

© Porsche Consulting/Andreas Laible

Beim Vorstand fängt es an

05/11/2026 In der Krise blickt das Top-Management auf das Personalressort. „Jetzt muss HR umdenken", sagt Expertin Nicole Beger.

Wie schnell sich die Situation ändern kann: Eben noch investierten die Personalabteilungen der meisten Großunternehmen viel Zeit und Engagement in Themen wie Employer Branding und das Recruiting von Engpassressourcen. Jetzt geht es um die komplette Neuaufstellung der Organisation. Die HR-Verantwortlichen und ihre Teams rücken in den Mittelpunkt und haben eine ganz andere Rolle als bisher. In der Vorstandsetage fängt es an. Beim HR Business Partner geht es weiter.

Der Handlungsdruck ist enorm hoch: Die angespannte Wirtschaftslage und das volatile Weltgeschehen zwingen die meisten Unternehmen zu Einschnitten und zum teils radikalen Umdenken. Und das mitten in einer ohnehin notwendigen großen technologischen Transformation. Fast überall richtet sich der Blick auf die Belegschaften: Welche Aufgaben werden zukünftig noch von Menschen erbracht? Hat die Belegschaft die erforderlichen Qualifikationen? In welchen Bereichen müssen Überkapazitäten abgebaut werden? Hindert die vorherrschende Firmenkultur die Umsetzung der strategischen Ziele? Plötzlich steht in vielen Vorstandssitzungen ein Ressort im Mittelpunkt: Human Resources. Das hat

Folgen: Der Personalbereich muss sich schnell neu aufstellen und sein Selbstverständnis neu definieren. Operativ sind jetzt die HR Business Partner stärker gefragt als je zuvor.

Von der Verwaltung ins Cockpit

Kaum ein Bereich hat in jüngster Zeit eine so deutliche Aufwertung erfahren wie HR. Aus der stützenden Verwaltungseinheit ist eine strategische Schlüsselfunktion geworden, die heute bei Aufgaben wie Workforce Transformation, KI-Readiness, Führungsexzellenz und kulturellem Wandel an der Spitze steht. Mit dieser Verschiebung verändert sich auch die Rolle der Frauen und Männer, die als Vorstände das Personalwesen verantworten. Sie sind nicht länger Hüter von Prozessen, sondern strategische Co-Piloten von CEO und CFO – mitverantwortlich für Wertschöpfung, Wandlungsfähigkeit und Zukunftssicherung des gesamten Unternehmens.

Beim Hamburger Transport- und Logistikkonzern Hapag-Lloyd AG – mit 19.600 Angestellten in 139 Ländern – macht Vorstandsmitglied Donya-Florence Amer vor, worauf es jetzt ankommt. Sie ist Chief HR Officer und sagt: „Eine meiner ersten Prioritäten war es, die Rolle unserer HR Business Partner deutlich zu stärken und ihre Sichtbarkeit im Unternehmen zu erhöhen. Denn ihre Expertise, ihre Nähe zum Business und ihre Erfahrung sind entscheidend, um gemeinsam mit dem Top-Management fundierte Personal- und Transformationsentscheidungen zu treffen." Ihren Leuten hat Donya-Florence Amer den neuen Kurs klar vermittelt: „HR ist heute weit mehr als Administration. Eine moderne HR-Organisation gestaltet die Unternehmensstrategie aktiv mit: Sie schafft die Voraussetzungen für Transformation, stärkt Führung und Organisation und leistet damit einen messbaren Beitrag zur Wertschöpfung. Dafür muss HR als strategischer Partner auf Augenhöhe mit dem Business agieren."

So sieht es auch der deutsche Konsumgüter- und Industriekonzern Henkel. „Wir werden in Zukunft nur wettbewerbsfähig bleiben, wenn wir uns als Unternehmen kontinuierlich verändern – kulturell als gesamte Organisation und damit letztendlich jeder einzelne", sagte Henkel-Personalvorständin Sylvie Nicol in einem früheren Bericht des Porsche Consulting Magazins. Für die Spitzenmanagerin ist unstrittig, dass Personalthemen eine entscheidende Rolle in der Transformation des Unternehmens spielen. Sie macht klar, dass sich niemand vor der Veränderung drücken kann. Man solle sich aber auch nicht fürchten. Denn der tiefgreifende Wandel werde „positiv wirken und alle fit für die Zukunft machen".

