

HR- & TALENT-BERATUNG

Das Geheimnis hinter der HR- Transformation: Auf HR Business Partner fokussieren.

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

Das Versprechen der HR Business Partner

HR Business Partner und ihre Fähigkeit, sich effektiv in das Unternehmen einzubringen, sind für die erfolgreiche Umgestaltung der HR-Abteilung absolut unerlässlich. Das HR-Betriebsmodell erfordert die Zusammenarbeit verschiedener Komponenten der HR-Infrastruktur, damit die Bedürfnisse des Unternehmens erfüllt werden. Im Mittelpunkt des neuen Modells stehen Kompetenzzentren, welche die Leitung beim Strategiedesign übernehmen, die HR-Abteilungen, die die Prozesse effizient durchführen und HR Business Partner, die sich um Angelegenheiten und Anforderungen im Personalmanagement kümmern.

Wie der Name schon sagt, liegt es in der Verantwortung der HR Business Partner (HRBP), Manager strategisch zu unterstützen, sodass sie ihre Geschäftsziele durch proaktives Talentmanagement erreichen. Dies erfordert Personalplanung, Nachfolgeplanung und ein Leistungsmanagement, das es Führungskräften ermöglicht, Menschen und Aufgaben auf einfache Weise aufeinander abzustimmen, um hervorragende Geschäftsergebnisse zu erzielen. Die Rolle des HR Business Partners erfordert zudem ein gewisses Verständnis für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens und die Entwicklung von proaktiven Lösungen für menschliche Angelegenheiten wie Produktivität, Engagement, Kompetenzentwicklung und Mitarbeiterbindung.

In den Anfangsstadien der HR-Transformation haben viele HR-Abteilungen und Unternehmen ein Problem damit, die Rolle des HR Business Partners wirklich zu verstehen und zu nutzen. Oft wird diese Rolle von hohen Führungskräften besetzt, die sich bereits im Bereich der HR im Unternehmen bewährt haben.

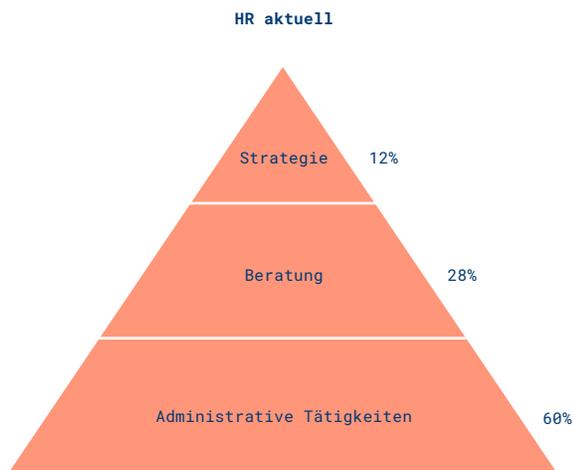
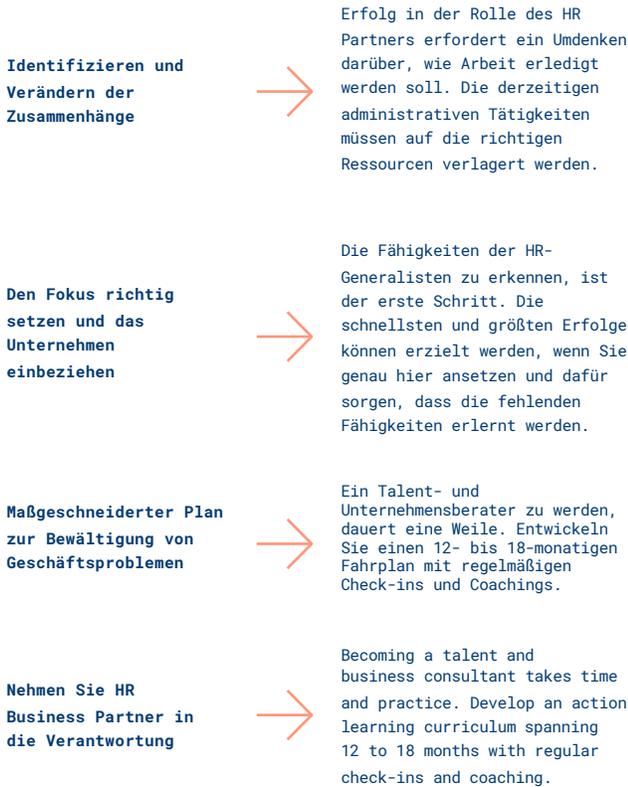
Weil sie bereits führende Rollen und die damit verbundenen Gepflogenheiten im Unternehmen angenommen haben, sind diese HRBPs oft nicht in der Lage, das Unternehmen in ihrer neuen Rolle strategisch voranzubringen. Sie wurden aufgrund ihres breiten HR-Know-hows und ihrer Fähigkeit zur Verwaltung von HR-Abteilungen ausgewählt. Von ihnen wird aber nicht erwartet, dass sie als Talent- und Unternehmensberater funktionieren.

