



HR*blue*

Ergebnisbericht der Studie 2009

Neue Rollen im Human Resources Management - Karrierewege und Entwicklungsstrategien

HRblue AG
Karl-Böhm-Strasse 2
D - 85598 Baldham (München)
+49 (0) 8106 248 0
hrblue.com

Medienpartner

Deutschland

personalmagazin
MANAGEMENT, RECHT UND ORGANISATION

Österreich

personal manager
ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCES

Schweiz

WEKA

Inhaltsverzeichnis

- 1 Einleitung**..... 3
- 2 Vorgehensweise** 4
- 3 Die teilnehmenden Unternehmen**..... 4
- 4 Ergebnisse Teil 1: Fragebogen** 7
 - Hat sich die HR Organisation der Unternehmen in den letzten Jahren verändert? 7
 - Inwiefern hat sich die HR Organisation verändert? 7
 - Was waren die Gründe für die Veränderungen? 8
 - Welche neuen HR Rollen haben sich nachhaltig etabliert? 10
 - Werden die neuen Rollen bereits von den Rolleninhabern ausgefüllt? 11
 - Welche Maßnahmen wurden durchgeführt, um Rolleninhaber in ihrer Entwicklung zu unterstützen? 11
- 5 Ergebnisse Teil 2: Meinungsfragen** 12
- 6 Ergebnisse Teil 3: Beschreibung neuer Rollen** 15
 - Rolle HR Business Partner (HR BP)..... 16
 - Rolle Global Head of HR 18
 - Rolle Talent Manager 20
 - Rolle Leitung Shared Service Center 22
- 7 Fazit und Empfehlungen**..... 24
 - Karrierewege und Entwicklungsstrategien für HR Professionals 24
 - Empfehlungen für Unternehmen 25
 - Austausch zwischen Lehre und Praxis..... 25
 - Ausblick 26
- 8 Über HRblue**..... 27
- 9 Information und Kontakt**..... 27

1 Einleitung

Zahlreiche Unternehmen haben in den letzten Jahren ihre HR Organisationen überprüft und weiterentwickelt. Dafür gab es einen oder mehrere Anlässe wie z.B. die Internationalisierung des Unternehmens, weiterentwickelte HR IT-Technologien, neue oder veränderte strategische Herausforderungen im Bereich Human Resources. Je nach Organisationsmodell sind im Zuge dessen in Unternehmen neue HR Rollen entstanden oder bestehende Rollen wurden mit neuen Anforderungen angereichert. Zu den neuen Rollen zählen z.B. der HR Business Partner oder Rollen in den Bereichen Talent Marketing & Management, Shared Services, Center of Expertise, Employer Branding.

Im vorliegenden Bericht sind die Ergebnisse der im Sommer 2009 von der HRblue AG durchgeführten Studie zusammengestellt. HRblue ist auf die Besetzung von HR Führungs- und Expertenrollen sowie Karriereberatung im Bereich Human Resources Management spezialisiert. Der Unternehmensbereich HRblue Consulting berät Unternehmen bei der Entwicklung ihrer HR Organisation.

Die Befragung fand in Unternehmen des deutschsprachigen Raums (Deutschland, Österreich, Schweiz) mit überwiegend mehr als 15.000 Mitarbeitern weltweit statt.

Die Auswahl dieser Unternehmensgröße ist damit begründet, dass in großen Geschäftsorganisationen entsprechend ausgebaute HR Organisationen zu finden sind, die zumindest prinzipiell über die kritische Bedarfsmenge verfügen, neue Rollen eigenständig zu implementieren. In kleineren mittelständischen Unternehmen oder kleinen Unternehmen sind oft mehrere Rollen in einer Person vereint, so dass eine Untersuchung einzelner Rollen erschwert ist. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie sollten trotzdem tendenziell auch für mittelständische Unternehmen relevant sein, da diese häufig die gleichen gestiegenen Anforderungen im HR Management haben, ebenso international ausgerichtet sind und zunehmend stärker in strategische HR Themen investieren.

Die vorliegende Studie geht der Frage nach, welche neuen Rollen sich nachhaltig in den befragten Unternehmen etabliert haben. „Nachhaltig etabliert“ ist dabei so definiert, dass die Rolle aus heutiger Sicht langfristig in den Unternehmen verankert ist, so dass HR Professionals ihre Karrierewege und Entwicklungsstrategien auf diese ausrichten können. Weiterhin wurde erhoben, welche typischen Anforderungen mit den neuen Rollen verbunden sind und durch welche Entwicklungsmaßnahmen Rolleninhaber gefördert werden können. Ein Themenbereich beschäftigt sich außerdem mit der Frage inwieweit die Lehrinhalte an Hochschulen und Universitäten schon für die neuen Rollen und Anforderungen im Bereich HR Management aufgestellt sind.

HRblue AG, Oktober 2009

2 Vorgehensweise

Die größten Industrie- und Dienstleistungsunternehmen Deutschlands, Österreichs und der Schweiz waren eingeladen an der Studie teilzunehmen. Die Studie wurde in Form einer Experten-Befragung durchgeführt. Die Teilnahme bestand aus einem strukturierten Fragebogen und einem halbstrukturierten persönlichen oder telefonischen Interview. Die Gesprächspartner vertraten die erste HR Management-Ebene unter der Geschäftsführung oder dem Vorstand der Landesgesellschaft, der europäischen oder der globalen Struktur. Die Gesprächspartner gaben ihre Antworten jeweils stellvertretend für die Entwicklung des HR Bereichs im Gesamtunternehmen.

Das Interview beinhaltete folgende Fragen:

- Wie hat sich die HR Organisation in Ihrem Unternehmen in den letzten Jahren verändert?
- Welche neuen Rollen im HR Management haben sich im Zuge dieser Entwicklungen in Ihrem Unternehmen nachhaltig etabliert?
- Welches sind die Hauptaufgaben, Verantwortung und erforderlichen Kompetenzen in diesen Rollen?
- Welche Vergütung ist für diese Rollen im Unternehmen üblich?
- Welche typischen Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen waren oder sind erforderlich, um die Rolleninhaber bei der Erfüllung der Rolle zu unterstützen?
- Welche Karrierewege verbinden sich mit diesen Rollen?
- Welche neuen Anforderungen an Lehrinhalte ergeben sich für Hochschulen, Universitäten, Bildungsanbieter?
- Welche weiteren neuen Rollen werden in der Zukunft erwartet?

3 Die teilnehmenden Unternehmen

Insgesamt wurden 39 Vertreter aus den genannten Unternehmen persönlich befragt. 28 der Teilnehmer kamen aus Deutschland, 9 aus der Schweiz und 2 aus Österreich. In der nachfolgenden Beschreibung der Ergebnisse wurden Ländervergleiche zwischen Deutschland und der Schweiz angestellt. Die Ergebnisse aus Österreich sind in die Gesamtergebnisse eingeflossen, jedoch war die Anzahl der Gespräche zu gering, als dass eine eigene Länderauswertung aussagekräftig gewesen wäre.

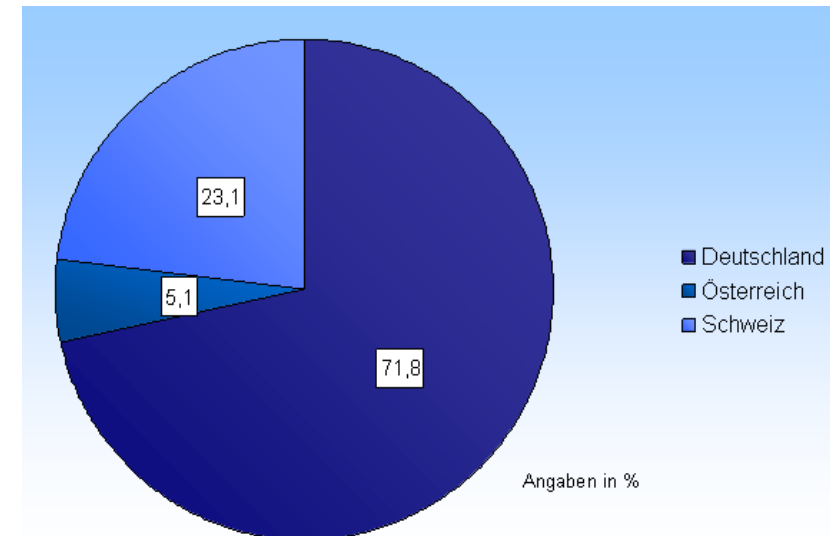


Abb. 1: Verteilung der Unternehmen nach Ländern

Die teilnehmenden Unternehmen können einem breiten Spektrum an Branchen zugeordnet werden. Die Erhebung weist keinen Branchenfokus auf und die Ergebnisse sind branchenübergreifend zu verstehen.

