

Der Personalvorstand der Zukunft

Herausforderungen und Kompetenzprofil

Empfehlungen für Business- und HR-Verantwortliche sowie für Mitglieder von Aufsichtsgremien

EINLEITUNG

Angesichts vielfältiger und wachsender Herausforderungen wie VUCA, Digitalisierung und demographischer Wandel, vor denen Unternehmen heute stehen, ist einer der kritischen Erfolgsfaktoren der Einklang von Business und Personalbereich. Wenn sich Geschäftsmodelle, Kundenanforderungen und Arbeitswelten ändern, stellt dies hohe Ansprüche an People Management, Leadership sowie an die Unternehmenskultur und -organisation. HR-Vorständen und -Abteilungen kommt eine wichtige Rolle bei diesen Herausforderungen zu, bei denen es aus Sicht von Personalvorständen und Vorstandsvorsitzenden noch Optimierungspotential gibt. Dies ist ein Ergebnis unserer Untersuchung in Zusammenarbeit mit der Hochschule Aschaffenburg, bei der wir erstmals CEOs & CHROs/Global HR Heads von DAX-Unternehmen zu folgenden Themen befragt, ihre Aussagen gegenübergestellt und konkrete Handlungsempfehlungen formuliert haben:

1. Aktuelle und künftige Herausforderungen eines Personalvorstands und des Personalbereichs in 2025+
2. HR in der Wahrnehmung und Optimierungsmöglichkeiten
3. Profil eines idealen CHRO's
4. Notwendigkeit eines Personalvorstands in 2025+.

Die Studie soll unterstützen, das Kompetenzprofil von HR-Vorständen für Aufsichtsräte und Business- sowie HR-Verantwortliche zu schärfen, für die Zukunft optimal aufzustellen und damit letztlich zum Unternehmenserfolg beitragen. Sie stellt einen weiteren Baustein zu dem von Spencer Stuart eingeführten HR Future Forum dar, einer Plattform für HR Top Manager in Deutschland. Diese bietet in regelmäßigen Veranstaltungen einen Best-Practice-Austausch zu den wichtigsten Herausforderungen im Personalbereich. Die Ergebnisse der Studie werden dort weitergeführt.

Unser ausdrücklicher Dank gilt unseren Interviewpartnern für die aufgewandte Zeit und den wertvollen Beiträgen.

Methode der Sondierungsstudie:

Von Sommer 2017 bis Frühjahr 2018 wurden rund 20 Experteninterviews mit CEOs, CHROs und Global Heads HR (GHR) namhafter DAX Unternehmen durch Spencer Stuart persönlich durchgeführt. Die Auswertung erfolgte durch ein Forschungsteam der Hochschule Aschaffenburg mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring.

MANAGEMENT SUMMARY

- » Wir haben Optimierungspotential hinsichtlich der Abstimmung zwischen Business und HR ermittelt. Dieses gilt insbesondere für die Fokussierung auf die gemeinsam als richtig zu definierenden HR- Schwerpunktthemen. So fiel das Ranking der Schwerpunktthemen aus CEO Sicht unterschiedlich zu dem Ranking der CHROs/Global HR Heads aus.
- » Wir haben die künftig relevantesten Herausforderungen für HR aus Business- sowie Personalsicht ermittelt. HR sollte hinsichtlich dieser Themen bereits jetzt pro-aktiv seine Kompetenz ausbauen.
- » Wir haben die erfolgskritischen Kompetenzen für ein sehr gutes HR-Management identifiziert. Diese Kompetenzen sollten verstärkt in HR aufgebaut werden.
- » Die Studie weist auf, dass sich HR in bestimmten Bereichen stärker einbringen sollte. Wir benennen die konkreten Möglichkeiten.
- » Wir haben ein „Ideales CHRO-Profil“ für die Gegenwart und für 2025+ ermittelt. Dieses verleiht Aufsichtsräten und anderen Entscheidungsträgern Auswahlkriterien für die Besetzung von hochrangigen Personal-Positionen. Es bietet Unternehmen überdies die Möglichkeit, entsprechende Profile im HR-Management aufzubauen und damit den Wertbeitrag von HR zur Steigerung des Unternehmenserfolgs weiter zu erhöhen.

Wir geben zu jedem Themenbereich nähere Hinweise und praxisnahe Empfehlungen zur Umsetzung in Unternehmen. Im Fazit folgt eine ausführlichere Ergebniszusammenfassung.

1. AKTUELLE UND ZUKÜNFTIGE HERAUSFORDERUNGEN EINES PERSONALVORSTANDS

1.1 Aktuelle Herausforderungen eines Personalvorstands

1.1.1 CEOs und CHROs/GHR setzen unterschiedliche Schwerpunkte bei den Herausforderungen.

Die Tabelle zeigt viele gemeinsame Themen von CEOs und CHROs/GHR bei den aktuellen Herausforderungen eines Personalvorstands wie Personalrekrutierung, Personal- und Unternehmenskulturentwicklung sowie Digitalisierung. Allerdings werden unterschiedliche Prioritäten gesetzt: Die CEOs setzen die Rekrutierung von qualifizierten Kräften, u.a. aufgrund des demographischen Wandels, mit weitem Abstand an die erste Stelle, die CHROs/GHR hingegen erst auf den dritten Platz. Ihre größte Herausforderung sehen die HR-Verantwortlichen mehr unternehmensintern bei der Personalentwicklung mit einer zukunftsgerichten Qualifizierung der Mitarbeitenden als Folge der Digitalisierung. Dies umfasst auch die Digitalisierung der Personalabteilung selber, um u.a. neue Methoden wie People Analytics, Predictive Analytics und Big Data Analysen anwenden zu können. Die CEOs platzieren die Rahmenbedingungen der Arbeit wie z.B. neue Arbeitsformen, Work-Life-Balance-Angebote, smart-working-Arbeitsplätze etc. an die zweite Stelle, während CHROs/GHR das Thema nicht unter die Top 5 Themen einstufen. Umgekehrt wird das Thema Leadership nur von den HR-Verantwortlichen als eine aktuelle Herausforderung des Personalvorstands gesehen.

„Wir leben in einer Welt, die sich schneller ändert als je zuvor. Am Ende des Tages differenzieren sich Unternehmen durch die Qualität ihrer Mitarbeiter.“

ZITAT CEO

Aktuelle Herausforderungen: Top 5 Themen

(Reihenfolge nach Anzahl der Nennungen in Prozent)

CEO		CHRO / GHR	
Personalrekrutierung	83%	Digitalisierung	67%
Rahmenbedingungen (Arbeitsformen inkl. Arbeitszeit-Modelle)	67%	Personalentwicklung	67%
Unternehmenskulturentwicklung	50%	Personalrekrutierung	58%
Personalentwicklung	50%	Unternehmenskulturentwicklung	33%
Digitalisierung	33%	Leadership	33%
Organisationsentwicklung	33%		

Im Vergleich zu CHROs/GHR offenbaren die CEOs in unseren Interviews eine breitere und mehr nach außen gerichtete Sichtweise, die zu einer unterschiedlichen Prioritätensetzung führen kann.

