

Wer Karriere im HRM machen will, muss etwas vom Geschäft verstehen

Die Bedeutung des HR reicht heute bis in die einzelnen Geschäftsbereiche. Moderne HR-Organisationen werden durch neue Rollenbilder gekennzeichnet. Immer mehr wird der Personalleiter zum strategischen Partner der Linie. Was auch die Anforderungen an die Ausbildung entscheidend beeinflusst. Viele Unternehmen investieren verstärkt in die Kompetenzentwicklung ihrer HR-Manager.

«Ohne betriebswirtschaftlichen Hintergrund geht nichts», bringt Prof. Jürg Marx von der Fachhochschule Nordwestschweiz die Anforderung an HR-Fachleute auf den Punkt. Seiner Meinung nach müssten zukünftige HR-Manager viel mehr vom Geschäft verstehen, als es heute immer noch gemeinhin der Fall sei.

In den letzten Jahren haben veränderte Prozesse und internationale Ausrichtungen in Unternehmen auch zu einer eingehenden Überprüfung der HR-Organisationen geführt. Marx' Meinung nach macht man sich im HRM immer noch viel zu viele Gedanken über Kostensparen – anstatt darüber, wie das HRM zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen kann. «Es muss sich noch viel bewegen, bis sich etwas ändert.» Die neuen Anforderungen an HR-Manager, aktiv einen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens zu lei-

sten, beeinflussen auch die Aus- und Weiterbildungswege, die zur Karriere im HRM führen. Der eidg. Fachausweis sei weiterhin gefragt, «die Ausbildungsschiene der eidgenössischen Prüfung Leiter HR wird jedoch aussterben», sagt Marx. Diese sei nur begrenzt Bologna-tauglich. Weiterbildungsmaster lösen die bisherigen Nachdiplomstudiengänge ab, weil sie etwas anspruchsvoller im Niveau sind und international anerkannt.

HRM gilt noch immer nicht als anerkannte Unternehmensfunktion

Obwohl ganz klar immer mehr betriebliche und unternehmerische Erfahrung für eine Karriere im HRM gefordert werde, gelte HR immer noch nicht als allgemein anerkannte Unternehmensfunktion. «Das sieht man

schon daran, dass nur die Hälfte der Personalleiter in der Schweiz auch Mitglied der Geschäftsleitung ist.»

Berufseinsteiger kämpfen oft mit unternehmensspezifischen Prozessen und seien ohne betriebswirtschaftliche Kenntnisse schnell auf verlorenem Posten. «Viele Studenten sind schnell desillusioniert, vor allem diejenigen, die den Schwerpunkt auf den psychologischen Hintergrund gelegt haben.» Marx verfügt über weitreichende HR-Erfahrung, war unter anderem Konzernpersonalchef des Migros-Genossenschaftsbundes. Daher weiss er: Personalleiter müssen das Geschäft verstehen, sie müssen die Sprache der anderen unternehmerischen Hauptfunktionen kennen und mitreden können. Ob das nun der Bereich Finance ist, Marketing, Kommunikation oder Produktion. Unternehme-

Wie wichtig ist BWL-Wissen in der Praxis des HR-Management?

Im HRM gehe «ohne betriebswirtschaftlichen Hintergrund nichts», erklärt Prof. Jürg Marx im vorhergehenden Artikel. HR Today wollte von drei HR-Fachleuten wissen, ob sie diese Ansicht teilen und worauf sie bei der Rekrutierung von HR-Kollegen besonders Wert legen.

Marlène Honegger

ist Leiterin der Direktion Personelles beim Migros-Genossenschaftsbund. Sie hat ein Psychologiestudium an der Universität Zürich abgeschlossen, den Schweizerischen Kurs für Personalmanagement (SKP) und den Schweizerischen Kurs für Unternehmensführung (SKU) sowie den Leadership-Lehrgang an der Universität St. Gallen absolviert. Zurzeit macht sie ein Nachdiplomstudium an der Universität Zürich in Gesprächsführung und Beratung.



