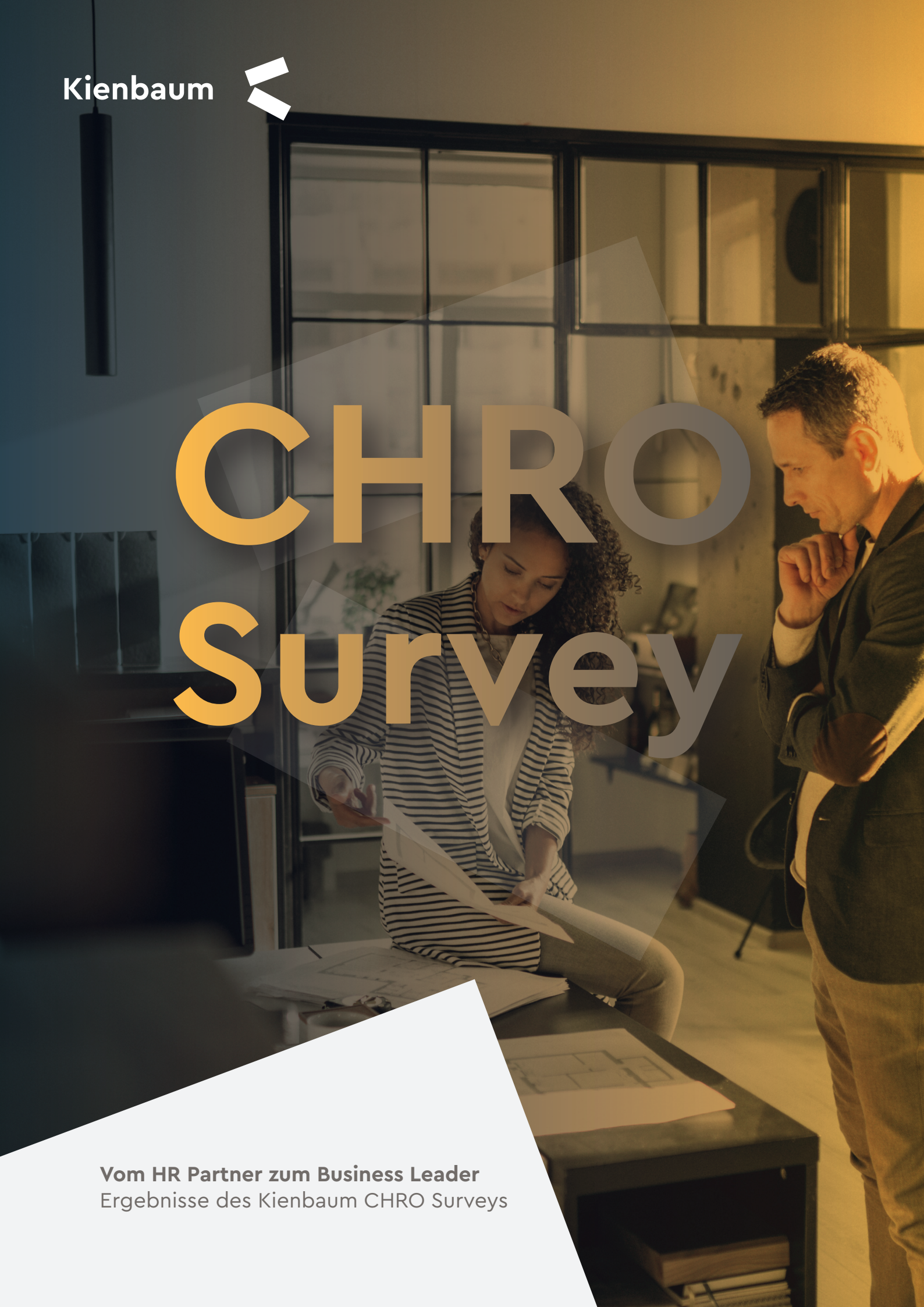
Kienbaum



CHRO Survey

Vom HR Partner zum Business Leader
Ergebnisse des Kienbaum CHRO Surveys



Vom HR Partner zum Business Leader

Ergebnisse des Kienbaum CHRO Surveys

Seit Dave Ulrichs bahnbrechender Arbeit zur HR-Transformation justieren HR-Funktionen ihre strategische Ausrichtung und organisatorische Aufstellung – mit dem Ziel, akzeptierter Partner des Topmanagements zu werden.

