



Human Capital Trends

Das Trio der Zukunft:
CEO, CFO und CHRO

Human Capital Trends im Gespräch mit Inga Dransfeld-Haase, Bundesverband der Personalmanager

Die Pandemie stellt Unternehmen vor existentielle Herausforderungen, insbesondere im Hinblick auf die eigene Belegschaft. Deloitte hat das Gespräch mit Personalverantwortlichen gesucht, um gemeinsam zu erörtern, wie Organisationen in den Zeiten der Disruption konkret handeln können. Unsere neue Reihe, die Human Capital Trends Gespräche 2021, ergänzen den großen Human Capital Trends Report, an dem mehr als 3.600 Führungskräfte in 99 Ländern teilgenommen haben.

Das Trio der Zukunft: CEO, CFO und CHRO

Nach dem ersten Lockdown im Frühjahr 2020 haben die verschärften Regeln zur Jahreswende 2020/21 den Druck auf Organisationen nochmals erhöht. Belegschaften müssen so organisiert und orchestriert werden, dass sie gesund arbeiten können.

Dieses Gespräch haben Inga Dransfeld-Haase, Präsidentin des Bundesverbandes der Personalmanager (BPM) und Maren Hauptmann, Partnerin bei Deloitte, geführt.



Inga Dransfeld-Haase
Präsidentin Bundesverband der
Personalmanager



Maren Hauptmann
Portfolio Lead Human Capital
Partnerin Deloitte

Maren Hauptmann

Die letzte Krise – zu Anfang des Jahrzehnts – war eine Finanzkrise. Damals haben wir Finanzvorstände erlebt, die mit umsichtigen und energischen Maßnahmen die Unternehmen durch die Herausforderungen gesteuert haben. Das hat die Rolle der CFO verändert und auf Dauer gestärkt. Viele CFO haben diese Zeit genutzt, um sich zu profilieren. Die aktuelle Krise, die die Gesundheit der Belegschaft trifft, verstehen wir als eine Herausforderung, die vor allem die Personalverantwortlichen fordert und vom CHRO grundlegende Entscheidungen verlangt. Wir glauben, dass dies auch die Rolle von HR nachhaltig verändern wird.

Inga Dransfeld-Haase

Wir haben im Bundesverband der Personalmanager diese Analogie auch sehr früh hergestellt. Es gibt allerdings einen wesentlichen Unterschied. Die Finanzkrise war ein plötzlicher Einschnitt und danach hat sich die Wirtschaft in Deutschland rasch wieder erholt. Zum Dezember 2019 zurückblickend sahen wir eine langsam immer näherkommende Krise, die in Wellen anhält und im Ganzen das Geschäft schädigt. Das Ausmaß ist noch nicht absehbar. Die ersten Impfungen sind ein Lichtblick.

Die Personalvorstände sahen die Notwendigkeit – und hatten die Plattform –, in dieser Krise die Richtung vorzugeben. Gleichzeitig wurden die Mitarbeitenden aufgewertet. Der Sinn der Aufgabe, der Purpose, wurde neu hinterfragt und wir alle mussten schnell Antworten für grundsätzliche Fragen des Geschäftsmodells finden: Wie stellen wir sicher, dass wir gut über die Zeit kommen? Wie bleiben wir lieferfähig? Wie sichern wir Verfügbarkeiten? Wie gehen wir damit um, dass Wissensarbeitende im Homeoffice bleiben können – während viele andere Mitarbeitende operativ im Betrieb und im Arbeitsablauf benötigt werden? Das birgt sozialen Sprengstoff. Diese Herausforderungen musste und muss weiterhin der CHRO meistern, dem damit eine neue Moderationsaufgabe zuwächst. Es ist ganz klar: CEO, CFO und CHRO sind das Trio der Zukunft.

Inzwischen haben die CHRO geliefert. Was ist jetzt das Allerwichtigste? Es ist der Mensch. Wir erkennen, wie wichtig seine Gesundheit, Leistungsbereitschaft und seine Fähigkeiten sind, sich auch in ungewohnten Situationen schnell neues Verhalten anzueignen. Und wir nehmen die Verletzlichkeit wahr. Das ist ein neues Momentum.

Wenn die Pandemie überwunden ist, werden die Menschen noch intensiver ihre individuellen Werte mit den Unternehmenswerten abgleichen. Und sie werden erkennen, dass es gerade in Krisensituationen auf diese Werte ankommt. Das gilt auch für Führungskräfte. Sie müssen zugewandter sein und ihre Rolle als dienende Führungskraft stärker ausfüllen. Ich erwarte einen Langzeiteffekt. Zurzeit geht es vornehmlich darum, durch die Krise zu kommen. Langfristig werden wir die Bedürfnisse der Belegschaft noch klarer gespiegelt bekommen und besser berücksichtigen müssen.