«Ich stimme dem Zitat durchaus zu, dass ein betriebswirtschaftlicher Hintergrund im HR unabdingbar ist. Und das aus mehreren Gründen: Wer als HR-Führungskraft in einer Geschäftsleitung mitgestalten will, muss bei strategisch-ganzheitlichen Themen ein fundiertes BWL-Wissen mitbringen. Zudem muss der HR-Verantwortliche die Anliegen und Herausforderungen der Linie kennen und ver-

stehen, wenn er diese kompetent beraten und unterstützen möchte. Betriebswirtschaftliches Know-how ist dabei enorm hilfreich. Im HR selber gibt es ebenfalls einen «personalwirtschaftlichen Teil», beispielsweise bei Pensionskassen- und Lohnberechnungen sowie bei der Aufbereitung von Personalkennzahlen für das Management. Betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind zudem wichtig für die eigene Befindlichkeit, denn man stellt andere – ganzheitlichere – Fragen in der Beratung und Unterstützung der Liniovorgesetzten. Nicht zuletzt hilft BWL auch für die eigene Karriere, denn wer im HR hierarchisch aufsteigen oder auch mal in die Linie wechseln möchte, braucht betriebswirtschaftliches Wissen. Wir HR-Verantwortlichen sind tendenziell eher prozessorientierte Leute. Das betriebswirtschaftliche Know-how hilft, auch umsetzungsorientiert zu denken und zu handeln. Je mehr wir als HR-Verantwortliche mit hierarchisch höhergestellten Vorgesetzten zu tun haben, desto eher brauchen wir dieses betriebswirtschaftliche Wissen.

Wenn ich selbst eine Personalchefin rekrutiere, die Menschen führt, sind Diplome und gute Arbeitszeugnisse Voraussetzung. Allerdings ist

ebenso wichtig, was jemand on the job gelernt hat und ob die Person auch Linienerfahrung mit einem betriebswirtschaftlichem Leistungsnachweis mitbringt. Die Ansprüche ans HRM haben sich zudem stark gewandelt in den letzten zehn Jahren. Früher war das betriebswirtschaftliche Wissen weniger gefragt. Heute ist das HRM aus der rein administrativen Ecke herausgetreten. Die Komplexität unserer HR-Aufgabe verlangt ein differenzierteres Anforderungsprofil von uns HR-Profis – betriebswirtschaftliches Know-how ist heute deshalb ein Must.»

Karsten Bugmann

ist Leiter Personalmanagement Schweiz bei Georg Fischer Piping Systems. Er war ursprünglich Primar- und Reallehrer. Später hat er berufsbegleitend Jura studiert und sich zum Executive Master of Human Resources Management und Business Coach weitergebildet. Im letzten Jahr hat er bei Trigon (A-Graz) die Ausbildung zum zertifizierten Coach abgeschlossen.



«Man könnte genauso sagen, ohne Kenntnisse in Psychologie oder Recht geht im HRM nichts. Im HRM braucht es primär generalistisches Wissen. Wer sich in seiner Ausbildung die eine Seite,

rische Praxis sei neben dem betriebswirtschaftlichen Fundament die zweite Säule, auf die sich eine HR-Karriere stützt. Marx leitet den Studiengang MAS SNP, Human Resources Management an der Fachhochschule Nordwestschweiz mit derzeit vier Klassen und insgesamt 80 Studierenden. Aufnahmebedingung: mindestens zwei Jahre Berufspraxis nach dem Hochschulabschluss oder gleichwertiger Ausbildung. Das sei eine gute Voraussetzung, so Marx, jedoch: «Vorschusslorbeeren gibt es im HRM nicht, HR-Leute müssen sich die Anerkennung im Unternehmen erkämpfen.»

