

HR & TALENT BERATUNG

# HR neu erfinden für 2025

---

**HR in Zeiten einer sich verändernden  
Arbeitswelt**

*Von Michael Martin, Tom Friedrich,  
Jennifer G. Wich, und Ben Brantley*

**KINCENTRIC** > A Spencer Stuart Company

# Veränderte Erwartungen, neue Herausforderungen

In den letzten Jahren hatten zahlreiche Unternehmen ein Problem damit, die Balance zwischen Effizienz und Innovation, Kosten und Wachstum zu finden. Die große Rezession hat hier das Gleichgewicht ordentlich ins Wanken gebracht. Unvorhersehbarkeit dominiert das Tagesgeschäft: Forderungen nach kurzfristigen Gewinnen, extremer Fokus auf diverse Optimierungen, Streben nach Effizienz und geringere Investitionen in allen Bereichen.

Wenn wir in Richtung 2025 blicken und die seismischen Veränderungen in der Personalplanung analysieren, sind wir schon fast gezwungen, den Bereich HR und seine Rollen und Aufgaben vollkommen neu zu denken, damit er auch in 5 Jahren noch eine ähnlich wichtige Rolle spielt wie heute. Es herrscht eine flammende Debatte über eine Aufteilung der HR-Abteilung und den tatsächlichen Wert von HR. Daher liegt es nun an der HR, zu beweisen, wie wichtig sie tatsächlich für die Strategie und das Wachstum von Unternehmen ist. Ein CHRO einer Fortune 500 Bank sagt: "Wir vertrauen mehr und mehr auf unsere HR Business Partner, die unsere Strategie in den einzelnen Unternehmensbereichen vorantreiben und für unsere Kunden das Gesicht unserer HR sind." <sup>1</sup>

## Seismische Veränderungen im Bereich HR

Die Arbeitswelt macht große Veränderungen durch. Nahezu jeder einzelne Aspekt des Personalmanagements verändert und entwickelt sich – und Technologie spielt dabei eine große Rolle:

- **Lernen und Weiterentwicklung.** Mit dem Auftreten von MOOCs (Massive Open Online Courses), Cloud-basierten Lern- und Weiterentwicklungslösungen und dem Aufstieg von Smartphones zu den am häufigsten verwendeten Geräten, hat sich auch das Lernen an sich verändert – es muss häppchenweise und just-in-time geschehen. Dazu passend hat eine kürzlich durchgeführte Studie von Microsoft ergeben, dass die durchschnittliche menschliche Aufmerksamkeitsspanne mittlerweile 8 Sekunden beträgt, 2002 lag sie noch bei zumindest 12 Sekunden.<sup>2</sup> Die Bedeutung von Selbstentwicklung und individuellen Lernmöglichkeiten in Unternehmen steigt immer weiter an. In Kombination mit sinkenden Budgets für die Weiterbildung, stehen

Personalabteilungen vor besonderen Herausforderungen: Trainings sollen künftig nicht mehr klassisch und frontal stattfinden. Die Zukunft liegt in zielgerichteten Multi Channel-Lernmodellen, die neben zahlreichen anderen Faktoren auch die Kosten optimieren.

- **Performance Management.** Während immer mehr Forschungsergebnisse über die herausfordernden Auswirkungen von Performance Ratings und unregelmäßigen, nicht standardisierten Feedbacks vorliegen, arbeiten zahlreiche Unternehmen bereits an der Modifizierung, Umgestaltung und manchmal sogar an der Eliminierung von Prozessen zur Performance-Messung. HR-geführtes Performance Management verändert sich aktuell – unabhängig von der Herangehensweise. Der Fokus liegt auf der Rationalisierung und Vereinfachung des Performance Managements und auf der Weiterbildung von Personalmanagern, damit diese ihr Team zu möglichst hoher Performance coachen und managen können.
- **Recruiting/Talentgewinnung.** Die allgemeine Abhängigkeit der Menschen von ihren Smartphones wird immer deutlicher ersichtlich (47 % der Amerikaner können sich ihr Leben nicht mehr ohne Smartphone vorstellen).<sup>4</sup> Auch bei der Jobsuche spielen die Mobilgeräte mittlerweile eine große Rolle. 80 % der Jobsuchenden gehen davon aus, dass sie zumindest einen Teil ihrer Jobsuche am Smartphone erledigen können, der Großteil der Menschen (70 %) sind dazu bereit, sich online über ihr Smartphone zu bewerben.<sup>5</sup> So genannte Talent Sourcing Vendors durchforsten eine Vielzahl an Quellen – Blogartikel, Social Media-Profile und Foren, um Echtzeit-Daten zu erhalten und potenzielle Kandidaten mit passenden Unternehmen zu vernetzen.<sup>6</sup> Das Crowdsourcing von Talenten und Führungskräften führt zu innovativeren und breiteren Sourcingmöglichkeiten und stark reduziertem Akquiseaufwand.

