

Parallele Wege aus der Krise

CHROs machen aktuell ähnliche Erfahrungen wie CFOs in früheren Jahren

Die Rolle des CHROs rückte im vergangenen Jahr verstärkt ins Rampenlicht – nicht zuletzt, weil viele Unternehmen, konfrontiert mit der globalen Corona-Krise und den zunehmenden Forderungen nach mehr Gleichbehandlung und einem stärkeren Diversitätsbewusstsein, von Ihren HR-Führungskräften schnelle und umfassende strategische Reaktionen erwarten. Die CHROs und ihre Teams stellten sich der Herausforderung: Sie unterstützten ihre Unternehmen und Mitarbeitenden, sich rasch auf geänderte Bedingungen einzustellen und die Krise nicht einfach nur zu überstehen, sondern gestärkt aus ihr hervorzugehen. Nun, da die Impfraten steigen und die Coronabeschränkungen gelockert werden, lassen sich eindeutige Parallelen zu einer früheren Krise erkennen. Bereits in der Wirtschaftskrise von 2008/09 rückten CFOs in ähnlicher Weise ins Zentrum der Aufmerksamkeit und waren aufgerufen, ihre Unternehmen aus einer schweren Krise zu führen.

Welche Ähnlichkeiten gibt es zwischen der Reaktion der CFOs auf die Weltwirtschaftskrise von 2008/09 und der Reaktion von CHROs auf die krisenhaften Entwicklungen des Jahres 2020?

Wie lässt sich aus den früheren Erfahrungen der CFOs ableiten, in welche Richtung sich das Profil der CHROs entwickeln könnte?

Was müssen CHROs in den nächsten 12 bis 18 Monaten berücksichtigen?

Erfahren Sie mehr darüber im Interview mit Jill Kissack, Kincentric's HR & Talent Advisory Americas Practice Leader.

Wir konnten an vielen Beispielen beobachten, wie CHROs das Steuer übernahmen, um ihre Unternehmen durch die Herausforderungen der letzten 18 Monaten zu lenken. Wird sich die Rolle der CHROs dadurch verändern?

Die Auswirkungen der Pandemie haben den wichtigsten Bestandteil eines jeden Unternehmens und das Kernstück der HR-Abteilungen getroffen – die Mitarbeitenden. Da erfolgreiche CHROs als strategische Geschäftspartner ohnehin in enger Beziehung zu Unternehmensspitze und Führungsteams standen,

waren sie für die Leitung dieses gewaltigen, ungeplanten „Experiments“ zur „Future of Work“ gut gerüstet. In einer Zeit, in der ihre Unternehmen beispiellosen Herausforderungen gegenüberstanden, mussten CHROs quasi über Nacht virtuelle Arbeitsmodelle entwickeln, die Sicherheit der Mitarbeitenden vor Ort gewährleisten, Gesundheit und Arbeitsmoral im Auge behalten – nicht selten im Kontext unerwarteter Sparmaßnahmen – und gleichzeitig digitale Initiativen starten oder beschleunigen, um virtuelles Arbeiten überhaupt möglich zu machen. Das bedeutet, dass 2020 das gesamte



Spektrum der Führungsverantwortung von HR schlagartig ins Blickfeld rückte. Wir gehen deshalb davon aus, dass sich jene Anforderungen an das Profil des CHROs, die eine Unternehmensleitung als nicht verhandelbar ansehen, verändert werden. Wie vor über einem Jahrzehnt, als eine große Fluktuation bei den CFOs gab, rechnen wir außerdem in den nächsten Jahren branchenübergreifend und überregional erneut mit einer höheren Fluktuation und mehr Bewegung bei den CHROs.

In der Finanzkrise von 2008/09 galten kompetente CFOs als Retter, die ihre Unternehmen wieder auf eine sichere Basis stellten. Erkennen Sie Ähnlichkeiten zur Arbeit der CHROs im Jahr 2020?

Wie die aktuelle Corona-Pandemie war der damalige Crash ebenso unvermittelt wie heftig – einiges von dem, was CFOs damals erlebten, werden die heutigen CHROs wiedererkennen. Die Rolle hatte bereits deutlich an strategischer Bedeutung gewonnen, als die Finanzkrise ausbrach. Vorangegangen waren Unternehmenspleiten wie der Enron-Skandal, die dazu führten, dass drastische Maßnahmen wie der US-amerikanische Sarbane-

Oxley-Act von 2002 ergriffen wurde, um betrügerische Bilanzierungspraktiken auszumerzen.

Angesichts des Kollapses von Finanzinstituten und Banken wurden erfolgreiche CFOs in vielen Unternehmen zur Schlüsselfigur, die im Schulterschluss mit CIO und CHRO neue Technologien und Prozesse einführte, um Stabilität und Ordnung aufrechtzuerhalten. Inmitten der Turbulenzen mussten CFOs zusätzlich neue, risikoarme und krisenresistente Finanzierungswege finden. Risikomanagement und Compliance wurden für Vorstände, CEOs und Anteilseigner zu brennenden Fragen.

