere finden Sie auf www.personalwirtschaft.de in der Rubrik „Der Job HR > Berufsbild“ weitere interessante Beiträge:

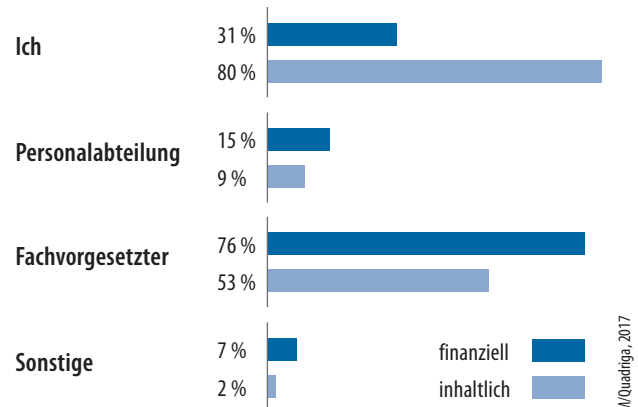
+++ die Ergebnisse der Berufsfeldstudie als Bilderstrecke +++

+++ die spannenden Lebensläufe erfolgreicher Personaler im CV-Check als Bilderstrecke +++

+++ das Interview mit Professor Dr. Stephan Fischer, Hochschule Pforzheim über seine Überlegungen zu HR-Karriere und neuen Rollen +++

Entscheidung über Weiterbildung

Abbildung 5



„Wer entscheidet finanziell bzw. inhaltlich darüber, welche Weiterbildung Sie wahrnehmen?“, n = 1319, Mehrfachnennung möglich

80 Prozent der Befragten haben ihre Weiterbildung inhaltlich selbst in der Hand.

Quelle: Berufsfeldstudie BPM/Quadriga, 2017

Mach doch!

Dafür ist HR im Ganzen gefragt. „Hier gelten die gleichen Gestaltungskriterien wie in anderen Funktionen“, sagt Personalberaterin Heike Gorges von HR Blue. „Das Wichtigste ist, dass HR diese auch auf sich selbst anwendet.“ Heißt: Alternative Karrierewege müssen sich verfestigen und Quereinstiege genauso möglich gemacht werden, wie Wechsel von Personalern ins Business. Statt abwechslungsreiche Lebensläufe als wankelmütig zu deklassieren, gilt es vielmehr zu schauen, wie man die unterschiedlichen Kompetenzen strategisch nutzen kann – für HR und damit für das Unternehmen. Um mit breit aufgestellten Toptalenten Erfolge feiern zu können, braucht es allerdings Anreize, um diese für das Personalmanagement zu begeistern. HR sitzt hierzu an den richtigen Knöpfen. Nun muss es sie aber auch drücken. ■

Veni, Vidi, da Vinci

Wer sitzt ganz oben auf der Karriereleiter? Um diese Frage zu beantworten, haben wir die aktuellen Personalvorstände der Dax-30-Unternehmen seziert, ihr Einkommen abgewogen, Promotionen gezählt und Dienstjahre vermessen. Herausgekommen ist ein Prototyp des aktuellen deutschen HR-Vorstands.

VON KONSTANTIN SCHNETTLER

19 der Dax-30-Unternehmen

haben designierte HR-Vorstände.

Sie sind im Schnitt **52,3 Jahre** alt.

