HR ENTDECKEN!

Karrierepfade in der weiten Welt der Human Ressources

LEITFADEN

ITB Consulting (Hrsg.)
ISBN 2020

2

Ein Buch der ITB Consulting. Projektteam: Martina Feige (grafische Umsetzung und Design), Wiebke Goertz, Arvid Hofmann, Katharina Holländer, Laura Lüneborg, Theresa Rombach, Simone Schiffner-Backhaus (Idee und Koordination), Maximilian Sobetzko. Cover- und Kapitelgrafiken: Nadine Wuchenauer.

HR-BUCH INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort 1 8

Vorwort 2 10

Personalarbeit – Von Menschen und Strukturen 13

- Zusammenfassung 14
- HR: das Ganze ist viel mehr als die Summe seiner Teile: Von der Faszination für die Bandbreite eines Personaler-Alltags, Tanja Möller 15
- HR kann jeder ... oder? Mareike Hanfeld 24
- RE.SOURCE – Personalmanagement für Start-ups: Ein fiktiver Businessplan, Jonathan Natzel 30
- Kommunikation in Veränderungsprozessen: Der Mensch im Mittelpunkt, Kristin Schenk 42
- Digitalisierung im Mittelstand: Das soziale Betriebssystem organisieren und gestalten, Sandra Senftleben 52

Berufserfolg 63

- Zusammenfassung 64
- Arbeitsleistung: Was ist das eigentlich und wie kann man sie erfassen? Verständnis und Evaluierung von Arbeitsleistung, Dr. Céline Rojon 65
- Die Dunkle Triade: Fluch oder Segen? Bedeutung und Implikation für die HR-Arbeit, Dr. Nora Schütte 80

Berufswahl – Wie Menschen zu ihren Berufen kommen 95

- Zusammenfassung 96
- Laufbahnmanagement und Karriereerfolg: Wissenschaftliche Erkenntnisse, berufliche Praxis und persönliche Karriere-Entscheidungen, Dr. Anne-Grit Albrecht, Prof. Brenton M. Wiernik, PhD, Prof. Dr. Katrin Böttcher 97

- Me, Myself and I: Authentisches Selbstmarketing durch persönliche Präsenz, Maren Borggräfe 110
- Mit Freude und Erfolg im HRM führen: Mein persönlicher Weg als Führungskraft im HRM, Eva Krause 124

Geld 133
- Zusammenfassung 134
- „Mut" zur Lücke? Petra Kersting 135

Recruiting – Wie Organisationen und Menschen zusammenfinden 145
- Zusammenfassung 146
- Wirtschaft und Psychologie vereint! Personalmarketing, Personalauswahl und Recruiterprofil: Ein Interview mit zwei HR-Profis, Sandra Hahn, Saskia Pilger 147
- Der Einstieg ins Recruiting: Was erwartet mich? Ein persönliches Interview, Julia Beuthien 160
- Personaldienstleister im Überblick: Möglichkeiten und Chancen, Annelies Saul 166
- Interview zum Thema Recruiting mit Autorin Diana Schwarzmüller 176
- Wie Recruiterinnen und Recruiter ihre Unternehmen in Zeiten von New Work erfolgreich machen, David Vitrano 188
- Authentizität und Selbstdarstellung im Social Media Recruiting: Einblick in wissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Beispiele, Prof. Dr. Katrin Böttcher, Elena Aubell 196
- Neue Führung braucht das Land Das Berufsbild Personalberater/Headhunter, Daniel Nitschke 210

Macht **219**
- Zusammenfassung 220
- Strukturelle Macht in Unternehmen:
  Aus dem Tagebuch eines Mittelmanagers, Norbert Backhaus 221
- Macht und Status in komplexen Strukturen:
  Umstrukturierungen im laufenden Klinikbetrieb,
  Dr. Nora Volmer-Berthele, Buket Koyutürk 228

Personalentwicklung – Wie Menschen und Organisationen lernen **241**
- Zusammenfassung 242
- Talent Management zwischen Selektion und Holismus:
  Ein integrativer Ansatz für Gegenwart und Zukunft, Lukas Damerow 243
- Mein Weg nach dem Studium: Wenn ich das vorher gewusst hätte ...
  Catharina Schneegaß 252
- Die Tätigkeiten einer Personalentwicklerin:
  Ein abwechslungsreiches und vielseitiges Aufgabengebiet,
  Nathalie Scheuber 260
- Personalentwicklung im Mittelstand:
  Ein Gespräch unter zwei Augen, Dr. Denise Doblhofer 266

