

Karriere im Personalwesen



Vorausdenken. Unternehmen rüsten sich für morgen, indem sie in ihr Personalmanagement investieren. Arbeitgeber wissen: Nachhaltiges Wachstum ist nur mit guten Mitarbeitern möglich. Besonders gefragt sind junge Personalexperten, denn die sind besonders nah dran am wertvollsten Kapital der Zukunft: den topqualifizierten Nachwuchskräften.

Top-Thema

10

Alte Stärken, neue Chancen

Das Personalmanagement bietet vielseitige und interessante Karrierechancen.

14

„Wir setzen auf Persönlichkeiten“

Dr. Stephan Haus, HR-Manager bei der Telekom, im Interview.

Hier wird die
Zukunft
gemacht



Alte Stärken, neue Chancen

Beste Aussichten auf eine Karriere im Personalmanagement hat, wer das harte Basis-Know-how zwischen Controlling und Tarifrrecht beherrscht und es mit strategischem Denken kombinieren kann.

Von **André Boße**

Das Personalmanagement in großen Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahren enorm gewandelt. Aus Verwaltungsbereichen, die vor allem dafür zuständig waren, dass die Gehälter pünktlich auf den Konten landeten und die Urlaubsanträge sauber ausgefüllt wurden, sind wichtige Managementeinheiten geworden, die entscheidenden Anteil an der Innovations- und Wachstumskraft eines Unternehmens besitzen. Für Wirtschaftsabsolventen bieten sich dadurch im Personalmanagement vielseitige und interessante Karrierechancen – als Young Professionals sind sie nah dran an den topqualifizierten Nachwuchsfachkräften, die im Zuge des „War for Talents“ händierendend gesucht werden.

Für Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp, Leiterin Führungskräfteentwicklung der Rewe-Gruppe, ist der Wettbewerb um die High Potentials derzeit das große Thema in den Unternehmen. „Junge Personalmanager sind allein aufgrund ihres Alters, vergleichbarer Bildungswege sowie ähnlicher Erfahrungen im Ausland oder in Sozialprojekten enger mit den Absolventen verwoben, um die Unternehmen konkurrieren“, sagt die Personalmanagerin, die auch Mitglied des Präsidiums im Bundesverband der Personalmanager (BPM) ist.

Daher bieten sich für Einsteiger im Bereich Personalmarketing Jobs, in denen sie sich schnell profilieren können. „Die Generation Y – also die jungen Menschen, die jetzt und in den nächsten Jahren ins Unternehmen kommen – besitzen eine große Affinität zu sozialen Netzwerken und sind an die Vorteile mobiler Arbeitsgeräte gewöhnt. Sie wünschen sich daher extrem flexible Strukturen“, sagt Michael Groß, Leiter Personalmarketing bei Audi.

Am Beispiel Audi zeigt sich auch, wie vielfältig heute das Personalmanagement in großen Unternehmen aufgestellt ist – wobei Michael Groß deutlich macht, dass Wirtschaftsabsolventen in beinahe allen Bereichen tätig sind. „In den Personalreferaten kümmern sie sich um die operative Personalbetreuung und begleiten Mitarbeiter vom Vorstellungsgespräch bis hin zu gemeinsam mit dem Vorgesetzten geplanten Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen.“ Ein ganz anderes Aufgabenfeld gibt es dagegen in den sogenannten Stabsabteilungen des Ingolstädter Autobauers. „Hier geht es um personalwirtschaftliche Kennzahlen oder arbeitsrechtliche Grundsatzfragen“, so Groß.





SOCIAL MEDIA: MEHR ALS NUR EIN PFLICHTAUFTRITT

Unsere Gespräche mit Personalverantwortlichen großer Unternehmen zeigen: Die Arbeitgeber nehmen die sozialen Netzwerke und ihre Wirkung ernst. Aufbau und Betreuung haben zu neuen Stellenanforderungen und Jobprofilen geführt, wobei die Experten davor warnen, als HR-Manager, ob im Recruiting oder in der Personalarbeit, ausschließlich auf den virtuellen Auftritt zu setzen: Für junge Menschen sei die virtuelle Welt Normalität und eine Unternehmenspräsenz in sozialen Netzwerken somit unabdingbar, sagt Ursula Schütze-Kreilkamp aus dem Präsidium des Bundesverbandes der Personalmanager. „Dies minimiert jedoch keineswegs den Wert und die Notwendigkeit der persönlichen Präsenz.“