Stellt sich die Gretchenfrage, wie es Unternehmen mit der HR-Funktion als HR Partner eigentlich halten? Anders gefragt: Braucht es eine HR-Funktion, die unternehmerische Entscheidungen trägt und umsetzt – oder vielmehr eine HR-Funktion, die Entscheidungen trifft, mitgestaltet und in Führung geht?

Rolle und Selbstverständnis, Verantwortung und Wertbeitrag der HR-Funktion sind interdependent. Daher wollen sich mehr und mehr HR-Funktionen vom HR Partner zum Business Leader entwickeln.
Um dieses Ziel zu erreichen, braucht es nicht zuletzt eine systematische Auswahl und Entwicklung der strategischen Schlüsselprofile, durch die das HR-Organigramm gesteuert und transformiert wird. Dabei kommt dem / der CHRO (Leiter:in der HR-Funktion) eine entscheidende Bedeutung zu.

Der disruptive Wandel des Organisationsumfelds, der sich durch die Corona-Pandemie noch weiter verstärkt hat, erhöht den Erwartungsdruck auf HR-Funktion und CHRO. Denn mit seiner / ihrer Verantwortung für die People- und Organisationstreiber der Unternehmensentwicklung repräsentiert der / die CHRO die HR-Funktion im Topmanagement und trägt so ultimativ zum Unternehmenserfolg bei.
In einer Befragung unter Personalvorständen, Personalgeschäftsführer:innen und Personalleiter:innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz haben wir nach der Rolle und dem Wertbeitrag des / der CHRO gefragt. An dieser Befragung haben sich über 100 CHROs aus Unternehmen verschiedener Branchen und Größen beteiligt.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Befragung beschrieben und um Erfahrungen aus unserer Beratungspraxis ergänzt. In Summe ergibt sich eine umfassende Übersicht über das aktuelle Spektrum von strategischen Schlüsselprofilen der HR-Funktion.

Rolle und Selbstverständnis, Verantwortung und Wertbeitrag der HR-Funktion sind interdependent. Daher wollen sich mehr und mehr HR-Funktionen vom HR Partner zum Business Leader entwickeln.

Der disruptive Wandel des Organisationsumfelds, der sich durch die Corona-Pandemie noch weiter verstärkt hat, erhöht den Erwartungsdruck auf HR-Funktion und CHRO.



Macht (und Ohnmacht) **der HR-Funktion**

Die generelle Relevanz der HR-Funktion

Das HR-Governance-Modell bildet den personalpolitischen Rahmen, aus dem sich der Handlungs- und Kontrollspielraum des / der CHRO und somit die generelle Relevanz der HR-Funktion im Unternehmen ableiten lassen.

In diesem Zusammenhang gaben 68 Prozent der befragten CHROs an, dass ihre HR-Funktion weltweite Standards für die Personalarbeit in ihrem Unternehmen einführen kann. Ebenfalls mehr als die Hälfte der Befragten (51 %) bestätigten, dass ihre HR-Funktion ein Veto-Recht bei der Besetzung von unternehmensweiten Schlüsselpositionen hat.
Dagegen wenden nur 44 Prozent der erfassten HR-Funktionen ein Dashboard zur strategischen Steuerung der HR-Funktion und des People Managements an; demnach ist eine Diskussion entsprechender Kennzahlen auf Ebene des Vorstands / der Geschäftsführung nicht die Regel. Außerdem tragen nur 35 Prozent der Teilnehmenden die Verantwortung für das Personalkostenbudget in ihrem Unternehmen.

Die Ergebnisse zeigen, dass HR-Funktionen mehrheitlich eine selektiv prozess- / projektbasierte Verantwortung und beratende Rolle im People Management ihres Unternehmens innehaben. Insgesamt ist eine Minderheit von HR-Funktionen mit einer übergreifenden Governance-Aufgabe für Grundsätze, Richtlinien und Leistungskennzahlen der Personalarbeit ihres Unternehmens betraut. Dieses dominierende Rollenmodell hat Implikationen für die Positionierung der HR-Funktion auf Top-Ebene.