Trends **277**
- Zusammenfassung 278
- HR-Rollen der Zukunft, Heidi Ahrens 279
- Ich? Ich bin ein HR Ambassador: Wie eine hohe IT-Affinität und die
  klassische Personalarbeit mich zu einem HR-IT-Botschafter machten,
  Branko Staudinger 290
- Internationale Einblicke in sinnstiftende Arbeit für HR:
  New Work-Inspirationen der #modernworktour, Nils Schnell 296
- HR der Zukunft: Zukünftige Anforderungen an Fach- und
  Führungskräfte und Möglichkeiten, diese zu erfassen,
  Michael Hafener, Maximilian Sobetzko 308

Arbeitsrecht – Vom Recht und der Mitsprache 319
- Zusammenfassung 320
- Standortfaktor Mitbestimmung:
  Der Betriebsrat als Kooperationspartner in wichtigen Innovationsfragen,
  Dr. Katharina Oerder 321
- Betriebsräte erfolgreich machen: Ein Paradox vor der Auflösung,
  Ursula Matthiessen-Kreuder 328

Nachwort 334

VORWORT 1

Wenn Sie gerade recherchieren, ob Ihnen dieses Buch helfen wird, sich über die Aufgaben, Trends und Herausforderungen des Personalbereichs zu informieren, oder Sie es als Grundlage nutzen wollen, um sich für eine Tätigkeit im Personalbereich zu entscheiden, dann würde ich sagen: Gute Wahl! Das Buch bietet eine Zusammenfassung von den vielfältigen Facetten, die es in Human Resources (HR) – zu Deutsch: dem Personalwesen – gibt. Außerdem haben es erfahrene Praktiker geschrieben, so dass es Informationen aus erster Hand bietet.

Als langjähriger Personal–Praktiker, der außerdem auch noch mehrere Jahre im Produktmanagement eines Finanzinstituts tätig war, würde ich mich freuen, wenn in der Zukunft immer mehr gut ausgebildete HR-Professionals mit Lust auf Personal den Ruf der Zunft verbessern. Denn nichts ist meines Erachtens so falsch wie die Aussage: „Personal kann doch jeder".

Weil es in der Profession der Personaler so viele Facetten gibt, ist HR meiner Meinung und Erfahrung nach ein richtig spannendes, interessantes und vielfältiges Arbeitsfeld mit einer Menge Entwicklungspotenzial für die dort tätigen Personen. Wenn man neugierig und interessiert ist, dann kommt keine Langeweile auf. Denn so wie wir Menschen unterschiedlich sind, so unterschiedlich sind auch die Tätigkeiten im Personalbereich, die dortigen Zuschnitte von Aufgaben und die organisatorische Ausgestaltung in den Unternehmen und Betrieben usw.

Außerdem ist man in HR immer am Puls der Zeit. Themen wie mobiles, weltweites, virtuelles Lernen, das Nutzen verfügbarer

Personaldaten, beispielsweise zur Vorhersage von Kündigungswahrscheinlichkeiten oder die Rekrutierung von Kandidaten mittels Video Assessment sind Trends, die ich begleitet habe oder begleite und die einen guten Eindruck von der Aktualität des HR-Bereichs vermitteln.

Wenn Sie darüber hinaus die Tätigkeit im Personalbereich verknüpfen mit internationalen Aufgaben – sei es, dass Sie diese von Deutschland aus wahrnehmen, weil Sie beispielsweise für die Auslandsentsendungen zuständig sind oder als Expatriate tatsächlich im Ausland aktiv werden oder in einem internationalen Unternehmen die deutsche Mitbestimmung erläutern und vertreten, dann merken Sie bestimmt, dass sich im HR-Bereich vielfältige Möglichkeiten für eine erfolgreiche Karriere ergeben.

Wie auch immer Sie sich entscheiden – ich wünsche Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und viel Erfolg in der Tätigkeit – hoffentlich im Personalbereich.