- **Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Mitarbeitern.** Interne soziale Netzwerke geben den Mitarbeitern die Chance, sich unabhängig von ihrem Standort miteinander zu vernetzen und Informationen untereinander auszutauschen. Content auf diesen Seiten kann analysiert werden und Führungskräften dabei helfen, aufkommende Probleme zu erkennen, bevor sie große Ausmaße annehmen.<sup>7</sup> Das kann alles umfassen – vom Engagement an unterschiedlichen Standorten bis hin zu möglichen Vereinfachungen im HR-Bereich.
- **Generationenmanagement.** Sobald sich die Baby Boomer in den Ruhestand zurückziehen, müssen die Millennials ihre Führungs-Skills und Managementkompetenzen aufbauen, um ihre Plätze einzunehmen.<sup>8</sup> HR muss neue Karrierepfade entwickeln, ebenso wie gezielte Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und neue Wege, ihre Arbeit zu organisieren. Nur so kann für hohes Engagement unter den Millennials gesorgt werden.
- **Offener Marktplatz für Skills.** Zeitarbeitskräfte machen in den USA zwischen 20 % und 33 % des gesamten Personals aus – und laut wichtigen Verantwortlichen wird diese Zahl noch weiter steigen. Dank technologischer Fortschritte können Unternehmen die Talentakquise auf Projektbasis besser steuern und so das aktuelle Personal je nach Bedarf an unterschiedlichen Fähigkeiten umgestalten.<sup>9</sup> Zudem haben es Modelle wie das Job Sharing und Home Office bzw. Remote Work einfach gemacht, dass mehrere Teilzeitkräfte die Rolle eines Vollzeitangestellten übernehmen. Es liegt an HR, innovative Modelle zur Personalplanung einzuführen, um die Personalkosten zu optimieren. Das Managen von virtuellen Mitarbeitern weltweit erfordert unterschiedlichste Fähigkeiten von HR- und Personalmanagern.<sup>10</sup>
- **Datensicherheit & Privatsphäre.** Firmeninterne Datenmengen nehmen unfassbare Ausmaße an, ebenso wie die Angriffe auf die besagten Daten.<sup>11</sup> HR muss in Abstimmung mit der Rechtsabteilung und der IT Wege finden, um Daten noch sicherer zu behandeln, ohne dabei ihre Nützlichkeit für wichtige Entscheidungsfindungen erheblich einzuschränken.
- **Die Belohnungskultur verändern.** Der War of Talents tobt noch immer und Unternehmen müssen sich anpassen, indem sie ihre Reward and Recognition Strategien überdenken. Belohnungen müssen an die echten Bedürfnisse von Mitarbeitern angepasst werden und darauf abzielen, Talente zu engagieren und zu binden.<sup>12</sup> HR, einst dazu gedacht für Gleichberechtigung bei der Be- und Entlohnung zu sorgen, steht nun vor der Herausforderung "unfair" zu entlohnen.<sup>13</sup>

All diese Veränderungen in der Arbeitsumgebung haben einen signifikanten Einfluss auf den HR-Bereich und erfordern ein Umdenken in puncto HR-Philosophie. Und ganz nebenbei üben auch neue Anforderungen großen Druck auf traditionelle HR-Modelle aus.

