

Wie man Personalvorstand wird

ANALYSE. Eine Arbeitsgruppe der Selbst GmbH hat die Karrieren von DAX 30-Personalvorständen und den „Fortune 100“-HR-Vorständen in den USA verglichen.

Von **Hubert Hofmann** und **Sebastian Mittmann**

Im Rahmen der Arbeitsgruppe „HR-Karriere“ der Selbst GmbH wurden weit über 130 Studien zum Thema Berufslaufbahnplanung für Personal- sowie HR-Transformation gelesen und als Voruntersuchung zur Studie „Personalkarriere“ die Lebensläufe der

weiteren 13 Firmen Vorstände in Mischfunktionen inklusive HR. In drei DAX 30-Unternehmen kümmern sich die Vorstandsvorsitzenden in Personalunion um das Thema HR. Dieses inhomogene Bild hat sich seit 2004 kaum geändert und lässt keine Interpretation über die am besten geeignete Organisationsform zu. Auch die Fragen, ob eine Anbindung

alvorstand. Heute hat sich die Situation im Bereich Personal bei den DAX 30-Unternehmen ein wenig geändert und wir können bei 28 Personalvorstandspositionen vier Frauen zählen. Somit liegt der Anteil von Frauen in diesen Vorstandspositionen immer noch deutlich unter der Quote von 42 Prozent in den amerikanischen „Fortune 100“-Unternehmen.



Frauen sind in der Minderheit bei den Dax 30-Personalvorständen (von links): Dr. Eckhard Cordes (Metro), Jörg Schwitalla (MAN), Dr. Ulrich Schmidt

DAX 30-Personalvorstände analysiert.

Die entscheidenden Hinweise für Ihre Karriereplanung gleich vorweg: Sie sollten circa 19 Jahre nach Ihrem Studium die Vorstandsposition im HR-Bereich erreicht, aber die ersten 15 Jahre nicht im Personalbereich gearbeitet haben. Wechseln Sie nicht zu häufig das Unternehmen, vermeiden Sie es, zu viele Auslandserfahrungen zu sammeln und seien Sie ein älterer Mann!

Verankerung von HR im Unternehmen

HR ist sehr unterschiedlich in Konzernen verankert. Bei 13 Konzernen finden sich reine Personalvorstände sowie bei

von HR an den Vorstandsvorsitzenden zu einer inhaltlichen Aufwertung führt oder die geringe Anzahl reiner Personalfunktionen ein Zeichen für eine geringe Anerkennung ist, müssen offen bleiben.

Gibt es eine „Personalvorständin“?

Nicht einmal unsere Sprache kennt eine weibliche Form für diesen Aufgabenbereich. So liegt es auf der Hand, dass Frauen immer noch deutlich unterrepräsentiert sind, wenn man sich die Führungsspitzen der DAX 30-Unternehmen ansieht. So gab es weder 1998 noch 2008 eine Vorstandsvorsitzende und bis Anfang 2010 gerade mal eine Frau als Perso-

Das durchschnittliche Alter der DAX 30-Personalvorstände lag im Jahr 2010 bei 53 Jahren. Tendenziell nimmt ihr Alter leicht ab. Für die amerikanischen Personalvorstände lässt sich eine steigende Tendenz von 50 Jahren im Jahr 1999 auf 53 Jahre im Jahr 2009 erkennen.

Nicht-Akademiker bleiben die Ausnahme

CEOs und HR-Vorstände ohne akademischen Abschluss bleiben, zumindest bei den DAX 30-Unternehmen, eine Ausnahme. 2008 besaßen 28 CEOs und 25 der 28 Personalvorstände einen akademischen Abschluss. Bei den Personalern der „Fortune 100“-Unternehmen stieg

der Akademikeranteil von 57,4 Prozent im Jahr 1999 auf 75 Prozent im Jahr 2009 und ist somit deutlich geringer (Bachelor 75 Prozent, Master 33,9 Prozent). Weiterführende akademische Qualifikationen, zum Beispiel Promotionen, sind bei 16 DAX 30-Vorstandsvorsitzenden und bei sieben von 25 Personalvorständen ermittelt worden. Die nationalen Unterschiede in Bezug auf die Bildungswege werden hier sehr deutlich. Während deutsche HR-Vorstände meist eine akademische Ausbildung haben bevor sie in die berufliche Laufbahn einsteigen, treten HR-Vorstände aus US-Unternehmen früher ins Berufsleben ein und qualifizieren sich später.