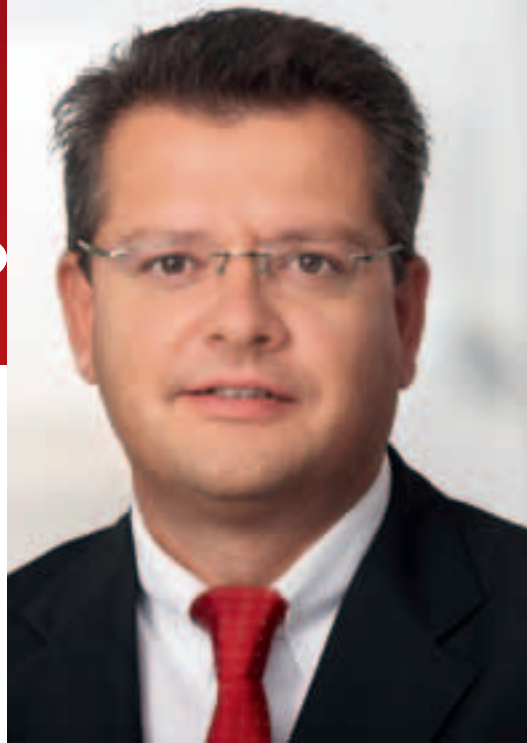
Generell sei es die Aufgabe der Personaler, dafür zu sorgen, dass Know-how im Unternehmen dort verfügbar ist, wo es benötigt wird. „Da sich weltweit neue Kernmärkte entwickeln und weitere Produktionsstandorte entstehen, ist dies eine besondere Herausforderung“, so Groß. In der Folge richtete sich der Personalbereich immer globaler aus, sodass internationale Erfahrungen auch für Karrieren im Personalbereich immer wichtiger werden. Trotz des Wandels: Das klassische Personaler-Know-how hat längst nicht ausgedient und ist weiterhin das Rückgrat der Karriere. „Themen wie Lohn- und Gehaltsmanagement, Lohnsteuerprüfungen oder Tarifrecht sind nicht zu unterschätzen und bilden weiterhin die Basis für die meisten Tätigkeiten im Personalmanagement“, sagt Volker Barzyk, Personalchef des Technikunternehmens ABB Deutschland. Im Unternehmen durchlaufen Einsteiger daher zu Beginn gezielt auch diese Bereiche. „Man erhält dort notwendiges Werkzeug für spätere Aufgaben wie die Beratung von Beschäftigten und Führungskräften“, so Barzyk.

Welche kreativen Projekte auf Basis dieser klassischen Kenntnisse entstehen können, beweist das Generationsprogramm, mit dem ABB 2011 den BPM-Award für innovatives Personalmanagement gewonnen hat: Unter dem Leitwort „Voneinander lernen – miteinander wachsen“ entstand im Human-Resources-Bereich (HR) ein strategisches Konzept als Antwort

auf den demografischen Wandel. Das Programm werde ständig weiterentwickelt, „Personaler sind dabei als Projektverantwortliche, Teammitglieder und als Multiplikatoren eingebunden“, sagt der ABB-Personalchef.

Auch bei Bosch warten schon auf Einsteiger strategische Aufgaben im Personalmanagement – zum Beispiel als Change-Management-Agenten, die den Konzern dabei unterstützen, die weltweite Vernetzung voranzutreiben. „Konkret bedeutet das, den Kollegen weltweit notwendige Instrumente und Verfahren des Personalmanagements zu erklären, diese weiterzuentwickeln und Änderungsbedarf zu identifizieren“, erläutert Dr. Heiner Boeker, Leiter des Bereiches „Weltweites Personalmarketing und Nachwuchsprogramme“.

Um im Personalmanagement Karriere zu machen, seien analytisches und konzeptionelles Denken gefragt. Als weitere Anforderungen an einen modernen Personalmanager nennt Boeker „Tempo und werbende Kraft im Recruiting; zudem fundierte Kenntnisse im Umgang mit IT und Online-Medien“. Ganz schön viel? Schon. Aber auch ganz schön lohnenswert, wie das Beispiel Bosch zeigt: Dort ist Anfang 2012 Christoph Kübel zum Geschäftsführer aufgestiegen – als BWL-Absolvent, der es vom Controlling über eine Karriere in der Personalabteilung bis in die Geschäftsführung schaffte.



„Wir setzen auf Persönlichkeiten“

ZUR PERSON

Dr. Stephan Haus, 45 Jahre, absolvierte zunächst eine Lehre als Bankkaufmann und startete 1994 nach dem BWL-Studium seine akademische Karriere bei der Lufthansa. Nach zwei weiteren Stationen ging er 2009 zur Telekom, wo er im Personalmanagement als Leiter für den Bereich Human Resources Planning & Operations zuständig ist.

Für Dr. Stephan Haus, HR-Manager bei der Telekom, kann die Rolle des Personalmanagements innerhalb einer Konzernstruktur kaum überschätzt werden. Im Interview definiert er drei Bereiche, in denen Absolventen Karriere machen können, und analysiert die dort gefragten Qualifikationen. Das Interview führte **André Boße**.

Herr Dr. Haus, welche Rolle spielt das Personalmanagement innerhalb des Telekom-Konzerns?