Hans-Christian Edenharder
Divisional Head Management Advisory International Commerzbank Group

Frankfurt am Main, 07.08.2020

VORWORT 2

Liebe Leserin, lieber Leser,

dass „es" in keiner Organisation ohne die Menschen geht, ist eine Plattitüde, und dass dies in Zeiten des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels umso deutlicher wird, ist mittlerweile auch eine. Dass „es" aber auch ohne kompetente und engagierte HR-Expertinnen und Experten nicht geht, das ist die logische Konsequenz daraus – und diesen wichtigen Personen und ihrer großartigen Arbeit ist dieses Buch gewidmet.

Ohne die vielerorts hervorragende Arbeit in den Personal- oder HR-Bereichen wären die richtigen Mitarbeitenden nicht auf ihren Arbeitgeber aufmerksam und nicht passend ausgewählt und eingestellt geworden, sie würden nicht pünktlich bezahlt, nicht weitergebildet und entwickelt, nicht im Sinne der Organisation und ihrer eigenen Interessen platziert und ge- bzw. befördert und in Konfliktfällen nicht rechtlich betreut. HR schafft den Rahmen, damit Mitarbeitende die Leistung erbringen und die Kompetenzen entwickeln können, die sie selbst und die Organisation sich wünschen. Dafür stellen HR-Experten die nötigen Tools, Konzepte, Prozesse und Dienstleistungen bereit.

Darüber hinaus sollte HR der natürliche Ansprechpartner eines jeden Managements sein, wenn es um wichtige Veränderungsprozesse in Organisationen geht: Von der strategischen Beratung und Planung über die Vorbereitung der handelnden Führungskräfte bis hin zur operativen Umsetzung vieler Maßnahmen begleitet HR jeden Veränderungsprozess.

HR-Manager*innen greifen Trends auf und finden Antworten auf eine sich immer schneller ändernde, komplexere, unsichere Welt, die ihren Niederschlag in neuen Geschäftsmodellen auf der einen Seite

und neuen Anforderungen und Erwartungen an die Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit auf der anderen Seite findet. Dabei wird die Arbeit an der Kultur und den grundlegenden Werten der Organisation immer wichtiger.

Dieses faszinierende und umfassende Arbeitsfeld wollen wir Ihnen mit diesem Buch gern nahelegen! Wir haben als Beratungsunternehmen mit klarem Fokus auf HR in den Jahrzehnten unserer Tätigkeit sehr viele spannende Menschen kennengelernt, deren Werdegänge durch verschiedene HR-Funktionen führten und die jeweils Maßgebliches zum Erfolg der Organisation und zur Bereicherung der darin Arbeitenden beigetragen haben. Einige von ihnen kommen in diesem Buch zu Wort und schildern ihre Perspektiven oder erläutern aktuelle Themen.

Mein herzlicher Dank geht an die Autorinnen und Autoren sowie an das Projektteam der ITB Consulting, das dieses Buch erdacht, gestaltet und erschaffen hat! Das Resultat macht es deutlich: Unser aller Herz schlägt für HR!

Dr. Kristine Heilmann
Geschäftsführerin der ITB Consulting GmbH

Bonn im Oktober 2020

PERSONALARBEIT
Von Menschen und Strukturen

Personalwesen, Personalmanagement, Human Resources, Workforce Management – es gibt viele Bezeichnungen für die Arbeit, die sich um jenen Faktor dreht, der Unternehmen erfolgreich macht: Die Menschen, die dort arbeiten.

Personalarbeit, was ist das eigentlich? Was machen die Menschen, die in HR tätig sind? Viele verbinden mit dem Begriff der Personalarbeit hauptsächlich verwaltende Tätigkeiten, doch HR hat viele Gesichter und umfasst so viele verschiedene Rollen und Tätigkeitsbereiche, dass man leicht den Überblick verlieren kann. Der facettenreiche Kosmos der Personalarbeit reicht vom Recruiting und der Personalbeschaffung über die Personalentwicklung, die sich mit der Weiterentwicklung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern befasst, bis hin zur Organisationsentwicklung und Arbeitsrecht. So können Personalerinnen und Personaler beispielsweise Visionen und Strategien mitentwickeln, in die Nachfolgeplanung von Vorständen involviert sein, Veränderungen oder kulturelle Themen vorantreiben, selbst einen Personalabbau begleiten oder schlicht als Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner für die Belegschaft zur Verfügung stehen, sowie vieles mehr. Und manche oder mancher Personalverantwortliche, vor allem in kleineren Unternehmen, erfüllt als „Allrounder“ alle Rollen gleichzeitig.

