

Als Quereinsteiger zum HR-Manager

Welche Voraussetzungen braucht ein Personalist, um professionell im HR-Bereich tätig zu sein? Wir haben uns über Ausbildungen und Anforderungen informiert.



Wolfgang Grilz

»HR-Manager brauchen beispielsweise ein hohes Maß an Kompetenzen in Bereichen der Gesprächsführung und der Moderation von Gruppen.«
www.trigon.at

DER TYPISCHE WEG, um eine Karriere im HR-Bereich einzuschlagen, setzt entweder ein betriebswirtschaftliches, juristisches oder psychologisches Studium voraus, gefolgt von einer Spezialisierung auf Personalmanagement. Mittlerweile bieten etliche renommierte Universitäten und Fachhochschulen Bachelor- und Master-Studien zu diesem Thema an. Auch das Angebot an universitären Lehrgängen nimmt zu. Deshalb finden Sie auf den nächsten zwei Seiten eine Übersicht, die sowohl akademische Ausbildungen als auch Ausbildungen von privaten Anbietern zum HR-Manager umfassen. In der Praxis sind Quereinsteiger, die aus anderen Fachabteilungen kommen und ins HR-Management wechseln, häufig. Daher gibt es auch zahlreiche praxisorientierte Aus- und Weiterbildungen mit der Zielgruppe der Berufstätigen.

Vor einigen Jahren herrschte die Meinung, HR könne »irgendwie« jeder Mitarbeiter auswählen, das könne doch nicht so schwer sein, die Verwaltung – ach, das lerne ich schon – und für juristische Fragen hat das Unternehmen seinen Rechtsanwalt. Die »moderner« Themen wie Talent Management, Employer Branding, Personalcontrolling etc. gab es unter diesem Namen noch nicht. Mittlerweile wurde der HR-Bereich komplexer und wichtiger für viele Unternehmen, daher wurden neue Ausbildungswege geschaffen. So wird es nun zunehmend schwierig, von einem »typischen Werdegang« eines HR-Managers zu sprechen. Zu unterschiedlich sind die Zugänge geworden.

Um den Job als Personalmanager erfolgreich auszuführen, bedarf es spezielle Kompetenzen. Susanne Skandera (Personal- und Organisationsentwicklerin bei Trigon Entwicklungsberatung) weiß darüber gut Bescheid: »Um ihr Unternehmen im Innovationsprozess und bei der Bewältigung der strategischen Herausforderungen zu unterstützen, benötigen HR Manager umfassendes Know-how in den Bereichen organisationales und persönliches Lernen sowie der Förderung von Selbstorganisation. Diese Kompetenzen müssen sie mit Kenntnissen und Verständnis der Wertschöpfungskette im eigenen

Unternehmen verknüpfen. Sie brauchen ein Wissen über HR-Tools und deren Einsatzmöglichkeiten, um Führungskräfte fachlich kompetent beraten zu können.«

Neben fachlichen Skills sind natürlich auch soziale Kompetenzen, gerade für einen Personalmanager, unumgänglich.

Wolfgang Grilz (Unternehmensberater, Trainer und Coach bei Trigon Entwicklungsberatung): »Die unterstützende und beratende Rolle von HR-Managern erfordert neben den fachlichen Kompetenzen auch entsprechende Kompetenzen in Bereichen der kommunikativen Fertigkeiten. HR-Manager brauchen beispielsweise ein hohes Maß an Kompetenzen in Bereichen der Gesprächsführung und der Moderation von Gruppen. Zu den wichtigen Tools zählen auch Konfliktfähigkeit, Empathie, Reflexionsfähigkeit und die Bereitschaft zum Umgang mit Rollenvielfalt.«

Auch Ehrlichkeit, Ethik und Diskretion sind wichtige Eigenschaften von HR-Managern. HR-Profis müssen ebenfalls EDV-Erfahrung mitbringen, Excel-Kenntnisse sind ebenfalls von Vorteil. Es handelt sich um einen vielseitigen Job, der hohe persönliche Anforderungen an den Stelleninhaber stellt.

Susanne Skandera: »Das Thema HR ist an sich ein interdisziplinäres Fachgebiet, in welchem vielfältige Kompetenzen von Bedeutung sind. Unter anderem vereinen sich betriebswirtschaftliche, juristische, psychologische und pädagogische Fragestellungen. Die unterschiedlichen Ausbildungsrichtungen von HR-Managern spiegeln diese Vielfalt wider.«

Typische HR-Ausbildungen umfassen grob folgenden Themenbereiche:

Arbeitsrecht, Recruiting und Personalmarketing inkl. Social Media, Onboarding, Personalentwicklung, betriebliches Gesundheitsmanagement, Potenzialanalysen, HR-Führung und Kommunikation, Mitarbeitergespräche, Personalverrechnung, Personalcontrolling und Per-



Susanne Skandera

»Das Thema HR ist an sich ein interdisziplinäres Fachgebiet, in welchem vielfältige Kompetenzen von Bedeutung sind.«
www.trigon.at

formance Management, Gesprächsführung z.B. für prof. Austrittsgespräche etc. Je nach Umfang der Ausbildungen werden die Themen nach Priorität gewichtet.