EMPFEHLUNG: Für ein optimal wirksames HR sollten die CEOs und CHROs sich über ihre jeweiligen Perspektiven und die daraus entstehenden Schwerpunkte verständigen.

1.1.2 Klärungsbedarf hinsichtlich Zuständigkeiten bei der Kultur- und Organisationsentwicklung.

Die Unternehmenskulturentwicklung rangiert beidseitig im Mittelfeld. Hierzu werden folgende Ziele von den Interviewpartnern genannt: Offenheit zur Förderung von Veränderungsbereitschaft, Diversity Management zur Integration der verschiedenen Mitarbeitergruppen wie auch Unternehmertum als Grundlage einer innovativen Arbeitskultur. Aus den Antworten einiger CEOs wird deutlich, dass in ihren Augen HR für sowohl eine erfolgreiche Kulturentwicklung als auch die Integrität im Unternehmen verantwortlich ist.

Die Organisationsentwicklung wird zwar von den CEOs, nicht aber von den CHROs/GHR unter die aktuellen Top Themen für den Personalvorstand eingeordnet. Angestrebt wird eine flexible, agile und schlanke Projekt- und Netzwerkorganisation, verbunden mit dem Abbau von Hierarchieebenen. Die Rolle von HR in diesem Change Management Prozess wird innerhalb der CEOs sehr unterschiedlich gesehen: Zum einen sollte HR die organisatorische Transformation nur als Moderator begleiten, weil das Business für den Change zuständig sei. Zum anderen sollte der Personalbereich mitverantwortlich für die notwendigen Veränderungen sein.

EMPFEHLUNG: CEOs und CHROs sollten sich über ihre jeweiligen Verantwortungen für die Unternehmenskultur und Change-Prozesse verständigen.

„Für uns sind die derzeit größten Herausforderungen Demographie, Digitalisierung und Diversity.“

ZITAT CHRO

1.2 Zukünftige Herausforderungen für einen Personalvorstand im Jahr 2025+

1.2.1 Themen nahezu identisch mit aktuellen Herausforderungen, allerdings mit veränderter Prioritätensetzung.

Im Vergleich zu den aktuellen Herausforderungen eines Personalvorstands wird im Jahr 2025+ die Organisationsentwicklung nach Ansicht von CEOs und CHROs/GHR deutlich an Gewicht gewonnen haben und nimmt bei beiden Gruppen den ersten Platz bei den zukünftigen Top 5 Themen ein. Der Schwerpunkt der Personalarbeit wird sich auf die Bewältigung von disruptiven Veränderungen verlagern, welche die Digitalisierung hervorbringt. Es geht darum, Agilität und Flexibilität im Unternehmen mittels Abbau von Hierarchien und Optimierung von Prozessen zu fördern. Die Auflösung eines festen Arbeitsplatzes, das Zusammenwachsen von Privat- und Berufsleben und die Virtualisierung der Arbeitswelt wird neue Anforderungen an die Personalarbeit hinsichtlich People und Talent Management, Leadership, Kulturentwicklung und Prozessoptimierungen stellen. Die mittels IT unterstützten HR Prozesse werden zwar in Zukunft mit sehr viel weniger HR-Mitarbeitenden auskommen als bisher, aber nicht völlig automatisiert ablaufen und nach wie vor spezifisches HR-Know-how benötigen.

„Unternehmen werden als Organisation hochgradig flexibel und agil sein müssen. Der Erfolg einer Organisation liegt in der Fähigkeit ihrer Belegschaft, der VUCA-Welt zu begegnen und sie zu meistern.“

ZITAT GHR

Künftige Herausforderungen 2025+: Top 5 Themen

(Reihenfolge nach Anzahl der Nennungen in Prozent)

CEO		CHRO / GHR	
Organisationsentwicklung	▲ 75%	Organisationsentwicklung	▲ 58%
Personalrekrutierung	75%	Leadership	▲ 50%
Digitalisierung	50%	Personalrekrutierung	42%
Unternehmenskulturentwicklung	50%	Unternehmenskulturentwicklung	42%
Personalentwicklung	50%	Personalentwicklung	33%
		Mitarbeiterbindung	▲ 33%

1.2.2 Neue Herausforderungen des People Managements.

Sowohl weiterhin das Recruitment qualifizierter Kräfte als auch verstärkt Leadership und als neues Thema Mitarbeiterbindung, werden als große Herausforderungen eines Personalvorstands 2025+ angesehen. Es geht darum, junge Leute mit Digitalkompetenz auch außerhalb von Deutschland richtig anzusprechen und für das Unternehmen durch eine Stärkung der Arbeitgebermarke zu gewinnen. Mehr fremde Kulturen im Unternehmen resultieren für HR in vielen Integrationsaufgaben, um möglichen Konfliktpotentialen vorzubeugen. Weiterhin zeigt sich aus den Antworten der Interviewpartner, dass der Schwerpunkt der Kulturentwicklung bei der Schaffung einer angstfreien, teamorientierten, offenen und innovativen Vertrauenskultur liegen soll. Junge potentielle Mitarbeitende suchten einen Arbeitgeber, wo sie Spaß und Einfluss haben. Innerhalb des Unternehmens wird eine Kultur der Integration der verschiedenen Mitarbeitergruppen gewünscht mit einer Fokussierung auf die Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt.

Um Talente an das Unternehmen zu binden, werden Kooperationsmodelle mit anderen Unternehmen vorgeschlagen, so dass z.B. über einen Zehnjahreszeitraum Rotationsmöglichkeiten entstehen. Große Sorgen bestehen bei den Befragten hinsichtlich der Fähigkeit der Belegschaft, mit Veränderungsprozessen umzugehen — es wird ein Mangel an Agilität, Speed und Mobilität sowie eine nachlassende Mitarbeitermotivation vermutet. Zudem geht man davon aus, dass sich die Gesellschaft weiter zwischen extrem gut Ausgebildeten und denjenigen spreizt, die mit dem digitalen Speed nicht mithalten können. CEOs und CHROs/GHR sehen deshalb ein Um- bzw. Upskilling der Belegschaft als unbedingte Notwendigkeit an, um den Einfluss der Digitalisierung auf das Unternehmen meistern zu können.

Leadership — so die Sicht der HR-Verantwortlichen — übernimmt in diesem Transformationsprozess eine wichtige Rolle: Eine sinngebende transformationale Führung und professionelles Krisenmanagement sollen den Umgang mit Volatilitäten seitens Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern bewältigen. Zudem trage Leadership entscheidend zur Mitarbeiterbindung bei. Mitarbeitende erwarten außerdem, dass Führungskräfte Dinge anders machen: Mehr zuhören, mehr vertrauen, mehr Feedback geben, mehr Widerspruch aushalten und mehr Informationen teilen.

