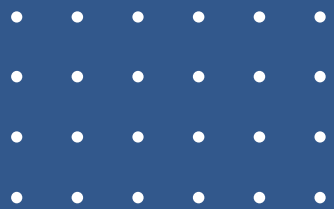


07.09.2022



Eine traditionelle Rolle im Lichte der Transformation

Zukunftskompetenzen erfolgreicher
Arbeitsdirektor*innen und Personalvorständ*innen

PROFIL 





Chef und Personalchef

CEO und CHRO - das neue Power-Paar im Unternehmen

Früher hatte der Finanzchef nach dem CEO den zweitwichtigsten Job im Unternehmen. Das ist vorbei. Statt Geld sind nun die Mitarbeiter knapp: Wie Chef und Personalchef in Zeiten von Homeoffice zusammenwirken müssen, um die Zukunft der Firma zu sichern.

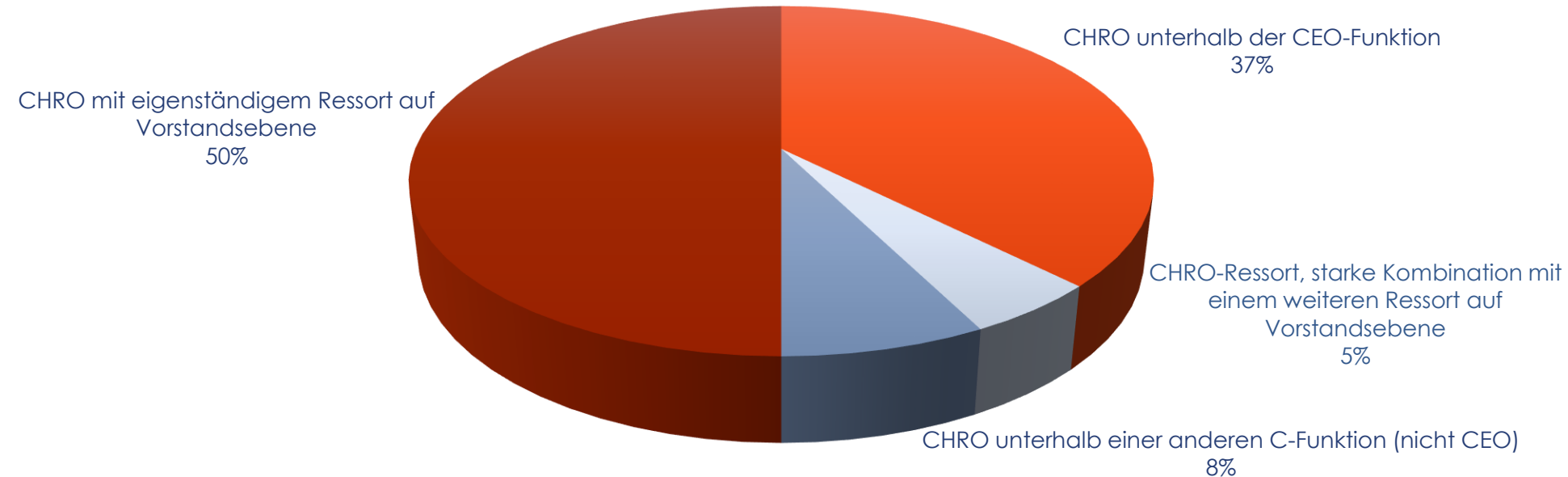
Die CHRO-Funktion im Vorstand deutscher Unternehmen

Aktuelle Entwicklungen in DAX-Unternehmen:

- CHRO-Funktion als eigenständiges Vorstandsressort gewinnt an Stärke (2021: 45% vs. 2022: 55%)
- 60% der CHRO-Funktionen sind weiblich besetzt
- 25% sind mit Personen besetzt, die nicht deutsche Staatsbürger sind
- Eine Anreicherung um Themen wie Nachhaltigkeit, Recht oder Gesundheit wird erwartet



Anteil der CHROs in DAX-Unternehmen



(Kienbaum Publikationen - Whitepaper CHRO Monitor 2022, o. D.)



HR gewinnt an Bedeutung im Vorstand als Schlüsselressort in der Bewältigung aktueller unternehmerischer Herausforderungen



HR im Kontext strategischer Initiativen

HR als Schlüsselressort im Vorstand als Treiber für Unternehmenstransformation

Top strategies and tactics organizations utilize in response to disruption



HR ist originär verantwortlich für einen großen Teil der strategischen Initiativen in der Transformation



HR ist Begleiter nahezu aller Initiativen der Geschäftstransformation



Worum geht es im Kern?