„Die Personalvorstände sahen die Notwendigkeit – und hatten die Plattform –, in dieser Krise die Richtung vorzugeben. Gleichzeitig wurden die Mitarbeitenden aufgewertet. Der Sinn der Aufgabe, der Purpose, wurde neu hinterfragt und wir alle mussten schnell Antworten für grundsätzliche Fragen des Geschäftsmodells finden.“

Inga Dransfeld-Haase, Präsidentin Bundesverband der Personalmanager

Maren Hauptmann

Diese Nachhaltigkeit sicherzustellen ist eine große Herausforderung. In der Krise wurden viele Gegenmaßnahmen ergriffen, von denen die meisten geklappt haben. Unternehmen ist es gelungen, durchzuhalten. Aber das ist noch keine nachhaltige Lösung, sondern eine, die mit Entgrenzungen einhergeht. Für die kommende Phase müssen wir die Arbeit anders gestalten. Die Krise ist wie eine groß angelegte Feldstudie. Sie hat uns gezeigt, dass Menschen mehr können, als ihre Rollenbeschreibung zulässt, und anderes, als das Jobprofil definiert hatte.

Jetzt wird es zu einer zentralen Aufgabe, die Arbeit so zu re-formieren, dass sich diese Kreativität des Menschen in den Prozessen und Tätigkeiten entfalten kann. Wir glauben, dass wir nur auf diese Weise auf Dauer die Menschlichkeit in der Arbeit erhalten. Es ist gewissermaßen die Gegenbewegung zum Re-Design, das die Abläufe ausschließlich nach Effizienzkriterien strukturiert hat. Wir nennen die nun anstehende Veränderung der Arbeit „Re-Architect“, weil sie tiefgreifender sein wird als Re-Design. Und wir sind überzeugt, dass diese Neu-Architektur der Arbeit im Kern von den Personalvorständen und Personalleitenden orchestriert werden muss.

Inga Dransfeld-Haase

Wir erwarten eine vergleichbare Herausforderung durch die Digitalisierung. Wir müssen erst noch verstehen, was die fortschreitende Digitalisierung für die Belegschaft und die Arbeit der Zukunft bedeutet. Es braucht ein Umdenken, um vor allem die Chancen zu erkennen, die darin liegen. Das gilt beispielsweise bei gefahreneigenen Tätigkeiten. Ein Mitarbeiter bekommt Hilfestellungen an die Hand, die ihn vor Gefahren warnen. Aber er trifft die Entscheidungen selbst. Ein anderes Beispiel: Bei Auswahlentscheidungen von Mitarbeitern kann das Skill-Matching aus den Daten kommen. Die Personalr*innen haben dann Kapazitäten frei, um sich auf das Gespräch zu konzentrieren. Sie können dann besser darauf achten, dass Menschen zu guten Teams zusammengeführt werden. Das Menschliche ist die Fähigkeit, schnell zu abstrahieren, zu moderieren, Menschen an die Hand zu nehmen. Wir müssen diese Fähigkeiten besser herausarbeiten, wenn wir Erwerbsbiografien beurteilen und beraten. Wir wollen Menschen dazu anhalten, sich in diesen Feldern weiterzuentwickeln. Vor diesem Hintergrund sollten wir auch die Ausbildungswege nochmals überprüfen.

Gute HR-Arbeit ist langfristig angelegt. Das gilt besonders, wenn Unternehmen in einer angemessenen Transformation die Digitalisierung meistern wollen. Dazu ist ein enger Schulter-schluss zwischen Personal und allen wichtigen Entscheidungsträger*innen im Unternehmen nötig. HR muss den Rücken gerademachen sowie die notwendige Aufmerksamkeit für die People-Themen erzeugen und wach halten. Nur dann werden Organisationen die Mittel bereitstellen, um mit dem notwendigen langen Atem die digitale Entwicklung voranzubringen und die Belegschaft mitzunehmen.

„Jetzt wird es zu einer zentralen Aufgabe, die Arbeit so zu re-formieren. Es ist gewissermaßen die Gegenbewegung zum Re-Design, das die Abläufe ausschließlich nach Effizienzkriterien strukturiert hat. Wir nennen die nun anstehende Veränderung der Arbeit „Re-Architect“, weil sie tiefgreifender sein wird als Re-Design.“

Maren Hauptmann, Portfolio Lead Human Capital, Partnerin Deloitte



Maren Hauptmann

Als wir die Studie geschrieben haben, haben wir im Autorenteam lange darüber diskutiert, wie nachhaltig die Veränderungen in Organisationen sein werden. Jetzt in der akuten Krise haben alle Führungskräfte erkannt, dass Menschen mehr können, als in der Jobrolle beschrieben ist. Wir sind uns aber nicht sicher, ob diese Erkenntnis von Dauer sein wird. Viele meiner Kolleg*innen fürchten, dass nach der Krise wieder die „Tangibles“, die messbaren Dinge, in den Vordergrund rücken werden. Die Wertschätzung für die Leistungen von Menschen – auch und gerade über ihre Jobs hinaus – wird sich möglicherweise wieder verlieren.