Die Wahl der richtigen HR Business Partner mit den richtigen Fähigkeiten und Verhaltensweisen ist ausschlaggebend für den Erfolg einer HR-Transformation. Der erfolgreiche Einsatz dieser Rolle und die Einbindung in das Unternehmen sind die schwierigsten Aspekte jeder HR-Transformation.

Zahlreiche Unternehmen versuchen zwar noch immer, ihre HR-Generalisten weiterzubilden, die Bemühungen bleiben aber meist erfolglos, weil:

- wenn HR-Generalisten neue Aufgaben übernehmen, müssen dafür viele der alten Aufgaben – einschließlich der administrativen, transaktionalen und dem Kundendienst – erst einmal wegfallen.
- viele Unternehmen daran scheitern, ihren Führungskräften die Rolle von HR Business Partnern näher zu bringen.
- Konzepte zu erlernen nicht gleichbedeutend mit der Entwicklung von richtigen Fähigkeiten ist.
- die neuen HR Business Partner nicht für die Erfüllung der neuen Erwartungen zur Rechenschaft gezogen werden.

Eine erfolgreiche Überführung in die Rolle des HR Business Partners erfordert im Wesentlichen vier Schritte:



1. Kincentric HR Analyzer Database

1 Identifizieren und Verändern der Zusammenhänge

Heute verbringen die meisten HR-Generalisten zwischen 50% und 70% ihrer Arbeitszeit mit administrativen Tätigkeiten und Routinetätigkeiten – das reicht vom Einpflegen neuer Mitarbeiter ins IT-System über das Ausfüllen von Formularen für Personalmaßnahmen bis hin zur Beantwortung einfacher Fragen, wie: "Wie reiche ich ein Formular ein?".

Der größte und doch häufigste Fehler, den Unternehmen bei der Einführung der HR Business Partner-Rolle machen: Sie verändern einfach nur die Jobbezeichnung der HR-Generalisten und hoffen dann, dass diese in ihrer neuen Rolle sofort loslegen – ohne darauf zu achten, dass sie auch noch ihren alten Verantwortlichkeiten nachkommen müssen. Damit ein HR Business Partner erfolgreich arbeiten kann, müssen seine administrativen Aufgaben deutlich reduziert oder komplett eliminiert bzw. an andere Mitarbeiter abgegeben werden. Es ist unmöglich, proaktiv zu sein und mit der Führungsspitze an der Entwicklung des Unternehmens zu arbeiten, wenn man die meiste Zeit mit administrativen Tätigkeiten beschäftigt ist. Das ist der erste große Zusammenhang, von dem ein HR Business Partner befreit werden muss.