EMPFEHLUNG: CEOs und CHROs sollten sich aufgrund der teilweise unterschiedlichen Prioritäten 2025+ auf eine gemeinsame Schwerpunktsetzung verständigen.

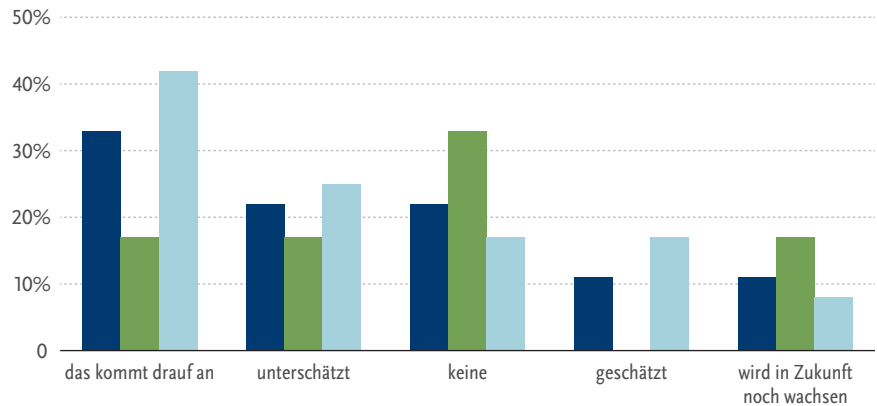
2. HR IN DER WAHRNEHMUNG UND OPTIMIERUNGSMÖGLICHKEITEN

2.1 Kritische Wahrnehmung des Personalbereichs

Nur gut 15 Prozent der befragten HR-Verantwortlichen sehen ihre Arbeit angemessen wertgeschätzt. 40 Prozent beobachten eine mangelnde Wertschätzung (25 Prozent sehen sich unterschätzt und gut 15 Prozent erfahren keine Wertschätzung); gut 40 Prozent machen es von den Inhalten abhängig, ob sie Wertschätzung erfahren. Vonseiten der CEOs erfolgt ein klares Statement: Die Hälfte ist der Meinung, dass der Personalbereich im Vergleich zum Business keine Wertschätzung erfährt oder unterschätzt wird. Als Ursachen werden genannt: Keine Agilität, keine Flexibilität, keine Geschwindigkeit, kein IT-Know-how, kein strategischer Fokus, mangelnde HR-Arbeitsqualität, fehlender Anspruch an Disziplin und harte Arbeit, nur sozialpolitische statt geschäftsrelevante Themen, mangelnde Durchlässigkeit (einmal HR bedeutet immer HR) und die zuweilen schlechtere Bezahlung.

Ansehen des HR-Managements

Durchschnitt ■
 CEO ■
 CHRO/GHR ■



Von HR werden andere Gründe, wie z.B. ein Fokus auf ein Kosten-Management, für eine mangelnde Wertschätzung angeführt:

„Am Ende des Tages fallen alle Themen auf HR spezifische Fragestellungen zurück. Das wird weiterhin völlig unterschätzt. Die Unternehmen wurden in den vergangenen Jahren zu sehr aus der Kosten- bzw. Controllingsicht geführt.“

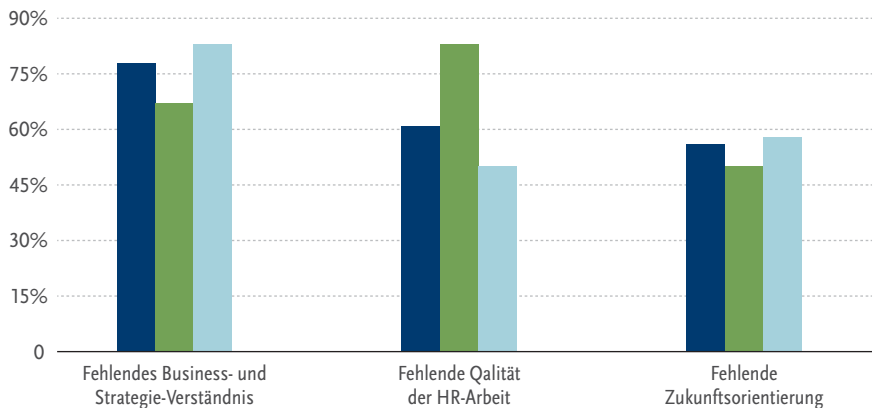
ZITAT GHR

2.1.1 Übereinstimmung zwischen CEOs und HR: Es fehlen vor allem fachliche Kompetenzen.

Sowohl die CEOs als auch CHROs/GHR bemängeln die Qualität der HR-Arbeit, vor allem aufgrund fehlender fachlicher Kompetenzen in der Personalarbeit. Hingegen ist nur jeweils ein Drittel mit den sozialen Kompetenzen im HR-Bereich unzufrieden.

Gebiete fehlender Fachkompetenzen in HR

Durchschnitt ■
CEO ■
CHRO/GHR ■



CEOs und die HR-Verantwortlichen beurteilen die auszubauenden fachlichen Kompetenzen unterschiedlich. Für die CEOs steht die zu optimierende Qualität der HR-Arbeit an erster Stelle, während für CHROs/GHR das Strategie- und Businessverständnis ganz vorne steht. Für sie folgt die Optimierung der HR-Qualität erst an dritter Stelle.

„Ich vermisse in HR gut gemanagte Prozesse, Geschäftskennntnisse und Mit-Verantwortung für die Unternehmenskultur.“

ZITAT CEO

Kritisiert wird von den CEOs vor allem die fehlende Qualifikation der HR-Mitarbeitenden, der Mangel an Transparenz, Effizienz und Konsistenz von HR-Prozessen sowie der unzureichende Einsatz für eine integrierende und offene Unternehmenskultur. Demgegenüber bemängelt HR vor allem, dass zu viel Zeit für die Administration und zu wenig Zeit für strategische Themen aufgewendet wird. Entsprechend wird übereinstimmend die fehlende Zukunftsorientierung mit zu geringer Innovationsbereitschaft an dritter Stelle genannt.

EMPFEHLUNG: Da die befragten CEOs vor allem die Qualität der HR-Arbeit bemängeln, sollten sich HR-Verantwortliche und CEOs intensiv hierüber und über die wechselseitigen Anforderungen und Erwartungen austauschen. Sinnvoll wäre eine Status-Analyse, z.B. ein interner Kunden-Survey und ein Qualitäts-Check bei den jeweiligen Prozessen. Besonderes Augenmerk ist auf ein akkurates HR-Informationssystem und Prozessmanagement-Kenntnisse der HR-Mitarbeitenden zu legen.

„Ich vermisse die Schnelligkeit, Agilität und konzeptionelle Brillanz in der Personalfunktion.“

ZITAT CEO

2.1.2 Fehlende HR-Stimme.

Die sozialen Kompetenzen von HR werden von CEOs und CHROs/ GHR durchgängig besser bewertet. Allerdings fehlt anscheinend die HR-Stimme: Am häufigsten wird von den Befragten die Konfliktfähigkeit, der Mut zum Widerspruch und zu Warnungen („Early Warner“) vermisst. Besonders von den CEOs wird HR als zu devot und als „Diener“ gesehen. An zweiter Stelle wird das fehlende Selbstbewusstsein und Durchsetzungsvermögen genannt, HR würde sich nicht gut verkaufen. An dritter Stelle steht das fehlende Umsetzungsvermögen.