Hoheiten der HR-Steuerung und -Governance in Unternehmen

Mehrfachnennung möglich

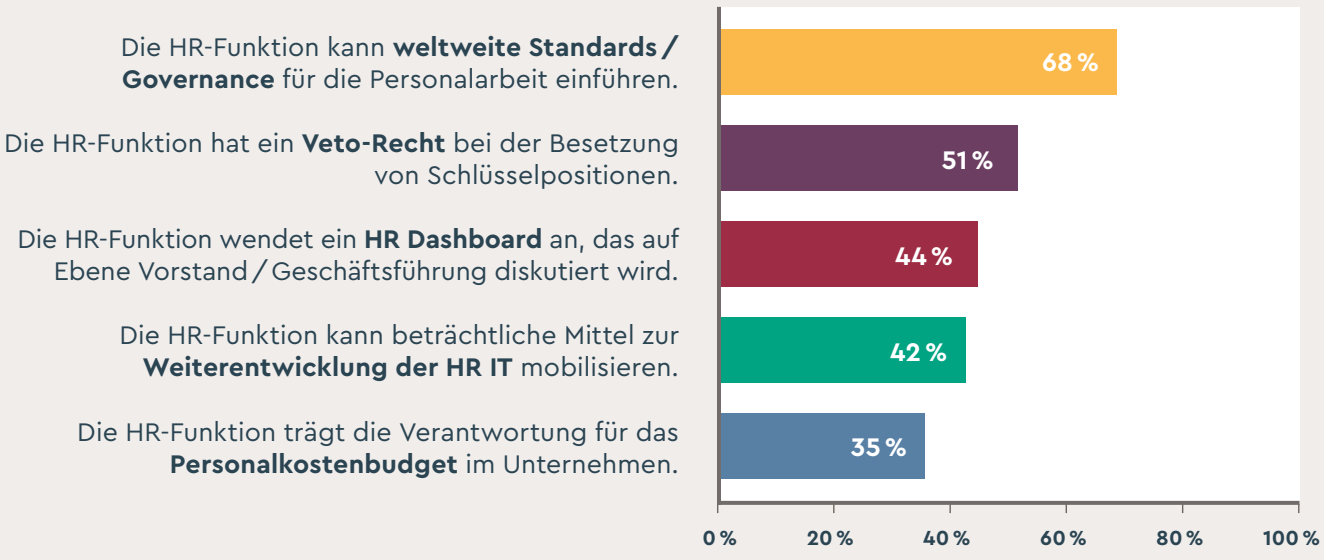


Abbildung 1:
Generelle Relevanz der HR-Funktion



Positionierung der HR-Funktion auf Top-Ebene

Die Verankerung auf Vorstandsebene

Auf Ebene des Vorstands / der Geschäftsführung wird die HR-Funktion vorzugsweise in andere Ressorts integriert. In 45 Prozent der erfassten Unternehmen bildet Personal ein eigenständiges Ressort (sinkende Bedeutung).

32 Prozent der Befragten gaben an, dass ihre HR-Funktion direkt dem / der CEO zugeordnet ist (steigende Bedeutung). In 14 Prozent aller Fälle wird Personal mit einem weiteren Ressort kombiniert; wiederum 9 Prozent der Personalbereiche sind konkret der CFO-Funktion zugeordnet (beide von steigender Bedeutung).

Die Ergebnisse lassen zwei Schlüsse zu: Zum einen scheint der aktuelle Stellenwert der HR-Funktion einen solitären Vorstandsbereich Personal nicht zu rechtfertigen; tatsächlich erhalten wir Hinweise, dass die Innovationskraft von People-Faktoren erst in Vernetzung mit einem anderen Ressort spürbar wird – zum Beispiel über die Integration von HR-Daten ins operative Geschäft, also eine Kombination aus CHRO- und COO-Funktion. Zum anderen geht die Entwicklung zu einer kombinierten Vorstandsfunktion mit signifikanten Veränderungen im Anforderungsprofil der CHRO-Rolle einher.