37 Prozent der Vorstände
haben promoviert.

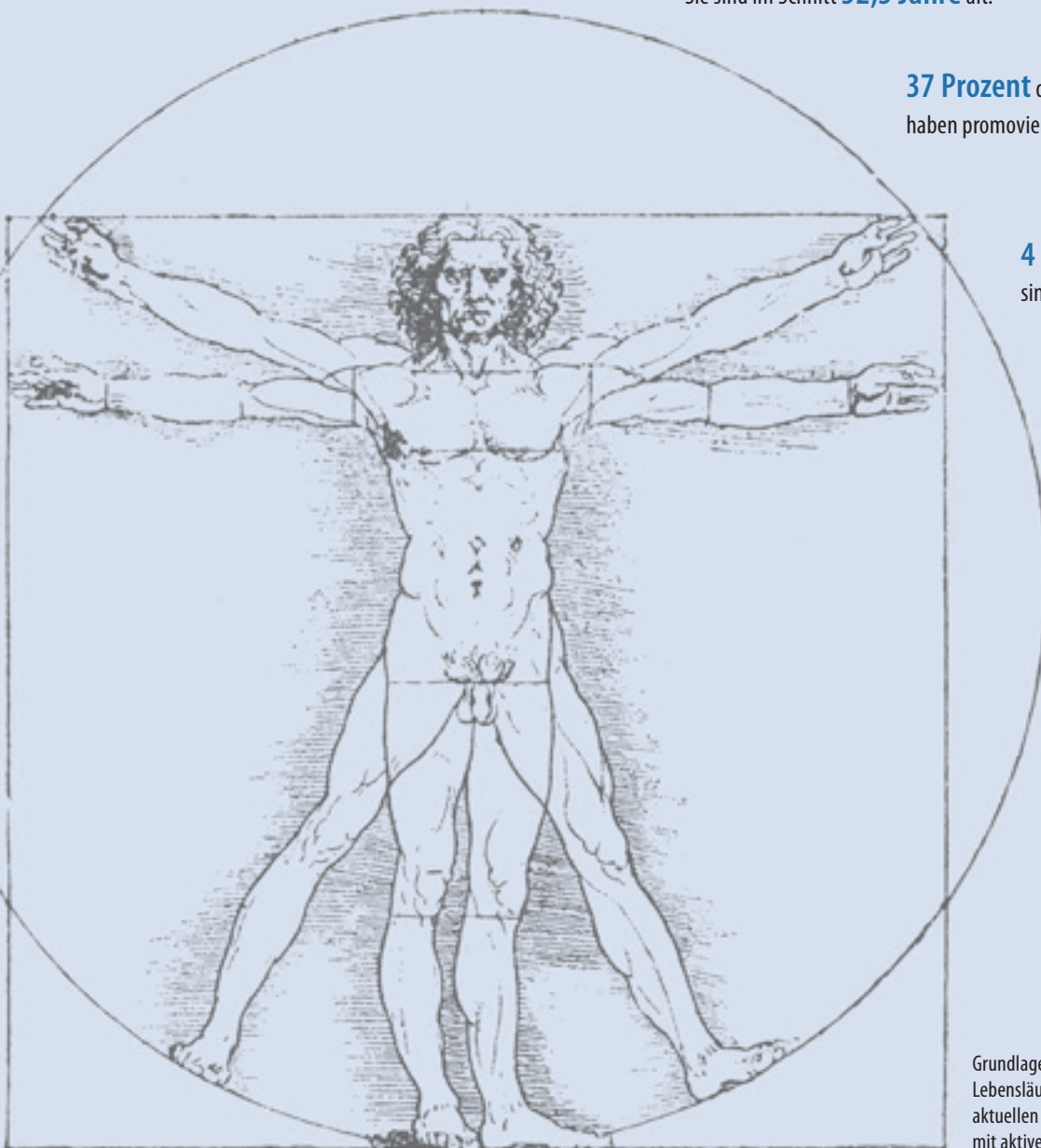
4 von 5 HR-Vorständen
sind Deutsche.

42 Prozent sind weiblich.

Sie sind im Durchschnitt
15,4 Jahre
Teil des Unternehmens.

Sie verdienen durchschnittlich
2,8 Millionen Euro im Jahr
(Stand 2016).

Grundlage dieser Erhebung sind sowohl die Lebensläufe der einzelnen Personen als auch die aktuellen Geschäftsberichte der Dax-30-Unternehmen mit aktivem Personalvorstand.