Auch die Art und Weise, wie Personalarbeit strukturiert und organisiert ist, unterscheidet sich bisweilen erheblich zwischen verschiedenen Unternehmen. Wie kann Personalarbeit ausgestaltet werden, was sind aus der Sicht von HR-Experten Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt? Die folgenden Texte und Interviews geben erste Antworten auf diese Fragen und damit punktuelle Einblicke in die bunte Welt der HR-Arbeit.

Maximilian Sobetzko

HR: das Ganze ist viel mehr als die Summe seiner Teile

Von der Faszination für die Bandbreite eines Personaler-Alltags

Tanja Möller

Du arbeitest seit knapp sieben Jahren im HR bei dem Neusser Software-Unternehmen Fact Informationssysteme & Consulting AG. Ist „Personalerin" schon immer Dein Berufswunsch gewesen?

Für mich war spätestens in der Oberstufe durch die Schulfächer Psychologie und Sozialwissenschaften klar, dass mich der Mensch in seiner Individualität von Motivation und Verhalten sowie dessen Auswirkungen auf das gesellschaftliche Zusammenleben und wirtschaftliche Handeln so sehr fasziniert, dass ich das zum Zentrum meines späteren Arbeitsalltags machen wollte. Zu dem Zeitpunkt war mir schon bewusst, dass ich Psychologie dann später in einem Unternehmens- und nicht in einem Klinik-Kontext anwenden wollte, auch wenn ich noch nicht speziell HR als Berufsbild vor Augen hatte.

Somit stand das Studienfach für Dich also früh fest. Aber wie hast Du dann während des Studiums Deinen Berufswunsch konkretisieren können?

Während des Studiums habe ich bei einer studentischen Unternehmensberatung in Düsseldorf gearbeitet, dort erste HR- und Beratungserfahrungen gesammelt: zum einen durch interne Aufgaben wie Recruiting und Onboarding neuer studentischer Berater, zum anderen durch externe Consulting-Projekte. Dort habe ich mich auch

in ersten Führungsaufgaben ausprobieren können, weil ich als Vereinsvorstand die Ausrichtung des Dienstleistungsangebots, Akquisitionstätigkeiten, die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern, die PR-Arbeit und ähnliche Themen mit verantworten durfte. Zusätzlich habe ich während des Studiums ein Praktikum in einem Dax 30-Unternehmen machen können und dort wertvolle Einblicke in das Rekrutieren und Entwickeln von Top-Managern – z. B. durch Development Center – bekommen.

Wie bist Du dann zu Deiner Tätigkeit als HR-Generalistin und zu Deinem aktuellen Arbeitgeber gekommen?

Ich dachte zunächst, mich für einen Ersteinstieg, z. B. ein Trainee-Programm, bei großen Konzernen zu bewerben. Aber durch einen Zufall bin ich vorher für ein kurzfristiges Projekt bei dem Neusser IT-Unternehmen Fact gelandet. Meine Aufgabe war dort im Wesentlichen, innerhalb eines dreimonatigen Projekts Mitarbeiterdaten strukturell durch das Einführen einer digitalen Personalakte aufzuarbeiten. Die Zusammenarbeit hat – nicht nur inhaltlich, sondern auch zwischenmenschlich – für beide Seiten so gut geklappt, dass unerwartet ein Ersteinstieg daraus wurde.

Das heißt, Du hattest das Glück, dass während Deines Projekteinsatzes zufällig eine Stelle im Personalbereich frei wurde?

Das Unternehmen war zu dem Zeitpunkt fünf Jahre alt und hatte 35 Mitarbeiter (mittlerweile über 50) – eine Größe, bei der sich die wenigsten Unternehmen eine interne Kraft nur für Personalthemen leisten können. Deswegen wurden Basis-Funktionen wie Vertragserstellung und Lohnvorbereitung auf Stundenbasis wunderbar extern abgedeckt, doch für darüber hinausgehende und eher strategische Personalthemen gab es bis zu dem Zeitpunkt noch keinen Bedarf. Allerdings hat der Vorstand damals früh erkannt, dass es viele Positiveffekte auf eine Unternehmensführung gibt, die man mit