Natürlich können administrative Arbeiten und Routinetätigkeiten im Management nicht einfach verschwinden. Als Teil der HR-Transformation muss die ganze Art und Weise, wie HR im Unternehmen wahrgenommen, gelebt und gearbeitet wird, grundlegend überdacht werden.

HR-Führungskräfte sind zunehmend darauf bedacht, die effektivsten Dienstleistungen über die am besten geeigneten Kanäle zu erbringen. Die Lösung liegt darin, HR aus vielen Prozessen im Unternehmen herauszunehmen – damit das HR Team nicht mehr nur genehmigt und kontrolliert, sondern den Großteil der Arbeitszeit in beratender Funktion agiert. Das erfordert meist:

- Eine Veränderung der HR-Prozesse, um diese einfacher zu gestalten
- Eliminierung von Papierformularen
- Einführung eines HR-Kundenservices und HR Support Centers, für die Unterstützung bei wichtigen Transaktionen
- Einsatz besserer Technologie, um immer und überall Internetzugang zu gewährleisten

Sobald die wichtigsten Prozesse im HR so umgestaltet wurden, dass der HR Business Partner keine administrativen Aufgaben mehr auf dem Tisch hat, kann er sich erst so richtig auf seine neue Tätigkeit fokussieren.

Der zweite große Zusammenhang, der in vielen Unternehmen zu finden ist, ist die Bereitschaft der Manager und der große Aufwand, der betrieben werden muss, um die Erwartungen an die HR-Abteilung zu verändern. Wenn sich HR verändert und neue Dienstleistungen anbietet, muss sichergestellt werden, dass diese im restlichen Unternehmen auch angenommen werden.

Viele Manager waren sicher noch nie mit proaktivem Talentmanagement seitens der HR konfrontiert und verstehen deshalb nicht, wie wichtig das ist. Ganz im Gegenteil, sie erwarten von der HR-Abteilung, dass sie sich auf administrative Tätigkeiten fokussiert. Um die Bereitschaft der Manager zu erhöhen, müssen Sie ihnen ganz klar offenlegen, was für sie bei der Sache herauspringt – Sie müssen also die individuellen Vorteile ganz klar hervorheben, zum Beispiel:

- Eine klar definierte Strategie zur Weiterentwicklung von Talenten
- Proaktive Personalplanung, inklusive Nachfolgeplanung
- Ausreichend viele qualifizierte Talente
- Engagierte Mitarbeiter und geringere Fluktuation

Maßnahmen ergreifen

Um diese Zusammenhänge zu identifizieren und zu bearbeiten, sollten Sie folgende Maßnahmen ergreifen:

- Finden Sie heraus, wie Ihre HR-Generalisten (oder Ihre zukünftigen HR Business Partner) ihre Arbeitszeit einsetzen und legen Sie fest, wie weitreichend Ihre HR-Transformation ausfallen muss.
- Stellen Sie ein abteilungsübergreifendes Team zusammen, welches Sie mit der Umgestaltung der HR-Prozesse beauftragen – unter Berücksichtigung interdisziplinärer Aufgaben und Anforderungen.
- Führen Sie Gespräche mit den wichtigsten Führungskräften, um ihre Bedürfnisse im Bereich des Talentmanagements zu verstehen.
- Passen Sie die Aufgabengebiete Ihrer HR Business Partner an diese Bedürfnisse an.
- Führen Sie die HR Business Partner-Rolle erst ein, wenn Sie sicherstellen können, dass diese nicht mehr mit administrativen Tätigkeiten belastet werden.

2 Den Fokus richtig setzen und das Unternehmen einbeziehen

Unternehmen wissen oft nicht, auf welche Bereiche sie sich fokussieren sollten, wenn sie die traditionelle Rolle des HR-Generalisten durch die strategischer ausgelegte Rolle des HR Business Partners ersetzen. Eine häufige Falle, in die viele Unternehmen tappen: Sie statten den HR Business Partner mit zu vielen Kompetenzen aus. Sind die Kompetenzen zu breit gestreut, führt das zu einem Mangel an Fokus für die wichtigsten Aufgaben (und zu frustrierten HR Business Partnern). Ein erfolgreicherer Ansatz ist es, den HR Business Partner mit drei bis fünf Kernkompetenzen auszustatten, die den Anforderungen der HR-Transformation ebenso wie den Bedürfnissen Ihres Unternehmens entsprechen.

