



HR braucht mehr Männer

Das Image und die Leistung von HR sind aus Sicht der internen Kunden nicht immer zufriedenstellend. Die aktuelle Geschlechter- und Interessensverteilung im Personalbereich liefert Ansatzpunkte beides zu verbessern.

Von **HEIKE GORGES**

HR braucht mehr Männer. Zugeben die Aussage liest sich vielleicht zunächst irritierend und vor allem gegenläufig zur aktuell allgegenwärtigen Diskussion um das Thema „Frauenquote“. Zumal auch im Bereich Human Resources Führungspositionen mehrheitlich mit Männern besetzt sind, wenn auch mit höherer Frauenquote als in manch anderem Unternehmensbereich.

Eine von uns durchgeführte Untersuchung in 30 deutschen Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeitern bestätigte, dass im HR-Bereich insgesamt deutlich mehr Frauen (70 Prozent) als Männer (30 Pro-

zent) tätig sind. Die in Zusammenarbeit mit der Hochschule München durchgeführte Studie ergab weiterhin, dass auch der akademische Nachwuchs überwiegend weiblich ist – mit einer Frauenquote von circa 80 Prozent bei konsekutiven HR-Masterstudiengängen. Die qualitativ angelegte Untersuchung vertiefte dann in Experten-Interviews und Experten-Runde die Frage nach den Gründen für den Frauenüberschuss und welche Vor- beziehungsweise Nachteile durch diese in Unternehmen gesehen werden.

Eine Vielzahl von Studien und Berichten belegt, dass in Führungspositionen ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis zu besserer Unternehmensleistung führt. Das Gleiche gilt für gemischte Arbeitsteams. Stellt sich die Frage, welche Chancen und welche Risiken die aktuelle Geschlechterverteilung im HR-Bereich beinhaltet. Dass Handlungsbedarf besteht, darin waren sich übrigens die Experten der oben genannten Befragung einig – allerdings nicht pauschal, sondern gezielt. Und eine Männerquote, die man angesichts der Gesamtverteilung durchaus fordern könnte, wurde einstimmig als nicht hilfreich bewertet.



Partner erfüllen? Provokant gefragt: Kann der HR-Bereich den Aufgaben der Zukunft gewachsen sein, wenn sich die Mehrzahl der Menschen, die in HR arbeiten, nicht brennend für Business- und IT-Themen interessieren? Wie und von wem sollen in Zukunft Themen wie Messbarkeit der HR-Arbeit, Business Transformation, Big Data in HR und Human Capital Management erfolgreich bewältigt werden? Und dabei geht es nicht um Qualifizierungsangebote, sondern um die mangelnde Interessensvielfalt, die zur Folge hat, dass bestimmte HR-Rollen nicht ausreichend besetzt sind. Bereits heute mangelt es in Deutschland an HR-IT-Experten und HR-IT-Kenntnissen und -Erfahrungen. Das größte Risiko der heute mangelnden Geschlechtervielfalt könnte daher eine mangelnde Interessensvielfalt sein.

Und liegt hier nicht auch eine Ursache, warum sich der HR-Bereich in vielen Unternehmen so schwer tut, die Anerkennung als Business Partner zu erreichen?

Andererseits könnte es auch aufgrund der stereotypen Wahrnehmung des HR-Bereichs auch zu Enttäuschungen in der Praxis kommen: In welchen HR-Rollen findet denn tatsächlich eine direkte Beschäftigung mit dem Individuum statt? Ist das nicht eigentlich Führungsaufgabe oder die Aufgabe von Trainern und Coaches? Am ehesten beschäftigt sich der HR-Bereich noch direkt mit dem Einzelnen während des Recruiting-Prozesses; wenn es um die arbeitgeberseitige Trennung oder die Beratung von Führungskräften geht.

Was können Unternehmen nun tun, die Risiken in der aktuellen Geschlechterverteilung ihres HR-Bereichs sehen? In der oben erwähnten Studie wurden im Rahmen einer Experten-Runde Handlungsempfehlungen für Unternehmen und den Hochschulbereich erarbeitet.

