

personal manager

ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCES

12,50 EURO

4 JULI / AUGUST 2016

www.personal-manager.at

Nachwuchs für HR

Chancen und Perspektiven im Personalwesen

- ▶ **Wie der Berufseinstieg gelingt**
- ▶ **Was HR-Verantwortliche verdienen**
- ▶ **Welche Kompetenzen Personalisten benötigen**

Wo bleibt die Moral?

Wie HR ethisches Verhalten in Organisationen fördern kann, erklärt Ethik-Experte Michael Litschka

Was können wir leisten?

Wie gesundheits- und alter(n)sgerechtes Arbeiten gelingt, zeigen BMW und Caritas

Was treibt die Veränderung?

Wie Unternehmen die Kommunikation in Fusionsprozessen über eine App steuern können, hat die Südtiroler Volksbank erprobt



Michael Litschka
Studiengangsleiter,
Fachhochschule St. Pölten



ISSN 1612-2836
Verlagsort 1230 Wien
P.b.b. 10Z038386M



www.hrm.at/profiles/bettina-geuenich

„Veränderung – Mit Hirn!“ (S. 36). Marianne Grobner berichtet über ein Fusionsprojekt der Südtiroler Volksbank, die ihre Change-Kommunikation unter anderem über eine App gesteuert hat (S. 32).

Und – last but not least – informiert unser Special „Mitarbeitergespräche“ über neue Trends im Performancemanagement. Ab Seite

61 finden Sie Softwarelösungen für Mitarbeitergespräche im Überblick.

Viel Spaß bei der Lektüre wünscht

Ihre

Bettina Geuenich

Liebe Leserinnen und Leser,

wer eine Einstiegsposition für den HR-Bereich ausschreibt, kann sich derzeit über zahlreiche Zuschriften freuen. Denn die Zahl der Interessenten übersteigt die der offenen Stellen für Nachwuchskräfte deutlich. Viele Studierende mit Spezialisierung im HR-Bereich machen sich daher Sorgen um ihre Zukunft (siehe Studienbericht S. 20). Ist die Hürde des Berufseinstiegs aber erst einmal genommen, bietet der Personalbereich viele interessante Perspektiven, wie unser Titelthema ab Seite 12 zeigt. Darin beschreiben wir unter anderem, womit Berufseinsteiger im Bewerbungsprozess punkten können und wie Personalchefs Young Potentials für ihre HR-Abteilung rekrutieren. Wir stellen dar, was Personalisten auf den verschiedenen Stufen ihrer Karriere verdienen (S. 17) und welche HR-Kompetenzen in Zukunft gefragt sein werden (S. 22). Zu diesen Kompetenzen gehört in jedem Fall die Fähigkeit, den Wert der eigenen Arbeit mit Zahlen zu belegen. Grundlagen dazu vermittelt Autor Fred Schübbe in einem Beitrag (S. 38), der gleichzeitig den Auftakt einer Serie zum Thema „Personalkennzahlen“ darstellt.

Ebenfalls in dieser Ausgabe: Unser Schwerpunkt Generationenmanagement beschäftigt sich mit der Frage, wie Unternehmen mit alternden Belegschaften umgehen und Mitarbeiter länger im Berufsleben halten. Praxisbeispiele des BMW Group Werks Steyr und der Caritas Vorarlberg machen deutlich, wie altersgerechtes Arbeiten funktioniert.

Warum wir uns mit Veränderungen manchmal so schwer tun – und wie wir Neues besser lernen, erklärt Barbara Thoma auf Basis der Neurowissenschaften in ihrem Artikel

DREI FRAGEN AN ...



Foto: Schweng

Doris Schweng,
HR-Managerin, Schick Hotels

Sie bilden einen Flüchtling als Koch aus. Wie kam der Kontakt zustande?