Wer die Krise 2008/09 überstehen wollte, war auf die agile und zeitgleich gut abgestimmte Reaktion und Zusammenarbeit der gesamten Führungsriege angewiesen; eine Situation, die den heutigen CHROs bekannt vorkommen wird. Im Verlauf der Jahre 2020 und 2021 fanden sich viele CHROs plötzlich im Zentrum des Geschehens wieder, übernahmen die Führung bei der strategischen Neuausrichtung sowie der Implementierung neuer Technologien und standen bei der Einführung agiler Arbeitsmodelle an vorderster Front. Gleichzeitig sorgten sie dafür, dass die Mitarbeitenden sich angesichts der internen Veränderungen im Unternehmen und der externen Turbulenzen in ihrem Umfeld emotional und physisch sicher und unterstützt fühlten. Analog zur Verschiebung bei der Rolle der CFOs rechnen wir damit, dass sich die Rolle der CHROs weiterentwickeln wird, hin zu einer profilierteren und dauerhafter ausgerichteteren Rolle innerhalb der Unternehmensführung.

Im Gefolge der Finanzkrise von 2008/09 entstand ein massiver Druck, die Automatisierung zu steigern. Wo liegen Parallelen zur Funktion der HR nach der Pandemie?

Nach dem Crash führte die dringende Notwendigkeit, Kosten zu sparen und die Effizienz zu steigern zu einer umfassenden digitalen Transformation des Finanzbereichs.

Innerhalb kürzester Zeit wurden, im Rahmen einer konzertierten Aktion zur Verbesserung von Qualität und Prozessen Investitionen in Automatisierung und Digital Finance getätigt und die Entwicklung in Richtung Shared Services angestoßen. Von wesentlicher Bedeutung war die enge Verknüpfung mit der Eindämmung von Prozessrisiken,

da die CFOs zunehmend nicht nur für die Finanzen, sondern auch für das Risikomanagement verantwortlich waren. Im Rahmen ihrer wachsenden strategischen Beteiligung entwickelten sich die CFOs immer mehr zum Motor der operativen Transformation.

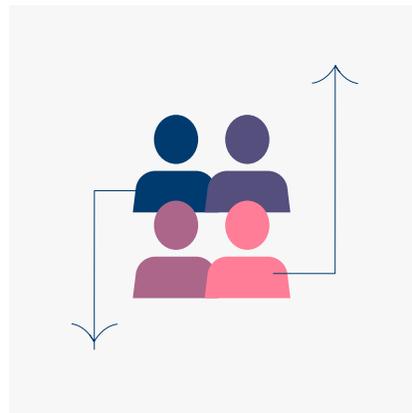
Den gleichen Trend sehen wir jetzt bei HR. Um eine wirklich befriedigende Employee eXperience (eX) in einer hybriden oder virtuellen Umgebung gewährleisten zu können, sind robuste HRIS-Systeme und HR-Technologien erforderlich, mit denen Mitarbeitende sowie Führungskräfte HR-Basistätigkeiten wie Gehaltsabrechnung oder Sozialleistungen schnell und effizient handhaben können. Die digitale Transformation von HR setzt bei HR-Führungskräften außerdem Kapazitäten frei, die für die Unterstützung der Business-Funktionen genutzt werden können. Die digitale Transformation in den Unternehmen

geht weiter. Damit kommen auf den gesamten HR-Bereich neue Aufgaben zu - sie muss geeignete Organisationsstrukturen schaffen und Stellen- und Anforderungsprofile sowie das Talentmanagement laufend an die Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie anpassen.

Es gab damals nach dem Crash in der Branche konzertierte Bemühungen um mehr Finanzkompetenz in den Unternehmen. Erwarten Sie Vergleichbares im HR-Bereich?

Nach der Krise 2008/09 reifte die Erkenntnis, dass Finanzkompetenz im gesamten Unternehmen wichtig ist und nicht nur der Finanzabteilung vorbehalten sein darf; es wurde intensiv am Aufbau finanzieller Expertise im gesamten Unternehmen gearbeitet. Diese neue Sichtweise finden wir heute auch im Bereich DE&I (Diversity, Equity & Inclusion – zu Deutsch: Vielfalt, Chancengerechtigkeit und Inklusion).

Für CHROs wird der Fokus darauf liegen, wie sie in Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen der Führungsriege das gesamte Unternehmen für dieses Thema sensibilisieren können; beginnend mit der Entwicklung einer umfassenden, von der gesamten Unternehmensspitze getragenen DE&I-Strategie und dem Aufbau entsprechender Managementkompetenz. Dies wird mit ziemlicher Sicherheit eine Überprüfung der aktuellen Strategien in den Bereichen Talentmanagement, Recruiting und Mitarbeiterbindung zur Folge haben, um sicherzustellen, dass diese fair sind und



allen die gleiche Chancen einräumen.