# Die Geschichte und Herausforderungen des traditionellen HR-Modells

Der Bereich der HR hat bereits einen langen Weg der Veränderung hinter sich - galt die Personalabteilung früher noch als erste Anlaufstelle für administrative Angelegenheiten und als funktionelle Kostenstelle, erfüllt sie heute vor allem drei Funktionen, die man auch als „Drei-Säulen-Modell“ bezeichnet: Kompetenzzentrum (COE), Shared Services (zur Verwaltung von Personalangelegenheiten) und strategisches Personalmanagement durch HR Business Partner. Der „War of Talents“ in den 90er-Jahren sowie der gleichzeitig stattfindende Aufstieg der internationalen Mobilität und der rasante Entwicklung im technologischen Bereich haben HR die Möglichkeit eröffnet, einen Platz im C-Level zu bekommen, das Unternehmen mit zu steuern und zum Wertschöpfungspartner zu werden. Wenn sich das Unternehmen verändert, sollte der HR-Bereich nicht nur sein Umfeld überdenken und neu bewerten, sondern auch seine Rollen und Verantwortlichkeiten im Unternehmen sowie die erfolgskritischen Fähigkeiten. Die Notwendigkeit, das Drei-Säulen-Modell anzupassen, ergibt sich aus der enormen Geschwindigkeit, in der sich Unternehmen heutzutage verändern. Bei der Veränderung alter HR-Strukturen haben sich vor allem diese Herausforderungen ergeben, vor denen das HR-Modell jetzt steht:



## Kosten, Erhaltung und Effektivität von Service Centern

Einige HR-Abteilungen scheitern daran, in Service Center zu investieren und damit die versprochene Effizienz und den außergewöhnlichen Kundenservice zu liefern.

Regulatorische und sprachliche Einschränkungen können HR Service Center davon abhalten, ihre Arbeit vollumfänglich zu leisten.



## HRBPs können sich nicht entfalten

HR Business Partner (HRBPs) sind mit einer ständig wachsenden Liste an Anforderungen und Erwartungen an ihre Rolle seitens der Unternehmensführung konfrontiert.

Gleichzeitig sind sie aber noch immer verantwortlich für eine Menge administrativer Tätigkeiten aus ihrer alten Rolle. Das macht strategische Arbeit schwierig.



## COEs scheitern an der Kooperation mit HRBPs

COEs mangelt es oft an Synergie und Abstimmung mit den Unternehmensleitern - und in vielen Fällen sehen sie die Einführung einer neuen HR-Strategie als Machtkampf.

Der Grund dafür ist, dass wichtige strategische Angelegenheiten im klassischen Drei-Säulen-Modell keinen "Owner" haben, wodurch ein Konflikt zwischen COEs und HRBPs entsteht.

Mit den Modellen, die wir Ihnen nun vorstellen, können Sie diese Probleme einfach bewältigen.

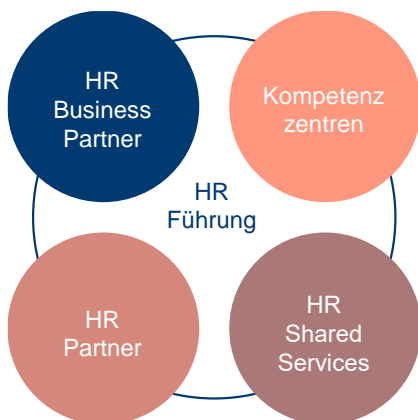
# HR-Betriebsmodelle: Bereit für das Jahr 2025

Die strategische Arbeit der HR-Abteilung wird sich erheblich verändern, so Eric Schmidt, ehemaliger CEO von Google: "Innovation und Daten sind der Kern dessen, was wir bei Google sind, und wir wenden dieselben Prinzipien auf die HR-Abteilung an."<sup>14</sup>

Bei Kincentric sehen wir bereits jetzt veränderte HR-Modelle, die darauf ausgerichtet sind, Unternehmen in ihrer nächsten Entwicklungsphase zu unterstützen. Wir arbeiten mit unseren Kunden zusammen, um sie bei der Neugestaltung ihrer Modelle angesichts der sich verändernden Anforderungen zu unterstützen, und haben dabei festgestellt, dass die folgenden Modelle je nach Struktur, Unternehmenskultur, Zielen und Unternehmensstrategie sehr effektiv sind. Diese neuen Modelle können für sich allein stehend agieren oder zur Umgestaltung der Arbeit in der Personalabteilung beitragen.