Hassan hat sich bei uns beworben – und da sein Lebenslauf interessant gestaltet war, habe ich ihn eingeladen. Er sprach gut Deutsch und wollte unbedingt Koch lernen. Am Ende des Gespräches sagt er, es könnte ein Problem geben, da sein Asylverfahren noch nicht abgeschlossen sei. Aktuell sei er bei lobby.16 in der Betreuung, einer NGO, die minderjährige unbegleitete Flüchtlinge in Wien unterstützt. Dort hat er nach seiner Flucht aus Afghanistan den Hauptschulabschluss nachgemacht und Deutsch gelernt. Ich habe Kontakt zu seinen Betreuern aufgenommen und ihm ein zweiwöchiges Praktikum angeboten. Anschließend wollte ich ihm eine Lehrstelle ermöglichen. Aber das war nicht einfach.

Warum nicht?

Weil das AMS zunächst über ein Ersatzkraftverfahren feststellen musste, dass es keinen Bewerber aus Österreich oder anderen EU-Ländern für die Stelle gab. Das hat einen Monat gedauert. Wir haben dann aber den Zuschlag bekommen und ihn eingestellt. Uns war bewusst, dass er abgeschoben werden könnte. Aber wir wollten ihm die Chance geben, sich in Österreich zu integrieren. Und letztendlich kann auch ein Österreicher in der Probezeit abspringen. Sechs Monate später bekam Hassan einen positiven Asylbescheid.

Welche Erfahrungen können Sie anderen Unternehmen weitergeben?

Ich würde sie ermuntern, Bewerbungen von Flüchtlingen als Chance zu betrachten. Denn es gibt Lehrstellen, vor allem im Gastgewerbe, die für Österreicher nicht mehr so attraktiv sind. Ich habe schon Kontakt zur Caritas geknüpft und gesagt, sie sollen mir Bewerbungen von interessierten Flüchtlingen schicken. Ich bevorzuge niemanden. Mir geht es darum, dass jemand die Leidenschaft für den Beruf mitbringt. Da ist es egal, woher jemand kommt. Wir haben Mitarbeiter aus 21 Nationen bei uns. Menschen mit Migrationshintergrund zu beschäftigen, ist für uns ohnehin alltäglich.

news & trends

Neues aus der Personalwirtschaft 6

aktuelles Interview

Ethik-Experte Michael Litschka über Moral im Management 8

hr-einsichten

Die Vinzenz Gruppe setzt auf Kulturarbeit 10

titel / nachwuchs für hr

- ▶ **Chancen und Perspektiven im Personalwesen** 12
- ▶ **„Ich brauche eine gute Mischung im Team“.**
Im Gespräch mit Sabine Bothe, HR-Leiterin bei A1 Telekom Austria 15
- ▶ **„Kandidaten müssen sich in komplexen Umfeldern bewegen“.**
Im Gespräch mit Hansjörg Tutner, Executive Director Human Resources
bei Magna Steyr 16
- ▶ **Die Bedeutung der HR-Funktion steigt, doch die Vergütung
hinkt hinterher** 17
- ▶ **Viele HR-Studierende sorgen sich um ihre berufliche Zukunft** 20
- ▶ **Kompetenzen für ein zukunftsorientiertes Personalmanagement** 22

generationenmanagement

- Studie untersucht Integration älterer Menschen in den Arbeitsmarkt 26
- Heute für morgen: BMW Group reagiert auf demografischen Wandel 29
- Älter werden in der Caritas Vorarlberg 30

changemanagement

- Überzeugen statt überrumpeln:** Erfolgreiche Change-Kommunikation am
Beispiel der Südtiroler Volksbank 32
- Veränderung – Mit Hirn!** So lässt sich Neues besser lernen 36

personalkennzahlen

Wie Sie Kennzahlensysteme im HR-Management
erfolgreich einführen 38

lohn & recht

- Arbeitszeiten, Vergütung und Elternschaft:** Aktuelle Änderungen
im Arbeits- und Sozialversicherungsrecht 42
- Lohn- und Sozialdumping:** Zweifelsfälle aus der Praxis 44
- Insolvenzverfahren – Herausforderungen für
Personalverrechner und HR-Manager** 49

