

Mangelberuf HR

STUDIE. Der HR-Bereich erlebt derzeit einen Fach- und Führungskräftemangel. Was sind die Ursachen und welche Folgen ergeben sich dadurch für die persönliche HR-Karriere?

Von **Heike Gorges**

In vielen großen und mittelständischen Unternehmen haben sich die Personalabteilungen in den vergangenen Jahren weiterentwickelt: Strukturen, Prozesse, HR-Rollen und die Kompetenzanforderungen an die Personaler haben sich stark verändert. Um Themen wie Talent Management, Talent Aquisition und Employee Engagement zeitgemäß umzusetzen, um mehr Businessorientierung, Effizienz und einen messbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern zu können, sind HR-Professionals gefragt, die den richtigen Mix an Kompetenzen und Erfahrungen mitbringen.

Aber in einigen Rollen und Kompetenzbereichen scheint der Markt derzeit wie „leergefegt“ oder nur ein kleiner Teil der interessierten Kandidaten verfügt aus Sicht der Unternehmen über das gewünschte Profil. Umgekehrt stellen viele sehr gut qualifizierte und erfahrene HR-Professionals klare Anforderungen an

Gestiegene Anforderungen und eine fehlende Kompetenzentwicklung führen dazu, dass heute zu wenige qualifizierte Bewerbungen von HR-Profis eingehen.

die berufliche Rolle und das Arbeitsumfeld, um den nächsten Karriereschritt zu gehen. Aus Sicht dieser Zielgruppen scheiden zahlreiche Unternehmen von vornherein als Arbeitgeber aus.

Was führt dazu, dass in Deutschland bestimmte HR-Rollen nicht mehr so einfach zu besetzen sind wie vielleicht noch vor einigen Jahren? Die HR-Blue AG hat dieses Phänomen zum Anlass genommen, um dem HR-Fach- und Führungskräftemangel mittels einer Umfrage auf den Grund zu gehen. Teilgenommen haben 471 Personen aus dem HR-Bereich, die in unterschiedlichen Unternehmensgrößen und Branchen tätig sind.

Die richtigen Qualifikationen fehlen

„Der HR-Bereich erlebt aktuell einen Fach- und Führungskräftemangel“: Dieser These stimmen rund 80 Prozent der Befragten ganz oder teilweise zu. Aus den zahlreichen Kommentaren geht hervor, dass der Mangel in erster Linie qualitativ und bei speziellen Rollen erlebt wird. Ein quantitativer Mangel wird eher weniger gesehen. Viele Aussagen deuten darauf hin, dass die Unternehmen zwar durchaus viele Bewerbungen auf Stellenausschreibungen bekommen, aber die gewünschten Qualifikationen sind selten mit dabei. Damit gestaltet sich der HR-Arbeitsmarkt anders als der Arbeitsmarkt im IT- oder technischen Bereich: Im HR-Umfeld sind viele Personen an einer neuen Stelle interessiert, aber sie bringen offenbar nicht die richtigen Qualifikationen mit.

Sowohl bei Fach- als auch bei Führungsfunktionen beobachten die Um-

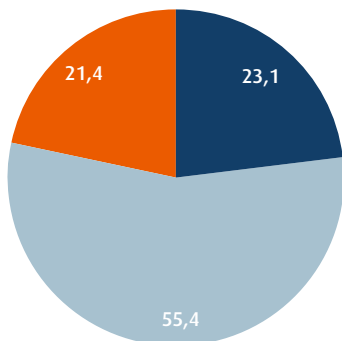
frageteilnehmer einen Mangel an qualifizierten Bewerbungen. Bei den Expertenrollen sind allen voran Personen mit Fachwissen zu Themen wie Payroll, HR-IT und Compensation & Benefits knapp. Aber auch Personen mit internationaler Erfahrung sowie Kenntnissen rund um die Themenbereiche HR-Analytics und HR-Controlling sind stark nachgefragt (siehe Abbildung).

Fehlende Kompetenzentwicklung

Als häufigste Ursache für den HR-Fach- und Führungskräftemangel sehen die Befragten gestiegene Anforderungen und eine fehlende Kompetenzentwicklung an (52 Prozent). An zweiter Stelle sehen sie die Ursachen indirekt bei einer mangelnden Akzeptanz und dem geringen Einfluss von Human Resources im Gesamtunternehmen (38 Prozent). Des Weiteren nennen sie ein hausgemachtes Problem: Die HR-Abteilungen der Unternehmen kümmern sich zu wenig um die HR-Nachwuchskräfte (33 Prozent). Auch der gestiegene Wettbewerb um die besten HR-Professionals (30 Prozent) sowie ein erhöhter Bedarf an HR-Professionals, der sich durch die Reorganisation im HR-Bereich ergibt (28 Prozent), werden als häufige Ursachen genannt.