Die Gegenfahrbahn als Überholspur

In stark von Mitbestimmung geprägten Branchen führt der Weg an die Spitze der HR-Leiter nicht selten über die einschlägigen Gewerkschaften. Wer gut netzwerkt, schafft es von dort in Aufsichtsräte – mit etwas Glück folgt später die Ernennung zum Arbeitsdirektor und Personalvorstand. Viele gestandene Personaler zeigen sich darüber empört.

VON WINFRIED GERTZ UND CLIFF LEHNEN

► Im Februar erschien in der Wochenzeitung „Die Zeit“ ein instruktives Porträt über Ex-VW-Personalvorstand Horst Neumann (siehe goo.gl/uaSVKA), zwischen 2005 und 2015 der bestbezahlte Personaler des Landes. In dieser Zeit verdiente Neumann knapp 50 Millionen Euro, seine Pensionsansprüche liegen bei über 23 Millionen Euro.

Neumanns Karrieregeheimnis: Er konnte Netzwerke spannen, umgab sich mit den richtigen Leuten – und war 16 Jahre lang hauptberuflich in der IG Metall. Es folgten Aufsichtsratsposten, unter anderem bei Opel und der Krupp-Tochter Rasselstein Hoesch. Dort wurde Neumann 1994 zum Arbeitsdirektor ernannt, der Beginn einer HR-Bilderbuchkarriere. Andere prominente Personalvorstände – BPM-Präsidentin Elke Eller (Tui Group), DGFP-Präsidiumsmitglied Oliver Burkhard (Thyssenkrupp) oder Karlheinz Blessing (VW) – sind einen ganz ähnlichen Weg gegangen. Gemein sind allen Genannten das SPD-Parteibuch, die IG-Metall-Laufbahn und der sich über Aufsichtsratsmandate anbahnende Wechsel auf Arbeitgeberseite, schließlich die Berufung zum Arbeitsdirektor und Personalvorstand.

Emotionen kochen hoch

Die Besetzung von lukrativen wie einflussreichen HR-Positionen gibt immer wieder Anlass zu wilder Spekulation und teilweise großer Empörung. Viele gestandene Personalierer schütteln den Kopf angesichts solcher Besetzungen. Voller Hoffnung auf den unmittelbar bevorstehenden Karriereschritt wird ihnen ein Externer aus Gewerkschaft oder Betriebsrat vorgezogen. Da kochen die Emotionen bisweilen hoch. Vitamin B, schätzen Insider, ist längst bei jeder zweiten Stellenbesetzung im Spiel. Besonders wenn „Old Boys“, vorzugsweise beim Golfen, vielversprechende Kontakte knüpfen, heizt das die Gerüchteküche kräftig an: Spekuliert wird hinter vorgehaltener Hand über Nasenfaktor und Seilschaften, weil es an Auswahlkriterien und Transparenz mangelte oder Stellenausschreibungen schon auf bereits vorhandene Favoriten zugeschnitten worden seien.

Netzwerken findet in HR also auf drei Ebenen statt: Vorteile hat seit jeher, wer sich gern austauscht, ungehemmt auf andere Menschen zugeht und aufrichtiges Interesse an ihnen und ihren Tätigkeiten zeigt. Noch schneller rückt in den Fokus, wer dabei nicht allein eigene Ziele verfolgt, sondern sich möglichst für viele Beteiligte verwendet. Und wer sich in den richtigen – sprich: mitbestimmungstarken – Branchen bei den richtigen Gewerkschaften umtut, hat besonders große Chancen auf Top-Positionen. Und das im Zweifel, ohne je operativ Personaler gewesen zu sein.