EMPFEHLUNG: Bei der Ernennung eines CHROs ist auf eine starke Persönlichkeit zu achten, welche vom Business interessanterweise eingefordert, aber oft vermisst wird. HR sollte die Erfolge der HR-Arbeit sichtbarer machen: Der Tagesordnungspunkt „HR-Themen“ sollte bei jeder Vorstandssitzung automatisch auf der Agenda stehen.

„HR kann nie nachweisen, dass sie wirklich einen guten Job machen! Wenn es schief geht, ist HR schuld. Wenn es gut geht, war es das Business!“

ZITAT CEO

2.2 Möglichkeiten der Förderung des Ansehens von HR-Arbeit

Die Möglichkeiten zur Förderung des HR-Images werden von den Befragten an drei Kriterien festgemacht:

- » Mehr Unternehmenskenntnisse durch v.a. gute Geschäftskenntnisse, um mit den anderen Vorstandsmitgliedern auf Augenhöhe sprechen zu können (67 % der CEOs; 33 % HR).
- » Zukunftsmanagement durch visionäre Personalarbeit, die neue Perspektiven aufzeigt (33% der CEOs; 42 % HR).
- » Erfolgreiche und sichtbare HR-Arbeit durch z.B. ein Upskilling der Mitarbeitenden oder ein gutes Employer Branding (50 % der CEOs; 33 % HR).

Durch den von CEOs hervorgehobenen Rekrutierungsbedarf sowie anwachsenden Weiterbildungsbedarf der Belegschaft durch die Digitalisierung könnte die Wertschätzung der Personalarbeit in Zukunft entscheidend zunehmen. Vorausgesetzt, diese Themen werden gut wahrgenommen, da sie den Wertbeitrag von HR zum Business verdeutlichen.

EMPFEHLUNG: Die vorrangigsten Optimierungsmöglichkeiten im HR-Management werden von CEOs und HR-Verantwortlichen unterschiedlich wahrgenommen. Aus CEO-Sicht ist die hohe Qualität der typischen HR-Prozesse vorrangig. Sobald diese sichergestellt ist, besteht eine bessere Chance für HR, auch bei strategischen Themen entscheidend mitzuwirken.

„HR erfährt eine ebenbürtige Wertschätzung, wenn man es schafft, seinen Wertbeitrag erkennbar zu machen... wie z.B. als Experte im Bereich Restrukturierung. Weitere künftige Themengebiete, wo HR dieses Experten Know-how zeigen könnte, wären Organisationsentwicklung, Digitalisierung mit Upskilling der entsprechenden Kompetenzen der Mitarbeiter, Recruitment, Handling der Rahmenbedingungen im Rahmen von Gesetzen sowie Umgang mit Mitarbeitern.“

ZITAT CHRO

2.3 Besonderheiten der HR-Rolle für mehr Wahrnehmung im Unternehmen nutzen.

Es existieren sehr gute Chancen für HR, die Wertschätzung zügig zu erhöhen, da es folgende Voraussetzungen mitbringt:

MÖGLICHKEITEN VERSTÄRKTER HR-WAHRNEHMUNG

NEUTRALITÄT

HR gilt als neutral. Dies ist eine gute Voraussetzung, um z.B. Governance-Modelle zu konzipieren und umzusetzen.

SPARTENÜBERGREIFENDE KLAMMERFUNKTION

- » HR agiert spartenübergreifend im Unternehmen und ist dadurch übergreifend vernetzt.
- » HR werden wichtige Kompetenzen beim Screening und Beurteilen von Kandidaten zugesprochen. So kann z.B. HR durch eine spartenübergreifende Rotation von Talenten zu deren Entwicklung und Bindung an das Unternehmen beitragen.
- » HR verantwortet Rahmenbedingungen mit, wie z.B. Führungsgrundsätze für das ganze Unternehmen, Kriterien für Recruitment, Beurteilung, Beförderung und Bindung sowie Entgelt-Systeme und Arbeitsformen.

WERTEBEWUSSTSEIN UND „SEELE DES UNTERNEHMENS“

HR gilt als „Seele des Unternehmens“ und als Hüterin der Unternehmenswerte. Deswegen wird HR für die Unternehmenskultur als mitverantwortlich gesehen.

LANGFRISTIGKEIT

HR wird zugesprochen, langfristiger und nachhaltiger als das zuweilen an Quartalszahlen ausgerichtete Business zu agieren. Deswegen werden z.B. von HR Informationen über Megatrends erwartet.

„Wie man tatsächlich mit Personal umgeht, wie man Personal behandelt, wie man Personal führt, wie man es entwickelt, muss auch vom Personalbereich kommen. Personal wird immer eine extrem wichtige Filter- und Erklärungsfunktion haben.“

ZITAT CEO

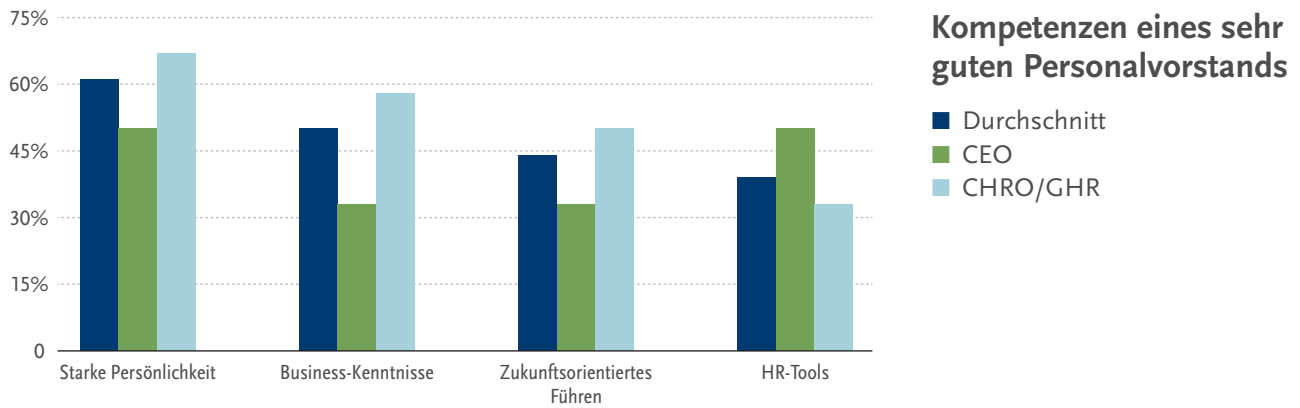
EMPFEHLUNG: CHROs und GHR sollten ihre Rolle im Unternehmen überprüfen, ob sie diese bereits ausreichend wahrnehmen oder sich vorgenannte Erweiterungsmöglichkeiten ergeben, die von HR letztlich auch erwartet werden.