Wie der Männeranteil erhöht werden kann

Die naheliegende Antwort auf einen kurzfristigen Bedarf ist natürlich, mehr Männer einzustellen. Da es aber auch mehr Bewerberinnen als Bewerber gibt und die Auswahlentscheidung auf Basis der besten Passung zum Kompetenzprofil getroffen wird, hilft dies nur begrenzt. Vor allem wenn es sich um Rollen handelt, die Frauen inhaltlich besonders interessieren. Als kurzfristig wirksamste Maßnahmen wird gesehen, dass sich der HR-Bereich für feste und temporäre Quereinsteiger offen zeigt und

stärker interdisziplinär kooperiert. Langfristig, so die einhellige Meinung, hilft jedoch am meisten, das richtige Image von HR zu vermitteln. Der zunehmende Bedarf an Business- und IT-Kompetenz muss sich in den HR-Rollen niederschlagen und entsprechend – von Unternehmen und Hochschulen – kommuniziert und vermarktet werden.

Was bei der Besetzung von HR-Rollen getan werden kann

Bei der Besetzung von HR-Rollen sollte explizit auch auf das Interesse der Stelleninhaber geachtet werden. Letztlich entscheidet das individuelle Interesse darüber, wie eine Rolle gelebt wird. Eine Person in der Rolle HR Business Partner, die sich überwiegend für die Mitarbeiterbetreuung und Serviceaufgaben und weniger für Business Themen und betriebswirtschaftliche Ansätze interessiert, wird ihre Rolle nicht überzeugend und nicht erfolgreich wahrnehmen können.

Was andere Unternehmensbereiche von HR lernen können

Wie man Frauen für eine Zusammenarbeit gewinnt, dafür hat der HR-Bereich offensichtlich ein Erfolgsrezept, von dem andere Unternehmensbereiche lernen können, wenn es darum geht, den Frauenanteil insgesamt zu erhöhen. Die Handlungsempfehlungen reichen von reinen Marketingtipps bis zur Gestaltung von Rahmenbedingungen. Ein Beispiel: Jobprofile auf die überfachlichen Interessen von Frauen zuschneiden und die richtigen Schlüsselwörter verwenden – wie zum Beispiel Kommunikation, Umgang mit Menschen, Teamarbeit, Innovation, Gestaltung, Service, Umwelt, Gesundheit und soziales Engagement.

Warum arbeiten so viele Frauen im HR-Bereich? Die Antwort darauf beinhaltet das vielleicht größte Risiko der aktuellen Geschlechterverteilung: Frauen interessieren sich insbesondere für Arbeitsbereiche, die direkt mit Menschen zu tun haben und in denen die Beschäftigung mit Soft Skills im Vordergrund steht. Beides wird dem HR-Bereich offensichtlich zugeschrieben. Das Interesse der Männer ist da häufig anders gelagert. Man findet sie dort deshalb auch verstärkt in Themen wie HR Controlling, Compensation & Benefits, HR-Prozesse und IT. Die unterstellten Rahmenbedingungen und die geringere Orientierung auf Karriereziele scheinen weitere Gründe zu sein, warum HR für Frauen attraktiver ist als für Männer.

Bleiben wir aber kurz beim Thema „Interessen“ und warum die aktuelle Geschlechterverteilung hier ein ernstzunehmendes Risiko für die Zukunft des Personalbereichs darstellen könnte: Wenn sich die meisten Personen, die im HR Bereich arbeiten, weniger für die Hard Facts-Themen interessieren, wie soll dieser dann seine Aufgaben als Business Partner oder Strategischer

Heike Gorges

Sie ist Vorstand der HRblue AG, einer spezialisierten Personalberatung für HR-Karriere und die Besetzung von HR-Positionen in Deutschland. In Kooperation mit der Hochschule München führte die HRblue AG eine Befragung zu Vor- und Nachteilen der Geschlechterverteilung im HR-Bereich durch. Die Ergebnisse gibt es als Download auf hrblue.com.