service

- HR-Anbieter/Seminar- und Veranstaltungstermine 52
- Special: **Mitarbeitergespräche**
 - Performancemanagement neu ausrichten** 58
 - „Wir setzen den Fokus ganz bewusst auf die Stärken“.** Im Gespräch
mit Alexandra Leopold, HR-Leiterin, Knill Technology 60
 - Anbieterübersicht:** Software für Mitarbeitergespräche 61
- Bücher im Blick:** Personalmarketing to go 64

ausblick

Vorschau/Impressum 66

10



Foto: Heinisch

„Medizin ohne Seele kann nur behandeln, nicht heilen“, ist Michael Heinisch überzeugt. Der Geschäftsführer der Vinzenz Gruppe legt Wert darauf, dass der von ihm geführte Verbund von Ordenskrankenhäusern, Pflegehäusern und Reha-Einrichtungen die Menschen in den Mittelpunkt stellt. Das gilt nicht nur für die Patienten, sondern auch für die rund 6.000 Mitarbeiter, die Heinisch zu guter Arbeit motivieren und binden will. Welche Schwerpunkte die Vinzenz Gruppe in der Personalarbeit setzt, beschreibt er im Interview.

38



„Ich arbeite lieber mit Menschen und habe es nicht so mit Zahlen.“ Diesen Satz können nach wie vor viele Personalisten unterschreiben. Dabei hat professionelle Personalarbeit sehr viel mit Zahlen zu tun, meint Autor Fred Schübbe. Er macht Mut für den Aufbau eines HR-Reportings, das den individuellen Anforderungen im Unternehmen gerecht wird.

44



Unternehmen, die Lohn- und Sozialdumping betreiben, müssen mit hohen Verurteilungstrafen rechnen. Die Regelungen, die beschreiben, wann Arbeitgeber den Mindestlohn unterschreiten, sind jedoch kompliziert. Ernst Patka beleuchtet Zweifelsfälle aus der Praxis.

58



Foto: Köpl / Brainconsulting

Traditionelle Mitarbeitergespräche, bei denen der Vorgesetzte auf Basis eigener Einschätzungen die Leistungen der Mitarbeiter skalenbasiert bewertet, geraten zunehmend in die Kritik. Warum das so ist und welche Alternativen es gibt, hat Johannes Köpl recherchiert.

NACHWUCHS FÜR HR

Chancen und Perspektiven im Personalwesen

HR-Management ist ein Beruf mit Zukunft. Doch bei der Jobsuche ist die Konkurrenz groß. Vor allem Nachwuchskräfte müssen sich gegen viele Mitbewerber behaupten. Was Unternehmen von HR-Mitarbeitern erwarten und welche Fähigkeiten Einstieg und Karriere erleichtern, untersucht der folgende Beitrag.

Langfristig gesehen haben HR-Verantwortliche gute Karten: Die Wahrscheinlichkeit, dass ihr Job durch einen Computer ersetzt wird, liegt bei 0,6 Prozent – und ist damit ziemlich gering. Zu diesem Ergebnis kommt, wer auf einer Internetseite der Süddeutschen Zeitung die Profession „Personalmanager“ in die Suchmaske eingibt (gfx.sueddeutsche.de/pages/automatisierung). Die Einschätzungen des Tools basieren auf einer Oxford-Studie, welche die Zukunftsaussichten von 700 Berufsgruppen angesichts der Konkurrenz durch Roboter und Computer berechnet. Der Studie zufolge wird nur ein geringer Teil der Personalarbeit langfristig der Automatisie-



Julian Maly,
Muellbacher
Personalberatung

rung zum Opfer fallen. HR ist demnach eine Profession mit Zukunft.

Bewerberüberhang bei Einstiegspositionen

Laut einer aktuellen Studie des Beratungs- und Forschungsunternehmens trendence machen sich dennoch 37 Prozent der HR-Studierenden Sorgen um ihre beruflichen Perspektiven. 42 Prozent geben an, dass es schwer sein wird, 2016 eine Arbeitsstelle im Bereich HR zu bekommen (Studienbericht S. 20). Berufseinsteiger müssen sich bei der Suche nach einer ersten Position gegen viele Mitbewerber behaupten. „Wir haben bei Nachwuchspositionen im HR einen Bewerberüberhang“, sagt Julian Maly von Muellbacher Personalberatung. Ein Studium sei schon beinahe ein „Hygienefaktor“.