Interessant scheint auch die Zustimmung von rund 26 Prozent der Befragten zu folgender Aussage: „Der Schuster hat die schlechtesten Leisten. Der Recruiting-Prozess innerhalb des HR-Bereichs für die eigenen Vakanzen ist nicht optimal umgesetzt.“ Weitere 22 Prozent führen geringere Verdienstmöglichkeiten als in anderen Berufsfeldern als Ursache an. 20

MANGELGEFÜHLE



Angaben in Prozent

- stimme zu
- stimme teilweise zu
- stimme nicht zu

„Der HR-Bereich erlebt aktuell einen Fach- und Führungskräfte-mangel“, sagen knapp 80 Prozent der befragten Personaler. Nur 21 Prozent sehen keinen Mangel in HR-Berufen.

QUELLE: HR-BLUE AG, 2017

KNAPPE HR-KOMPETENZEN



Auf die Frage „Für welche HR-Rollen beobachten Sie einen Fach- und Führungskräfte-mangel?“ nannten die Befragten nahezu gleichauf Experten- und Führungsrollen.

QUELLE: HR-BLUE AG, 2017

Prozent nennen eingeschränkte Entwicklungsperspektiven und 19 Prozent sehen die geringe Attraktivität des Berufsfelds HR-Management als einen Grund.

Auswirkungen und Lösungen

Welche Auswirkungen hat der Mangel an HR-Fach- und Führungskräften für die Unternehmen? Die meisten Personaler (71 Prozent) befürchten, dass es zu Unzufriedenheit der internen Kunden von HR kommt. Zwei Drittel gehen davon aus, dass der HR-Bereich weniger leistungsfähig wird, und 63 Prozent erwarten eine hohe Arbeitsbelastung aufgrund fehlender Ressourcen. Zudem wird befürchtet, dass Veränderungen im HR-Bereich nicht so schnell wie nötig umgesetzt werden (47 Prozent) und dass innerhalb des HR-Teams Unzufriedenheit entsteht (47 Prozent).

Wie kann man dem HR-Fach- und Führungskräfte-mangel entgegenwirken? Rund 62 Prozent der Meinung, dass mehr in die Kompetenzentwicklung von HR-Professionals investiert werden sollte. Die Notwendigkeit, HR als strategischen Partner im Unternehmen zu etablieren, sehen 61 Prozent. Weitere 48 Prozent sagen, dass mehr Investitionen des HR-Bereichs in die eigene

Nachwuchsförderung nötig sind. Und 47 Prozent sind der Meinung, dass die Entwicklungsmöglichkeiten für HR-Professionals verbessert werden müssen. Das Votum für die Gewinnung von Quereinsteigern für den HR-Bereich lag mit rund 37 Prozent noch vor der Anhebung von Gehältern (26 Prozent). 22 Prozent sehen den Einsatz von HR-Interim-Managern als eine mögliche Maßnahme.

Empfehlungen für HR-Professionals

Wer seine Marktfähigkeit als HR-Professional langfristig erhalten will, dem sei auf Basis dieser Umfrageergebnisse empfohlen, sich marktorientiert und unermüdlich um die eigene Kompetenzentwicklung zu kümmern und dabei durchaus auch vermeintlich ungeliebte Themengebiete wie HR-IT oder HR-Controlling in Erwägung zu ziehen. Wer in den genannten Kompetenzbereichen Fachwissen aufbaut oder sich gezielt auf eine internationale Rolle vorbereitet, hat in den kommenden Jahren gute Chancen für eine erfolgreiche HR-Karriere.

HR-Verantwortliche, die Probleme haben, ihre Vakanzen in HR zu besetzen, weil die ausgeschriebene Stelle nicht attraktiv für Kandidaten mit dem gesuchten Profil ist oder Bewerber überqualifiziert für die

Rolle sind, können reagieren, indem sie das gesuchte Profil der zu besetzenden Rolle anpassen oder umgekehrt die Rolle entsprechend den Profilanforderungen aufwerten. Darüber hinaus sollten sie das Recruiting für den HR-Bereich genauso professionell und schnell durchführen wie bei der Besetzung einer Schlüsselposition in einem anderen Fachbereich.

Auch das Recruiting von Quereinsteigern aus anderen Fachbereichen stellt eine gute Lösungsmöglichkeit dar. Prädestiniert hierfür sind IT-, Controlling- und Marketingthemen sowie generalistische Führungsrollen. Allerdings genügt diese Strategie alleine nicht, um das Qualifikationsdefizit im HR-Bereich zu füllen. Unternehmen berichten, dass sie gezielt Themen-Quereinsteiger innerhalb des HR-Bereichs suchen und mittels individueller Weiterbildungs- und Coachingmaßnahmen erfolgreich in die benötigten Expertenrollen fördern. Die ausführlichen Umfrageergebnisse können Sie auf www.hrblue.com einsehen. ■



HEIKE GORGES ist Vorstand der HR-Blue AG, die auf die Besetzung von HR-Positionen spezialisiert ist.