„We believe the crisis is a dress rehearsal for a more turbulent world ahead, where companies will fight a global battle for customer relevance. Winning firms are retooling for this new dance.

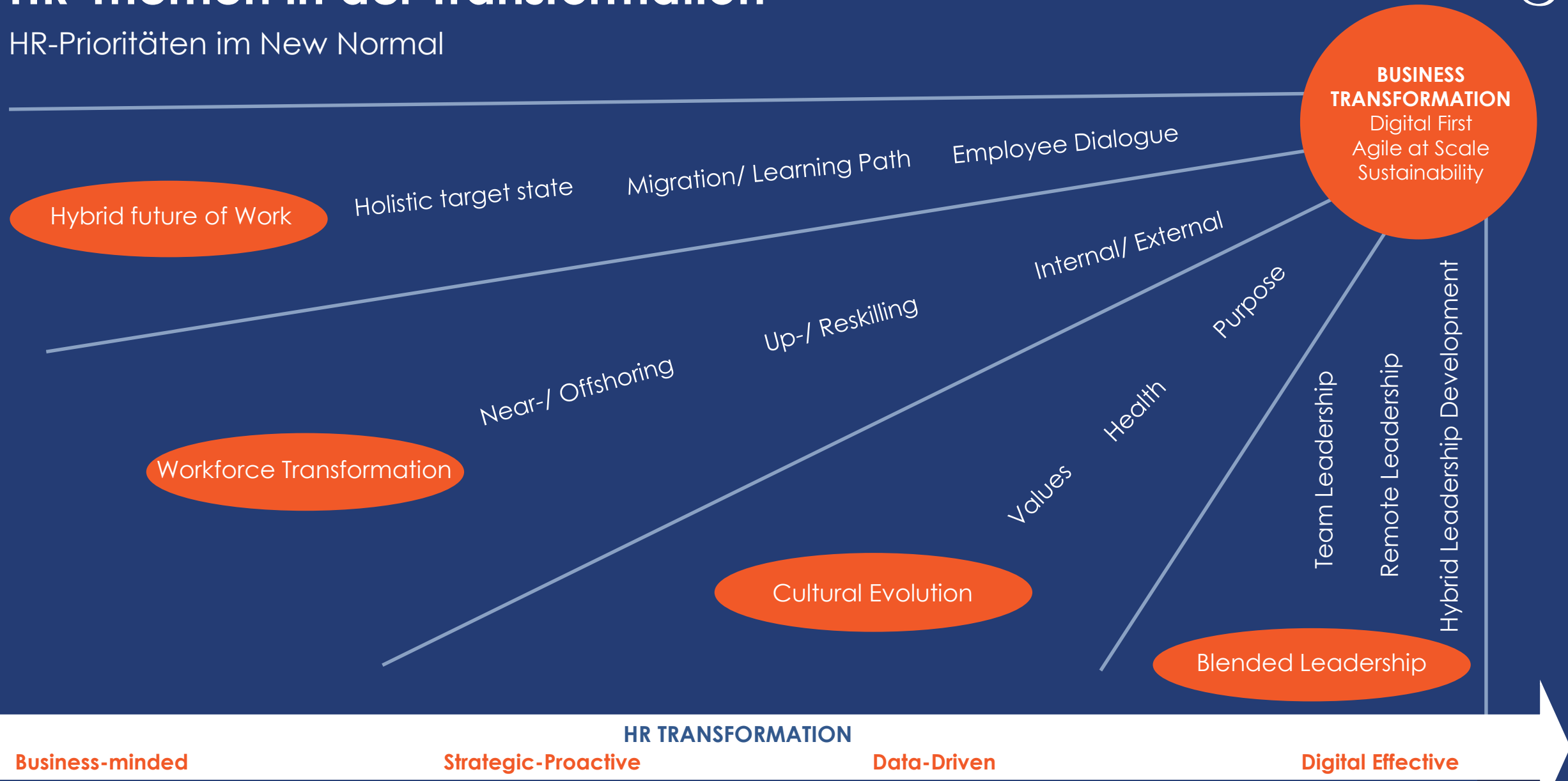
Today, leading CEOs must focus on three „dance moves“: **prediction** (how to anticipate future scenarios), **adaptability** (how to respond better and faster to changes) and **resilience** (how to ensure that inevitable mistakes don't kill the firm).“

→ **CHRO/Arbeitsdirektor*in als Gestalter
eines resilienten Unternehmens**



HR-Themen in der Transformation

HR-Prioritäten im New Normal



Die zukünftige Rolle von HR

HR hat die Chance, den Gestaltungsauftrag im Rahmen der Transformation anzunehmen. Voraussetzung ist die Fokussierung auf (strategische) Business Needs. Weg von Personalprozessen – hin zu Kundenlösungen.