Die CHRO-Funktion wird zunehmend in andere Vorstandsressorts integriert

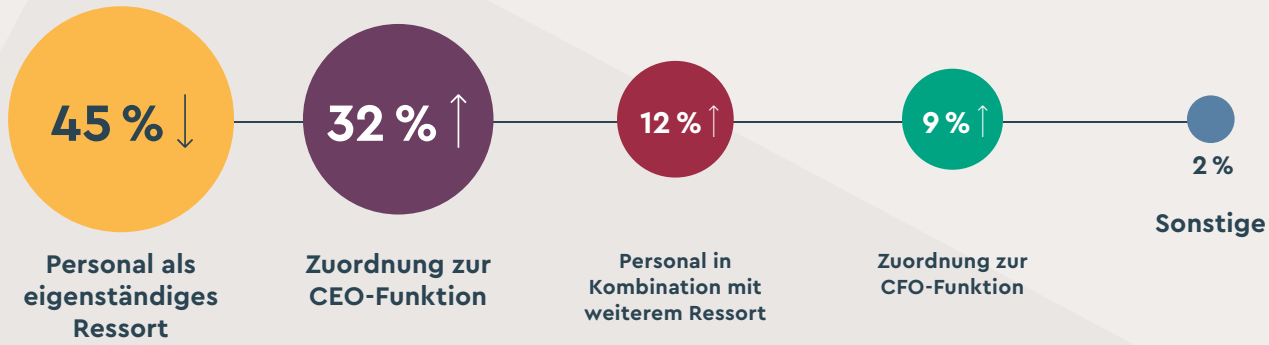


Abbildung 2:
Verankerung auf Vorstandsebene

Der aktuelle Stellenwert der HR-Funktion scheint einen solitären Vorstandsbereich Personal nicht zu rechtfertigen.

Das durchschnittliche Kompetenzprofil des / der CHRO

Wo CHROs ihren größten Wertbeitrag sehen



Die Ergebnisse der Werdegangsanalyse zeigen, dass der / die durchschnittliche CHRO vor dem derzeitigen Arbeitgeber in rund vier anderen Unternehmen gearbeitet hat.

Außerdem hat er / sie seit rund acht Jahren eine Position als Leiter:in, Geschäftsführer:in oder Vorstand Personal inne. Außerhalb der HR-Funktion haben CHROs vor allem in den Funktionen Finance, General Management und Consulting gearbeitet.

Ihren größten Wertbeitrag auf Top-Ebene sehen CHROs in Organisations- und Kulturentwicklung (84 %), HR-Strategie- und -Managementberatung (57 %) sowie Rekrutierung von Schlüsselfunktionen (54 %).

Klassische Unternehmens- und Personalberatungskompetenzen als subjektiv größte Werthebel



Abbildung 3:
Wo CHROs ihren größten Wertbeitrag sehen

Der / die durchschnittliche CHRO hat außerhalb der HR-Funktion vor allem in den Funktionen Finance, General Management und Consulting gearbeitet.



Die Ergebnisse deuten auf interessante Diskrepanzen zwischen dem / der CHRO und anderen HR-Jobprofilen hin: Unserer Beratungserfahrung nach verfügen Personaler:innen unterhalb der HR-Leitung über durchschnittlich sieben Jahre Funktionszugehörigkeit und zeigen einen schwerpunktmäßig funktional-vertikalen Karriereverlauf. Im Vergleich dazu haben CHROs häufiger ihren Arbeitgeber gewechselt und substanzielle Arbeitserfahrung außerhalb der HR-Funktion gesammelt. Wir stellen fest, dass tiefes Expertentum für HR-Spitzenpersonalien an Priorität verliert und dafür eine stärker ausgeprägte General-Management-Kompetenz gesucht wird.

Gefragt nach ihrer persönlichen Stärken-Schwächen-Bilanz weisen CHROs vorrangig Strategie- und Organisationsentwicklung (46 %), unternehmerische Orientierung und Geschäftsnähe (ebenfalls 46 %), People Coaching (38 %) und Emotionale Intelligenz (32 %) als ihre selbst wahrgenommenen Stärken aus.

Ihre potenziellen Verbesserungsfelder sehen CHROs vor allem in Digital- und Technologiekompetenzen (60 %), agilen Managementmethoden (57 %), klassischem Projektmanagement (36 %) und Diversity Management (35 %).