Lukrativer Seitenwechsel

Bei Stefan Schneider, der heute als Unternehmensberater Führungskräfte auf Verhandlungen mit Betriebsräten vorbereitet, lief das so: Nach seiner Ausbildung arbeitet er bei Daimler als Pro-

grammierer. Ehe er für die IG Metall in den Betriebsrat gewählt wird, setzt er sich als Vorsitzender der Jugendvertretung für die Interessen der Beschäftigten ein. An vorderster Front kämpft er Mitte der 80er-Jahre für die Einführung der 35-Stunden-Woche. Plötzlich wird ihm eine attraktive HR-Aufgabe angeboten. Er wechselt als Führungskraft in den Ausbildungsbereich, kurz darauf ist er als Teamleiter in der Arbeitswirtschaft für die Definition von Leistungsstandards zuständig. Weil das Betriebsverfassungsgesetz dem Betriebsrat weitgehende Mitbestimmungsrechte einräumt, führt Schneider nunmehr auf Arbeitgeberseite schwierige Verhandlungen. „Das hat dank meiner Erfahrung in der Betriebsratsarbeit hervorragend funktioniert“, sagt er heute. Auf den Seitenwechsel angesprochen, stellt Schneider klar, dass er bei seiner Entscheidung seiner Rolle als Betriebsrat nicht ins Gehege kam. „Ich folgte als Betriebsrat keinem ideologischen Verständnis, sondern definierte meine Rolle als Co-Managementfunktion, ohne dabei die Interessen der Arbeitnehmer aus den Augen zu verlieren.“ Nur deshalb sei er überhaupt für die Unternehmensseite in Frage gekommen. Dem Sprung auf die andere Seite folgte eine beachtliche Karriere: Schneider stieg zum internationalen Personalleiter für die Mercedes Pkw- und Van-Werke auf und trug Verantwortung für 2500 HR-Mitarbeiter sowie rund 110 000 Beschäftigte an mehreren Produktionsstandorten im In- und Ausland.

Betriebsrat als Co-Manager

Allem Anschein nach hat Schneider vieles richtig gemacht. In der Wahrnehmung von HR und Führungskräften hat er sich für die zu besetzende Position trotz seiner Aufgaben als Betriebsrat und Gewerkschaftsmitglied als richtiger Kandidat ausgezeichnet. Abgesehen von einigen Anfeindungen als „Fahnenflüchtiger“ im Arbeitnehmerlager konnte er die maßgeblichen Personen für sich einnehmen. „Schnell war ihnen klar, dass sie künftig jemanden auf der anderen Seite haben, der die Spielregeln auf beiden

Seiten kennt und mit dem sie deshalb sehr wahrscheinlich tragfähigere Lösungen aushandeln können.“ Mit Stallgeruch verhandelt es sich leichter. Das sei aus Unternehmenssicht das wesentliche Argument für die Besetzung, meint auch Bernd Ziese, einer der erfahrensten deutschen Wirtschaftsjournalisten und langjähriger Chefredakteur des Handelsblatts. Im Januar schrieb er in der Personalwirtschaft: „Viele Vorstandschefs in Großunternehmen erwarten von ihren Personalern immer noch vor allem, ihnen die Arbeitnehmer vom Halse zu halten und den oft mühsamen Umgang mit dem Betriebsrat zu ersparen.“

Wie Schneiders Beispiel zeigt, muss ein Kandidat aus der Arbeitnehmervertretung nicht unweigerlich Ergebnis viel beschworener Seilschaften oder geschlossener Zirkel sein. Siegfried Baumeister, vor seiner Pensionierung Personalleiter des Automobilzulieferers Voss Automotive in Wipperfurth, beklagt sogar, dass HR-Karrierewege nur in eine Richtung wiesen. „Mir fällt kein einziges

**Wer in den richtigen
Branchen bei den richtigen
Gewerkschaften tätig ist,
hat gute Chancen auf
Top-HR-Positionen.**

Beispiel eines Personalleiters ein, der die Position des Betriebsratschefs übernommen oder auch nur angestrebt hätte.“

Während Betriebsräten oder Gewerkschaftern laut Baumeister die Karriereoption Personalchef oder Arbeitsdirektor offenstehe, „kommt es umgekehrt einem Absturz gleich“. Dabei müsste das Berufsverständnis von Betriebsräten und HR in dieselbe Richtung gehen: „Beide kümmern sich um Menschen in Organisationen und lösen Interessenkonflikte gemeinsam und konstruktiv.“ Davon ist auch Rudolf Kast überzeugt. Der langjährige Personalchef der Sick AG schult Führungskräfte, damit sie gemeinsam mit Betriebsräten ein kooperatives Miteinander entwickeln können.