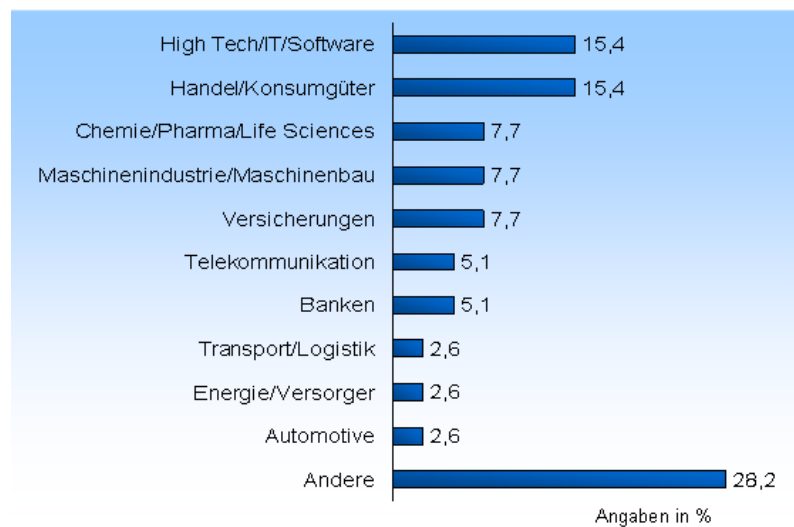


Abb. 2: Verteilung der Unternehmen nach Branchen

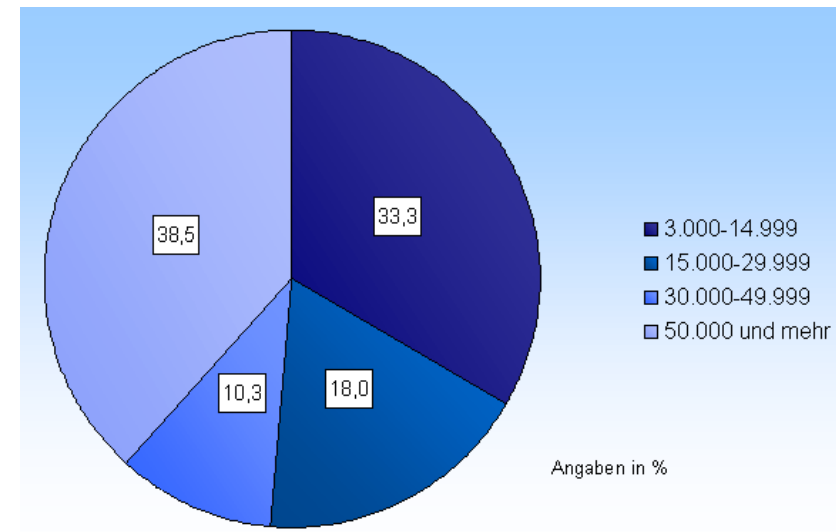


Abb. 3: Verteilung der Unternehmen nach Mitarbeiterzahl

66,8% der befragten Unternehmen beschäftigen mehr als 15.000 Mitarbeiter, 38,5% mehr als 50.000 Mitarbeiter.

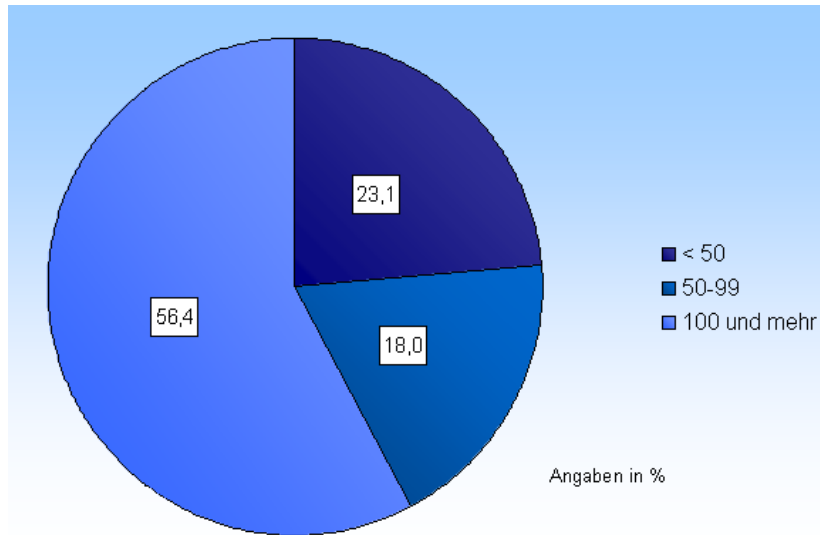


Abb. 4: Verteilung der Unternehmen nach Mitarbeiteranzahl im HR Bereich

Rund 75% der teilnehmenden Unternehmen beschäftigen mehr als 50 Mitarbeiter im HR Bereich weltweit.

4 Ergebnisse Teil 1: Fragebogen

Hat sich die HR Organisation der Unternehmen in den letzten Jahren verändert?

Alle teilnehmenden Unternehmen haben ihre HR Organisation in den letzten Jahren verändert.

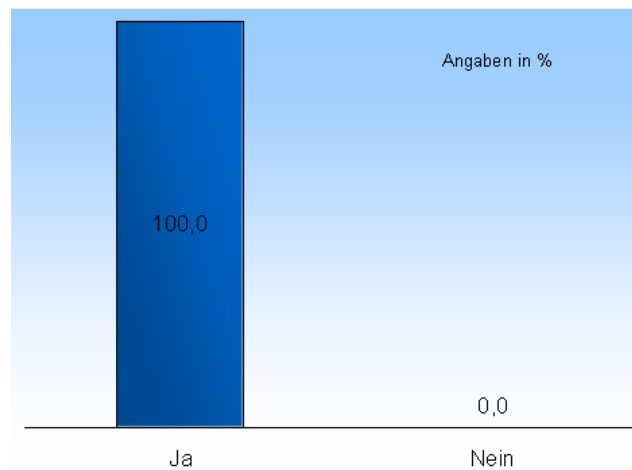


Abb. 5: Hat sich die HR Organisation Ihres Unternehmens in den letzten Jahren verändert?

Inwiefern hat sich die HR Organisation verändert?

Am häufigsten von der Veränderung betroffen waren die Rollen im HR Bereich und die Aufbauorganisation. Etwas über die Hälfte (51,3%) der Unternehmen veränderte die Ablauforganisation. Unter weiteren sonstigen Veränderungen wurden vor allem inhaltliche Aspekte genannt – z.B. Definition des Wertbeitrags von HR, Umsetzung internationaler HR Anforderungen, Anpassung der HR Organisation an die Business-Organisation, Einführung eines HR Business Partners für die oberste Managementebene.

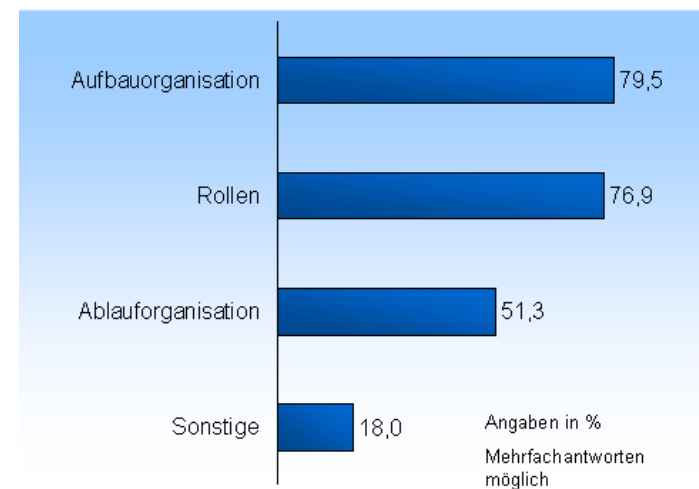


Abb. 6: Inwiefern hat sich die HR Organisation Ihres Unternehmens verändert?

