

HR- UND TALENT-BERATUNG

The NeXt HR

**Entwicklung von HR
in der Ära der Employee eXperience**

Von Michael Martin, Tom Friedrich und Jennifer G. Wich

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

Die Ära Employee eXperience hat begonnen

Mittlerweile erkennt die C-Suite an, dass Employee eXperience (eX) einen großen Einfluss auf Geschäftsergebnisse haben kann – über Innovationskraft bis hin zu finanzieller Performance. Aber eine eX zu entwickeln, die das volle Potenzial von Menschen und Teams freisetzt, ist leichter gesagt als getan. Viele CHROs und ihre Teams befassen sich bereits mit jenen Schlüsselmomenten, die für ihre Angestellten über den gesamten Mitarbeiterlebenszyklus hinweg von Bedeutung sind - mit dem Ziel, zu inspirieren, zu verbessern, zu verbinden, zu vereinfachen und Reibungsverluste zu beseitigen. Und diese CHROs fragen sich, wie es für ihr Unternehmen und das HR-Team in der gegenwärtigen Ära des eX weitergehen wird. Sie kämpfen noch immer mit den Herausforderungen der Vergangenheit, während der Blick bereits auf die Zukunft gerichtet ist:

- HR Business Partner gibt es schon seit einiger Zeit, und die Nachfrage nach strategischer Unterstützung für Unternehmensleiter steigt weiter
- HR Operations entwickeln sich weiter, werden aber weder von HR noch vom Unternehmen voll ausgeschöpft
- HR-Technologie ist mittlerweile cloudbasiert, doch bei Managern findet diese Art von technologischer Selbstbedienung wenig Anklang. Dadurch konnte die angestrebte Vision von intelligenter HR-Analytik noch nicht vollumfänglich umgesetzt werden
- Es herrscht Verwirrung darüber, wer die Kunden für die Kompetenzzentren (centers of excellence) sind

Inzwischen setzen C-Level-Führungskräfte die Steigerung der Geschäftsergebnisse durch die HR-Abteilung schon fast voraus. Aber alle scheitern daran, die Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche in puncto eX genau zu verstehen und zu definieren. Laut unseren Forschungen sagen 70 % der

Unternehmen, dass die eX in die Zuständigkeit ihrer HR-Abteilung fällt*. Diese Sichtweise lässt jedoch außer Acht, dass die Bereitstellung einer differenzierten eX eine Koordination über mehrere verschiedene Unternehmensfunktionen hinweg erfordert und es einer Geschäftsführung bedarf, um die gewünschten Ergebnisse und die Rollen und Verantwortlichkeiten zu definieren, mit denen diese erreicht werden sollen.

Weiter zeigt unsere Forschung, dass zwar 91 % der Organisationen sagen, dass Mitarbeiter eX wichtig ist aber nur 31 % der Unternehmen fähig sind, sie auch zu umzusetzen*. Das gibt HR die außergewöhnliche Gelegenheit, die Leitung in diesem Themengebiet zu übernehmen.



Integrierte Personallösungen, die auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter und die unterstützende Technologie abgestimmt sind, sind notwendig, aber sie alleine reichen nicht aus.

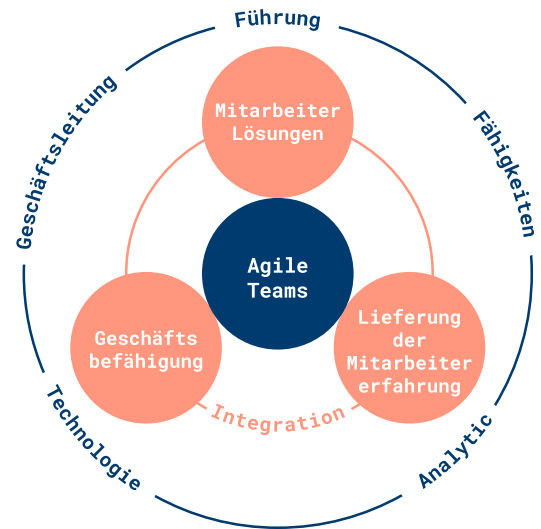
Auch wenn eine umfassende Änderung des HR-Betriebsmodells vielleicht nicht notwendig ist, müssen die CHROs ihr Modell trotzdem weiterentwickeln, um sowohl die Fähigkeit als auch die Kapazitäten zu schaffen, um die angestrebte eX erreichen zu können. Darüber hinaus muss sich die HR-Abteilung mit der Unternehmensleitung auf ein angemessenes Gleichgewicht zwischen der Entwicklung der Unternehmensperformance und einem verstärkten Fokus auf die Mitarbeiter eX einigen.