Kast denkt das Konzept des Betriebsrats als Co-Manager weiter. Für seine Begriffe müssten sich mehr qualifizierte Leute zur Wahl für das Gremium aufstellen und auch dorthin berufen werden.

Schließlich genießen gewählte Repräsentanten in der Belegschaft in der Regel mehr Vertrauen als das Management. Als integralen Bestandteil der Personalentwicklung regt Kast an, dass Führungskräfte eine Wahlperiode Mitglied des Gremiums sein sollten.

„Sie lernen dabei viel übers Arbeits- und Betriebsverfassungsrecht und stärken als erwünschten Lerneffekt auch ihre eigene Konfliktfähigkeit.“

Derweil nehmen in den Dienstleistungs-, Kultur- und Kreativbranchen mitbestimmungsfreie Zonen zu. Jüngere IT-Experten halten die Mitbestimmung für ein überholtes Relikt der Industriegesellschaft, BWL-Absolventen blenden sie in ihrer Wahrnehmung, wie die Wirtschaft tickt, teils gänzlich aus. In den einschlägigen Curricula bleiben Themen wie Betriebsverfassung oder Arbeitnehmerrechte lediglich Randnotizen.

Geschacher auf beiden Seiten

Umgekehrt tun sich Arbeitnehmervertreter schwer, dem qualifizierten Nachwuchs zu verdeutlichen, wie er von einem Betriebsrat profitieren könnte. Selbst wenn es hier und da gelingt, neue Mitglieder zu werben, sinkt seit Jahren der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Beschäftigten. Im Bereich der außertariflich (AT) Besoldeten ist das besonders auffällig. In der Wahrnehmung breiter Kreise sind betriebliche Mitbestimmung sowie gewerkschaftliche Politik von Akteuren dominiert, die sich über die tatsächlichen Bedürfnisse der Beschäftigten in den Betrieben immer häufiger hinwegsetzen und sich in einer Parallelwelt verschanzen, die für viele Betrachter völlig aus der Zeit gefallen zu sein scheint. Dazu tragen nicht nur wochenlange Streiks von Lokführern oder Piloten bei, die das halbe Land lahm legen und deshalb von Kunden sowie Teilen der jeweiligen Belegschaften gleichermaßen fassungslos wie erbost verfolgt werden.

Empörung ruft ebenso Postengeschacher auf allerhöchster Ebene hervor. Doch dabei dem Arbeitnehmerlager die volle Verantwortung zuzuschieben, ist unredlich. Nicht minder verantwortlich sind dafür Vorstände und insbesondere die Mitglieder von Aufsichtsräten. Das entrüstet auch Siegfried Baumeister:

„Während auf der Arbeitsebene Personaler und Betriebsräte um konstruktive Lösungen ringen, sachgerechte Personalentscheidungen treffen und tragfähige Kompromisse aushandeln, ist auf der politischen Ebene – im Vorstand und Aufsichtsrat – Kungelei im Spiel.“

Korruption als Teil des Systems

„Hinter verschlossenen Türen wird Politik gemacht, werden Deals ausgehandelt. Nicht selten geht es auch ums Geld.“ Siegfried Baumeister zufolge sei Korruption im System angelegt, wenn Zuständigkeiten an die Belegschaft mit Stillhalteabkommen verknüpft seien. „Man weiß zwar von unliebsamen Machenschaften, hält aber dicht.“ Wie sonst, fragt der langgediente HR-Experte, seien die im Branchenvergleich stattlichen Tariflöhne und Sozialleistungen einiger Autobauer zu erklären?