Unterschiede der teilnehmenden Unternehmen nach Ländern sind in der Veränderung der HR Rollen und der Aufbauorganisation zu finden. In Deutschland standen in den letzten Jahren die HR Rollen (89,3%) im Fokus der Veränderungen gefolgt von der Aufbauorganisation (78,6%). In der Schweiz haben nur 44,4% der Unternehmen ihre HR Rollen verändert. Hier wurde die Veränderung der Aufbauorganisation mit 77,8% am häufigsten genannt.

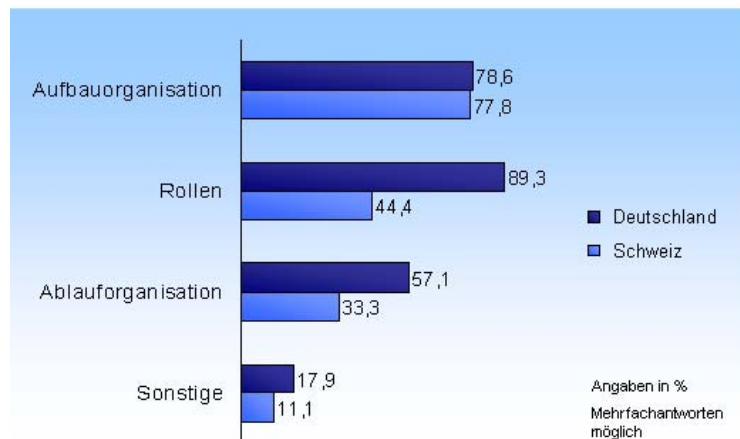


Abb. 7: Aspekte der Veränderungen nach Ländern

Was waren Gründe für die Veränderungen?

Als häufigste Gründe für eine Veränderung der HR Organisation in den letzten Jahren wurde von den Unternehmen eine Steigerung der Effizienz (76,9%) und die Globalisierung der HR Aktivitäten (53,9%) genannt. Diese Gründe gingen meist einher mit dem Ziel, die Qualität der HR Arbeit zu verbessern sowie eine Ausrichtung des HR Bereichs an die Business-Struktur des Unternehmens zu erreichen.

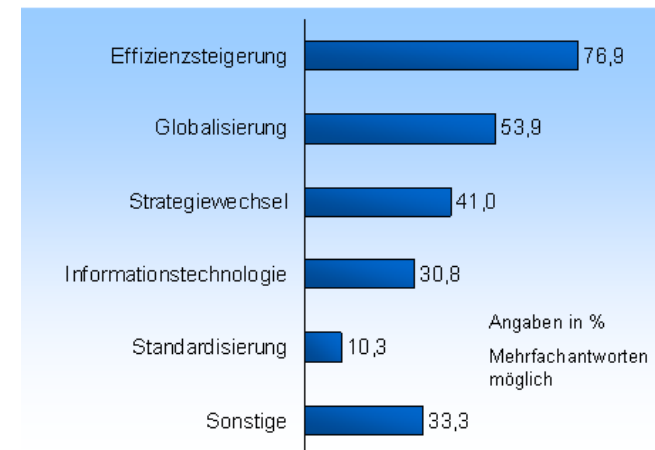


Abb. 8: Was waren die Gründe für die Veränderungen?

Strategiewechsel des Unternehmens (41,0%), IT-technologische Gründe (30,8%) und Standardisierung (10,3%) wurden seltener genannt. Unter den sonstigen Gründen für Veränderungen

waren z.B. zu finden: Modernisierung des HR Bereichs, Merger & Post Merger Maßnahmen, mehr Kundennähe durch HR.

Zur Frage der Gründe für Veränderungen in der HR Organisation zeigt die Darstellung nach Ländern, dass in Deutschland die Effizienzsteigerung (82,1%) und Globalisierung (53,6%) am häufigsten genannt wurden. Bei den Angaben der Schweizer Unternehmen wurden die gleichen Aspekte am häufigsten genannt: Effizienzsteigerung (66,7%) und Globalisierung (55,6%)

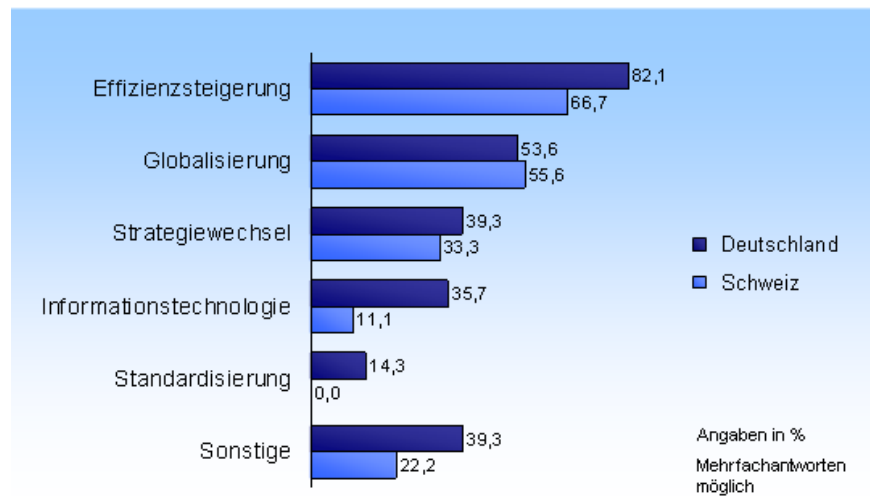


Abb. 9: Gründe für Veränderungen nach Ländern

Welche neuen HR Rollen haben sich nachhaltig etabliert?

In rund 77% der befragten Unternehmen haben sich in den letzten Jahren HR Business Partner Rollen nachhaltig etabliert. Knapp über die Hälfte der Unternehmen richtete die Rollen Global Head of HR, Talent Manager und Leitung Shared Service Center ein. Weitere neue Rollen haben sich in den letzten Jahren etabliert, allerdings in geringerem Ausmaß.

Unter sonstigen neuen Rollen waren Einzelnennungen wie z.B. Mobility Manager, HR Strategy & Cultural Change, HR Process Advisor, International HR Controlling zu finden. Außerdem führten einige Unternehmen erstmalig zentrale Rollen in den Bereichen Compensation & Benefits sowie Leitung Development & Training ein.

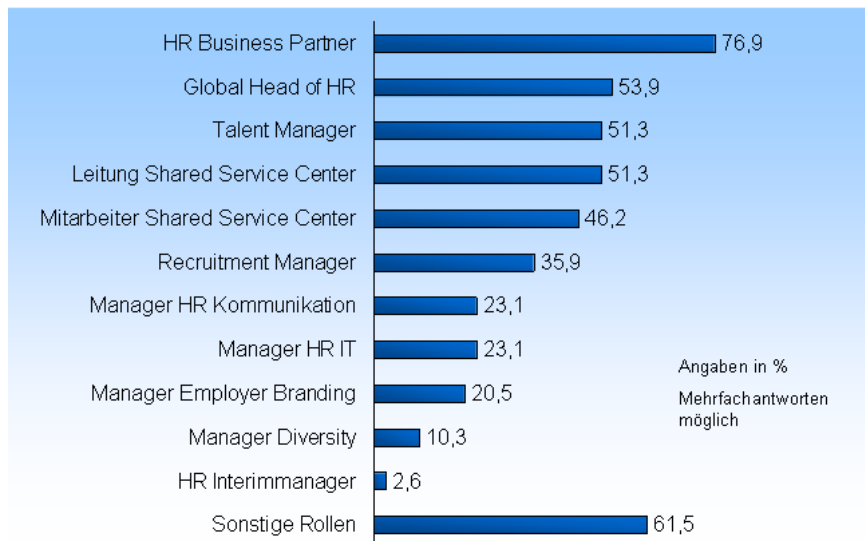


Abb. 10: Welche neuen HR Rollen haben sich in den Unternehmen nachhaltig etabliert?

Zwischen den Ländern gab es zu dieser Frage unterschiedlich häufige Nennungen.

HR Business Partner als neue etablierte Rolle nannten 88,9% der Schweizer Unternehmen und 71,4% der Unternehmen aus Deutschland. Die Rolle stand in beiden Ländern an erster Stelle mit den häufigsten Nennungen, gefolgt von der Rolle Global Head of HR mit 55,6% in der Schweiz und 53,6% in Deutschland.