„Ohne akademischen Background geht fast gar nichts mehr“, bestätigt auch Claudia



Claudia Lorber,
hr personal

Lorber von hr personal, der bislang einzigen auf das HR-Wesen spezialisierten Personalvermittlung in Österreich. „Eine Ausnahme ist die Personalverrechnung. Hier stehen Ausbildung und Berufserfahrung im Vordergrund“. Bei anderen Positionen sei eine Hochschulausbildung mindestens auf dem Bachelor-Niveau erwünscht. „Mit Sorge“ betrachte sie, dass gerade Fachhochschulen immer mehr Studienplätze im Bereich HR anböten. „Es gibt einen wachsenden Gap zwischen den Absolventenzahlen und den offenen Positionen“.

Der Blick auf die Stellenbörse HR-Jobs.at bestätigt diesen Eindruck. Rund 650 Stellenangebote sind in der auf HR-Positionen in Österreich spezialisierten Jobbörse verfügbar. Die große Mehrheit richtet sich an Personalisten mit Berufserfahrung. Nur vereinzelt finden sich Angebote für Berufseinsteiger – und die sind nach Erfahrung der Personalver-

mittler heiß begehrt. „Personalchefs bekommen schnell mehr als hundert Bewerbungen für Junior-Positionen“, berichtet Claudia Lorber.

Wer sich im Pool der Bewerber positiv absetzen möchte, sollte sehr gute fachlich-methodische Kenntnisse nachweisen können, betont die Personalvermittlerin. Doch gerade in dieser Hinsicht fühlen sich viele Absolventen nicht sattelfest. 38 Prozent der HR-Studierenden geben in der trendence-Studie an, dass sie sich durch ihre Ausbildung nicht optimal auf ihre berufliche Laufbahn vorbereitet fühlen. Umso wichtiger erscheinen vor diesem Hintergrund Praktika und Nebenjobs während des Studiums. „Wenn jemand in einer HR-Abteilung gearbeitet hat – perfekt. Aber aus meiner Sicht zählt aber auch jede andere Praxiserfahrung“, so Lorber.

Personalberater Maly schaut bei der Auswahl von angehenden HR-Kräften auf eine Reihe persönlicher Skills wie „die Begeisterung für HR, die Bereitschaft zu lernen, Selbstmanagement und emotionale Stabilität“. HR-Verantwortliche sollten die Kompetenzen, die sie von Mitarbeitern erwarten – wie Belastbarkeit oder Kommunikationsfähigkeit – auch selbst mitbringen. Die Offenheit für Neues sei ebenso wichtig wie Initiative und Weitblick. „Insgesamt braucht man den Drang, sich weiterzuentwickeln und Herzblut in eine Sache zu stecken“, so Maly.

Zudem sollten Absolventen die Erwartungen an ihre erste Stelle nicht zu hoch schrauben: „Der Einstieg funktioniert oft über Positionen in der Administration. Die Leute verwalten Personaldaten, sie werten Zahlen aus, bekommen mit, wie es in der HR-Abteilung abläuft und wie die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensbereichen funktioniert“. Die Erwartung, generalistisch tätig zu sein, erfülle sich in den ersten Berufsjahren meist ebenso wenig wie die, einen direkten Impact auf die Steuerung und Entwicklung von Mitarbeitern zu haben. Erst im Lauf der Zeit oder in einem Folgejob gelinge es den meisten, sich inhaltlich breiter aufzustellen und vielseitigere Aufgabenfelder zu bearbeiten.

Zahlenmensen gefragt

Etwas einfacher kann die Jobsuche ausfallen, wenn sich Nachwuchskräfte von vornherein

20

SPEZIALISIERTE
JOBBOARDS

Die Lösung für Ihr Recruiting-Problem!

Mit nur 3 Klicks – Anzeige erstellen oder hochladen und zum Wunschtermin veröffentlichen!



