



Um CEO zu werden brauchen
Personaler vor allem eins:
Unternehmerdenke.

Der große Schritt zum CEO

EINBLICK. Eine Studie zeigt, dass HR-Vorstände ähnliche Eigenschaften wie CEOs besitzen. Doch die Praxis lehrt, dass Personaler für diesen Job noch mehr brauchen.

Von **Bärbel Schwertfeger**

Das Ergebnis der Studie von der Personalberatung Korn Ferry International dürfte so manchen verblüfft haben. Bei der Datenanalyse von Online-Assessments anhand der Korn-Ferry-Beurteilungsmethodologie haben die beiden Forscher Ellie Filler und Dave Ulrich 14 Führungseigenschaften von rund 1.800 Führungskräften auf der Vorstandsebene (C-Ebene) untersucht. Dazu gehörten verschiedene

Ausprägungen beim Führungsstil, bei der Denkweise und der emotionalen Kompetenz. Das überraschende Ergebnis: Die Eigenschaften von Personalvorständen (CHRO – Chief Human Resources Officer) hatten – im Vergleich zu anderen Vorständen – die größten Ähnlichkeiten mit denen der CEOs. Die gewagte Schlussfolgerung der Forscher: CHROs bringen genau das mit, was ein Unternehmenschef können muss.

„Die Parallelen sind hochinteressant und lassen erstmals überhaupt den Ge-

dankengang zu, dass ein Personalvorstand für den CEO-Posten geeignet sein kann“, sagt Christiane Sauer, Personalberaterin bei Korn Ferry International in Frankfurt. Aber das hänge natürlich immer von der Kultur des Unternehmens ab und davon, wie das Thema Personal dort wahrgenommen werde. Dabei beobachte man weltweit einen Trend, dass sich die HR-Funktion verändere. Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern hänge Deutschland dabei aber noch hinterher. „Hier ist die Funktion im

Unternehmen häufig noch eher administrativ aufgehängt“, beobachtet Sauer. Die Bedeutung von HR werde noch nicht immer richtig gesehen und das Potenzial des Nutzens für das Unternehmen noch nicht ausgeschöpft.

Dass HR wichtiger wird, glaubt auch Katharina Heuer. „Die Ressourcen Mitarbeiter werden knapper und damit werden die richtigen Mitarbeiter noch stärker zum wettbewerbsbestimmenden und erfolgskritischen Faktor“, betont die Geschäftsführerin der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) in Düsseldorf.

Statistik spricht gegen CEO-Karriere

Ein Blick auf die CEOs in den Dax-Unternehmen zeigt jedoch, dass Personalvorstände bisher noch keine Rolle spielen. In dem „Dax-Vorstandsreport“ der Personalberatung Odgers Berndtson Deutschland wird jedes Jahr aufgeschlüsselt, aus welchen Funktionen die neuen CEOs kommen. Wie schon in den Vorjahren kam auch 2014 die Mehrheit (48,3 Prozent) aus dem Bereich General Management, gefolgt vom operativen Bereich (25,9 Prozent) und dem Finanzbereich (22,6 Prozent). Im Vorjahr lag der Anteil der zum CEO ernannten Finanzvorstände erst bei 9,4 Prozent und 2009 waren es sogar nur 6,7 Prozent. Marketing/Sales spielt mit 3,2 Prozent kaum eine Rolle. Andere Funktionen – wie etwa HR – waren in der Auflistung von 2014 überhaupt nicht vertreten.

Thomas Perlitz wundert das nicht. „Bei finanzgetriebenen Unternehmen wird an die Spitze auch ein von Zahlen getriebener Manager gesetzt“, so der Global Senior Vice President HR bei dem Spezialverpackungshersteller Gerresheimer in Düsseldorf. Und so man-

cher dieser Manager habe dann auch noch „entrückte Vorstellungen von der menschlichen Perspektive“. „Da muss alles funktionieren oder die Menschen werden ausgeblendet“, so Perlitz. Seitdem das Shareholder-Value-Denken mit dem enormen Kostendruck in den Vordergrund gerückt sei und damit die Unternehmenssteuerung durch KPIs, habe HR eindeutig an Bedeutung verloren.

Einige Vorbilder gibt es

Dennoch gibt es natürlich einige Fälle, wo der Personalvorstand zum CEO befördert wurde. Zum Beispiel Bertold Huber, der zunächst Personalvorstand bei der DB Netz AG war und zwei Jahre später zum Vorstandsvorsitzenden von DB Fernverkehr ernannt wurde. Oder Johannes Bußmann, seit April 2015 Vorstandsvorsitzender der Lufthansa Technik AG, davor Vorstand für Personal, Engine & VIP-Services. Aktuellster Fall ist Harald Krüger, der im Mai CEO bei BMW wurde.