Mit Blick auf zukunftsorientierte Anforderungen an Führungsgremien und vor dem Hintergrund aktueller Markt- und Technologieentwicklungen schätzen wir das Optimierungspotenzial in Innovationskompetenzen als besonders hoch ein. Außerdem sehen wir, insbesondere mit Blick auf aktuelle DAX-30-Besetzungen, einen sehr klaren Trend in Richtung Non-Personalern bei der Besetzung von HR Boards.

Subjektive Kompetenzdefizite vor allem in digitalen und agilen Kategorien

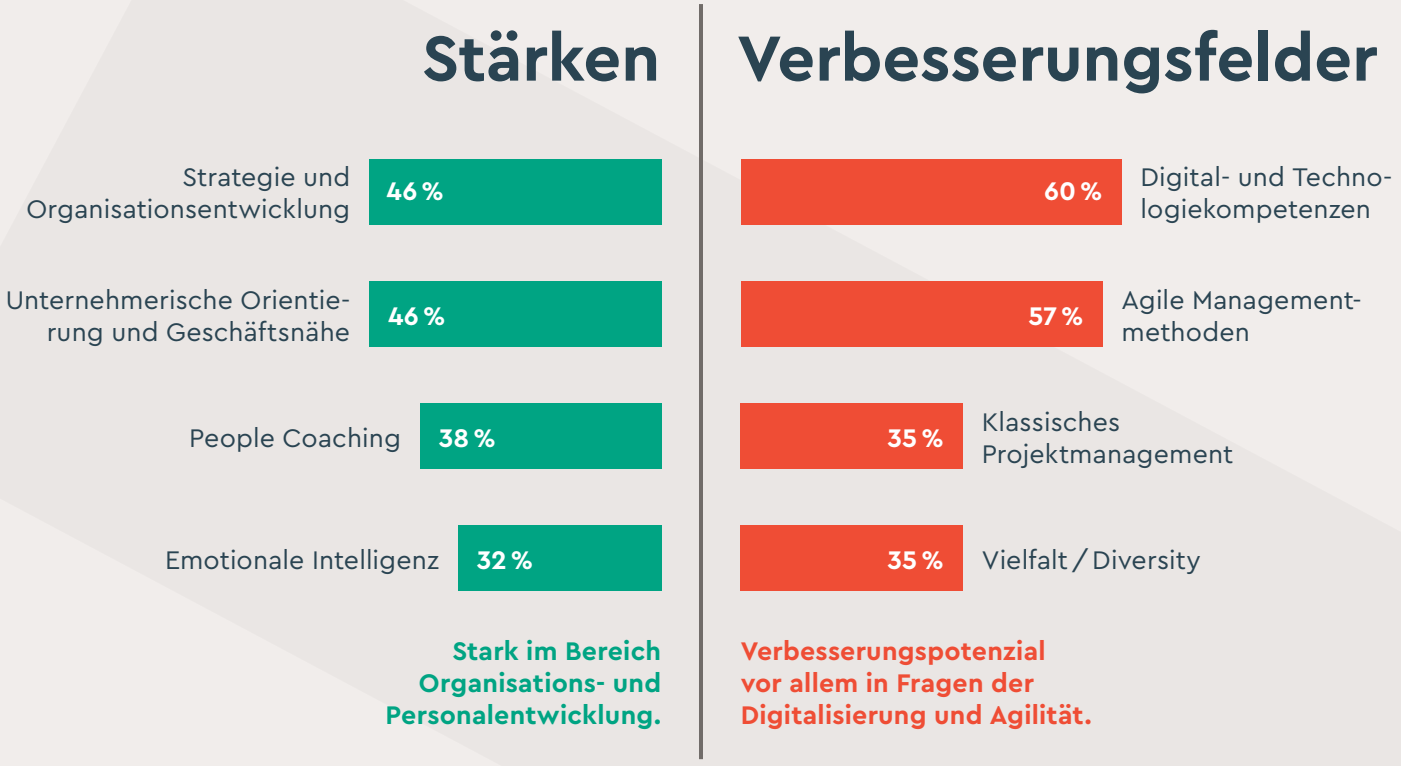


Abbildung 4:
Stärken-Schwächen-Bilanz

Praxisimplikationen für die Schärfung, Auswahl und Entwicklung von HR-Schlüsselprofilen