ALLE JOBBOARDS
www.HRMri.org/jobboards



auf die zahlenlastigen Bereiche des Personalmanagements konzentrieren. „Personalverrechner und Personalcontroller sind gefragt“, berichtet Lorber, die angehende HR-Kräfte ohnehin zu mehr Zahlenfreude ermutigt: „Die meisten Personalisten sagen ja, dass sie gerne mit Menschen arbeiten und es nicht so mit Zahlen haben“, berichtet die Personalvermittlerin. „Ich sage dann immer: Dann sind Sie in HR nicht richtig, denn HR hat ganz viel mit Zahlen zu tun – in jeder Funktion.“ Viele Personalmanager verstünden es noch nicht, den Wert ihrer Arbeit zu beziffern und intern darzustellen. Dabei sei das dringend notwendig – nicht nur im Personalcontrolling.

Recruiting-Wunderwuzzi gesucht

Abgesehen von den zahlenorientierten Funktionen habe sie seit rund einem Jahr eine verstärkte Nachfrage nach Recruitern, weil sich dieser Bereich so stark wandle. Oft hätten Unternehmen hier jedoch Wunschvorstellungen, die sich noch nicht mit dem Angebot des Marktes deckten. „Sie suchen Recruiting-Spezialisten, die von Active Sourcing und Social Recruiting über klassische Gesprächsführung bis hin zum Employer Branding alles abdecken“. Am Markt gebe es aber kaum Fachkräfte mit entsprechenden Erfahrungen. „Am ehesten findet man sie in der Personalvermittlung, denn wir arbeiten mit diesen Methoden natürlich schon länger“, so Lorber.

HR-Generalisten und Gestalter

Schwer sei es auch, erfahrene HR-Generalisten für bestimmte Branchen zu finden – beispielsweise für Produktionsbetriebe, berichtet Personalberater Maly. „Eine Blue-Collar-Workforce zu managen, mit unterschiedlichen Menschentypen umzugehen, dabei hands-on mitzuarbeiten, aber auch mit der Unternehmensführung strategische Themen gestalten zu können: Diese Mischung findet man selten“, so Maly. Ebenfalls gefragt: Personalleiter, die schwierige Unternehmensphasen wie Abbau- und Restrukturierungsprozesse professionell managen könnten, sowie HR-Leiter, die Innovationen anstoßen und umsetzen.

Quereinsteiger: ja, aber

HR-Manager sollten das Geschäft des Unternehmens kennen. Dieses Mantra hören Personalverantwortliche seit Jahren. Doch wie

gefragt ist ein Wechsel aus dem Business in die HR-Funktion?

„Gerade für die Position des HR-Businesspartners stelle ich gerne Leute aus dem Business ein. Die müssen dann natürlich noch viel im Bereich HR lernen“, sagt Sabine Bothe, HR-Leiterin der A1 Telekom Austria (siehe Interview S. 15). Auch Hansjörg Tutner, Executive Director Human Resources bei Magna Steyr, hat bereits Kollegen aus dem Management für die Arbeit als HR-Businesspartner fit gemacht – und dabei positive Erfahrungen gesammelt (siehe Interview S. 16).

„Wenn ein Kandidat intern aus Marketing oder Finanzen in die HR-Abteilung kommt, ist das oft gerne gesehen, weil er bereits die Strukturen, die Unternehmenskultur und die Stakeholder kennt“, beobachtet auch Personalberater Maly. Bei externen Bewerbungen sehe das oft anders aus. „Der Wunsch, sehr stringente Lebensläufe zu bekommen, ist nach wie vor verbreitet. Wir müssen teilweise sehr viel Überzeugungsarbeit leisten für CVs, die das auf den ersten Blick nicht hergeben“.

Auch Personalvermittlerin Lorber hat Probleme, Quereinsteiger in die HR-Funktion zu bringen. „Ich betreue gerade einen Kandidaten aus einem Produktionsunternehmen, der aus eigenem Antrieb begonnen hat, sich mit HR-Themen zu beschäftigen und gerne in das Personalwesen wechseln würde. Die Resonanz seitens der Unternehmen ist – ja, interessant, aber er hat ja noch nicht in HR gearbeitet“. Hier würde sie sich mehr Offenheit von Seiten der Arbeitgeber wünschen.