Schon der Blick auf die drei Beispiele zeigt aber: Keiner hat seine Karriere ausschließlich in HR gemacht. So war Harald Krüger zuständig für die Motorenproduktion in Großbritannien und Leiter des Bereichs Technische Integration, bevor er von 2008 bis 2012 als Personalvorstand tätig war. Danach übernahm er die Verantwortung für Mini, Motorrad, Rolls-Royce und Aftersales BMW Group und wurde 2013 Vorstand für den Bereich Produktion, bevor er es jetzt ganz an die Spitze von BMW schaffte.

„Wer immer nur im unmittelbaren HR-Umfeld tätig war, wird es schwer haben“, erklärt Klaus Hansen, Geschäftsführer von Odgers Berndtson Deutschland. Wichtig sei es, immer wieder zwischen HR-Funktionen und operativer Verantwortung, etwa als Werksleiter oder Geschäftsführer einer Tochterunternehmung, zu wechseln. „Von einem CEO erwartet man Impulse für das Kerngeschäft“, so Hansen. „Dazu muss man es kennen.“ Auch innerhalb von HR sollte es eine ausgewogene Mischung aus

strategischer HR-Arbeit in der Zentrale und operativer HR-Tätigkeit an der Basis geben. „Der CEO muss den Überblick haben, nicht die Details kennen“, so der Personalberater. Aus der HR-Funktion heraus allein ergebe sich daher kein unmittelbarer Vorteil für den CEO-Job. „Ein CHRO ist genauso gut oder schlecht geeignet wie jeder andere funktional ausgerichtete Vorstand auch“, so Hansen.

Operative Erfahrung ist vonnöten

Letztlich gehe es um eine abgerundete Entwicklung mit der richtigen Mischung, betont auch Korn-Ferry-Beraterin Sauer. Ein Personaler müsse sich auf andere Funktionen einlassen, sich breiter und internationaler aufstellen. Sei es, dass er eine Zeit im operativen Geschäft tätig sei oder Projekte jenseits des administrativen Umfelds übernehme. Wichtig seien auch Weiterbildungen in den klassischen Managementbereichen wie sie Business Schools anbieten.

Dass operative Erfahrungen entscheidend sind, glaubt auch Leopold Hüffer. „Geschäftssinn bekommt man nur durch Verhandeln im konkreten Geschäft und nicht durch die Auswahl von Talenten“, so der Experte für „Top Executive Assessments“ in Zürich. „Die Königskompetenzen entstehen in Akquisition, Turnaround oder Expansion.“ Bei der Auswahl eines CEOs gehe es daher nicht „um so vage Dinge wie Einfühlung und Ambiguitätstoleranz“, so der Psychologe über einige in der Studie abgefragte Kategorien. Er hält die Studie eher für einen Marketing-Gag. „Ich kann das nicht mit der Realität verknüpfen“, sagt Hüffer, der im Auftrag von Unternehmen Top-Manager testet. „Das führt zu einem falschen Selbstbild und einer unrealistischen Ausrichtung der Karriere.“

Natürlich gebe es sehr kompetente Personalvorstände, die gute Sparringspartner des CEOs seien, und genau das sei auch der Grund, warum sich deren Profile ähnelten. „Wenn der CHRO dem CEO wie ein Schatten zuarbeitet, dann wird er ihm auch ähnlicher“, so der AC-

BILDERGALERIE

In der Personalmagazin-App finden Sie drei Beispiele von Personalern, die es zum CEO geschafft haben.

Um die Funktion als Personalvorstand gut auszufüllen, ist betriebswirtschaftliches Wissen wichtig. Nur damit besteht auch die Chance, zum CEO aufzusteigen.

Experte. Doch dass der CHRO durch diese Ähnlichkeit besser für den CEO-Job geeignet wäre, sei ein klassischer Fehlschluss. „Da wird Korrelation mit Kausalität verwechselt“, so Hüffer. Wer fit für den Weg an die Spitze sein wolle, brauche vor allem politische Kompetenzen und einen guten Draht zu den wichtigen Instanzen wie Aufsichtsrat, Eigentümer und Aktionärsvertreter. „Ich muss zeigen, dass ich Konzernzentrale kann und nicht im Gestrüpp der Gremien untergehe“, sagt Hüffer.

Ein guter Personaler müsse vor allem in zwei Bereichen fit sein, erklärt Katharina Heuer. „Er muss sich einerseits um die Menschen und ihre Belange als Mitarbeiter kümmern, andererseits um die wirtschaftlichen Belange des Unternehmens und seine Zukunftsfähigkeit – und das Zusammenspiel aus beidem gestalten“, so die DGFP-Chefin. Dazu brauche er nicht nur fachliche Expertise, sondern müsse auch das Geschäft verstehen und die wesentlichen Erfolgsfaktoren kennen. Und er müsse ein zielgerichtetes Stakeholder-Management beherrschen, da er für seine Tätigkeiten stets die Fachbereiche und Interessensvertretungen hinter sich bringen müsse. Jungen Personalern rät sie, vor allem an ihrer strategischen Kompetenz und Problemlösungsfähigkeit zu arbeiten. „Ich muss wissen, welche wichtigen Zukunftstrends es gibt und welche Geschäftsentwicklungen und Lösungen ich proaktiv dafür finden muss“, so die DGFP-Chefin.