## 1. Erweitertes Kompetenzmodell

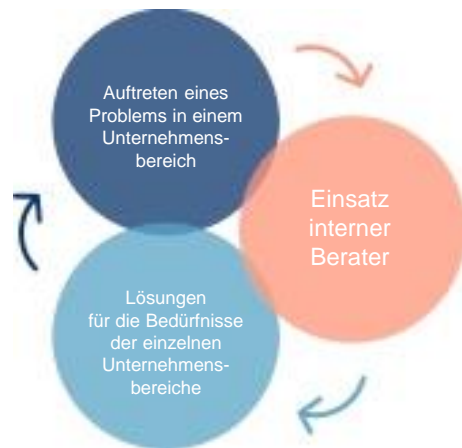
Dieses Modell erweitert das herkömmliche Drei-Säulen-Modell um die zusätzliche Rolle des HR Partners. HRBPs und COEs geben die Richtung in Sachen Strategie vor, während HR Partner und die HR-Abteilung das Tagesgeschäft erfolgreich am Laufen halten. Das erweiterte Kompetenzmodell funktioniert vor allem in großen, globalen Unternehmen mit mehreren Standorten, in denen Service Center als Knotenpunkt funktionieren. Möglicherweise können jedoch nicht alle Transaktionen standardisiert in den Centern erledigt werden.



Dieses Modell stellt sicher, dass HRBPs auf strategischer Ebene funktionieren. Es stellt auch sicher, dass ein Teil der lokalen Arbeit, die nicht immer von einem Service Center erledigt werden kann – wie z. B. die Themen „lokale Mitarbeiterbeziehungen“, „Engagement“ und „Community Building“ – durch die Rolle des Personalmanagers verwaltet wird.

## 2. Internes Beratungsmodell

In diesem zyklischen Modell sind die HRBPs in die Unternehmensorganisation eingebettet. Unternehmensressourcen, die innerhalb der COEs angesiedelt sind, agieren als interne Berater und stehen zur Verfügung, um auf spezifische Bedürfnisse der Unternehmenseinheiten projektbasiert zu reagieren. So gibt es beispielsweise Spezialisten für die Entwicklung von Verkaufsanreizen und Talentmanagementspezialisten für Lern- und Weiterbildungsinitiativen.



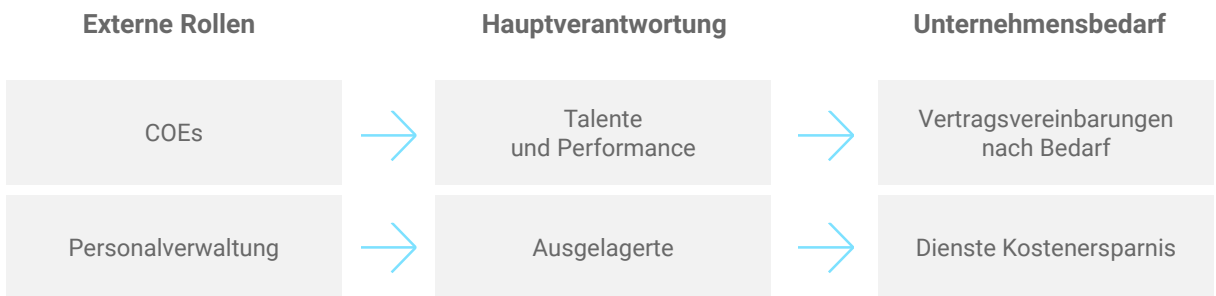
Diese internen Berater sind direkt verantwortlich für erfolgreiche Projekte und positive Geschäftsergebnisse. Sie werden erst dann wieder zu Rate gezogen, wenn neue Probleme in einem Unternehmensbereich auftreten.