Letztendlich muss jedes Unternehmen die Schwerpunktbereiche festlegen, die speziell für dieses Unternehmen einen besonders großen Mehrwert schaffen.

Die Schwerpunktbereiche variieren also von Unternehmen zu Unternehmen, es gibt aber dennoch ein paar entscheidende Schritte, mit denen Sie in jedem Unternehmen sicherstellen können, dass sowohl das Unternehmen als auch die HR-Abteilung von der neuen Rolle des HR Business Partners profitieren werden.

Ein erster wichtiger Schritt ist es, Input aus allen betroffenen Bereichen des Unternehmens einzuholen. Das Unternehmen ist der Hauptkunde des HRBP, also ist es extrem wichtig, zu verstehen, was das Unternehmen von der HR-Abteilung braucht. Das Feedback des Unternehmens kann auf vielen unterschiedlichen Wegen eingeholt werden, zum Beispiel via Umfrage oder in Einzelgesprächen. Mit diesen beiden Methoden ist aber nicht sichergestellt, dass Sie wirklich jene Einblicke erhalten, die Sie für einen gezielten Entwicklungsplan benötigen. Manche Ihrer Führungskräfte könnten sich mit der Artikulation ihrer Erwartungen an den HR Business Partner schwer tun – besonders dann, wenn sie an eine solche strategische Art der Zusammenarbeit mit dem Bereich HR noch nicht gewohnt sind. Beginnen Sie deshalb damit, die Rolle des HR Business Partners inklusive seiner Kompetenzen genau zu erklären und Beispiele zu nennen, um aufzuzeigen, wie er helfen kann, die Unternehmensziele zu erreichen.

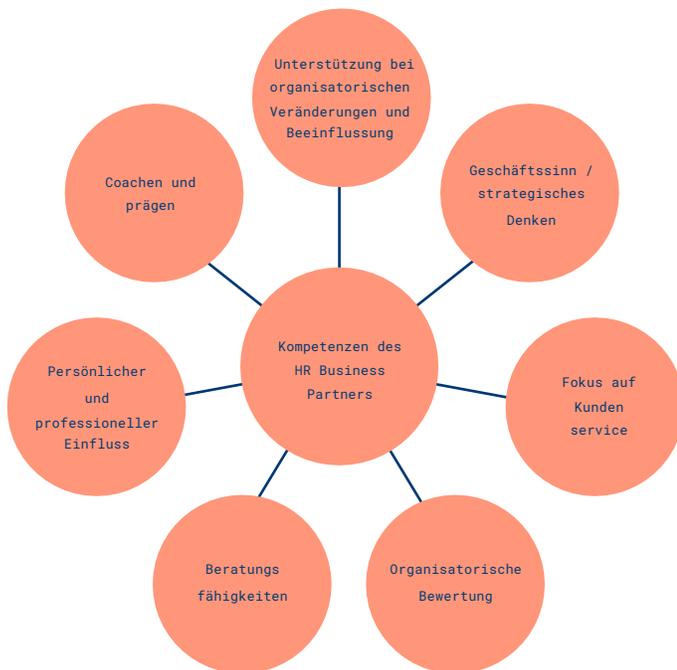
Feedback aus dem Unternehmen einzuholen hat weitere Vorteile, zum Beispiel:

- Höhere Bereitschaft zur Transformation, weil die Möglichkeit für alle Beteiligten gegeben ist, ihre Meinung und ihren Input zur neuen Rolle des HR Business Partners abzugeben.