Dr. Marcel Oertig¹ berät Unternehmen in der HR-Strategie und HR-Organisation. Auch er ist der Meinung: «Nur ein HR-Leiter, der die geschäftlichen Zusammenhänge versteht, kann zur richtigen Zeit die richtigen Fragen stellen.» Vor allem komme dies in strategischen Neuorientierungen sowie Restrukturierungsprozessen zum Ausdruck. Die Anforderungen an HR-Management-Funktionen seien in den letzten Jahren enorm gestiegen. In den meisten Unternehmen wisse man um die wichtige Rolle des HRM für die Zukunft. Konsequenterweise sollten daher HR-Leiter auch in der Geschäftsleitung mitreden können und so verstärkt zum strategischen Business Partner avancieren. Es habe bereits viele Anstrengungen gegeben, das einst etwas verstaubte Image der Personalabteilung loszuwerden. Viele Unternehmen hätten mittler-

weile erkannt, dass sie in die Kompetenzentwicklung ihrer HR-Manager und -Mitarbeiter investieren müssen. Das geschieht neben den externen HR-Weiterbildungen vermehrt auch in internen HR-Entwicklungsprogrammen oder in Jobrotation-Modellen. Der Entwicklungsbedarf der HR-Mitarbeitenden seiner Kunden liege häufig im strategischen HR Management, berichtet Oertig. Für ihn stehen dabei zwei Ausbildungsmodulare im Vordergrund: 1. Förderung des strategischen Verständnisses, 2. Zusammenarbeit des HR mit der Linie als ebenbürtiger Business Partner.

Weiterbildungsmöglichkeiten für die neuen HR-Rollen fehlen

Der Personaldienstleister HRblue hat in einer aktuellen Studie² über die neuen Rollenbilder im HRM unter anderem die Frage untersucht, welche neuen HR-Rollen sich nachhaltig etabliert haben. HRblue befragte 39 internationale Unternehmen ab 15 000 Mitarbeitern in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Alle Unternehmen haben in den letzten Jahren ihre HR-Organisation aus verschiedenen Gründen verändert. Am häufigsten wurden vier neue Rollenbilder genannt. Mit Abstand herauskristallisiert hat sich der «HR Business Partner» mit 77 Prozent. Auf Platz zwei folgt die Rolle «Global Head of HR» mit 54 Prozent. Hierauf folgen mit je 51 Prozent der «Talentmanager» und der «Leiter Shared-Service-Cen-

ter». In der Schweiz ist der HR Business Partner besonders stark verbreitet, während ein Manager HR Kommunikation seltener vertreten ist als in Deutschland. 90 Prozent der Gesprächspartner bestätigten die These «HR ist spannender, als man denkt». Der Fachbereich solle die eigenen Betätigungsfelder besser bekannt machen. Ein positives Image der Disziplin HR trage dazu bei, hochqualifizierte Mitarbeiter für das HR zu gewinnen, so ein Ergebnis der Studie.

Die Hälfte der Befragten ist der Meinung, dass es an externen Weiterbildungsangeboten für die neuen HR-Rollen fehlt, und über 70 Prozent meinten, Hochschulen und Universitäten sollten ihre Lehrinhalte anpassen, um die neuen Anforderungen besser abzudecken. Hierzu gehörte auch mehr Praxisbezug durch Fallstudien. Einige der Gesprächspartner waren der Meinung, dass die meisten Kompetenzen für das HRM nicht in der Ausbildung erworben werden können, sondern in den Unternehmen aufgebaut werden müssen.

Sabine Schmitt

¹ Er ist Autor des Buches «Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement: Von der Kostenoptimierung zur nachhaltigen Wertsteigerung», Luchterhand Verlag 2007, sowie Co-Autor der Neuerscheinung «HR Governance: Wirksame Führung und Steuerung des Personalmanagements», Luchterhand Verlag 2010.

² Die Studie «Neue Rollen im Human Resources Management – Karrierewege und Entwicklungsstrategien» ist im Oktober 2009 erschienen und zu beziehen unter www.hrblue.com.

beispielsweise Psychologie, angeeignet hat, muss sich auf den anderen Zweigen weiterbilden. Als Grundbildung ist BWL zweifellos eine taugliche Basis – aber nicht die einzige. Je stärker eine Firma marktwirtschaftlich tätig ist, desto eher braucht es BWL. Mir scheint aber nicht, dass auf das BWL-Studium für HR-Mitarbeitende in den letzten zehn Jahren vermehrt Wert gelegt worden ist. Hingegen wird es immer mehr zum Standard, im HRM eine höhere HR-Ausbildung zu verlangen, selbst auf einer unteren Führungsstufe.