Dieses Modell ist besonders für Unternehmen relevant, die dazu neigen, als große, globale Verbände von mehr oder weniger autonomen Unternehmenseinheiten zu agieren. In diesen Unternehmen werden sowohl von den Geschäftspartnern als auch von den COEs große Erwartungen an den Geschäftssinn gehegt. Wichtig ist hier auch die spezifische Programmgestaltung für einzelne Unternehmenseinheiten.

**3. Externe Einwirkung: Maximales Outsourcing.**

Dieses Modell ist eine Variante des herkömmlichen Drei-Säulen-Modells. Es setzt sich aus den Geschäftspartnern, den Kompetenzzentren und dem Service Center zusammen, aber mit einem erheblichen Unterschied: die Center arbeiten mit extrem knappen Ressourcen. Sie konzentrieren sich auf die interne Strategie, während sie ereignisabhängige Arbeiten auslagern (z.B.: Integration von Fusionen, Ermöglichung von Veränderungen, Rekrutierung für saisonale Bedürfnisse) und bei Bedarf Talente von außen unter Vertrag nehmen (Auftragnehmer und Berater), um die Bedürfnisse der Unternehmenseinheiten zu erfüllen. Dieses Modell nutzt auch für den Betrieb seiner Service Center einen Outsourcing-Anbieter.

Der Fokus liegt auf einfachen Prozessen und günstiger Verarbeitung. So kann HR die Fixkosten für das Unternehmen senken und trotzdem alle wichtigen Funktionen anbieten, wenn im Unternehmen danach verlangt wird. Dieses Modell eignet sich besonders für Unternehmen mit geringen Gewinnspannen und stabilen Strukturen, die weitgehend innerhalb eines Landes tätig sind. Kleinere Unternehmen können unter Umständen nicht in der Lage sein, teure Arbeitsprozesse oder die personelle Besetzung ihrer Kompetenzzentren zu rechtfertigen.



Während sich das Personal und damit einhergehend auch die Bedürfnisse des Unternehmens verändern, liegt es bei den HR-Abteilungen, sich an diese neu entstehenden Bedürfnisse anzupassen. Beim Entwickeln von HR-Modellen für zahlreiche Kunden, haben wir immer wieder festgestellt, wie wichtig es ist, der Führung des Unternehmens zu folgen. Beispiele sind die Senkung der Fixkosten der HR-Abteilung, die Entwicklung unternehmensspezifischer Programme und der Aufbau standortbezogener Mitarbeiterbeziehungen.

Gemeinsam mit den HR-Modellen verändern sich auch die Fähigkeiten, die benötigt werden, um diese Modelle erfolgreich im Arbeitsalltag zu leben. Um tiefer in das Thema HR Business Partner (und die dafür erforderlichen Fähigkeiten) einzutauchen, empfehlen wir unser Whitepaper "[Das Geheimnis hinter der HR-Transformation: Auf HR Business Partner fokussieren](#)".

Im Folgenden zeigen wir Ihnen einige aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Bereich der HR-Führungsrollen auf.

# Eine neue Ära der Führung in HR

In unserer "Learning to Fly"-Studie, haben wir 45 CHROs weltweit befragt, um ihren Werdegang zu ermitteln und herauszufinden, wie sie über die beste Art der Führung in unsicheren Zeiten denken. Dabei haben wir 6 Hauptthemen identifiziert, auf die sich CHROs (und HR im Allgemeinen) mit Blick auf die Zukunft fokussieren sollten:<sup>15</sup>



## 1. Datengestützte Entscheidungsfindung.

Neue Technologien wie SaaS-basierte HRMS-Plattformen und interne soziale Netzwerke erweitern die Möglichkeiten für HR-Fachleute, Mitarbeiterinformationen sowohl in der Tiefe als auch in der Breite zu gewinnen.