Die Auswertung der Befragungsergebnisse erlaubt Handlungshinweise für die Schärfung von strategischen Anforderungsprofilen sowie die Auswahl und Entwicklung von Schlüsselpositionen der HR-Funktion – das sind, neben CHROs, Aufsichtsratsmitglieder mit personalwirtschaftlicher Ausrichtung, HR Business Partner und verstärkt HR Data Manager:

1

Unternehmensstrategie und -entwicklung als Ausgangsbasis: Ausgehend von Provenienz, Veränderungstreibern und Strategie des Unternehmens sollte ein Anforderungsprofil für die HR-Organisation sowie in der Folge für das gesamte HR-Führungsgremium und einzelne Schlüsselpositionen abgeleitet werden. Entlang dieser Systematik lassen sich zum einen die Erfahrungsschwerpunkte und Kompetenzdefizite aktueller Schlüsselprofile einschätzen und zum anderen Anforderungen an zukünftige Schlüsselpositionen definieren.

2

Strukturen und Ressortverteilung auf Top-Ebene: Neben dem Anforderungsprofil bildet die Organisation auf Ebene des Vorstands / der Geschäftsführung eine weitere Grundlage für den Auswahl- und Entwicklungsprozess. Der Ressortverteilungsplan definiert Rollen und Verantwortlichkeiten, Arbeitsweisen sowie Geschäfts- und Kundenverantwortung der CHRO-Rolle und ihres Unterbaus. Unserer Beratungserfahrung nach sollte die CHRO-Rolle mit mindestens einer weiteren Geschäftsfeldverantwortung kombiniert werden, um den klaren Fokus der HR-Funktion auf die Optimierung bestehender und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle für das Unternehmen zu schärfen. Hierbei sollte allerdings die personalwirtschaftliche Prägung dominieren, um die Bedeutung des People Managements für den Unternehmenserfolg herauszustellen.

3

Strategische Kompetenzanalyse und -entwicklung: Auf den Ressortverteilungsplan sollte die Analyse und Entwicklung der strategischen Organisationskompetenzen erfolgen. Die Bewertung sollte die Ausprägung klassischer und zukunftsorientierter Kompetenzen sowohl innerhalb des Vorstands / der Geschäftsführung als auch unter den Schlüsselprofilen der HR-Funktion berücksichtigen. So können die Anforderungs- und Kompetenzprofile neuer Schlüsselpositionen komplementär wirken und gezielt weiterentwickelt werden.

Mit dieser Bewertungssystematik für HR-Schlüsselprofile kann die HR-Funktion längerfristig zum Business Leader avancieren: HR-Potenzialträger können nach diesen erweiterten Kriterien ausgewählt und entwickelt werden. Außerdem werden HR- und Geschäftsstrukturen zunehmend hybrid, und zwar nicht nur über kombinierte Vorstandsfunktionen, sondern auch über breiter aufgestellte, ergebnisorientierte und unternehmerisch denkende Talente auf den HR-Organisationsebenen unterhalb des / der CHROs.

Schließlich werden Unternehmen insgesamt agiler, weil Nachfolgeplanungen auf ein diversifiziertes Kompetenzportfolio zurückgreifen können. Am Ende gewinnen HR und das Geschäft.



Ihre Ansprechpartner

Wenn Sie Fragen haben, zögern Sie nicht, uns zu kontaktieren. Wir freuen uns auf einen spannenden Austausch mit Ihnen.



Prof. Dr. Walter Jochmann
Managing Director & Partner

E-Mail: walter.jochmann@kienbaum.de
T.: +49 172 921 27 32



Dr. Anna-Maria Karl
Director

E-Mail: anna-maria.karl@kienbaum.de
T.: +49 172 808 22 45



Frank Stein
Senior Consultant

E-Mail: frank.stein@kienbaum.de
T.: +49 172 808 21 93

Kienbaum



Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße 5, 51149 Köln, Germany
T: +49 (221) 801 72-0, contact@kienbaum.de, www.kienbaum.de