Inga Dransfeld-Haase

Personaler*innen müssen Allianzen knüpfen. Wir müssen den gesellschaftlichen Druck aufnehmen. Zurzeit verschieben sich die Werte und Normen; Nachhaltigkeit wird besser verstanden. Natürlich werden die Kolleg*innen, die für Finanzen zuständig sind, weiterhin nach dem Return einer Investition fragen. Aber das Organisationstalent von Menschen, die Fähigkeit, selbstständig zu handeln, und Resilienz werden wichtig bleiben. Ich glaube nicht, dass ein Weg zurück zur alten Welt führt. Jetzt, wo wir einmal erlebt haben, dass heute noch nahezu unvorstellbare Szenarien eintreten können, wissen wir, dass wir künftig anders planen und handeln müssen.

Transformation und Organisationsveränderung gehören zusammen. Das beginnt bei der Bürofrage. Das typische deutsche Büro ist immer noch ein fest zugewiesener Arbeitsplatz und Raum. Aber künftig brauchen wir eine intensive Interaktion über Funktionsgrenzen hinweg, wir brauchen Integration und Kommunikation gleichzeitig. Dazu ist notwendig, das Arbeitsumfeld konsequent an die neuen Bedürfnisse in hybriden Arbeitsformen anzupassen.

Gleichzeitig müssen wir die Sozialpartner einbinden. Ist die Sozialpartnerschaft ein Hebel, der uns dabei hilft, aus der Krise herauszukommen? Ich glaube, dass wir das neu bespielen müssen. Wir müssen stärker in Rahmenvereinbarungen denken und das tragende Fundament neu betrachten. Starker Personalvorstand und starke Sozialpartnerschaft: Solche smarten Allianzen werden uns helfen, die Herausforderungen zu meistern.

Maren Hauptmann

Wir haben vor drei Jahren das Konzept der „Social Enterprise“ entwickelt, das wir in Deutschland mit „Soziale Organisation“ nicht ganz korrekt übersetzen können. Das Konzept bedeutet, dass sich Organisation und Unternehmen nicht am Shareholder-Denken orientieren, sondern ihren gesellschaftlichen Beitrag verstehen und wahrnehmen. Das beinhaltet nicht nur eine stärkere Berücksichtigung der Belegschaftsinteressen. Das bedeutet auch, dass Unternehmen sich aktiv an gesellschaftlichen Entwicklungen beteiligen und sich verpflichtet fühlen, eine breitere Verantwortung zu übernehmen. Zu vielen Dingen, die in der Politik und in der Öffentlichkeit diskutiert worden sind, müssen Unternehmen ihren eigenen konstruktiven Standpunkt herausarbeiten ...

Inga Dransfeld-Haase

... sie müssen auch politisch werden.

Maren Hauptmann

Unternehmen haben auch ein Interesse daran, eine gute Sozialpartnerschaft zu entwickeln. Die Problemstellungen werden komplexer. Daher ist es wertvoll, Sozialpartner zu haben, die diese Herausforderungen auf Augenhöhe diskutieren können. So kann es sich für Unternehmen lohnen, in Upskilling für Sozialpartner zu investieren, sodass es eine gemeinsame Wissensbasis gibt. Denn die Rahmenbedingungen verschieben sich. Weiterbildung und Fortbildung waren beispielsweise lange mit Gehaltsentwicklung verknüpft. Inzwischen ist die Frage von Re-Skilling eher mit Beschäftigungsfähigkeit (Employability) verbunden.

Inga Dransfeld-Haase

Ich vergleiche die Organisation gerne mit einem Zug. Es müssen alle Waggons am Bahnsteig stehen, um alle Reisenden mitnehmen zu können. Wenn ein Partner nicht abfahrbereit ist oder nicht gut eingebunden wurde, wird das zum echten Problem am Bahnsteig. Dann wartet der ganze Zug, dann warten die Mitreisenden, der Folgezug kommt nicht pünktlich aufs Gleis. Es gibt jede Menge Diskussionen. Wenn die Sozialpartnerschaft gut entwickelt ist, lassen sich Programme, die in der Unternehmensleitung, mit dem Betriebsrat oder gar mit der Gewerkschaft abgesprochen sind, viel besser in die Organisation tragen, werden nachhaltiger verstanden und die Umsetzung erfolgt schneller und effizienter.

„Ich vergleiche die Organisation gerne mit einem Zug. Es müssen alle Waggons am Bahnsteig stehen, um alle Reisenden mitnehmen zu können. Wenn ein Partner nicht abfahrbereit ist oder nicht gut eingebunden wurde, wird das zum echten Problem am Bahnsteig.“

Inga Dransfeld-Haase, Präsidentin Bundesverband der Personalmanager

Kontakt



Maren Hauptmann
Partnerin
Portfolio Lead Human Capital
Tel: +49 (0)89 29036 7919
mahauptmann@deloitte.de

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte ist ein weltweit führender Dienstleister in den Bereichen Audit und Assurance, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting und damit verbundenen Dienstleistungen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unser weltweites Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften und verbundenen Unternehmen in mehr als 150 Ländern (zusammen die „Deloitte-Organisation“) erbringt Leistungen für vier von fünf Fortune Global 500®-Unternehmen. Erfahren Sie mehr darüber, wie rund 330.000 Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen. Weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.