## 2. Aufbau und Bewertung der Unternehmenskultur.

HR muss einen objektiven Standpunkt einnehmen, um festzustellen, ob sich Prozesse und Führungskräfte im Unternehmen in die richtige Richtung entwickeln. HR-Prozesse und -Programme sollten unbedingt aufeinander abgestimmt sein und gut zusammen funktionieren.



## 3. Identifikation notwendiger Fähigkeiten im Unternehmen.

CHROs und HR müssen makroökonomische Trends und ihre Auswirkungen auf Menschen und Unternehmen verstehen. Mangelt es irgendwo an Fähigkeiten und Qualifikationen, muss dies schnell identifiziert und verbessert werden.



## 4. Funktion als interner und externer Talent Scout.

HR muss nicht nur Mängel identifizieren, sondern auch die passenden Talente finden, mit denen diese ausgeglichen werden können – und eine starke Unternehmenskultur etablieren. HR-Abteilungen müssen über unterschiedliche Fähigkeiten verfügen: Bewertungen und Fähigkeitsanalysen durchführen, demographische Segmentierungen erstellen und intuitiv arbeiten.



## 5. Technologischer Einfluss.

Mit immer rasanteren Innovationen im Bereich der Technologie, wird auch HR immer weiter automatisiert. CHROs und HR-Abteilungen müssen sich anpassen und eine zunehmend beratende Rolle einnehmen.



## 6. Unternehmensspezifische Überlegungen.

Trends und Best Practices sind sicher hilfreich, aber nicht alle Marktbewegungen bewahrheiten sich für jedes Unternehmen. CHROs und HR-Abteilungen müssen die Fähigkeit besitzen, jene Trends und Fragen zu finden, die speziell für ihr Unternehmen wichtig sind.

# HR-Rollen für das Jahr 2025

HR-Betriebsmodelle und HR-Führungsstile müssen weiterhin agil bleiben und sich an das Personal anpassen. Während sich die Position von HR in Unternehmen verändert, empfehlen wir, bei der neuen Strategie vier grundlegende Rollen zu berücksichtigen:

**Co-Piloten des Unternehmens.** Diese Rolle arbeitet eng zusammen mit den wichtigsten Führungskräften im Unternehmen, um die größten Probleme hinsichtlich folgender Faktoren zu identifizieren und zu verstehen: Talente, Fähigkeiten, Teamdynamiken, Entscheidungsfindung und Umstrukturierung. Co-Piloten sind Problemlöser und Krisenmanager.

**Analyse-Ingenieure.** Experten in der Analyse und Interpretation von Daten, die eben diese verwenden, um Menschen und HR-Lebenszyklen zu managen. Sie verwenden Daten, um optimierte Entscheidungen über Entlohnungen, Förderungen, Engagement und optimale Instrumente zur Eindämmung der Fluktuation und zur Bewältigung anderer Probleme im Bereich Human Capital zu treffen.

**Kulturverantwortliche.** Mitarbeiter in dieser Rolle denken weit über das Theoretische hinaus und führen das Unternehmen am Weg zur Definition einer Unternehmenskultur sowie beim Prozess der nachhaltigen Entwicklung von Fähigkeiten, die das Unternehmen voranbringen.

**Bereichsübergreifende Experten.** Mitarbeiter, die über ein breites Set an Skills und große Erfahrung in unterschiedlichen HR-Positionen verfügen. Sie können Unternehmensprobleme aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten und einheitliche Lösungen entwickeln. Sie managen Projekte wie die Umstrukturierung des Personals als Reaktion auf die Umstellung der Bank- und Einzelhandelsgeschäfte auf Omni Channel-Modelle oder als Reaktion auf den Eintritt von Unternehmen in einen neuen Markt/Produktbereich oder die Reorganisation komplexer Portfolios.

Die Rolle von HR wird sich im kommenden Jahrzehnt dramatisch verändern. Daher ist es enorm wichtig für Unternehmen, ihre aktuellen Strukturen zu analysieren und herauszufinden, welche dringenden Anpassungen sie vornehmen müssen. Unternehmen müssen sich zudem auf die richtige Infrastruktur festlegen, mit der sie die aktuellen und zukünftigen Erwartungen von Talenten erfüllen können, um diese auch weiterhin für das Unternehmen anzuziehen, sie zu binden und weiterzuentwickeln. HR hat somit eine einzigartige und notwendige Gelegenheit, die Strategie und die Services neu auszurichten. Dafür muss sie Agilität aufbauen und aufrechterhalten – denn diese ist erforderlich, um auf dynamische Schwankungen des Unternehmensumfeldes und sich ändernde Bedürfnisse des Personals zu reagieren.