Treiber/Begleiter der Business Transformation

- Strategischer Fokus
- Geschäftsnähe

Zukunftsweisende, ergebnisorientierte Unternehmenseinheit

- Vorweggehen in Sachen Transformation:
 - Digitalisierung
 - Agilisierung
 - Nachhaltigkeit
- Fokussierung auf wertschöpfende Business-Needs

Enabler von Veränderung

- Expertise in Change Management
- Nachhaltige Gestaltung einer Veränderungskultur



Arbeitsdirektor*in: eine Rolle im Wandel



Die Rolle Arbeitsdirektor*in wird nicht radikal neu definiert. Sie erfährt eine Evolution im Sinne von Anreicherung und Schwerpunktverlagerung.

Zukunftskompetenzen Arbeitsdirektor*innen

Kreative*r Innovator*in

- Inspirationskraft
- Neugierde

Belastbare*r Krisenmanager*in

- Entscheidungsstärke
- Belastbarkeit

Werteorientierte*r Unternehmer*in

- Unternehmerisches Denken
- Selbstverständnis als Mitglied der Geschäftsleitung

Aktive*r Personal-Strateg*in

- Strategische Kompetenz
- Gestaltungsmotivation

Kultur-gestalter*in und -träger*in

- Change Management Kompetenz
- Selbstverständnis als kulturelles Vorbild

Mittler*in zwischen Arbeit und Kapital

- Lösungsorientierung
- Balancieren von Interesse

Förder*in der Mitbestimmungskultur

- Networking
- Werteverständnis im Sinne der Mitbestimmung

Ergebnisorientierte Führungskraft/ Manager*in

- Führungskompetenz
- Kenntnis moderner Management Methoden

Breit aufgestellte*r (HR) Expert*in

- Expertise in Basis- & Trendthemen
- Personalpolitisches Know-How



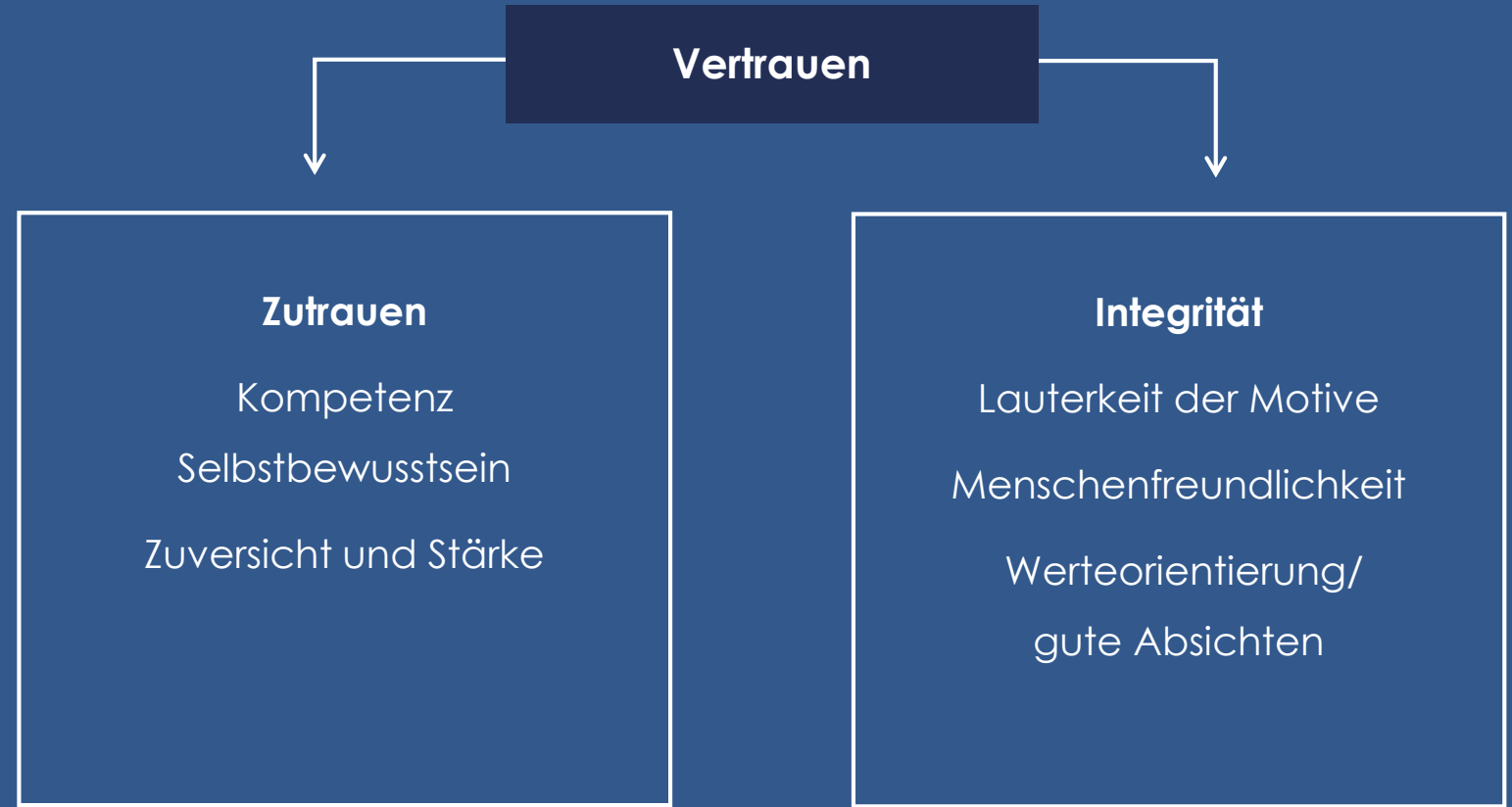
Manches ist von gestern – anderes bleibt