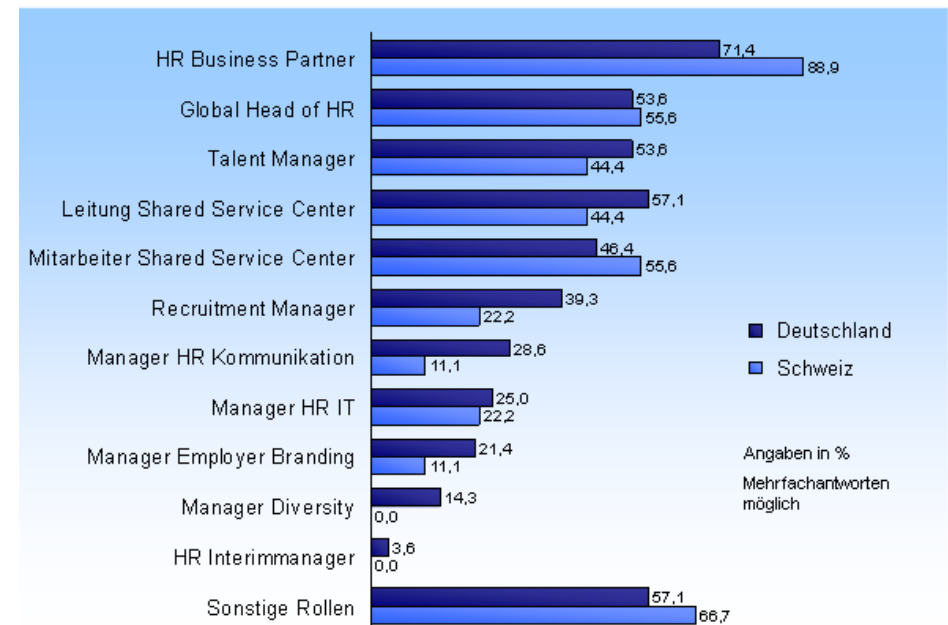


Abb. 11: Neue Rollen nach Ländern

Werden die neuen Rollen bereits von den Rolleninhabern ausgefüllt?

In 43,6% der befragten Unternehmen füllen die Rolleninhaber die neuen Rollen bereits vollständig aus. 46,2% der Unternehmen gaben an, dass die Rolleninhaber die neuen Rollen schon überwiegend ausfüllen. In 10,3% der Unternehmen ist dies noch nicht überwiegend oder gar nicht erfüllt.

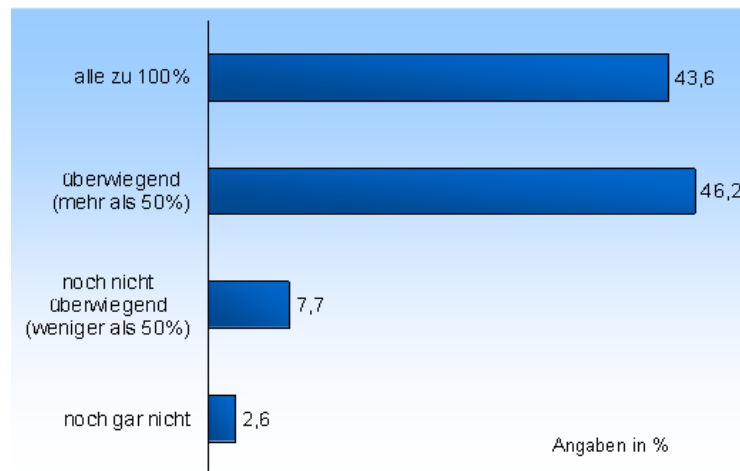


Abb. 12:
Inwieweit werden die neuen Rollen in den Unternehmen bereits von den Rolleninhabern ausgefüllt?

Welche Maßnahmen wurden durchgeführt, um Rolleninhaber in ihrer Entwicklung zu unterstützen?

Folgende Maßnahmen wurden von den befragten Unternehmen durchgeführt oder sind geplant, um die Rolleninhaber in ihrer Entwicklung zu unterstützen:

- Klare Rollenbeschreibung mit Zielvereinbarungen und Befugnissen
- Durchführung von Development Center
- Learning by doing
- Training on the job
- Job Rotation (HR Generalisten in HR Expertenrollen und umgekehrt)
- Durchführung von Inhouse-Trainings
- Besuch externer Trainingsangebote
- Unternehmensplanspiele
- Mehr Austausch mit der Businessorganisation
- Interne Versetzung aus dem Business in den HR Bereich
- Organisation von Know-how Transfer aus dem Business in den HR Bereich (gegenseitige Teilnahme an Besprechungen, Präsentationen, Workshops)
- Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses zu Rollen- und Aufgabenverteilung zwischen HR und den verantwortlichen Führungskräften
- Networking mit anderen Unternehmen
- Einladung externer Experten ins eigene Unternehmen zu Präsentationen und Austausch
- Wettbewerbsbeobachtung
- Externe Neubesetzung von Rollen

5 Ergebnisse Teil 2: Meinungsfragen

Zu folgenden Thesen wurden die Gesprächspartner nach ihrer persönlichen Meinung befragt:

1. Die Rolle "HR Business Partner" hat sich nachhaltig in Unternehmen etabliert.
2. Es werden sich in Zukunft weitere neue Rollen im HR Management etablieren.
3. Die Hochschulen und Universitäten sollten ihre Lehrinhalte anpassen, um die Anforderungen an Absolventen für den Bereich HR besser abzudecken.
4. Es fehlen für die neuen Rollen noch passende Weiterbildungsangebote bei externen Anbietern.
5. HR ist spannender als man denkt.
Der Fachbereich HR Management sollte die Rollen und Betätigungsfelder besser am Markt bekannt machen und "verkaufen".

Zusammenfassung der Ergebnisse

Eine grafische Übersicht zu den Ergebnissen findet sich in Abbildung 13.

Frage 1

Fast 90% der Gesprächspartner befinden es für zutreffend oder eher zutreffend, dass sich die Rolle „HR Business Partner“ in Unternehmen nachhaltig etabliert hat. Etwa 10% sind der Meinung, dass dies eher nicht zutrifft. Niemand war der Meinung, dass dies nicht zutrifft.

Frage 2

Dass sich auch in Zukunft weitere neue Rollen im HR Management etablieren werden, sehen rund 75% als zutreffend oder eher zutreffend an. Folgende mögliche zukünftig neuen Rollen wurden hierzu in den Interviews z.B. genannt: Change Manager als eigene Rolle und als weitere Kernkompetenz des HR Business Partners, Manager Employer Branding, Rollen, die demografische Themen und Gesundheitsmanagement betreffen.

Frage 3

Der überwiegende Anteil (74,3%) der Gesprächspartner war eher der Meinung oder der Meinung, dass Hochschulen und Universitäten ihre Lehrinhalte anpassen sollten, um die Anforderungen an die neuen Rollen besser abdecken zu können. Einige Gesprächspartner waren der Meinung, dass man die meisten Kompetenzen hierfür gar nicht in der Ausbildung erwerben kann, sondern in den Unternehmen aufbauen sollte. Andere räumten ein, nicht auf dem Laufenden zu sein, welche Inhalte an Studierende konkret vermittelt werden. Als Wissensbereiche, in denen Gesprächspartner eine bessere Vorbereitung durch die Hochschulen und Universitäten wünschten, wurden z.B. genannt:

- Vermittlung von Gesamtzusammenhängen des HR Managements
- Vermittlung von Wissen zu Geschäftsmodellen
- Informationen zu den persönlichen Anforderungen im Bereich HR (z.B. Selbstmotivations, Belastbarkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Umgang mit unterschiedlichen Menschen und Kulturen)
- Informationen zu den unterschiedlichen HR Rollen – insbesondere auch die neuen Rollen sollten vorgestellt und vermittelt werden
- Interaktionskompetenz
- Mehr Praxisbezug durch aktuelle Fallstudien
- Problemlösetechniken

- Vernetzung von HR mit IT und Marketing
- BWL für Nicht-Betriebswirtschaftliche Studierende
- Ergebnisorientierung in HR Themen
- Mehr Sprachkenntnisse und Internationalität

Brigitte Preuß, Personalleitung Hauptverwaltung Stuttgart, Allianz Deutschland AG

„Die neuen Anforderungen und Rollen im HR Management sind wahrscheinlich noch nicht ausreichend an Universitäten und Hochschulen 'angekommen'“.