- 
1. "Top Companies for Leaders." Aon Hewitt, 2015.
  2. "How does digital affect Canadian attention spans?" Microsoft, 2015.
  3. Rock, David, Josh David, and Beth Jones. "Kill Your Performance Ratings." Strategy + business, 8. August 2014.
  4. Saad, Lydia. "Nearly Half of Smartphone Users Can't Imagine Life Without It." Gallup, 15. Juli 2015.
  5. "2014 Talent Acquisition Survey." Jibe, 2014.
  6. Young, Mary. "Nobody's Perfect: Overcoming the Limitations of External Labor Market Data to Drive Better Business Decisions." The Conference Board, Juni 2014.
  7. Young, Mary, and Patti Phillips. "Big Data Doesn't Mean 'Big Brother.'" The Conference Board, Mai 2015.
  8. "Labor Force projections to 2022: The labor force participation rate continues to fall." U.S. Bureau of Labor Statistics Monthly Labor Review, Dezember 2013.
  9. Ettling, Mike. "The Rise of the Contingent Worker." Forbes, Dezember 2014.
  10. Boudreau, John. "Workplace 2025: Five Forces, Six New Roles and a Challenge to HR." Visier, 20. August 2015.
  11. Hosenball, Mark. "U.S. has yet to notify 21.5 million data breach victims: Officials." Thomson Reuters, 14. Juli 2015.
  12. Brown, Duncan. "The Future of Reward Management: From Total Reward Strategies to Smart Rewards." Aon Hewitt, 12. September 2014.
  13. Bock, Lazlo. "Work Rules: Insights from Google that will transform how you live and lead," 7. April 2015.
  14. O'Brien, Michael. "Building a New Breed." Human Resource Executive Online, 2. Oktober 2010.
  15. Shastri, Neil and Dave Kompare. "Developing the Next Generation of CHROs." Aon Hewitt, 26. August 2015.

## Kontakt

### Michael Martin

Partner  
Kincentric  
Leiter der globalen HR- und  
Talentberatungspraxis  
michael.martin@kincentric.com

### Jennifer G. Wich

Partner  
Kincentric  
HR- & Talentberatung | U.S.  
jennifer.wich@kincentric.com

### Tom Friedrich

Partner  
Kincentric  
HR- & Talentberatung | U.S.  
tom.friedrich@kincentric.com

### Ben Brantley

Senior Consultant  
Kincentric  
HR- & Talentberatung | U.S.  
ben.brantley@kincentric.com

---

## Über Kincentric

Kincentric, ein Spencer Stuart Unternehmen, geht anders an das Humankapital heran - wir helfen Ihnen dabei, herauszufinden, was Ihre Mitarbeiter antreibt, damit sie Ihr Unternehmen voran bringen können.

Mit unserer jahrzehntelangen Erfahrung in den Bereichen Unternehmenskultur und Engagement, Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften sowie HR- und Talentberatung helfen wir Unternehmen dabei, sich von innen heraus zu verändern. Unser globales Netzwerk, unsere bewährten Einblicke und intuitiven Technologien geben uns neue Möglichkeiten, Organisationen dabei zu helfen, die Kraft von Menschen und Teams freizusetzen. Für weitere Informationen besuchen Sie [kincentric.com](http://kincentric.com).

Social Media @ Kincentric

Bleiben Sie up to date zu den Trends und Themen, die relevant für Ihr Unternehmen und Ihre Karriere sind.



@ KincentricCo

© Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.  
Informationen zum Kopieren, zur Weitergabe und Verwendung dieses  
Werkes erhalten Sie hier: [permissions@kincentric.com](mailto:permissions@kincentric.com).