Praxisbezug

Um als Personalmanager gut für den Alltag vorbereitet zu sein, ist eine theoretische Ausbildung von Vorteil, doch die praktische Erfahrung ist mindestens genauso wichtig. Ein unbezahltes Praktikum im HR ist in Österreich nicht üblich, daher versuchen die Aus- und Weiterbildungsinstitute starken Praxisbezug im Laufe der Ausbildung herzustellen. So z.B. Fallstudien aus tatsächlich bestehenden Unternehmen, die in der Ausbildung diskutiert werden. Häufig sind es Praktiker, die trainieren. Also »echte« HR-Manager, die schon jahrelange Erfahrung haben und so ihr konkretes und praktisches Wissen weitergeben.

Wolfgang Grilz weiß, wie der Praxisbezug in Ausbildungen gesichert werden kann: »Zunächst müssen Weiterbildungen im HR-Bereich einen konkreten Bezug zu den täglichen Anforderungen haben, denen man sich im eigenen Arbeitsumfeld gegenüber sieht. Ein Praxisprojekt der Teilnehmer, das im Rahmen eines Lehrganges erarbeitet und gemeinsam reflektiert wird, ist ein Instrument für diesen Praxisbezug. Die Einbeziehung konkreter Praxiserfahrungen der Teilnehmer sowie konkrete Praxisfälle aus der Beratungstätigkeit der Ausbildungsleiter und Trainer bilden weitere Möglichkeiten. Ein wichtiger Aspekt ist dabei, dass die Prozesse, die ein HR-Manager selbst gestalten muss, er in der Ausbildung selbst erlebt und erfährt. Was Lernen und Entwicklung wirklich bedeutet, muss ich selbst in den Seminaren erfahren und reflektieren. Bei unseren Ausbildungen ermöglichen wir das durch die Gestaltung und Reflexion von Lernprozessen auf verschiedenen Ebenen: begleitendes Coaching (persönliche Entwicklung), eigenes Praxisprojekt der Teilnehmer (dadurch direkte Anwendung und Umsetzung von Gelerntem in der eigenen Praxis, die Möglichkeit, das in der Gruppe zu reflektieren, lernen, in Prozessen zu denken und diese zu gestalten, Beratung und Gruppen-Coaching sowie ständige Prozess-Reflexion), üben und anwenden von vorgestellten Methoden allein oder in Gruppenarbeit.«

Trends

Die HR-Branche unterliegt natürlich auch dem Wandel der Zeit. Immer wieder kommen neue Themen (Social Media, Generationenfrage etc.) auf, und fordern den HR-Manager. Susanne Skandera: »Unternehmen stehen gegen-

wärtig vor einer Fülle von Herausforderungen. Radikale Innovationen der Geschäftsmodelle, Digitalisierung und zunehmende Globalisierung der Märkte fordern auch die HR-Abteilungen. Eine ihrer Aufgaben ist es, die Mitarbeiter darauf vorzubereiten, dass sie in Hinkunft nicht mehr eindeutig definierte Funktionen mit klaren Stellenbeschreibungen innehaben werden, sondern eine größere Anzahl unterschiedlicher Rollen einnehmen werden, die zudem raschen Veränderungsprozessen unterliegen. Außerdem erkennen wir zunehmend hohen Veränderungsbedarf bei Führungskräften. Der herrschende hohe Druck wird zunehmend kontraproduktiv für dauerhafte Leistungs- und Innovationsfähigkeit. HR-Manager werden künftig die Prinzipien des Mindful Leadership in ihren Organisationen fördern müssen: Achtsamkeit, Präsenz und Selbstmanagement sind mehr denn je zukunftsrelevante Fertigkeiten.«

Der Job als Personalist birgt also große Herausforderungen und stellt hohe Ansprüche an die ausführenden Personen. Ein gut geschulter, professioneller HR-Manager trägt viel zum langfristigen Erfolg des Unternehmens bei. Viele Themen, wie z.B. das Personalcontrolling kann einen echten Mehrwert für Unternehmen leisten, in dem es personalwirtschaftliche Entscheidungen nachvollziehbar macht. Doch wenn es dazu im Unternehmen kein Know-how gibt, wird es einfach nicht getan und so die Chancen vergeben. Immer mehr Unternehmen achten daher beim Besetzen von HR-Positionen auf den formellen Ausbildungsstand von Personalisten. Quereinsteiger also gerne, sofern entsprechende Aus- bzw. Weiterbildungen in diesem Bereich absolviert wurden. **T**



Trigon PE-Werkstatt

Lehrgang innovative Personalentwicklung

Leitung: Mag. Wolfgang Grilz, MSc., Dr. Susanne Skandera, M.A.

Konzepte, Methoden, Instrumente, Praxiserfahrungen und internationale Trends der Personalentwicklung.

16 Präsenztage, Projektarbeit, Einzel-Coaching, Peer-Group-Treffen

- Personalentwicklung als innovationsfördernde Kraft im Unternehmen
- Erprobte und innovative Konzepte, Methoden, Instrumente der PE
- Gestaltung von Lern- und Entwicklungsprozessen
- Organisationsdiagnose und Maßnahmen für das eigene Unternehmen
- Persönliche Standortbestimmung und Entwicklungsfelder

Nähere Informationen finden Sie auf unserer Homepage www.trigon.at