Geradezu mafiösen Absprachen ist der in München lehrende Jurist Volker Rieble seit Jahren auf der Spur. „Anstößigkeiten der Parteienfinanzierung sind aufgedeckt und aufgearbeitet. Geldflüsse an Gewerkschaften

und Betriebsräte werden nicht einmal von Transparency International Deutschland behandelt“, schreibt der Direktor des Zentrums für Arbeitsbeziehungen und Arbeitsrecht (ZAAR) in einem Aufsatz über Bestechung. Rieble brandmarkt die Versorgung von exponierten Gewerkschaftern mit Posten, vor allem als Arbeitsdirektoren in montanmitbestimmten und manchen Automobilunternehmen als „korruptive Belohnung für geschmeidige Tarifpolitik“.

Nach Informationen der gewerkschaftsnahen Hans-Böckler-Stiftung bestellen rund 750 Unternehmen einen Arbeitsdirektor im Vorstand. Davon sind 115 von Arbeitnehmervertretern vorgeschlagen und vom Aufsichtsrat gewählt. In den 30 Dax-Konzernen kamen auf diese Weise zwei Arbeitsdirektoren in ihr Amt: Oliver Burkhard ist seit 2013 Mitglied des Vorstands von Thyssenkrupp, Karlheinz Blessing seit 2015 Mitglied des Vorstands von VW.

Burkhard ist ein guter Kommunikator. Nach außen verkauft er den kulturellen Wandel bei Thyssenkrupp überzeugend, nach innen zeigt er sich volksnah. Er schüttelt viele Hände, kennt den Pförtner beim Namen, seine Mitarbeiter nennen ihn einen „Meister“ im Umgang mit den Beschäftigten: „Das kann er wie kein Zweiter“. In einem Interview mit den VDI-Nachrichten auf seinen Wechsel in den Vorstand angesprochen, verwies Burkhard, einst NRW-Chef der IG Metall, auf sein Wertegerüst: Starke sollten mehr tragen als Schwache. Dieser Maxime bleibe er treu.

Daran zweifeln jedoch Beobachter, sogar aus den eigenen Reihen. Noch 2008 erzielte Burkhard als Verhandlungsführer der Gewerkschaft eine Gehaltserhöhung der Stahlarbeiter um 5,2 Prozent; fünf Jahre später wechselt er die Fronten – mit einem deutlich siebenstelligen Gehalt als Anreiz. Verhandeln kann Burkhard also auch, für andere und für sich selbst. Doch wäre er ein Rapper, dürfte der Seitenwechsel seiner Street Credibility abträglich gewesen sein. Der Verdacht liegt nahe, dass sich der geplante Abbau Tau-

Das Postengeschacher auf höchster Ebene ruft Empörung hervor.

sender Arbeitsplätze von einem Gewerkschafter als Arbeitsdirektor schlicht leichter verkaufen lässt.