- Führungskräfte, die zu Change Agents für die HR Transformation werden, indem sie für die Vorteile dieser werben.
- Die Grundlage für eine neue, bessere Beziehung zwischen dem Unternehmen und den neuen HR Business Partnern wird gelegt.

Es ist wichtig, das Feedback aus dem Unternehmen zu analysieren, um sicherzustellen, dass es Sie den Zielen der HR-Transformation näher bringt. Oftmals fehlt im Unternehmen das Verständnis dafür, wie die Rolle des HR Business Partners auszusehen hat. Die Folge könnte Feedback sein, das gar nicht zu Ihrem Modell passt. Eine gemeinsame Abklärung und Aufarbeitung des Feedbacks mit Ihrer HR-Führung stellt sicher, dass das Feedback zu Ihrem Fortschritt in der HR-Transformation und damit einhergehend zur Priorisierung der Schwerpunktbereiche passt. Hier sehen Sie ein Beispiel für Schwerpunktbereiche im HR Business Partner-Modell:

BEISPIEL FÜR EIN HR BUSINESS PARTNER-MODELL



- Geschäftssinn – Spricht die Sprache des Unternehmens; versteht die Produkte, Dienstleistungen, Business-Modelle, Markttrends, finanzielle Driver und Strategien; und weiß, wie man einen Wettbewerbsvorteil kreiert.
- Change Management – Antizipiert, führt, fördert und unterstützt bedeutende Transformationsprozesse, um nachhaltige Veränderungen zu ermöglichen und die Geschäftsergebnisse noch weiter zu steigern.
- Strategische Denkweise in Bezug auf Talente – Versteht die Mitarbeiter und die Art und Weise, wie Talente in die Unternehmensstrategie passen; entwickelt kollaborative Pläne, um die Talentstrategie voranzutreiben und so Einfluss auf das gesamte Unternehmen zu nehmen.
- Business Coaching – Coacht und beeinflusst Business Partner in wichtigen HR- und Unternehmensfragen sowie bei der Gewinnung, Auswahl, Entwicklung, Verwaltung und Bindung der besten Talente, um bessere Ergebnisse zu erzielen.
- Analytisches Denken – Wendet analytisches Denken und eine gewisse Liebe zum Detail an, um komplexe Probleme und Ursachen zu verstehen und nutzt quantitative und qualitative Daten, um Insights zu entwickeln, Entscheidungen zu steuern und Lösungen zu finden.

Eine weitere Möglichkeit, die richtigen Schwerpunkte zu setzen, ist eine Bewertung des Ist-Zustandes. Am einfachsten erreichen Sie diese durch eine 360-Grad-Umfrage. In der Regel bildet das angestrebte HR Business Partner-Kompetenzmodell die Grundlage für die Fragestellungen und alle aktuellen HR-Führungskräfte und HR Business Partner beantworten diese Fragen (ebenso wie ihre Vorgesetzten, Kollegen und Kunden). Aggregierte 360-Grad-Umfragedaten ermöglichen eine Priorisierung der wichtigsten und kritischsten Kompetenzen, auf die sich die Schulungs- und Weiterentwicklungsbemühungen konzentrieren sollten.

Auf Basis der 360-Grad-Umfrage, können Sie die Basiskompetenzen für HR Business Partner festlegen. So können Sie Erfolge in den Bemühungen zur Weiterentwicklung der HR Business Partner bewerten und einzelne Dinge neu priorisieren. Wenn die Umfrage erst nach der Implementierung der HRBP-Rolle durchgeführt wird, kann der Erfolg auch anhand der Ziele gemessen werden. Es ist wichtig, die Absicht hinter der 360-Grad-Umfrage klar zu kommunizieren (zum Beispiel: die Identifizierung von Lücken oder die Priorisierung der Entwicklungsmöglichkeiten). So entstehen von vornherein keine Gerüchte und Bedenken. Wenn sich die HR-Mitarbeiter über Ziel und Zweck der Beurteilung nicht im Klaren sind, könnten die Teilnahmequoten niedrig sein, sodass die entstandenen Daten unbrauchbar sind.