Was die Karriere befördert

Ist der Einstieg in die HR-Funktion geschafft, stellt sich spätestens nach einigen Jahren die Frage, wie es weitergeht. Welche Fähigkeiten und Eigenschaften befördern eine Karriere im HR-Management? „Eigendisziplin und Eigenverantwortung sowie die Fähigkeit, sich abzugrenzen“, so Lorber. „Denn in HR gibt es ja nicht nur glückliche Tage, im Gegenteil.“ HR-Verantwortliche müssten auch in der Lage sein, Mitarbeiter zu kündigen und Abbauprozesse zu begleiten.

Maly sieht den Schlüssel für die Karriere in der Nähe zum Business: „HR sollte das Unternehmensgeschäft kennen und sich mit

Business-Prozessen beschäftigen.“ Erst dann könne das Personalmanagement „Vordenker sein, Stellung beziehen und sich eine Stimme im Management erarbeiten“. Die Kür bestehe dann darin, nicht nur nach Normen zu entscheiden, sondern auch unkonventionelle Lösungen zu etablieren, die das Unternehmen voranbringen.

Wie sich die Arbeitsinhalte verändern

Zukünftig seien HR-Mitarbeiter zunehmend gefragt, den Spagat zwischen Individualisierung und Standardisierung zu schaffen, prognostiziert Lorber. „Einerseits gibt es den Trend hin zu einer individuellen Ansprache von Bewerbern und Mitarbeitern, andererseits muss HR seine Prozesse standardisieren, um effizient arbeiten zu können.“ Personalmanager müssten somit in beide Richtungen denken.

Sabine Bothe betrachtet die Digitalisierung als eine große Herausforderung der Zukunft. „Ich sehe HR in der Rolle des Befähigers, der neue Formen der Zusammenarbeit fördert und Flexibilisierung ermöglicht.“ Auch viele HR-Prozesse würden sich verändern, zum Beispiel im Recruiting. HR-Verantwortliche seien gefragt, sich das entsprechende Methoden- und Instrumentenwissen anzueignen.

Hansjörg Tutner ortet eine wachsende Komplexität der Personalarbeit: „Sie finden bei uns kaum noch einen Job, bei dem man sich nicht zumindest in einer Matrix-Organisation oder einer Projektstruktur befindet. Die Aufgabenstellungen gehen heute über kulturelle Grenzen, Kontinente und Zeitzonen hinaus.“

Fazit

Die Arbeit im HR-Bereich ist somit im Wandel begriffen – und wird zunehmend vielseitig. Für Einsteiger in die HR-Profession gilt: Fachwissen aneignen und möglichst viele praktische Erfahrungen sammeln. Dann sinkt auch die Wahrscheinlichkeit gegen null, irgendwann von einem Computer oder einem Outsourcing-Dienstleister ersetzt zu werden.

Von Bettina Geuenich

WEBTIPPS

www.HR-Jobs.at

gfx.sueddeutsche.de/pages/automatisierung



Foto: Bothe

IM GESPRÄCH MIT ...

Sabine Bothe, HR-Leiterin bei A1 Telekom Austria, begann ihre Karriere als Teamleiterin HR bei der Deutschen Lufthansa. Die studierte Juristin wechselte später zur Compass Group Deutschland – und übte zuletzt verschiedene HR-Leitungsfunktionen bei der Deutschen Telekom in Wien und Bonn aus. Bei A1 leitet sie einen HR-Bereich mit rund 150 Beschäftigten.

„Ich brauche eine gute Mischung im Team“

Frau Bothe, worauf achten Sie bei der Auswahl von HR-Mitarbeitern?