Der Personaler soll langfristig denken. Er muss mit einem langen Atem konzeptioneller an der Zukunft der Firma mit ihren Menschen arbeiten, konzeptioneller und langfristiger als andere.“

ZITAT CEO

3. IDEALES CHRO-PROFIL

3.1 Aktuelle Kompetenzen eines sehr guten Personalvorstands



Ein sehr guter Personalvorstand weist in Übereinstimmung zwischen CEOs und HR-Verantwortlichen im Unterschied zu einem guten Personalvorstand folgende, besonders ausgeprägte Kompetenzen auf:

- » Starke Persönlichkeit mit großer sozialer Kompetenz, die sich durch Leadership-Qualitäten wie Integrität, Glaubwürdigkeit sowie Konflikt- und Kommunikationsfähigkeiten und Durchsetzungsvermögen auszeichnet.
- » Strategisches Denkvermögen und Umsetzungskompetenz, gepaart mit ausgeprägtem Businessverständnis.
- » Zukunftsorientierte Führung mit Transformationskompetenz und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur.
- » Beherrschen der HR-Tools wie z.B. Arbeitsrechtskenntnisse, Verhandlungen mit dem Betriebsrat, Talent Management etc..

„Ein sehr guter Personalvorstand zeichnet sich zuallererst durch seine Persönlichkeit aus, d.h. sein Leadership, seine Integrität und Menschenkenntnis. Daneben braucht er ein gutes Geschäftsverständnis, um ein gleichwertiger Sparringpartner zu sein. Hinzukommen muss eine Sorge für die Unternehmenskultur und funktionale Expertise wie z.B. gutes Prozess-Management.“

ZITAT CEO

Ein sehr guter Personalvorstand wird als Kandidat für die CEO-Rolle gesehen.“

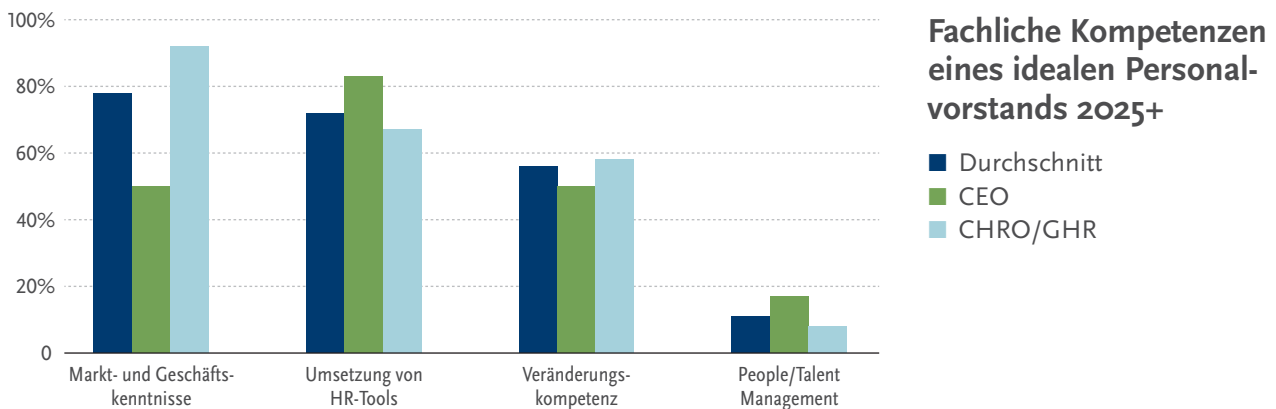
ZITAT CHRO

In der Detailanalyse wird deutlich: Die CEOs legen Wert auf eine starke Persönlichkeit, die zur Unternehmenskultur passt und ihr Handwerk versteht. So setzen 50 Prozent der CEOs persönliche Eigenschaften und die Beherrschung der Basic HR-Tools gleichwertig an die erste Stelle, wohingegen für letzteres nur ein Drittel der befragten CHROs/GHR eine solche Bewertung vornimmt. Auffallend ist auch, dass nur ein Global HR Head die Kommunikationsfähigkeiten und die Repräsentanz nach außen als Merkmale eines sehr guten Personalvorstands erwähnt, während die CEOs mehrheitlich mehr Sichtbarkeit von HR nach innen und außen sowie Netzwerk-Fähigkeiten erwarten.

EMPFEHLUNG: CEOs und HR-Verantwortliche verständigen sich über ihre jeweilige Erwartungshaltung an einen CHRO. CEOs wünschen sich mehr Durchsetzungsvermögen, als es HR-Verantwortlichen zuweilen bewusst ist.

3.2 Zukünftige Kompetenzen eines sehr guten Personalvorstands 2025+

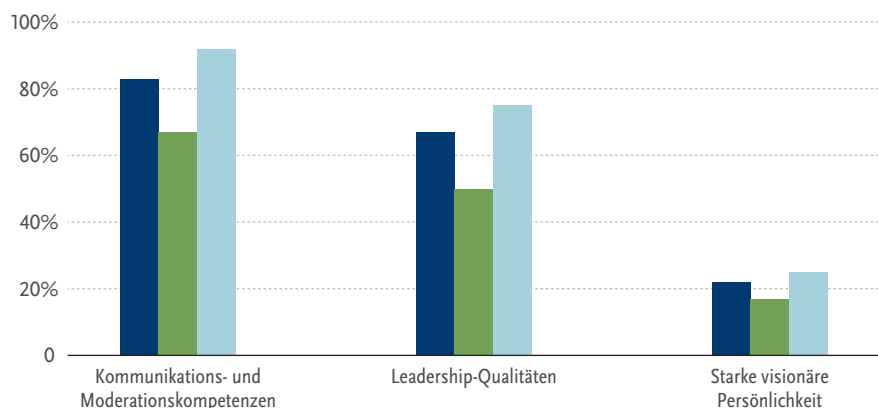
Aus unseren Interviews wird deutlich, dass die fachlichen und sozialen Kompetenzen eines idealen Personalvorstands von CEOs und HR-Verantwortlichen gleich gewichtet werden, d.h. hier besteht großes Einvernehmen, dass beide Kompetenzen gleich viel zählen. Hinsichtlich der Gewichtung der Inhalte bei den fachlichen Kompetenzen bestehen allerdings Unterschiede, wie die folgende Grafik verdeutlicht:



Über 80 Prozent der CEOs sind der Meinung, dass ein idealer Personalvorstand die HR-Werkzeuge mit der entsprechenden Qualität beherrschen muss. Erst an zweiter Stelle folgen Markt- und Geschäftskennntnisse sowie das Verstehen, Beherrschen und Umsetzen von Veränderungsprozessen. Die HR-Verantwortlichen hingegen platzieren die Businesskenntnisse mit über 90 Prozent ganz vorne und möchten somit den idealen Personalvorstand auf Augenhöhe mit den Vorstandskollegen sehen. Bei der Veränderungskompetenz erwarten CEOs wie auch CHROs/GHR vom idealen Personalvorstand Designkompetenz, Innovationskraft, Konzepte für Veränderungsprozesse, strategisches Denken und hohe Umsetzungsfähigkeit sowie eine Vorausschau auf die Arbeitswelt der Zukunft.