Gewerkschafts-, Partei-, Unternehmensinteressen

Auch der Aufsichtsrat von Volkswagen lehnt sich an die Montanmitbestimmung an, wonach der Arbeitsdirektor nicht gegen die Stimmen der Arbeitnehmerseite bestellt werden kann. Dieses Vetorecht entfällt seit dem 1976 in Kraft getretenen Mitbestimmungsgesetz. Hier hat die Kapitalseite im Zweifel das Sagen. Für den Vorstandsposten bei VW war eigentlich Gesamtbetriebsratschef Bernd Osterloh vorgesehen. Der laut dem Magazin „Der Spiegel“ „mächtigste Betriebsrat der Republik“ lehnte seine Berufung jedoch nach Aufdeckung des Manipulationsskandals mit dem Hinweis ab, er könne die Beschäftigten „nicht im Stich lassen“. Obwohl lediglich „zweite Wahl“, wurde schließlich Karlheinz Blessing mit voller Stimmzahl der Arbeitnehmerseite gewählt. Blessing, seit 2011 und bis zu seinem Wechsel nach Wolfsburg Chef der Dillinger Hütte, kann auf dem Papier durchaus als Phänotyp für die Verquickung von Gewerkschafts- und Parteiinteressen herhalten. Seit 1984 Mitglied der IG Metall, wurde er 1986 Büroleiter des IG-Metall-Chefs Franz Steinkühler, ehe er 1991 vom damaligen SPD-Chef Björn Engholm zum Parteigeschäftsführer berufen wurde. Nach Engholms Rücktritt folgte Blessing in Dillingen als Arbeitsdirektor übrigens auf Peter Hartz. Und auch der kann heute auf SPD-Parteibuch, IG-Metall-Vergangenheit und VW-Vorstandsmillionen verweisen. Ehrensache. Ironischerweise lässt aktuell Blessings VW-Vorstandskollege, Markenchef Herbert Diess, prüfen, welche Rolle eine Gewerkschaftsmitgliedschaft für Karrieresprünge bei dem Autobauer spielt. Aus Belegschaft und Management gebe es Hinweise, dass Einstellungen und Aufstieg in der Hierarchie von einer Mitgliedschaft der IG Metall abhängen würden. Seit Diess' öffentlichkeitswirksamem Vorstoß aus dem Februar hört man von seinen Aufklärungsbemühungen indes nur noch wenig.

Checks and Balances werden außer Kraft gesetzt.

Machtsucht allerorten

Mitbestimmung, sagte Thomas Sattelberger im vergangenen Jahr (Personalwirtschaft 1/2016), sei in ihrer positiven Auslegung ein System aus Checks and Balances, das „Fraternisierung“ verhindere. Doch hinsichtlich der VW-Affäre, die inzwischen die gesamte deutsche Automobilindustrie erfasst hat, hält der einstige Telekom-Personalvorstand die Gewerkschaften für Mittäter. Den Betriebsrat, insbesondere seinen Vorsitzenden, geißelt der inzwischen für die FDP in den politischen Ring gestiegene Sattelberger als „Co-Alkoholiker der Machtsucht“.

Auch die im Mai als BASF-Personalvorstand in den Ruhestand ausgeschiedene Margret Suckale vertrat im Austrittsinterview mit der Personalwirtschaft (Ausgabe 5/2017) eine klare Haltung: Sie halte es für „problematisch“, wenn ehemalige Betriebsratsvorsitzende zu Arbeitsdirektoren und HR-Vorständen würden: „Wenn man bis gestern auf der Arbeitnehmerseite gestanden hat, kann ich mir schlecht vorstellen, wie man heute authentisch Arbeitgeberinteressen wahrnehmen will.“

Vielleicht mag das nach einer Abkühlungsphase funktionieren, aber in der Regel nicht sofort.“ Gleichwohl habe sie Personalvorstände erlebt, die aus der Gewerkschaft kamen und einen guten Job gemacht hätten.

Stets zwischen den Stühlen

Unternehmensberater Stefan Schneider sieht das viel entspannter. Manager, insbesondere Personalleiter und Arbeitsdirektoren, sagt er, saßen stets zwischen den Stühlen: Sie müssten die Interessen des Business und der Belegschaft austarieren. „Beruft man sie in mitbestimmten Unternehmen gegen den Willen der Arbeitnehmer, handelt man sich dauerhaft Konflikte ein.“ Daher sei bei Besetzungen stets darauf zu achten, dass der Kandidat von beiden Seiten hinreichend akzeptiert wird. Ein SPD-Parteibuch und eine Gewerkschaftshistorie scheinen dem jedenfalls äußerst zuträglich zu sein. Für viele andere Vorstandsjobs und CEO-Posten hingegen – das sei der Fairness halber klargestellt – wären sie ein Karrierekiller. ■

So ermöglichen Sie attraktive HR-Karrieren

① Bestandsaufnahme

Wer sind Sie, wie stellen Sie sich dar, was können Sie, was fehlt Ihnen, was brauchen Sie? Gehen Sie in sich und finden Sie es heraus. Nur wer weiß, wo er steht, kann auch wissen, wie es weitergehen kann. Und da gilt natürlich wie immer: Ehrlich währt am längsten.