Maßnahmen ergreifen

Um den Fokus richtig zu setzen und das Unternehmen einzubeziehen, sollten Sie folgende Maßnahmen ergreifen:

- Beziehen Sie das Unternehmen proaktiv mit ein – holen Sie sich Feedback und Input, um die Prioritäten für die neue Rolle des HR Business Partners richtig festzulegen.

- Binden Sie das restliche Unternehmen mit ein und sorgen Sie dafür, dass alle Betroffenen und Beteiligten den Mehrwert verstehen, den die neue Rolle für das Unternehmen bringen kann.
- Führen Sie eine Evaluierungsrunde, wie z. B. eine 360-Grad-Feedback-Umfrage, durch, um eine Basis für die erforderlichen Fähigkeiten festzulegen, über die ein HR Business Partner verfügen soll, eventuelle Lücken zu verstehen, Prioritäten zu setzen und zukünftige Fortschritte messbar zu machen.

SPOTLIGHT: DAS "HR BUSINESS PARTNER KOMPETENZMODELL UND PRIORISIERUNG" VON ENVISION HEALTHCARE

Die HR-Kernkompetenzen von Envision Healthcare

Professionelles HR-Wissen:

- HR-Expertise
- ▶ Pool an Talenten
- Entwicklung der Fähigkeiten Arbeitsverhältnis
- Mitarbeiterverwaltung



Strategische HR-Partner:

- Geschäftssinn Beeinflussung
- ▶ Aktives Engagement
- ▶ Leistungsstarke Arbeitskräfte



Durchführung:

- Agilität
- Kontinuierliche Verbesserung
- Stolz auf die Verantwortung bei der Arbeit

Kernkompetenzen:

- Integrität Professionalität Fähigkeit zu Spitzenleistungen
- Kommunikation
- Teamwork

HRBP-Schwerpunkte in puncto Fähigkeiten

Strategische Personalplanung:

- Antizipiert zukünftigen Personalbedarf basierend auf Grundlage der bestehenden Unternehmensstrategie und der Fluktuation
- Stellt die ausreichende Versorgung mit Talenten sicher – sowohl extern als auch intern

Nachfolgeplanung:

- Identifiziert die kritischen Schlüsselrollen und entwickelt Nachfolgepläne für diese Rollen

Agendagestaltung:

- Gestaltet proaktiv die Ideen und Agenden der Stakeholder

Glaubwürdiger Aktivismus:

- Schafft Gelegenheiten, direkt mit anderen Mitarbeitern im Unternehmen in Kontakt zu treten, um mehr über deren Bedürfnisse und Perspektiven zu erfahren
- Baut persönliche vertrauensvolle Beziehungen auf und gibt das Gefühl, dass man sich auf sein Wort verlassen kann

Envision Healthcare hat eine 360-Grad-Umfrage für alle HR-Generalisten durchgeführt, um eine Basis festzulegen und vier Entwicklungsschwerpunkte zu priorisieren. Die Ergebnisse der aggregierten Umfragedaten identifizieren die wichtigsten Bereiche, auf die sich die anfängliche Phase des Transformationsprozesses konzentrieren sollte, um die HR-Generalisten in kompetente HR Business Partner zu verwandeln.

3 Maßgeschneiderter Plan zur Bewältigung von Geschäftsproblemen

Nachdem die Schwerpunktbereiche definiert wurden, kommt die nächste Hürde: die Entwicklung maßgeschneiderter Pläne zur Unterstützung von HR-Generalisten bei der Transformation in ihre neue HRBP-Rolle.