Entwicklung von HR in der Ära der Employee eXperience

- Unfähigkeit, schnell auf ein sich schnell veränderndes Geschäftsumfeld zu reagieren → Setzen Sie agile Teams für kritische Initiativen, Unternehmensveranstaltungen und als fortwährende Expertengemeinschaft ein
- Technologie als einziger Wegbereiter → HR durch Führung, Management, HR-Fähigkeiten, Technologie und Analysen befähigen
- Fragmentierte und segmentierte HR-Programme, Prozesse und Teams → HR-weite Integration zur Bereitstellung von End-to-End-Lösungen für Mitarbeiter
- Die Rolle des HR Business Partners, die nicht den erwarteten Mehrwert geliefert hat → Tätigen Sie die notwendigen Investitionen, um HR Business Partner in die Lage zu versetzen, sich zu Talent- und Unternehmensstrategien zu entwickeln
- Programme und Prozesse, die inside-out entwickelt wurden, um die Effizienz von HR zu steigern → Entwerfen Sie outside-in, um eine differenzierte Employee eXperience zu liefern
- Interner Fokus mit Schwerpunkt auf traditionelle HR Bedürfnisse und Geschäftserwartungen → Externe Ausrichtung, um die Geschäfts-, Markt- und Kundenbedürfnisse zu verstehen und sich darauf auszurichten

The NeXt HR-Betriebsmodell

Das Design des traditionellen Drei-Säulen-HR-Modells - COEs, HR Business Partner und HR-Funktionen - muss auf die spezifischen Ziele und Umstände des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten sein. Unabhängig von der Struktur ist ein optimiertes HR-Betriebsmodell darauf ausgerichtet, vier Hauptergebnisse zu erzielen:



Differenzierte Employee eXperience

Reibungslose Employee eXperience für die Momente, auf die es wirklich ankommt



Flexibler Einsatz von Fachwissen

Flexible Personalbesetzung zur Gewährleistung eines optimalen Einsatzes von Fachwissen



Proaktive Geschäftsbefähigung

Talente und organisatorische Maßnahmen zur Bewältigung schwieriger Unternehmensprobleme



Gezielte Personallösungen

Integrierte Personallösungen für die Bereitstellung von Talenten und Geschäftsergebnissen

Kritische Faktoren

Eine erfolgreiche Implementierung hängt von fünf entscheidenden Faktoren ab



Führung

Die Prioritäten sind fokussiert auf die richtigen Ergebnisse und die Förderung der Verantwortlichkeiten innerhalb der Personalabteilung



Verwaltung

Entscheidungsfindung auf der richtigen Ebene, ohne dass dabei der Wirkungsradius der HR-Abteilung bei schnellen Veränderungen eingeschränkt wird



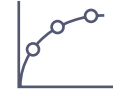
Fähigkeiten

Als Talentbeschleuniger, digitale Befähiger, Vernetzer, Kulturgestalter und Geschichtenerzähler agieren



Technologie

Intuitive und flexible Systeme und Werkzeuge, mit denen Sie organisatorischen Bedürfnissen gerecht werden



Analyse

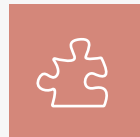
Daten und Insights zur Analyse von Problemen und zum Entwickeln der richtigen Schlussfolgerungen

Maßnahmen ergreifen



Die richtigen Menschen

- Verstehen Sie die HR-Fähigkeiten, die in Zukunft wichtig sind
- Treffen Sie die harten Entscheidungen und investieren Sie in Talente



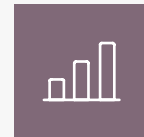
Im richtigen Modell

- Optimieren Sie das HR-Betriebsmodell mit klar definierten Rollen
- Silos aufbrechen, um die Integration voranzutreiben und Agilität zu ermöglichen



Bereit, zu liefern

- Einführung einer gemeinsamen Führung, Verwaltung und Rechenschaftspflicht in der HR-Abteilung und im Unternehmen, um die Employee eXperience zu fördern
- Nutzung von Technologie, um Talentmanagement und organisatorische Entscheidungsfindung zu ermöglichen



Mitarbeiterzentrierte Lösungen

- Entwicklung von Personallösungen, welche die Unternehmensleistung und eine differenzierte Employee eXperience fördern

What's next



Um erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen ein agiles und flexibles HR-Betriebsmodell einführen, das die Employee eXperience in den Mittelpunkt stellt.

Kontakt

Michael Martin

Partner
Kincentric
Global HR & Talent Advisory Practice Leader
michael.martin@kincentric.com

Jennifer G. Wich

Partner
Kincentric
HR & Talent Advisory | U.S.
jenny.wich@kincentric.com

Tom Friedrich

Partner
Kincentric
HR & Talent Advisory | U.S.
tom.friedrich@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 Technologiengaben uns neue Möglichkeiten, Organisationen dabei zu helfen, das volle Potenzial von Menschen und Teams freizusetzen. Für weitere Informationen besuchen Sie kincentric.com.

Social Media @ KincentricCo

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.