Stefan Hebecker, Personalleitung, Deutsche BP AG

„Die Hochschulen und Universitäten müssen sich noch mehr an der Wirtschaft orientieren und verstärkter mit den neuen Anforderungen im HR Management auseinandersetzen.“

Karl-Heinz Große-Peclum, Zentralbereichsleitung Personal, Commerzbank AG

„Die HR Disziplin wird am Markt immer noch nicht ausreichend ernst genommen. Gerade die gestiegenen Anforderungen und neuen Rollen im HR Management sollten stärker bekannt gemacht werden – in der Lehre und der Praxis.“

Frage 4

Etwa die Hälfte der Befragten war der Meinung, dass es an externen Weiterbildungsangeboten für die neuen HR Rollen fehlt oder eher fehlt, die andere Hälfte befand dies als eher nicht zutreffend oder als nicht zutreffend.

Frage 5

Rund 90% der Gesprächspartner bestätigten die These „HR ist spannender als man denkt“ als zutreffend (71,8%) oder eher zutreffend (18,0%). Der Fachbereich HR Management sollte die eigenen Rollen und Betätigungsfelder besser im Markt bekannt machen und „verkaufen“. Hierzu wurden in den Interviews verschiedene Begründungen und Zielsetzungen genannt, z.B.:

- HR sollte möglichst viele sehr gute Studierende interessieren und als Berufseinsteiger gewinnen.
- Hochqualifizierte und engagierte Personen sollten sich langfristig für eine Mitarbeit im Bereich HR entscheiden können.
- Mehr Anerkennung für die Leistung von HR

Mehrfach wurde hier von Interviewpartnern angemerkt, dass ein positives Image der Disziplin HR - insbesondere vor dem Hintergrund der neuen Rollen und gestiegenen Anforderungen - auch in Zukunft erfolgskritisch bleibt, wenn es darum geht, hochqualifizierte Personen für HR zu gewinnen.

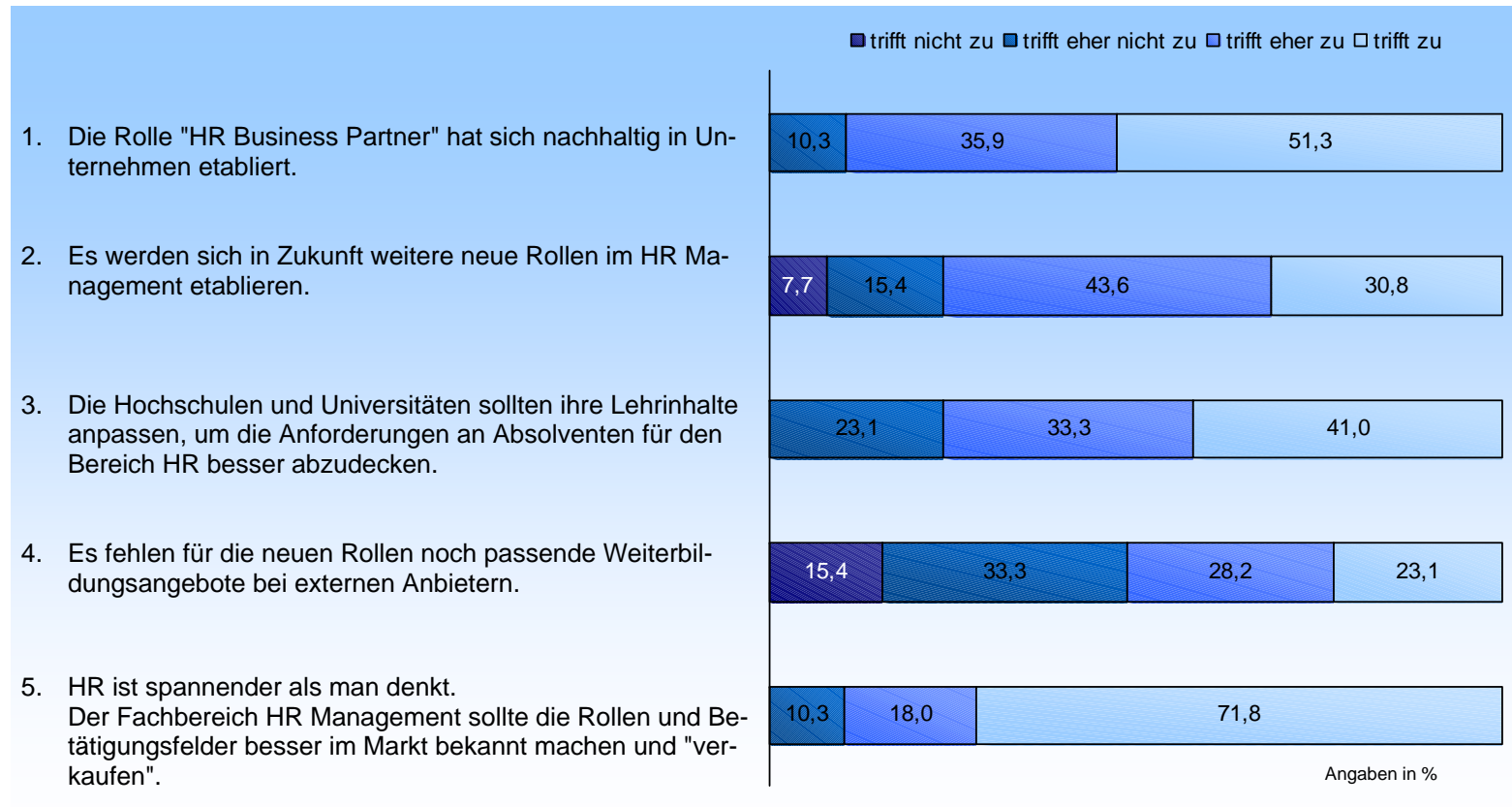


Abb. 13: Verteilung der Antworten zu den Meinungsfragen

6 Ergebnisse Teil 3: Beschreibung neuer Rollen

Ausgehend von den Ergebnissen aus Teil 2: „Welche neuen HR Rollen haben sich nachhaltig etabliert?“ (siehe Abb. 11) finden sich nachfolgend Beschreibungen zu den vier am häufigsten genannten neuen HR Rollen:

- HR Business Partner
- Global Head of HR
- Talent Manager
- Leitung Shared Service Center

Die Beschreibungen der Rollen vertiefen jeweils folgende Aspekte:

- Verantwortung und Hauptaufgaben
- Erforderliche Kompetenzen
- Vergütung
- Beispiele für Maßnahmen zur Entwicklung der Rolleninhaber
- Beispiele für Karrierewege

Bei der Auswertung der Interviews konnte generell festgestellt werden, dass in den Unternehmen ein weitgehend ähnliches Verständnis der jeweiligen Rolle besteht. Die Unterschiede in der Ausgestaltung einer Rolle in unterschiedlichen Unternehmen liegen vor allem im Anteil strategischer Aufgaben versus operativer Aufgaben und dem Ausmaß der Verantwortung, die mit der Rolle verbunden ist. Im ersten Fall unterscheiden sich die jeweilig geforderten Kernkompetenzen, im zweiten Fall die geforderte Seniorität bei der Rollenbesetzung. Beides schlägt sich auch auf die Vergütungshöhe der Rollen nieder. Das Rollenverständnis und die Vergütungsbandbreiten

sind auch länderübergreifend vergleichbar. Es konnten keine länderspezifischen Ausprägungen festgestellt werden.

Die nachfolgenden Beschreibungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und entsprechen keiner konkreten Rollenbeschreibung eines Unternehmens. Vielmehr decken sie eine gewisse Bandbreite von Rolleninhalten ab, um einen Überblick über mögliche Ausgestaltungen der Rolle in der Praxis zu geben.

Die größte Bandbreite in der Rollenbeschreibung und des Einsatzes findet sich in der Praxis beim „HR Business Partner“. Entsprechend breit ausgeführt ist die nachfolgend zusammengefasste Rollenbeschreibung.