Business-Kompetenz ist entscheidend

Hier gibt es für Thomas Perlitz oft noch den größten Nachholbedarf. „Ein guter Personaler muss eine Gewinn-Verlust-Rechnung lesen, die relevanten Fragen erkennen und daraus Businessentscheidungen ableiten können“, sagt der Personalchef. Für ihn sei es daher entscheidend, dass HR-Einsteiger betriebswirtschaftliches Wissen mitbringen. Das andere – wie Recht und Eignungsdiagnostik – könne man extern zukaufen.

Dabei habe HR sogar strategische Vorteile gegenüber anderen Vorständen. Als Verantwortlicher für die Talententwicklung kenne ein guter Personaler die Toptalente. „Er weiß, wo die Mitarbeiter mit dem größten Potenzial sind und wen man entwickeln sollte, um so das Unternehmen voranzubringen“, so Perlitz. Dabei gehe es nicht nur darum, die besten Talente zu gewinnen, sondern auch die optimale Zusammensetzung zu finden. „Im Moment fahren viele Unternehmen ein Modell wie die Oligarchen bei ihren Fußballclubs“, lästert der Personalchef. „Die kaufen sich die besten Spieler und wundern sich, dass das nicht zum Erfolg der Mannschaft führt.“

CEOs setzen sich als Alphetiere durch

So mancher HR-Manager scheitere aber auch an der falschen Persönlichkeitsstruktur. „Im Top-Management hat man es mit Alphetieren zu tun und die wollen, dass man auf ihrer Augenhöhe einen Kampf besteht“, so Perlitz. „Die Masse der HR-Manager kann das nicht und wird daher auch nicht ernst genommen.“ Viele seien nicht bereit, für etwas zu kämpfen. „Wer nach oben will, darf sich nicht so schnell umhauen lassen“, sagt Perlitz. „Im männerdominierten Top-Management braucht man für den Aufstieg ein gewisses Maß an Narzissmus, Machiavellismus und Soziopathie“, sagt Thomas Bachmann, Geschäftsführer des Artop Instituts an der Humboldt-Universität zu Berlin. Diese drei Eigenschaften, die man als die „Dunkle Triade“ bezeichnet, seien auf dem Weg nach ganz oben implizit gefordert. Doch im HR-Bereich seien diese eher männlichen und machtorientierten Eigenschaften seltener zu

finden und fehlen daher, um sich auf dem Weg nach oben durchzusetzen.

Doch gibt es überhaupt genug Personalmanager, die an die Spitze streben? Sie erlebe sehr viele Personaler, die gestalten und HR als wichtige unternehmerische Funktion verstehen, sagt DGFP-Chefin Heuer. Das sei wie bei anderen Funktionen auch: Ein Drittel fühlt sich wohl im Job, ein Drittel will innerhalb von HR durch Funktionswechsel von der Vielfalt profitieren und ein Drittel möchte danach in seiner Karriere andere Geschäftsbereiche kennenlernen.

Reine HR-Karriere ist passé

Ob der Weg zum CEO künftig überhaupt noch über den HR-Vorstand führt, bezweifelt Klaus Hansen. „HR wird zu einem elementaren Baustein im Unternehmen, eingebettet in das größere Ganze“, behauptet der Geschäftsführer von Odgers Berndtson Deutschland. Früher sei Personalarbeit eher eine ordnende, verwaltende Arbeit gewesen. Heute stehe HR vor der wichtigen Aufgabe, eine immer knappere und anspruchsvollere Ressource zu gewinnen. „Das verlangt nach Kreativität, Dynamik, Flexibilität und neuen Wegen“, so der Personalberater. Heute gehe es daher um „Vermarktung und Gewinnung statt um Verwaltung und Gerinnung.“

Mirjam Bamberger sieht CHROs daher vor einer großen Herausforderung. „Sie müssen heutzutage Business und People Skills vereinen“, so die Leiterin HR beim Schweizer Versicherungskonzern Axa Winterthur. Und das funktioniere nicht mehr in reiner HR-Karriere. Die wirklich guten Personalvorstände mit solidem betriebswirtschaftlichem Hintergrund seien dünn gesät. „Den Schritt zum CEO schaffen nur diejenigen unter uns, die 51 Prozent Unternehmerdenke mit 49 Prozent Menschenfreund kombinieren“, sagt sie. „Und nicht andersrum.“ ■

BÄRBEL SCHWERTFEGER ist freie Journalistin und Fachautorin in München.



ILFT

**STEUERVORTEILE AUSZUSCHÖPFEN.
HDI – Ihr Partner für attraktive Lösungen in der
betrieblichen Altersversorgung.**

Mitarbeiter motivieren, finanzielle Belastungen senken – das sind nur zwei von vielen Argumenten, die für eine betriebliche Altersversorgung sprechen. Als einer der führenden bAV-Versicherer unterstützen wir Unternehmen mit zukunftsfähigen Konzepten, flexiblen Produkten und weitreichenden Services.

Mehr auf www.hdi.de/bav

HDI

Das ist Versicherung.