HR konsequent ausrichten

Jan Phillip Liebig, Head of HR Strategy, People Analytics, Digital HR & Health bei Signal Iduna (Versicherungen und Finanzdienstleistungen) bringt es in einem knappen Satz auf den Punkt: „Der eigentliche Hebel liegt darin, HR konsequent auf den messbaren Mehrwert fürs Geschäft auszurichten." Das erfordert viel Fingerspitzengefühl und zugleich den nötigen Respekt. Für Uwe Schöpe, Personalvorstand und Arbeitsdirektor beim Versicherungskonzern Zurich Gruppe Deutschland, ist HR heute der entscheidende Vermittler zwischen Belegschaft und Management. Das verlangt ein

besonders starkes Rückgrat. Schöpe erklärt das an seiner Doppelrolle: „Wenn mir als Arbeitsdirektor etwas nicht gefällt, dann bin ich derjenige, der als Personalvorstand in der Vorstandssitzung dem Gremium auch sagen darf: Nein, so können wir das nicht machen." Schöpe räumt ein, dass es dafür einen CEO brauche, der diese Kultur unterstützt.

In der Beratungspraxis von Porsche Consulting ergibt sich eine deutliche Erkenntnis: Starke Personalvorstände stärken ihre Teams, vor allem die HR Business Partner in ihren Reihen. Sie sind das strategische Bindeglied zwischen HR-Vision und Geschäftsrealität. Wer Krisenmanagement und Transformation ernst meint, muss in genau dieser Rolle Klarheit schaffen. Klarheit über Kompetenzprofile. Klarheit über Erwartungen. Und vor allem: Klarheit über Investitionen. Denn ein unterqualifizierter oder unterbewerteter HR Business Partner ist heute kein Sparpotenzial mehr, sondern ein strategisches Risiko.

Info

Text erstmalig erschienen im Porsche Consulting Magazin.

MEDIA ENQUIRIES



Jan Boris Wintzenburg

Director Communications and Marketing
Porsche Consulting GmbH
+49 (0) 152 3911 8663
jan_boris.wintzenburg@porsche-consulting.com

Bildunterschriften

Pfad: Beim Vorstand fängt es an/Bilder/Bild_1.jpg
Titel: Nicole Beger, Managementberaterin und HR-Expertin bei Porsche Consulting, 2026, Porsche Consulting GmbH
Bildunterschrift: „Ein unterqualifizierter oder unterbewerteter HR Business Partner ist ein strategisches Risiko", berichtet HR-Expertin Nicole Beger aus ihrer Praxis als Managementberaterin bei Porsche Consulting. © Porsche Consulting/Andreas Laible

Pfad: Beim Vorstand fängt es an/Bilder/Bild_2.jpg
Titel: Donya-Florence Amer, Chief HR Officer und Chief Information Officer bei Hapag-Lloyd AG, 2026, Porsche Consulting GmbH
Bildunterschrift: „Eine moderne HR-Organisation gestaltet die Unternehmensstrategie aktiv mit", sagt Donya-Florence Amer, Chief HR Officer und Chief Information Officer bei Hapag-Lloyd AG. © Hapag-Lloyd AG

Pfad: Beim Vorstand fängt es an/Bilder/Bild_3.jpg
Titel: Sylvie Nicol, Personalvorständin des Henkel-Konzerns, 2026, Porsche Consulting GmbH
Bildunterschrift: „Niemand darf sich vor der Veränderung drücken", sagt Sylvie Nicol, Personalvorständin des Henkel-Konzerns. © Porsche Consulting/Marco Prosch

Pfad: Beim Vorstand fängt es an/Bilder/Bild_4.jpg
Titel: Jan Phillip Liebig, Head of HR Strategy, People Analytics, Digital HR & Health bei Signal Iduna, 2026, Porsche Consulting GmbH
Bildunterschrift: „Der eigentliche Hebel liegt darin, HR konsequent auf den messbaren Mehrwert fürs Geschäft auszurichten“, sagt Jan Phillip Liebig, Head of HR Strategy, People Analytics, Digital HR & Health bei Signal Iduna. © Signal Iduna

Pfad: Beim Vorstand fängt es an/Bilder/Bild_5.jpg
Titel: Uwe Schöpe, Personalvorstand und Arbeitsdirektor beim Versicherungskonzern Zurich Gruppe Deutschland, 2026, Porsche Consulting GmbH
Bildunterschrift: „Wenn mir als Arbeitsdirektor etwas nicht gefällt, dann darf ich dem Gremium in der Vorstandssitzung auch sagen: Nein, so können wir das nicht machen“, betont Uwe Schöpe, Personalvorstand und Arbeitsdirektor beim Versicherungskonzern Zurich Gruppe Deutschland. © Porsche Consulting/Marco Prosch

Linksammlung

Link zu diesem Artikel
https://newsroom.porsche.com/de/2026/unternehmen/porsche-consulting-neue-rolle-von-hr-43665.html

Media Package
https://pmdb.porsche.de/newsroomzips/f419d286-b1e5-43fb-a7bf-88eb2f53bf7d.zip

Externe Links
https://www.porsche-consulting.com/de/home/