② Strategie

HR muss im Unternehmen mitreden und mitentscheiden, um zukünftige Herausforderungen zu meistern – und für Toptalente attraktiv zu sein. Richten Sie Ihre HR-Strategie auf die Unternehmensstrategie aus und weisen Sie Ihren Businessbeitrag klar aus.

③ Agilität

Alte Hierarchien sind oft nicht mehr haltbar. Nur agil lässt sich die VUCA-Welt erfolgreich bezwingen. Das hat aber weniger mit Boards und buntem Blattwerk als vielmehr mit einer Geisteshaltung zu tun. Finden Sie agile Talente, implementieren und fördern Sie agile Haltung.

④ Potenziale

Wenn Sie andere Kompetenzen und Geisteshaltungen brauchen, müssen Sie sich Ihre Mitarbeiter unter neuen Prämissen anschauen. Bei wem schlummern Potenziale, die bisher nicht eingebracht werden konnten und nur entstaubt werden müssen?

⑤ Mitarbeiterentwicklung

Toptalente sind nicht immer diejenigen, die am längsten im Betrieb sind. Aber die wirklich Guten sollten möglichst lange bleiben. HR muss sich und den Mitarbeitern die Frage stellen, was dafür getan werden kann. Und das dann auch umsetzen.

⑥ Businesswissen

HR muss wissen, wie das Business funktioniert. Dieses Wissen bringen Quereinsteiger mit, aber auch aus anderen Abteilungen des eigenen Unternehmens kann Know-how in Ihre Abteilung kommen. Wie wäre es zum Beispiel mit einem Job-Rotation-System?

⑦ Controlling

Wenn Sie nicht messen, können Sie nicht nach außen darstellen, wie erfolgreich Sie sind. Und Vorstände lassen sich am besten mit harten Zahlen überzeugen. Die sind Ihnen unangenehm? Dann holen Sie sich neue Talente mit der entsprechenden Zahlenaffinität ins Haus.

⑧ Big Data

Die besten Entscheidungen trifft man auf der Basis ausreichender Informationen. Die Möglichkeiten, Informationen zu beschaffen und auszuwerten, hat das Personalmanagement noch lange nicht ausgeschöpft. Wichtig: Sie müssen mit den Daten dann auch arbeiten.

⑨ Digitalisierung

Ihre Mitarbeiter sollen hervorragende Leistungen erbringen und strategisch denken. Das geht nur, wenn sie an anderer Stelle entlastet werden. Nutzen Sie die Errungenschaften der Digitalisierung, damit Ihre Mitarbeiter effizienter arbeiten können.

⑩ Investitionen

Ihre Mitarbeiter sollen an sich arbeiten und sich weiterentwickeln. Tun Sie das auch als Organisation? Fragen Sie sich, wie Sie als Abteilung besser werden können. Denn letzten Endes haben Sie als Abteilung mehr Einfluss als der einzelne Mitarbeiter.

⑪ Recruiting

Eine gute Investition ist die in neue Kräfte. Und zwar in diejenigen, die mitbringen, was jetzt und in Zukunft benötigt wird. Ob echter Quereinsteiger oder spezialisierte Fachkraft: Überlegen Sie sich genau, wen Sie brauchen und wie Sie ihn kriegen.

⑫ Organisationsentwicklung

Neue Kräfte sollen und wollen sich zum Wohle des Unternehmens entfalten und ihre Kompetenzen einbringen. Machen Sie das möglich, indem Sie die strukturellen Voraussetzungen dafür schaffen. (wj)