„Ein sehr guter Personalvorstand 2025+ sollte fachlich ein hohes Geschäftsverständnis, Digital- und Transformationskompetenz haben, Parallelwelten managen können sowie Kenntnis der rechtlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen haben.“

ZITAT CEO



Soziale und persönliche Kompetenzen eines idealen Personalvorstands 2025+

- Durchschnitt
- CEO
- CHRO/GHR

Bei den sozialen und persönlichen Kompetenzen eines idealen Personalvorstands 2025+ stehen Kommunikations- und Moderationskompetenzen wie Dialogfähigkeit, Glaubwürdigkeit und Integrität bei CEOs und HR-Verantwortlichen übereinstimmend an erster Stelle. An zweiter Stelle folgen Leadership-Qualitäten wie Empathie, die Fähigkeit, Sinn zu stiften, Mitarbeitende zu begeistern und mitzureißen. An dritter Stelle wird eine starke visionäre Persönlichkeit erwartet, die Gestaltungswillen, Risikofreude, Mut, Neugier, Experimentierfreude und hohe Authentizität mitbringt.

„Ein sehr guter Personalvorstand ist nach innen aggressiv, treibt voran und ist nach außen jemand, den man vorzeigen kann.“

ZITAT CEO

„Ich glaube die Themen Integrität und Personality werden immer wichtiger. Wenn sich eine Welt sehr schnell verändert, zählt am Ende des Tages die Person.“

ZITAT CEO

Nach unserer Erhebung ergeben sich aus einem Vergleich zwischen den aktuellen Vorstellungen eines sehr guten Personalvorstands mit dem Kompetenzprofil eines zukünftigen Personalvorstands 2025+ keine nennenswerten Unterschiede — mit Ausnahme der Gewichtung von HR-Tools. Hier sind die CEOs anscheinend bislang unzufrieden und legen deswegen in Zukunft einen erhöhten Wert auf deren Qualität.

Es kristallisiert sich folgendes Kompetenzprofil eines idealen Personalvorstands 2025+ heraus:

- » Fachliche Kompetenzen:
 - Businesskenntnisse (Nr. 1 für HR) und Beherrschen der HR-Tools (Nr. 1 für CEOs)
 - Veränderungskompetenz
- » Persönliche Eigenschaften:
 - Starke Persönlichkeit mit empathischen Leadership-Qualitäten
 - Ausgeprägte Kommunikations- und Moderationsfähigkeiten.

3.3 Bewährte Auswahlkriterien für die erfolgreiche Besetzung der Position eines Personalvorstands

CEOs und HR-Verantwortliche weisen eine große Übereinstimmung bei den Auswahlkriterien zur Besetzung einer Personalvorstandsposition auf: Der zukünftige Personalvorstand muss vor allem zur Unternehmenskultur passen, kommunikations- und verhandlungsstark, empathisch und auch integer sein. Es sind also die soft skills wie Kulturpassung sowie Kommunikations- und Netzwerkfähigkeiten, welche die meisten Nennungen auf sich ziehen. An zweiter Stelle stehen die Businesskenntnisse und Erfahrungen im Change Management. Auffallend ist hier, dass vor allem Kenntnisse außerhalb von HR erwartet werden und ein breiter Erfahrungshintergrund gewünscht wird. An dritter Stelle stehen konzeptionelle und strategische Fähigkeiten, um — offen für neue Technologien — die Zukunft innovativ und durchsetzungsstark gestalten.

„Ein Best-in-Class Personalvorstand, der muss einfach Werte haben, integer sein und Leadership-Format haben.“

ZITAT CEO

3.4 Empfohlener Werdegang zum idealen Personalvorstand

3.4.1 Kaminkarriere unerwünscht.

CEOs, und noch ausgeprägter HR-Verantwortliche, bevorzugen für den Werdegang zukünftiger Personalvorstände umfassende Berufserfahrung auch außerhalb von HR. Die Empfehlungen fokussieren sich dabei auf Erfahrungen mit Kunden und Bereichswechseln innerhalb oder außerhalb eines Unternehmens; genannt wird z.B. der Start in der HR-Abteilung, jedoch mit zwei Rotationen in HR-fremden Gefilden. Einer Kaminkarriere innerhalb von HR wird damit eine klare Absage erteilt. Erwartet werden hingegen:

- » Businesserfahrungen, bevorzugt auf hohem Level, mit Geschäfts- und Führungsverantwortung; explizit genannt wird mehrfach die Erfahrung im Vertrieb.
- » Umfassende Erfahrungen auf den Gebieten: Ökonomie, Recht, Psychologie.
- » Auslandserfahrungen.

3.4.2 Mehr fachliche Kenntnisse in BWL und im Prozess- und Projektmanagement erwünscht.

Sowohl CEOs als auch CHROs/GHR legen mehr Wert auf ein „Studium Generale“ als auf die Vermittlung von HR-Spezialkenntnissen. Am meisten wird BWL genannt.

CEOs fordern zu 83 Prozent, CHROs/GHR sogar zu 100 Prozent fachliche Kenntnisse außerhalb von HR in folgender Reihenfolge:

- » Verstehen des Business: Verständnis von Profit & Loss, End-to-End Verständnis der Wertschöpfungskette und Verständnis für das Strategische Management.
- » Prozess- und Projektmanagement.
- » IT und Organisationsentwicklung.

„Wenn sie ein Geschäft geführt haben, haben sie mehr Autorität in der Organisation!“

ZITAT CEO

„Es müssen bewusst harte Fakten im Studium geschaffen werden, andere Kerninhalte wie Projekt- und Prozessmanagement. Diese beherrschen andere Funktionen wie Finanzen und IT besser.“

ZITAT CEO

3.4.3 Soziale Kompetenzen im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung und Kommunikation erwünscht.

Auffallend ist, dass sowohl bei den CEOs als auch bei den HR-Verantwortlichen, die Ausbildung der sozialen Kompetenzen eine 50 Prozent geringere Gewichtung erhält als die fachliche. Es ergibt sich hierbei folgende Reihenfolge:

- » Schulung der Persönlichkeit im Studium, z.B. durch Leadership-Training, um später auf Augenhöhe mit dem Business agieren zu können.
- » Förderung der Kommunikationsstärke, z.B. durch kritisches Hinterfragen.