Wenn ich Leute für das HRM rekrutiere, achte ich auf einen soliden beruflichen Hintergrund und eine breite Erfahrung in verschiedenen Unternehmen. Die Kenntnis verschiedener Kulturen und unterschiedlicher Organisationslevel im HRM ist ab einer gewissen Führungs- oder Spezialistenstufe zwingend. Einen breiten Hintergrund und die menschliche Komponente werte ich stets höher als Diplome. Auch sind mir Sozial-, Selbst-, Methoden- und gegebenenfalls Führungskompetenz wichtiger als Fachkompetenz, denn Letztere müssen die Leute haben, die wir betreuen. Im Bereich BWL bin ich bei Georg Fischer der Verantwortliche für ein Inhouse-Training, das die notwendigen Kenntnisse vermittelt und die praktische Anwendung im Betrieb fördert. Dadurch schaffen wir eine gemeinsame

Sprache und Handlungsweise für Ingenieure und Fachspezialisten über alle Hierarchiestufen hinweg. Dieses Training besuchen auch meine Personalleiter. Genauso fördere ich ihre Weiterentwicklung als Executive Master of HRM. Ich selber habe sowohl im Jura-Studium als auch im NDS die wichtigsten BWL-Themen kennengelernt und mit praktischen Erfahrungen aus dem Betrieb angereichert. Zudem schätze ich die Auseinandersetzung über betriebswirtschaftliche Themen an unseren Managementmeetings und bringe HR-Aspekte ein.»

Richard Meyer

arbeitet als Head Human Resources bei der V-ZUG AG. Er ist dipl. Bauingenieur und Wirtschaftsingenieur FH. Er hat in der Fachrichtung Unternehmensführung abgeschlossen und seine Diplomarbeit im Bereich HR-Management geschrieben. Zudem hat Meyer die Weiterbildung zum dipl. Personalfachmann NSH BKS absolviert. Zurzeit absolviert er an der ZHAW / IAP Zürich eine Masterausbildung «Supervision und Coaching in Organisationen».



«Als Bauingenieur mit Führungs- und Projektleitungserfahrung und Ausbildung zum Personalfachmann ist mir der Einstieg ins HRM zuerst nicht gelungen. Man wollte Diplome sehen, und da ich damals mit bereits 35 Jahren noch kein BWL-Wissen ausweisen konnte, war mir der

Weg in eine leitende HR-Funktion verschlossen. Und eine Assistenzfunktion, die mir erlaubt hätte, das fehlende Wissen on the job anzueignen, wollte man mir als Mann nicht geben. Hier spielten wohl Klischeedenken und Vorurteile eine Rolle. Mit dem Diplom in der Tasche standen mir die Türen dann offen. Betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind durchaus ein Eintrittsticket für eine HR-Führungsfunktion, und zwar aus mehreren Gründen: HR-Fachkräfte in hierarchisch höheren Funktionen müssen das Business und die Bedürfnisse der Linie verstehen, wissen, wie sich die Gebiete strategisch verändern und welche Auswirkungen dies auf die Personalarbeit hat. Nur so können sie auch langfristig die richtigen Kunden, sprich Mitarbeitenden rekrutieren. Betriebswirtschaftliches Wissen ist zwar durchaus von Vorteil, wird aber meiner Ansicht nach auch überbewertet. Gerade Quereinsteiger haben oft interessante Lebensläufe und bringen Know-how und Erfahrungen mit, die sich nicht in Diplomen widerspiegeln. Ich schaue mir deshalb die Quereinsteiger genau an. Allerdings habe ich auch Vorbehalte, etwa wenn jemand mit einem Psychologiestudium kommt. Denn allein ein gutes Gespür für den Menschen macht noch keinen guten HR-Manager aus.»

Marianne Rupp