Die Zeiten, in denen die Personalabteilung in vielen Firmen für die Begriffe Gulaschkanone, Lohntüte und Sommerfest stand, sind ganz sicher vorbei. Heute steuert das Personalmanagement aktiv die finanziellen Ergebnisse eines Unternehmens mit und legt mit einer intelligenten Personalplanung die Basis für Innovation und Wachstum.

Welche Jobprofile bieten Sie für Absolventen der Wirtschaftswissenschaften?

Sie sind in drei Bereichen tätig: im Personalservice, in Personal-Kompetenzcentern und in der Funktion als HR-Business-Partner. Letzterer berät die

Führungskräfte bei der Zusammensetzung ihres Personals. Es geht um die Frage: Wie viele Mitarbeiter benötigt die Führungskraft, welche Talente sind wichtig? Im Fokus des Jobs stehen betriebswirtschaftliche Kenntnisse: Man hilft der Führungskraft im Konzern, damit diese ihren jeweiligen Bereich steuern kann. Die Business-Partner organisieren zum Beispiel zusammen mit der Führungskraft die Besetzung von Teams. Dabei müssen sie Talente entdecken und einschätzen können – auch im Hinblick auf die Zusammenstellung von Projektteams. Die Kollegen müssen aber auch wirtschaftlich denken, Themen wie Controlling beherrschen und wissen, wie der Konzern als Unternehmen funktioniert.





LITERATURTIPP: DIE PERSONALFALLE

Jörg Knoblauch ist erfahrener Unternehmer und hat als Buchautor ein persönliches Anliegen: Mit großer Dringlichkeit stellt er dar, wie wichtig gutes Personalmanagement für unternehmerischen Erfolg ist. Oder eben umgekehrt: Wie viel Schaden schlechtes anrichten kann. „Schwachtes Personalmanagement ruiniert Unternehmen“ lautet daher der Untertitel seines Buches „Die Personalfalle“, in dem Knoblauch anhand vieler Episoden und persönlicher Ansichten aufzeigt, mit welchen Konzepten und Strategien sich die Fallen umgehen lassen.

Jörg Knoblauch: Die Personalfalle. Schwaches Personalmanagement ruiniert Unternehmen. Campus Verlag 2010. ISBN 978-3593390895. 29,90 Euro.

Dieses Prozess- und Industrie-Know-how ist heute wichtiger denn je.

Welche Aufgaben hat das Personal-Kompetenzcenter?

Das ist der bei Absolventen beliebteste Bereich. Die Schwerpunkte liegen hier in der Entwicklung personalwirtschaftlicher Instrumente zu Vergütung, Stellenstruktur und -bewertung, Tarifpolitik, Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung. Eine besondere Herausforderung für Ökonomen in diesem Bereich ist das sogenannte Total Workforce Management: Die Aufgabe lautet, effektive und effiziente Personalstrukturen aufzubauen, die den Geschäftsanforderungen der jeweiligen Bereiche entsprechen. Dazu gehört auch, auf demografische Aspekte zu achten und eine gute Mischung aus jungen und erfahrenen Mitarbeitern zu fördern. Modernes Personalmanagement bringt also ökonomische und strategische Zielsetzungen zusammen. Personalmanager müssen ein Talent dafür besitzen, die Belegschaft zu entwickeln und Veränderungen zu organisieren. Hier sind Analytiker gefragt, die mit ihrer Arbeit die Leitplanken des Unternehmens entwickeln.

Und was macht den dritten Bereich, den Personalservice, so spannend?

Die Aufgaben sind sehr vielfältig, da dieser Bereich die administrativen Personaldienstleistungen für nahezu alle inländischen Unternehmenseinheiten des Konzerns erbringt. Viele glauben zwar noch, man bekomme in einem rein strategisch-konzeptionellen

Umfeld schnell das meiste Gehalt und habe den kürzesten Weg nach oben. Aber in dieser Hinsicht bietet der Service-Bereich Einsteigern mittlerweile mehr: Man kann sich hier gut weiterentwickeln, kommt schnell auf Positionen mit Projekt- oder Teamführungsaufgaben und erhält wertvolle Einblicke in die Gesamtzusammenhänge von Personalprozessen – Einblicke also, die später für die weitere Laufbahn von großem Wert sein können.

Mit welchen Kenntnissen überzeugt Sie ein Absolvent, der sich für einen Einstieg im Personalmanagement bewirbt?

Wir freuen uns, wenn Einsteiger Esprit dafür mitbringen, sich in Themen zu bewegen, die sie noch nicht kennen. Daher stellen wir nicht streng notenorientiert ein, sondern setzen auf Persönlichkeit. Ein Einsteiger im Personalcontrolling zum Beispiel muss kein makellostes finanzwissenschaftliches Vorwissen mitbringen. Wichtig ist uns, dass er analytisch arbeiten kann und in der Lage ist, das Controlling-Fachwissen anhand konkreter Aufgaben schrittweise aufzubauen.