Zudem beobachten wir ein gestiegenes Bewusstsein dafür, dass das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeitenden nicht nur die Aufgaben von HR sind, sondern jeder dafür Verantwortung übernehmen muss – insbesondere die direkten Vorgesetzten. Kompetenz in den Bereichen DE&I und Wohlbefinden ist daher ein Schlüsselfaktor, wenn es darum geht, die Mitarbeitererfahrung zu stärken und die betriebliche Effizienz zu fördern.

Studien zufolge werden außerdem im Zuge der Pandemiebewältigung immer mehr Menschen ihre Stelle wechseln, weshalb der Fokus auch auf Mitarbeiterbindung und einer strategisch klugen Nachfolge- und Entwicklungsplanung liegen muss.

Die Entwicklung einer umfassenden Talentstrategie sowie die intensive Auseinandersetzung mit der individuellen Entwicklung und Karriere der Mitarbeitenden können viel dazu beitragen, die richtigen Leute zu gewinnen und im Unternehmen zu halten.

Worauf sollten sich CHROs auf dem Weg aus der Krise konzentrieren?

Auch wenn das Fahrwasser allmählich wieder ruhiger wird – CHROs müssen sich weiterhin auf neue Arbeitsmodelle konzentrieren; angefangen bei Stellenprofilen, Arbeitsabläufen, Bürostandorten und Arbeitsplatzgestaltung über Richtlinien und Verfahren bis hin zu Technologien und strategischer Planung. Aus den Restriktionen der vergangenen anderthalb Jahre hat sich für die CHROs eine lange Liste mit abzuarbeitenden Schwerpunkten ergeben: Rückkehr an den Arbeitsplatz (sei es vor Ort, virtuell oder in einem Kombinationsmodell), DE&I-Initiativen, Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden, Automatisierung und digitale Transformation, Talentmanagement, Kultur und Engagement, Rekrutierung und Mitarbeiterbindung – die Liste ist schier endlos. Wichtig ist deshalb, dass CHROs Prioritäten setzen, die mit den wesentlichsten Unternehmens- und Geschäftsanforderungen in Einklang stehen. Sie müssen eng mit CEO, CIO und CFO zusammenarbeiten und festlegen, wo Zeit, Personal und Ressourcen investiert werden, um zu schnellen Ergebnissen und nachhaltiger Rentabilität zu gelangen. Diese neuen Strategien und Prioritäten müssen im Anschluss klar formuliert und im gesamten Unternehmen kommuniziert werden und es muss Leitlinien und Prozesse geben, an denen sich alle orientieren können.

Während manche Mitarbeitenden ganz an den Arbeitsplatz zurückkehren, arbeiten andere möglicherweise weiterhin ganz oder zumindest zu Teilen von zu Hause aus, so dass ein Hybrid-Arbeitsmodell entsteht. Das wird neue, unterschiedliche Engagement-Strategien erfordern, um sicherzustellen, dass die eX für alle Mitarbeiter positiv – und inklusiv – bleibt.

In größeren Unternehmen wird es darauf ankommen, dass die HR-Abteilung mit lokalen Führungskräften zusammenarbeitet, um die nächste Phase des Übergangs und Umbruchs einzuleiten. Dies kann zu großen Herausforderungen führen, da beispielweise Niederlassungen, die sich aufgrund ihrer geografischen Lage in unterschiedlichen Phasen der Pandemie befinden, auf lokaler Ebene gemanagt werden müssen.

Insbesondere dann muss gewährleistet sein, dass das HR-Team Transformationsprozesse, ob digital oder anderer Art, konsequent vorantreibt. Es kann sein, dass zur Unterstützung neuer Arbeitsweisen ebenso neue Prozesse und Technologien eingesetzt oder vorhandene Prozesse und Technologien verstärkt genutzt werden, um die betriebliche Effizienz zu erhöhen und positive Geschäftsergebnisse zu erzielen. Vergewissern Sie sich, dass HR die Aufgabe annimmt, neue geschäftliche Prioritäten und Strategien zu unterstützen.

Und schließlich sollten CHROs ihren Worten auch die entsprechenden Taten folgen lassen und ihre eigene Funktion auf den Prüfstand stellen, um sie auf Transformationsmöglichkeiten abzuklopfen. Dabei kann es um operative Modelle oder Verfahren gehen, um Rollen und Verantwortlichkeiten, um Kenntnisse und Fähigkeiten oder um technische Tools, mit denen sich die Funktion straffen lässt und ein höheres Effizienz- und Effektivitätsniveau erreicht.

KONTAKT

Jill Kissack
HR & Talent Advisory
Americas Practice Leader
jill.kissack@kincentric.com

Kontaktieren Sie kincentricaufdeutsch@kincentric.com für weitere Unterstützung