„Die alte Prägung über die weichen Themen in den HR-Studiengängen halte ich künftig nicht mehr für ausreichend. Das Studium Personal muss sich entlang der Wertschöpfungskette eines Unternehmens aufbauen und den Wertbeitrag von HR auf den Unternehmenswert klarer sichtbar machen.“

ZITAT GHR

3.5 ZUSAMMENFASSUNG: IDEALES CHRO-PROFIL

Zusammengefasst ergibt sich aus unserer Studie folgendes ideales CHRO-Profil. Dieses Profil ergibt sich sowohl aktuell als auch für 2025+.

IDEALES CHRO-PROFIL:

1. Persönliche und fachliche Kompetenzen:

- » Starke Persönlichkeit mit hohen Leadership- und sozialen Kompetenzen (Integrität, Empathie, Menschenkenntnis, gutes Beurteilungsvermögen)
- » Strategische, konzeptionelle und langfristige Denkweise, gepaart mit Gestaltungswillen
- » Zukunftsorientierung durch visionäre Personalarbeit
- » Ausgewiesene Kommunikations- und Moderationskompetenz, insbesondere Überzeugungskraft
- » Ausgeprägte Netzwerk-Fähigkeiten
- » Hohes Durchsetzungsvermögen

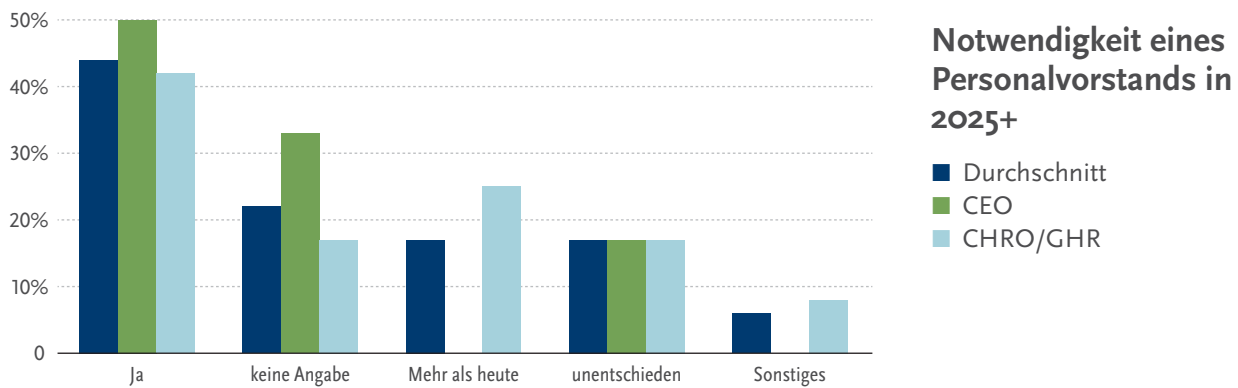
2. Erfahrungshintergrund:

- » Profunde HR-Expertise, verbunden mit nachweislichem Umsetzungsvermögen
- » Nachgewiesene Digital- und Transformationskompetenz incl. Organisationsentwicklung
- » Erfahrungen im Projekt- und Prozess-Management
- » Business- und Führungserfahrung auf höherem Verantwortungslevel

3. Kulturelle Passung:

- » Ausgezeichnete Passung zur Unternehmenskultur
- » Gute Passung mit CEO/ Aufsichtsratsvorsitzenden

4. NOTWENDIGKEIT EINES PERSONALVORSTANDS IM JAHR 2025+



50 Prozent der CEOs befürworten einen Personalvorstand auch für das Jahr 2025+. Als Gründe nennen sie den Faktor „Mensch“, für den die Personalvorstände verantwortlich gesehen werden; die Mitbestimmung; HR als Schlüsselfunktion, um ein Unternehmen zukunftsfähig zu machen; das Thema „Leadership“, das mehr in die Business- und CEO Köpfe müsse und die durch HR gesetzten notwendigen Rahmenbedingungen für z.B. Talent Management.

HR votiert zu 42 Prozent für ein „Ja“ und 25 Prozent meinen sogar, dass ein Personalvorstand 2025+ mehr als heute notwendig sein wird. Auch hier spielt der Faktor „Mensch“ die Hauptrolle: Es seien die Mitarbeitenden, die eine Firma nach vorne bringen. Auch in Zukunft könnten Emotionen nicht durch elektronische Systeme substituiert werden und ein Personalvorstand sei ein wichtiges Signal an die Belegschaft, dass ihre Belange auch auf der Vorstandsebene Gehör fänden. HR nimmt für sich in Anspruch, für die Firma der Zukunft konzeptionell langfristig denken zu können. Auch bleibe die Personalfunktion des Filterns und Eingreifens für die Zukunft notwendig, um die richtigen Talente vorurteilsfrei nach vorne zu bringen.

„Es braucht definitiv eine Stärkung des Personal-Verständnisses bei jedem Vorstand!“

ZITAT CEO

„Wir sind an den Grenzen der Arbeitsteilung angekommen. Vorstände müssen Generalisten sein, nicht nur ein guter Personaler, sondern da Vinci's im Boardroom.“

ZITAT CEO

„Eindeutig Ja für einen Personalvorstand 2025+. Gerade in einer digitalisierten Arbeitswelt steht der Mensch mit seinen einzigartigen Möglichkeiten stärker im Mittelpunkt. Nach der Digitalisierung kommt die Humanisierung!“

ZITAT CHRO

Mit einer Veränderung der Aufgabeninhalte rechnen über 50 Prozent der HR-Verantwortlichen. So wird mit einer Abnahme der Mitarbeiterzahl in der HR-Abteilung in den automatisierbaren Bereichen gerechnet, da HR-Prozesse zunehmend über IT-Input gesteuert würden. Dies habe zur Folge, dass der Personalvorstand sich voraussichtlich zunehmend anderen Themen widmen kann: Umsetzung der Unternehmenswerte, Sorge tragen für eine gute Unternehmenskultur, positive Beeinflussung des Führungsverhaltens, Einsatz von Big Data und als Chief Transformation Officer die Verantwortung für Veränderungen in Organisation und Führung zu tragen.

5. FAZIT

Die Auswertung der Interviews zeigt zusammengefasst folgenden Handlungsbedarf:

1

Optimierbare Abstimmung zwischen Business und HR:

- » Gemeinsame Prioritätensetzung hinsichtlich HR Themen
- » Klärung Zuständigkeit für Unternehmenskultur und Transformations-Management

2

Pro-aktive Ausrichtung von HR auf künftig relevanteste Aufgabengebiete:

- » Nutzung der Digitalisierung (Automatisierung von Prozessen, People Analytics)
- » Organisationsentwicklung (Agilität, Speed)
- » Transformations-Management
- » Unternehmenskultur
- » Employer Branding/Recruitment
- » Leadership und Mitarbeiterbindung

3

Ausbau erfolgskritischer Kompetenzen in HR:

- » Profunde HR Knowledge-Kenntnisse und Excellence in Execution
- » Digitalisierungs- und Transformationskompetenz incl. Organisationsentwicklung
- » Kommunikations- und Moderationskompetenz
- » Projekt- und Prozess-Management

4

Stärkere Positionierung von HR:

- » HR mit höherem Share of Voice
- » Vorteile für Unternehmen aus HR Klammerfunktion, Neutralität, Wertebewusstsein und langfristiger Ausrichtung realisieren

5

Ideales CHRO-Profil (gilt aktuell sowie für 2025+):

- » Persönliche und fachliche Kompetenzen:
 - Starke Persönlichkeit mit hohen Leadership- und sozialen Kompetenzen (Integrität, Empathie, Menschenkenntnis, gutes Beurteilungsvermögen)
 - Strategische, konzeptionelle und langfristige Denkweise, gepaart mit Gestaltungswillen
 - Zukunftsorientierung durch visionäre Personalarbeit
 - Ausgewiesene Kommunikations- und Moderationskompetenz, insbesondere Überzeugungskraft
 - Ausgeprägte Netzwerk-Fähigkeiten
 - Hohes Durchsetzungsvermögen
- » Erfahrungshintergrund:
 - Profunde HR-Expertise, verbunden mit nachweislichem Umsetzungsvermögen
 - Nachgewiesene Digital- und Transformationskompetenz incl. Organisationsentwicklung
 - Erfahrungen im Projekt- und Prozess-Management
 - Business- und Führungserfahrung auf höherem Verantwortungslevel
- » Kulturelle Passung:
 - Ausgezeichnete Passung zur Unternehmenskultur
 - Gute Passung mit CEO/Aufsichtsratsvorsitzenden

6. ANHANG

CHRO/Global Heads HR im Dax-30



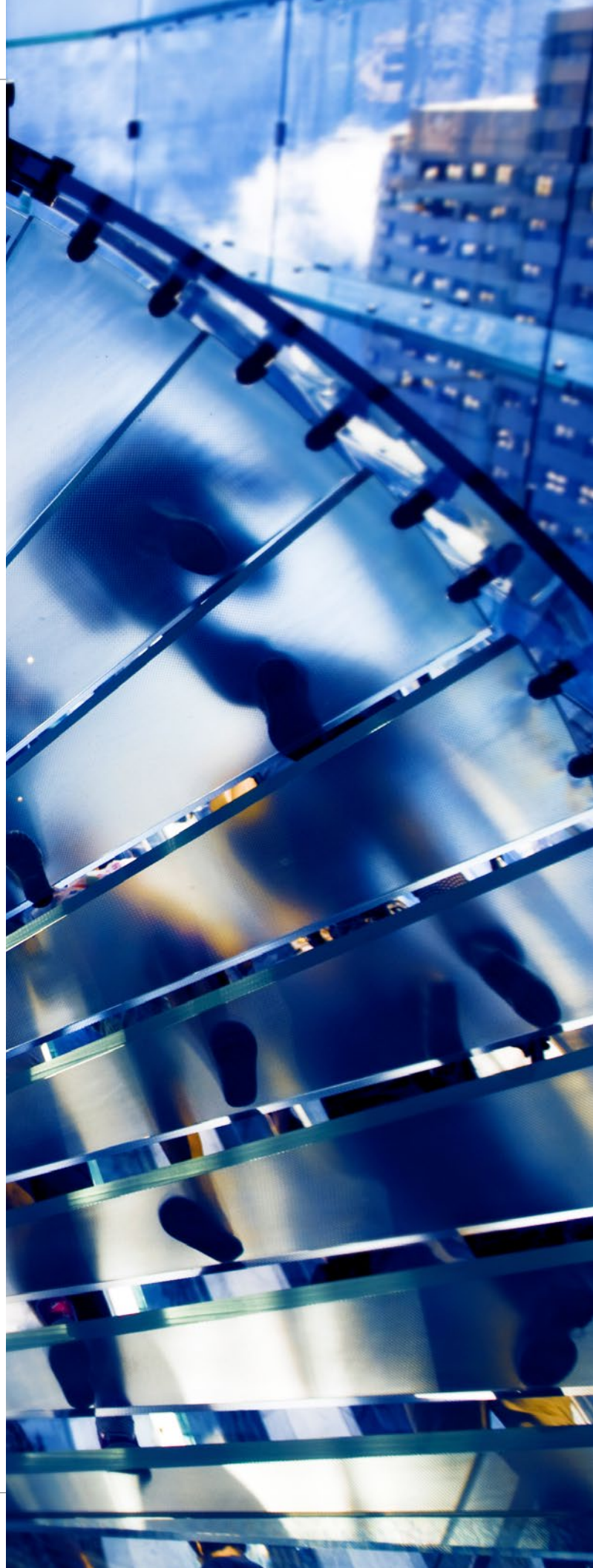
DANKSAGUNG

Diese Studie ist in Zusammenarbeit mit der Hochschule Aschaffenburg erstellt worden. Dank gilt Prof. Dr. Astrid Szebel-Habig, Institut für Management und Leadership, Lehrstuhl HR-Management und Prof. Dr. Rolf Ulrich Kaps, Institut für Management und Leadership, Lehrstuhl Marktforschung und Statistik.

AUTORIN

Autorin ist Dr. Simone Siebeke, Beraterin bei Spencer Stuart in der Human Resources, Financial Officer und Consumer Practice. Sie besetzt Vorstands- und Senior Management Positionen und ist zusätzlich spezialisiert auf die Vermittlung weiblicher Top Manager. Sie verfügt über 25 Jahre Erfahrung in verschiedenen globalen Positionen eines DAX-30-Unternehmens, davon 15 Jahre im Top Management von HR.

KONTAKT: ssiebeke@spencerstuart.com



ÜBER SPENCER STUART

Wir wissen, wie wichtig Leadership ist. Unternehmen aus aller Welt vertrauen uns, wenn es um Personalentscheidungen auf Senior-Level geht, die einen nachhaltigen Unternehmenserfolg sicherstellen sollen. Unsere Mandanten, von großen internationalen über aufstrebende Unternehmen bis hin zu Non-Profit-Institutionen, unterstützen wir beim Auf- und Ausbau leistungsstarker Teams — mit unseren Such- und Beratungsdienstleistungen rund um Führungskräfte und Mitglieder von Aufsichtsgremien.

Als Partnerschaft im Besitz der Berater setzen wir seit 1956 erfolgreich auf unsere Arbeit in einem globalen, erfahrenen Expertenteam in 57 Büros in 30 Ländern und in mehr als 50 Praxisgruppen. In Zeiten zunehmender Herausforderungen im Leadership wenden sich Vorstände und Aufsichtsräte an Spencer Stuart — sei es in Fragen der Führungskräfte suche, der Aufsichtsratsbesetzung und -effizienzprüfung, der Nachfolgeplanung, des Management-Assessments oder anderen Aspekten der Organisationseffizienz.

In den letzten 5 Jahren hat Spencer Stuart über 1.600 Executives-Suchen in der globalen Human Resources Practice weltweit durchgeführt, davon 550 in Europa (5/2013–5/2018).

Mehr Informationen finden Sie hier: www.spencerstuart.com.

Social Media @ Spencer Stuart

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.