Mit den folgenden Tipps stellen Sie sicher, dass Ihre HR Business Partner ihre Entwicklungsmöglichkeiten voll ausschöpfen:

Die Transformation geschieht nicht über Nacht

- Die zukünftigen HR Business Partner brauchen den Raum, um die notwendigen Fähigkeiten zu erlernen und zu üben. Ein Transformationsprozess dauert normalerweise zwischen 12 und 18 Monate und umfasst unterschiedliche Entwicklungsmöglichkeiten, zum Beispiel: Trainings im Klassenzimmer, Wissenstransfer, Coaching, Mentoring und aktives Lernen.

Das Training muss anpassbar und übertragbar sein

Die Trainingspläne müssen wertvolle Daten, Beispiele aus dem Geschäftsleben und eine Menge an praktischen Übungen beinhalten. So stellen Sie sicher, dass die Teilnehmer aus Szenarien lernen, die dem tatsächlichen Alltag im Unternehmen entsprechen. Rechnen Sie zum Beispiel mit dem tatsächlichen Umsatz, verwenden Sie echte Engagement-Zahlen, zeigen Sie realistische Kündigungsgespräche und Kompensationsdaten, um gemeinsam mit den Teilnehmern eine realistische Strategie zur Mitarbeiterbindung zu entwickeln – das ist eine wertvolle Übung für jeden angehenden HR Business Partner.

- Statten Sie die Teilnehmer mit allen Tools aus, damit sie erfolgreich arbeiten können. Erstellen Sie Trainingsmodule zu Tools, die HR Business Partner im echten Arbeitsalltag ständig brauchen. Wenn zum Beispiel einer Ihrer Schwerpunktbereiche die Personalplanung ist, dann erstellen Sie ein Trainingsmodul genau zu diesem Thema, das HR Business Partner im echten Geschäftsalltag anwenden können, um proaktiv Pläne für die Personalplanung erstellen zu können.

Teams zum aktiven Lernen und Wissenstransfer

- Die Durchführung von Projekten, in denen aktiv gelernt wird, ermöglicht es den Teilnehmern, die erlernten Fähigkeiten zu üben und mit anderen, die am gleichen Wissensstand sind, zusammenzuarbeiten.

Maßnahmen ergreifen

Setzen Sie auf folgende Schritte, um einen Trainingsplan zu erstellen, bei dem die Teilnehmer aktiv lernen:

- Beauftragen Sie ein Projektteam bestehend aus HR-Fachleuten, in dem erfolgreiche HR Business Partner, Lern- und Entwicklungsexperten und Repräsentanten der HR-Führungsebene vertreten sind. Diese Kombination stellt sicher, dass das Projekt den richtigen Schwerpunkt und die notwendige Unterstützung bzw. Förderung erhält.
- Wenden Sie das "70-20-10"-Entwicklungsmodell an. Das bedeutet, dass 70 % des Lernens durch Praxis und Erfahrungen am Arbeitsplatz, 20 % durch andere Menschen bzw. durch Coaching, Feedback und Vernetzung und 10 % durch formale Bildung erfolgt.
- Führen Sie eine Pilotausbildung durch, bevor Sie die Ausbildung allen HR-Generalisten anbieten. So haben Sie Zeit für Anpassungen, Änderungen und Kurskorrekturen.

SPOTLIGHT: DAS "HR CAPABILITY BUILDING MODEL" VON MERCK KGAA



Fähigkeitsentwicklung



Merck hat einen mehrdimensionalen Ansatz zur Entwicklung von Fähigkeiten erschaffen, um sicherzustellen, dass die Teilnehmer über das notwendige Training, Wissen, die Instrumente und die praktische Erfahrung verfügen, die notwendig sind, um auf einem Niveau zu arbeiten, das den Erwartungen entspricht.

Erwartungen neu zu definieren und eine Partnerschaft mit dem Unternehmen aufzubauen, erfordert starke Förderung und Unterstützung durch den CHRO und die wichtigsten Führungskräfte. Das ist genauso wichtig, wie die klare Definition der Art und Weise, wie Dienstleistungen im neuen Modell erbracht werden.