Rolle HR Business Partner (HR BP)

Verantwortung	Hauptaufgaben	Erforderliche Kompetenzen	Vergütung
<p>Gestaltung und Umsetzung der HR Strategie und Standards im Businessbereich</p> <p>Erreichung des definierten Wertbeitrags</p> <p>Development und Performance Management Ziele des Businessbereichs erreichen</p> <p>Kundenzufriedenheit</p> <p>Berichtet an: Leitung HR BP und/oder Leitung Businessbereich</p> <p>Je nach Positionierung und Ausbau der Shared Service Organisation: Durchführung des operativen HR Service und Erreichen der Serviceziele</p>	<p>Erster Ansprechpartner in Beratung und Betreuung der FK zu allen HR Themen ihres Führungsbereichs</p> <p>Umsetzung der HR Strategie, Ziele und Standards</p> <p>Durchführung von</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalauswahl und -einstellung • Performance Management • Personalentwicklung • Trennungsprozesse <p>Organisationsentwicklung Change Management Projektmanagement</p> <p>Zusammenarbeit mit Arbeitnehmervertretungen</p> <p>Je nach Positionierung und Ausbau der Shared Service Organisation: Operative Betreuung der MA</p>	<p>Businessverständnis Sprache der FK verstehen, sprechen Betriebswirtschaftliche Kenntnisse Unternehmerisches Denken Wissen um das Kerngeschäft</p> <p>HR Fachkompetenz Generalistisches HR Fachwissen Verständnis der HR Prozesse</p> <p>Methodenkompetenz Change Management, Projektmanagement Prozessdenken, Analyse- und Lösungskompetenz, Organisation, Präsentation</p> <p>Persönliche Kompetenz Führungskompetenz, Kundenorientierung Veränderungsbereitschaft Ergebnisorientierung Professionelles Auftreten Umsetzungsstärke, Belastbarkeit Orientierung in komplexen Organisationen gutes Urteilsvermögen Sprachen</p> <p>Soziale Kompetenzen Kommunikationsfähigkeit Vernetzungskompetenz Verhandlungskompetenz Diplomatie, Standing Interkulturelle Kompetenz</p>	<p>In Abhängigkeit von der Berufserfahrung, dem Senioritätslevel und Ausmaß an Verantwortung der Rolle ca. 40.000 – 200.000 € Jahreszeileinkommen (= fixe und variable Bestandteile sowie Benefits)</p> <p>Lokale Rollen Junior HR BP (ca. 40.000 – 80.000 €) HR BP (ca. 55.000 – 90.000 €) Senior HR BP (ca. 80.000 – 110.000 €) Leitung HR BP (ca. 100.000 – 150.000 €)</p> <p>Globale Rollen HR BP (ca. 90.000 – 120.000 €) Senior HR BP (ca. 100.000 – 200.000 €)</p>

Beispiele für Entwicklungsmaßnahmen

Individuelle Maßnahmen

- Training/Learning on the job
- Individuelle externe Fachseminare und Trainings
- Mentoring
- Selbststudium
- Coachingausbildung

Teammaßnahmen

- Externe Beratung bei der Implementierung der Rolle
- Team- und Strategie-Workshops
- HR BP Programme
- Einzelne Inhouse-Trainings

Sonstige Maßnahmen

- Change Management Ausbildung
- Zertifizierung des HR Bereichs
- Aufbau von Verhandlungskompetenz
Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit
- Unternehmensplanspiel
- Development Center
- Einarbeitung bei externer Neubesetzung
(Business und HR Konzepte)

Beispiele für Karrierewege

Typische Rollen vor einer HR BP Rolle

- Personalreferent
- Businessrolle im gleichen Unternehmen
- vom lokalen HR BP zum globalen HR BP
- HR Service Professional
- Spezialistenfunktion (Recruitment, PE)
- HR Generalist

Typische Rollen nach einer HR BP Rolle

- Head of HR für eine Gesellschaft (bis hin zu Global Head of HR)
- Europa Rollen
- Corporate Rollen
- Wechsel ins Ausland
- Gesamtverantwortung HR (HR Manager oder HR Director)
- Seniorere HR BP Rollen
- Führungsrolle im operativen Business (weg von HR)
- Mitglied der Geschäftsleitung

Petra Pointinger, Vice President HR, Raiffeisen International

“HR Business Partner benötigen ‚Change Management‘ immer stärker als eine ihrer Kernkompetenzen. Nicht nur in schwierigen Zeiten brauchen die Führungskräfte eine kompetente Begleitung und sichere Durchführung von Veränderungsprozessen.“

Rolle Global Head of HR

Verantwortung	Hauptaufgaben	Erforderliche Kompetenzen	Vergütung
<p>Unterstützung der globalen Unternehmensziele und -entwicklung</p> <p>Globale HR Strategie und Ziele</p> <p>Einhaltung globaler HR Standards und Richtlinien</p> <p>Effizienz und Effektivität der gesamten HR Organisation</p> <p>Keine operative Verantwortung</p> <p>Mitglied des globalen Management-Teams</p> <p>Berichtet an: Vorstand, Geschäftsleitung</p>	<p>Koordination internationaler HR Themen</p> <p>Definition und Umsetzung der globalen HR Strategie</p> <p>Gesamtpersonalplanung</p> <p>Globale Führungskräfteentwicklung und -nachfolge</p> <p>Unterstützung von Veränderungsprozessen</p> <p>Führung der zugeordneten HR Organisation (z.B. HR BP, andere globale zentrale Rollen, Competence Center, Center of Expertise, HR Manager Regionen)</p> <p>Mitwirkung bei und Durchführung von übergreifenden Projekten und Initiativen</p> <p>Enge Zusammenarbeit mit dem Top Management (Beratung, Coaching)</p> <p>Entwicklung und Koordination der unternehmensweiten internen HR Community</p>	<p>Businessverständnis Geschäftsverständnis Unternehmensführung Betriebswirtschaft</p> <p>HR Fachkompetenz Generalistisches HR Fachwissen Internationale HR Themen</p> <p>Methodenkompetenz Change Management Projektmanagement Analyse- und Lösungskompetenz Organisation, Präsentation</p> <p>Persönliche Kompetenzen Offenheit Durchsetzungsstärke Strategisch, konzeptionell Verbindung von Strategie und Umsetzung Diplomatisches Geschick Langjährige Berufserfahrung Auslandserfahrung Sprachen</p> <p>Soziale Kompetenzen Kommunikationsstärke Führungskompetenz Community Building Umgang mit unterschiedlichen Kulturen</p>	<p>In Abhängigkeit von der Größe der Organisation, der Verantwortung und des Senioritätslevels</p> <p>Ca. 100.000 bis > 500.000 € Jahreszieleinkommen (= fixe und variable Bestandteile sowie Benefits)</p>

Beispiele für Entwicklungsmaßnahmen

Grundsätzlich finden sich für die Rolle des Global Head of HR eher weniger Entwicklungsmaßnahmen in den Unternehmen, da in der Regel die Rolle mit langjährig berufserfahrenen Personen besetzt wird, die möglichst viele Anforderungen bereits erfüllen.

In Einzelfällen werden beispielsweise Entwicklungsmaßnahmen zu folgenden Themen durchgeführt:

Internationalität

- Einsatz im Ausland
- Überblick über Personalthemen weltweit

Business-Training

- Geschäftsprozesse kennenlernen
- Business-Wissen und -Verständnis (Branchenkenntnisse, Wettbewerb, Strategische Unternehmensführung)

Führungstraining

- Leadership Skills
- Change & Cultural Management

Thomas Jakopp, HR Director Europe, Ciba AG

“Durch die Internationalisierung von HR Themen sind die Anforderungen an HR Rollen gestiegen. Von den Unternehmen werden für diese Themen sehr gut qualifizierte HR Manager und Experten benötigt.“

Beispiele für Karrierewege

Da für die Rolle des Global Head of HR langjährige Berufserfahrung vorausgesetzt wird, können die meisten Rolleninhaber auf eine umfangreiche Karriere im HR Management zurückblicken. Ein Wechsel zwischen Generalisten- und Experten-Rollen ist erwünscht, teilweise Voraussetzung. Nicht selten finden sich außerdem Stationen, in denen der Rolleninhaber eine Businessverantwortung hatte. In Ausnahmefällen verfügt der Rolleninhaber über keine HR Erfahrung, sondern eine langjährige Managementenerfahrung in einem Businessbereich.