	Anzahl	% (n = 282)
1 Der Einfluß des Personalwesens im Unternehmen ist weniger von den Kompetenzen des Arbeitsdirektors abhängig – entscheidend ist seine Persönlichkeit	172	61,0
2 Der Arbeitsdirektor sollte ein »gestandener Personalmann« sein	72	25,5
3 Der Arbeitsdirektor sollte neben dem Personalressort keine weiteren Kompetenzbereiche innehaben.	15	5,3
4 Das Personalwesen hat durch die Einführung eines Personalressorts auf Vorstandsebene im Unternehmen an Einfluß gewonnen.	138	48,9
5 Ein Arbeitsdirektor mit zusätzlichen Ressortkompetenzen außerhalb des Personalwesens hat eine größere Akzeptanz im Vorstand.	176	62,4
6 Das Personalwesen hat im Unternehmen insbesondere eine Servicefunktion gegenüber den anderen Bereichen.	141	50,5
7 Die Personalarbeit ist vorwiegend Aufgabe des unmittelbaren Vorgesetzten, daher sollte das Personalressort so klein wie möglich gehalten werden.	42	14,9

Abb. 7: Personalpolitische Statements zu Position und Kompetenzen des Arbeitsdirektors – Ein Meinungsbild (Mehrfachnennungen möglich)



Das Konzept von Charisma



„Entscheidend ist Persönlichkeit“



Charisma ist die Fähigkeit, Vertrauen zu erzeugen (Zutrauen und Integritätswahrnehmung). Vor allen in Transformationsprozessen besteht eine Kernanforderung an Arbeitsdirektor*innen Ängste zu binden und Vertrauen zu wecken.



SELBSTVERTRAUEN

Vertrauen in eigene Kompetenz und Stärke
Eigene Grenzen kennen, um die richtigen Projekte anzugehen

SELBSTBEWUSSTSEIN

Wirkung auf andere bewusst reflektieren können
Reaktionen/Bedürfnisse anderer einschätzen
Empathie: Was bewirke ich bei anderen?

SELBSTSICHERHEIT

Stand halten in kritischen Situationen
Wenig soziale Ängste
Gefühle authentisch vermitteln können



Leadership Assessment Leadership Development Leadership Culture & Transformation

Profil M

Anja Beenen
Managing Director

Berliner Str. 131
42929 Wermelskirchen

+49 2196 7068-204
anja.beenen@profil-m.de
profil-m.de