Wir brauchen generell Leute, die extrem offen und kommunikativ sind. Wer gerne im stillen Kämmerlein sitzt, ist meist bei HR nicht richtig. Da A1 als Telekommunikationsunternehmen einem stetigen Wandel unterliegt, spielt das Thema Veränderung bei uns eine große Rolle. HR-Mitarbeiter, die für uns arbeiten, sollten daher selbst veränderungsbereit sein. Denn auch ihre Rollen wandeln sich laufend. Ansonsten achte ich bei der Auswahl darauf, dass ich möglichst unterschiedliche Menschen im Team habe. Ich selbst habe einen ganz klassischen HR-Lebenslauf. Daher brauche ich Leute um mich herum, die ganz andere Erfahrungen einbringen. Eine gute Mischung eben. Alle anderen Auswahlkriterien hängen stark von der jeweiligen Rolle ab. Ein HR-Businesspartner beispielsweise muss auf Augenhöhe mitreden können und auch mal in der Lage sein, Nein zu sagen. Schließlich hat HR eine steuernde Funktion. Wir können beispielsweise nicht jede Gehaltserhöhung genehmigen, weil HR auch für die Personalkosten zuständig ist.

Wie sieht der Auswahlprozess für eine HR-Funktion bei Ihnen aus?

Ich habe gerade zwei Leitungsfunktionen im HR-Bereich besetzt, für die wir Hearings veranstaltet haben, also erweiterte Interviews. Darin haben die Bewerber dargestellt, wie

sie sich die jeweiligen Rollen vorstellen, wie sie diese ausfüllen möchten, was sie dafür mitbringen, was sie noch brauchen und was ihnen wichtig ist. Im Hearing saßen Personen aus unterschiedlichen Bereichen. Zusätzlich dazu haben wir uns Feedback von Kollegen der Bewerber aus dem Business eingeholt. Wir haben also versucht, einen Rundum-Prozess zu gestalten, der viel weiter geht als strukturierte Interviews. Diese setzen wir natürlich auch ein, das hängt eben von der Position ab.

Haben Sie auch schon einmal Quereinsteiger aus anderen Fachbereichen eingestellt?

Gerade für die Position des HR-Businesspartners stelle ich gerne Leute aus dem Business ein. Die müssen dann natürlich noch viel im Bereich HR lernen. Aber sie bringen das Geschäfts-Know-how ein, was sehr wertvoll ist.

Gibt es Ihrer Erfahrung nach auch Skills, die im HR-Bereich schwer zu bekommen sind?

Ich hadere immer damit, dass ich wenig Leute finde, die ganz breite Erfahrung haben. Personaler kommen meist aus einer bestimmten Ecke. Der Personalentwickler fühlt sich unheimlich wohl in der Personalentwicklung, der HR-Businesspartner bleibt gerne jahrelang HR-Businesspartner. Ich ermutige meine

Leute immer, sich breiter aufzustellen und auch einmal in andere Bereiche zu schauen. Denn ich glaube, das ist genau das, was wir in Zukunft brauchen werden. Zusätzlich benötige ich sehr viel Erfahrung im Management von Transformationsprozessen. Die ist schwer zu finden.

Welche HR-Kompetenzen gewinnen zukünftig an Bedeutung?

Ich sehe HR in der Rolle des Befähigers, der neue Formen der Zusammenarbeit fördert und Flexibilisierung ermöglicht. Das sind die ganz großen Herausforderungen und damit einher geht ein großer Kulturveränderungsprozess. A1 muss sich weiterentwickeln – und HR wird dabei eine große Rolle spielen. Wir müssen uns überlegen, welche Konzepte und Methoden das Personalmanagement beisteuern kann, um diesen Transformationsprozess zu gestalten. Auch viele HR-Prozesse werden sich verändern. Das Thema Recruiting wird morgen ganz anders aussehen als heute, weil sich Methoden und Tools verändern. Wir werden viel mehr E-Learnings anbieten – nicht nur für eine kleine Gruppe von Führungskräften, sondern für alle Mitarbeiter. Ich glaube, dass HR in Zukunft viel mehr strategisch gestalten muss. Denn wenn ich an der Zukunft des Unternehmens mitarbeite, muss ich bei den strategischen Themen mit dabei sein.

(Interview: BG)