Typische Rollen vor der Rolle Global Head of HR

- Corporate HR Projektverantwortung
- Operative HR Gesamtleitung inkl. Mitarbeiterführung
- Langjährige HR Karriere in Generalisten- und Experten-Rollen
- Businessrolle im Management

Typische Rollen nach der Rolle Global Head of HR

- Geschäftsbereichsleitung
- Internationale Expertenrolle
- Übernahme einer großen regionalen Verantwortung mit mehr operativem Bezug
- Top HR Management Rolle in einem anderen Unternehmen
- Externe Weiterentwicklung in der Unternehmens- oder Personalberatung

Alexander Brochier, Chief Human Resources, Kuoni Travel Holding Ltd.

“Businessorientierung im HR Management sollte noch stärker gefordert und gefördert werden. Ich selbst bin Quereinsteiger im HR Bereich und bringe aus meiner Wirtschaftserfahrung die Businessorientierung schon grundsätzlich mit.“

Rolle Talent Manager

Verantwortung	Hauptaufgaben	Erforderliche Kompetenzen	Vergütung
<p>Interne Besetzungs- und Beförderungsquote</p> <p>Erreichung der Nachfolgeplanung (qualitativ + quantitativ)</p> <p>Datenqualität und Erfassungsquote im IT-System</p> <p>Berichtet an: Leitung Center of Expertise oder eine andere zentrale HR Leitungsfunktion</p>	<p>Entwicklung, Implementierung und Betrieb eines Talent Management Systems</p> <p>Planung und Controlling, Definition von Maßnahmen</p> <p>Talent Management Prozesse durchführen</p> <p>Teilnahme an Development Konferenzen</p> <p>Kooperation mit Personalmarketing und -gewinnung</p> <p>Durchführung von Assessment Centers für definierte Ebenen</p>	<p>Businessverständnis Business Modell verstehen Langfristige Erfolgsfaktoren verstehen Wettbewerbskenntnisse Kernkompetenzen verstehen Schlüsselrollen verstehen Management-Kompetenzen verstehen</p> <p>HR Fachkompetenz Talent Management Personalmarketing, Personalentwicklung HR Prozesskenntnisse, HR IT</p> <p>Methodenkompetenz Konzeptionelle Fähigkeiten Analyse und Planungsfähigkeiten Umgang und Auswertung Daten Grundkenntnisse Kennzahlen Präsentationskompetenz Organisationsfähigkeit</p> <p>Persönliche Kompetenzen Überzeugungskraft, Standing Internationale Erfahrung Sprachen</p> <p>Soziale Kompetenzen Kommunikationsfähigkeit Vernetzungskompetenz Akzeptanz erreichen Umgang mit unterschiedlichen Kulturen</p>	<p>In Abhängigkeit von der Größe der Organisation, der Verantwortung, des Senioritätslevels sowie der Internationalität der Aufgabe</p> <p>Ca. 60.000 – 180.000 € Jahreszieleinkommen (= fixe und variable Bestandteile sowie Benefits)</p>

Beispiele für Entwicklungsmaßnahmen

Business Themen

- Business Modell und Kernkompetenzen verstehen
- Branchen- und Wettbewerbskenntnisse
- On the job, Austausch mit dem Business Management

HR Themen

- Jobmodell und -profile
- HR IT Talent Management System
- Personalentwicklung des Unternehmens

Beispiele für Karrierewege

Typische Rollen vor der Rolle Talent Manager

- Andere HR Expertenrolle mit Bezug zum Talent Management
- Unternehmens- oder Personalberatung

Typische Rollen nach der Rolle Talent Manager

- Generalistenrolle
- Employer Branding
- Recruitment
- Personalentwicklung

Julia Merkel, Leitung Corporate Executive Development, Metro AG

“Der Talent Manager hat sich als neue HR Rolle erfolgreich etabliert. Professionelles Talent Management zählt zu den Top Erfolgsfaktoren der Unternehmensentwicklung. Dank beeindruckender, messbarer Ergebnisse und Wertbeiträge zur Unternehmensentwicklung ist Talent Management nicht nur für Human Resources in seiner Bedeutung gestiegen. Es ist zum festen Bestandteil auf der Top-Management Agenda aller strategisch ausgerichteten, international erfolgreichen Unternehmungen geworden und entsprechend in der Führungskräftekommunikation und -entwicklung verankert. Neben der unternehmerischen Verantwortung, z.B. im Hinblick auf die Führungskräfteentwicklung ist eine, von vielen weiteren wichtigen Ableitungen die Forderung, dass Talent Management in der Hochschulausbildung als fester Lehrinhalt aufzunehmen ist.“

Rolle Leitung Shared Service Center

Verantwortung	Hauptaufgaben	Erforderliche Kompetenzen	Vergütung
<p>Erreichung der vereinbarten Servicequalität hinsichtlich Richtigkeit, Service-Level, Verfügbarkeit, Budget, Zeiten</p> <p>Sicherstellung einer pünktlichen, richtigen und effizienten Gehaltsabrechnung</p> <p>Berichtet an: Geschäftsleitung oder eine andere zentrale HR Leitungsfunktion</p>	<p>Durchführung von effizienten und effektiven HR Shared Services entsprechend der vereinbarten Prozesse und Standards (von der Gehaltsabrechnung über Administration bis zur Organisation von Trainings und Weiterbildungen)</p> <p>Weiterentwicklung und regelmäßige Optimierung des Serviceangebots und der Organisation</p> <p>Leitung des Shared Service Centers (bis zu 1000 MA)</p> <p>Mitarbeiterführung und -entwicklung</p>	<p>Businessverständnis Kundenverständnis Geschäftsmodell Shared Service Center Marktkennnisse Shared Service Center</p> <p>HR Fachkompetenz Generalistisches HR Know-how Personalprozesse IT Know-how Kenntnisse von Lohnsteuer-, Sozialversicherungs- und sonstigem Steuerrecht</p> <p>Methodenkompetenz Prozessmanagement Projektmanagement Change Management Managementmethoden</p> <p>Persönliche Kompetenzen Durchsetzungsvermögen Diplomatie Standfestigkeit Belastbarkeit, Genauigkeit Offen gegenüber Neuerungen</p> <p>Soziale Kompetenzen Kommunikationsfähigkeit Serviceorientierung Führungskompetenz</p>	<p>In Abhängigkeit von der Größe der Organisation, der Verantwortung, des Senioritätslevels und der Internationalität der Aufgabe</p> <p>Ca. 100.000 – 180.000 € Jahreszieleinkommen (= fixe und variable Bestandteile sowie Benefits)</p>

Beispiele für Entwicklungsmaßnahmen

Methodenthemen

- Prozessmanagement
- Projektmanagement

HR Themen

- Jährliche Standardtrainings zu Neuerungen

Beispiele für Karrierewege

Mögliche Rollen vor der Rolle Leitung Shared Service Center

- Leitung Gehaltsabrechnung
- Rolle im HR Prozessmanagement
- Führungsrolle als HR Generalist
- Unternehmensberatung im Bereich Shared Service Center

Mögliche Rollen nach der Rolle Leitung Shared Service Center

- Führungsrolle als HR Generalist
- Non-HR Linienfunktion

7 Fazit und Empfehlungen

Karrierewege und Entwicklungsstrategien für HR Professionals

Folgende Empfehlungen für die Karriere und Entwicklung von HR Professionals lassen sich aus den Studienergebnissen ableiten:

- Management-Wissen, Management-Erfahrung und Management-Methoden sind gerade in den neuen Rollen deutlich gefordert. Wer darüber (noch) nicht verfügt, kann sich on-the-job oder berufsbegleitend fortbilden. Auch durch einen zeitlichen begrenzten Wechsel in eine Non-HR Rolle in einem Unternehmensbereich können wertvolle Erfahrungen und Business-Kenntnisse erworben werden.
- Auslandserfahrung und Sprachkompetenzen sind weiterhin stark erforderlich. Dies gilt nach wie vor für Absolventen aber auch für HR Professionals, die in einer Expertenrolle oder Führungsrolle als Professional Erfahrung sammeln sollten. Hierfür ist es an keiner Stelle der Karriere zu spät.
- Es konnten keine grundsätzlichen Unterschiede im Rollenverständnis der teilnehmenden Unternehmen zu den neuen HR Rollen in den Ländern Deutschland, Österreich, Schweiz festgestellt werden. Einer länderübergreifenden Entwicklung steht damit nichts im Wege.
- Ein Wechsel zwischen Experten- und Generalistenrollen ist auf dem Weg zum Global Head of HR erforderlich. Für diese Rolle wird in der Regel außerdem eine längere Berufserfahrung vorausgesetzt. Wer als Global Head of HR tätig ist, tut gut daran, sich auf mögliche weitere Rollen vorzubereiten, die sowohl aus dem Unternehmen wie auch in Linienfunktionen oder Expertenfunktionen des eigenen Unternehmens führen können. Ein konkreter nächster Karriereschritt ist in den meisten Unternehmen nicht systematisch vorgesehen.
- Hohe Anforderungen sind schon beim Einstieg in Junior HR Business Partner Rollen in den Unternehmen zu finden. Hierfür sollte man sich im Studium gezielt vorbereiten: Auslandserfahrung, Sprachen, Projektmanagement, Kommunikation, Verständnis von Geschäftsmodellen und Prozessen. Auch sollten studienbegleitende Praktika entsprechend ausgewählt werden.
- Die HR Experten-Laufbahn hat neue Impulse erfahren. In den letzten Jahren sind neue spannende Expertenrollen mit globaler Verantwortung entstanden, die unternehmerisches Denken und Handeln fordern und entsprechend vergütet werden.
- Die Talent Management Rolle kann eine Einstiegsrolle ins HR Management sein. Sie weist eine große Nähe zum Personalmarketing, zur Personalentwicklung und dem Bereich Recruiting auf. Außerdem lernt man die Business-Anforderungen und die Schlüsselrollen des Unternehmens kennen. Der Wertbeitrag ist gut messbar. Die Rolle hat weiterhin in der Regel internationale Ausrichtung und arbeitet mit einer spezialisierten Talent Management Software. Der Kontakt ins Unternehmen ist ein kritischer Erfolgsfaktor, so dass man nach einiger Zeit der Tätigkeit gut im Unternehmen vernetzt sein sollte. Es ist eine Rolle für kommunikationsstarke Personen, die gerne international arbeiten, gut organisieren können und strategisches Denken mitbringen.
- Anwenderkenntnisse in HR IT-Systemen hat sich als Basiskompetenz auch in den neuen Rollen niedergeschlagen, z.B. Talent Management Software Kenntnisse.
- Change Management und Coaching als Zusatzausbildung für HR Rollen sind in den letzten Jahren verstärkt umgesetzt worden. Change Management wird als neue Rolle oder wenigstens als neuer Kompetenzbereich beim HR Business Partner zunehmend stärker in der Praxis erwartet.

Empfehlungen für Unternehmen

- Die neuen Rollen benötigen Entwicklungsstrategien mit viel Durchlässigkeit zwischen HR Rollen aber auch zwischen HR und Business Rollen. Dies sollte von Unternehmen gefördert werden.
- Um den Nachwuchs für die neuen Rollen und insgesamt gestiegenen Anforderungen zu sichern, sollte in eine gezielte Nachwuchsförderung im eigenen Bereich investiert werden. Es sollte verstärkt und gezielt Hochschulmarketing für den Bereich Human Resources durchgeführt werden, um für die eigene Disziplin und die gestiegenen Anforderungen, möglichst viele sehr gut qualifizierte Absolventen zu gewinnen.
- Unternehmen sollten ihre erfahrenen HR Manager und Experten zur Weiterentwicklung ermutigen und diese hierbei individuell beraten – auch und gerade die 40plus Generation.
- Bei der Rolle des HR Business Partners stellt sich die Frage nach dem nächsten möglichen Entwicklungsschritt für einen erfahrenen Rolleninhaber. Um diese Personen nicht ungewünscht an andere Unternehmen zu verlieren, empfehlen wir den Unternehmen, interne Karrierewege zu öffnen und aktiv anzubieten.
- Eine weitere Herausforderung liegt für Unternehmen in der Gestaltung einer Einstiegsposition für die Rolle HR Business Partner. Im klassischen Referentenmodell ist der „Junior“ Personalreferent die Einstiegsrolle, die zunächst etwas im Hintergrund eingesetzt wird, bis die Basisprozesse bekannt sind und der Newcomer Sicherheit gegenüber den internen Kunden gewonnen hat. Der HR Business Partner zeichnet sich von Beginn an durch einen häufigen und engen Kontakt zu seinen Kunden aus. Die Basisprozesse dagegen sind im Shared Service Center zusammengefasst. Möglichweise können hier Trainee-Programme helfen. Oder ein durch Job Rotation vorbereiteter Entwicklungsschritt aus einer Expertenrolle oder einer Shared Service Center Rolle kann zur erfolgreichen Übernahme der HR Business Partner Rolle führen.
- Für die Rolle des Talent Managers fehlen teilweise noch systematische Entwicklungsstrategien, wenn der Talent Manager über weniger Berufserfahrung verfügt. Hier könnten über rechtzeitige Job Enlargement und Job Rotation Maßnahmen Rolleninhaber, z.B. in die Bereiche Personalmarketing und Personalentwicklung, weiterentwickelt werden.

Austausch zwischen Lehre und Praxis

In den Interviews zur vorliegenden Studie räumten viele Gesprächspartner ein, dass sie nicht auf dem Laufenden sind, welche Lehrinhalte an Hochschulen und Universitäten im Bereich HR Management vermittelt werden. Andere merkten an, dass sich die Lehre wahrscheinlich noch nicht ausreichend mit den neuen Rollen und gestiegenen Anforderungen im HR Management auseinandergesetzt hat. Die Gesprächspartner wünschten sich weiterhin mehr Praxisbezug im Studium durch Bearbeitung von aktuellen Praxisfällen. Von einigen wurde außerdem ganz konkret angeregt, dass in der Lehre mehr Marketing für die neuen HR Rollen gemacht werden sollte, um möglichst viele sehr gut qualifizierte und motivierte Studierende für den Fachbereich HR zu gewinnen und entsprechend sehr gute Absolventen an den Arbeitsmarkt zu bringen.

Da in der vorliegenden Studie nur die Seite der Unternehmen beleuchtet wurde, kann an dieser Stelle keine Meinung der Hochschulen und Universitäten wiedergegeben werden. Wir empfehlen aber beiden Seiten diesbezüglich in einen Dialog zu treten und die gegenseitigen Erwartungen und Wünsche kennenzulernen.

Ausblick

In den nächsten Jahren darf eine weitere Verbreitung der beschriebenen Rollen erwartet werden. Mit der Zeit sollten im deutschsprachigen Raum mehr qualifizierte und erfahrene HR Professionals für die neuen Rollen verfügbar sein.

Es werden weitere neue Rollen erwartet in Bereichen wie Change Management, demografische Entwicklung, Gesundheitsmanagement, HR International.

Außerdem wird eine weitere Verbreitung der Rolle des Employer Branding Managers erwartet.

8 Über HRblue

HRblue steht für Kompetenz im Personalmanagement. Das Beratungsunternehmen bietet für mittelständische und große Unternehmen folgende Leistungen:

- Besetzung von HR Führungs- und Expertenpositionen
- Karriereberatung für HR Professionals
- Beratung und Unterstützung bei der Entwicklung von HR Organisationen, HR Prozessen und HR Instrumenten
- Inhouse Trainings
- Mitarbeiterbefragungen



9 Information und Kontakt

Heike Gorges, Vorstand HRblue AG

HRblue AG
Karl-Böhm-Straße 2
D-85598 Baldham
Fon +49 (0) 8106 248 217
Mail: heike.gorges@hrblue.com

Deutschland

Doris Walger, Leitung Recruitment Services Deutschland

HRblue AG
Karl-Böhm-Straße 2
D-85598 Baldham
Fon +49 (0) 8106 248 202
Mail: doris.walger@hrblue.com

Österreich

Christina Schallmeiner, Recruitment Services Österreich

HRblue AG
Karl-Böhm-Straße 2
D-85598 Baldham
Fon +49 (0) 8106 248 208
Mail: christina.schallmeiner@hrblue.com

Schweiz

Dr. Constanze Haibach, Managing Director HRblue International AG

HRblue International AG
Bahnhofstrasse 52
CH-8001 Zürich
Fon: +41 (0) 44 214 6762
Mail: constanze.haibach@hrblue.com

www.hrblue.com