13 der DAX 30-Vorstandsvorsitzenden haben ein natur- oder ingenieurwissenschaftliches Studium abgeschlossen und 18 von 25 DAX 30 Personalvorständen-

schafts- und Sozialwissenschaften zur Professionalisierung von HR beitragen würden.

Berufserfahrung im Personalbereich

DAX 30-Personalvorstände sind im Schnitt 3,9 Jahre (Streuung 6,4 Jahre) im Personalbereich tätig gewesen, bevor Sie Ihre Position übernommen haben. Die Personalvorstände haben also durchschnittlich halb solange als Vorstand gearbeitet, wie als Personaler selbst. Da Personalvorstände in den DAX 30-Unternehmen durchschnittlich mit 49 Jahren ernannt werden, muss man festhalten, dass sich die beruflichen Laufbahnen erst spät, durchschnittlich 23 Jahre nach dem beruflichen Einstieg, in Richtung Personal bewegen und langjährige HR-Erfahrungen die Seltenheit sind. 16 von 28 DAX 30-Per-

deutsche Personalvorstände deutlich mehr personalferne und gegebenenfalls Businesserfahrungen sammeln konnten, aber die personalbezogene Professionalisierung bei den betrachteten US-Personalvorständen deutlich höher ist.

Fehlt es den deutschen DAX 30-Unternehmen an geeignetem Nachwuchs für das HR-Topmanagement oder stößt das mittlere HR-Management an eine „gläserne Decke“? Fehlt es an Mut interne HRs zu fördern? Erkennen die Entscheider das Potenzial ihrer Mitarbeiter nicht oder ist die Arbeit in Personalfunktionen einfach karrierehemmend?

Aus dem Vergleich der amerikanischen „Fortune 100“ und den DAX 30-Unternehmen lassen sich einige Ansätze für die Entwicklung von HR-Führungspositionen definieren. Die Pro-



(Beiersdorf), Dr. Horst Neumann (VW), Wilfried Porth (VW), Kasper Rorsted (Henkel), Walter Scheurle (Deutsche Post) und Regine Stachelhaus (Eon).

den einen rechts- oder wirtschaftswissenschaftlichen Bildungshintergrund. Bemerkenswert ist, dass bei den Vorstandsvorsitzenden seit 1988 ein Trend zu wirtschafts- und ingenieurwissenschaftlichen und weg von rechtswissenschaftlichen Abschlüssen zu verzeichnen ist. In den Lebensläufen konnte kein eindeutiger Hinweis auf Ausbildungsbestandteile gefunden werden, die die kompletten Bedürfnisse eines HR-Professionals abdecken. So müssen wir uns die Frage stellen, ob es eine Bildungslücke für das HR-Topmanagement gibt und passgerechte Kombinationsstudiengänge mit Bestandteilen aus den Rechts-, Wirt-

sonalvorständen kamen erst mit dem Vorstandsposten in den HR-Bereich.

Mit einer steigenden Tendenz verbrachten 44,6 Prozent der „Fortune 100“-Personalvorstände ihr gesamtes Berufsleben im Personalbereich und sind zu 78,2 Prozent direkt aus diesem rekrutiert wurden. 35,7 Prozent dieser Vorstände haben ihr Unternehmen niemals gewechselt. Dieses sind fundamentale Unterschiede zu den DAX 30-HR-Vorständen: Sieben Personalvorstände sind aus dem Personalbereich rekrutiert wurden, keiner hat seine gesamte Laufbahn im HR-Bereich verbracht. Vergleicht man die Zahlen, muss man festhalten, dass

Professionalisierung im HR-Bereich muss durch passende Berufserfahrungen und entsprechende Bildungskontexte auch in den Toppositionen gesichert sein. Dazu gehören gezielte Entwicklungs- und systematische (Aus)Bildungsprogramme. Businesserfahrungen dürfen nicht auf Kosten des HR-Fachbezugs und eines profunden HR-Verständnisses „erkauft“ werden. Und nicht zuletzt können mehr Frauen und Internationalität den HR-Führungsebenen nur gut tun. ■

Hubert Hofmann und **Sebastian Mittmann** gehören dem Arbeitskreis HR-Karriere der Selbst GmbH an.