HR Business Partner müssen sich und anderen klar machen, dass sie nicht länger die Go-To-Personen für allgemeine und administrative Fragen sind – und das Unternehmen muss definieren, wie diese Themen in Zukunft gehandhabt werden sollen.

Selbst mit ausreichender Unterstützung fallen HR Business Partner gelegentlich in alte Muster zurück. Sie scheitern daran, "nein" zu sagen oder Anfragen an die richtigen Stellen weiterzuleiten. Das kommt daher, dass es ihrer Persönlichkeit, ihrer Ausbildung oder den Erwartungen im Unternehmen widerspricht.

Um HR Business Partner sinnvoll einzusetzen, ist es nicht nur wichtig, ihre Dienstleistungen zu definieren, sondern auch ein Bild zu schaffen, wie Erfolg für ihre Rolle aussieht.

Definieren Sie besonders, wie der Erfolg in den ersten 6 bis 12 Monaten gemessen wird.

Geschäftsorientierte Ziele sollten in Abstimmung mit den geschäftlichen Planungen festgelegt und in die Performance-Planungen implementiert werden.

Wenn sie klare Ziele definieren und diese ihren Kunden kommunizieren, ist die Wahrscheinlichkeit geringer, dass HR Business Partner in alte Verhaltensweisen zurückfallen. Diese Ziele sollten auf bestimmte Prioritäten ausgerichtet sein, wobei die Maßnahmen anhand der gewünschten Geschäftsergebnisse definiert werden sollten. Beispiele für Geschäftsergebnisse und damit verbundene Maßnahmen sind die folgenden:

4 Nehmen Sie HR Business Partner in die Verantwortung

Neue HR Business Partner stehen vor einer großen Herausforderung: Sie müssen sich selbst neu erfinden und gleichzeitig den teils sehr veralteten Erwartungen ihrer Kunden entsprechen. Es liegt an den HR Business Partnern, Anfragen und administrative Aufgaben an jene Stellen weiterzuleiten, die tatsächlich dafür zuständig sind und gleichzeitig den Führungskräften und Managern die Vorteile aufzuzeigen, die ihnen das neue Modell bringt. HRBPs wandern auf einem schmalen Grad zwischen auskunftsfreudigem Ansprechpartner und reaktivem Support-Mitarbeiter.

Geschäftsergebnis	HRBP-Messung
Stärke der Führungsebene	<ul style="list-style-type: none"> Nachfolgeplanung für die Top 100 Anwendung eines Nachfolgeplans für 70 % der internen Jobwechsel Implementierung eines Weiterentwicklungsplans für Führungskräfte
Engagement	<ul style="list-style-type: none"> Erstellung von Plänen, um unzufriedene Mitarbeiter anzusprechen Verbesserte Onboarding-Prozesse
Ein Pool an qualifizierte n Talenten	<ul style="list-style-type: none"> Durchdachte Karrierewege für kritische Rollen Reduzierung der Fluktuation
Integration der neu durchdachten Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Erstellung eines Change Management-Plans Unterstützung für Manager bei der Durchführung des Plans

Zusammenfassung

Für die meisten HR-Abteilungen und Unternehmen gilt die Einführung der Rolle des HR Business Partners als das wertvollste Ergebnis einer HR-Transformation. Leider kommt der tatsächliche Wert der Rolle aber oft nicht zum Vorschein. Die Gründe dafür sind vielfältig: ineffektive Ausbildung, mangelnde Veränderung der Arbeitsweise, fehlende Verantwortung bzw. Fokussierung. Die Wichtigkeit dieser Eckpfeiler der HR-Transformation frühzeitig zu erkennen, trägt dazu bei, dass sich die Rolle des HR Business Partners voll entfalten kann und die Entwicklung der zukunftsweisenden HR-Strategien in Ihrem Unternehmen erleichtert wird.

Kontakt

Michael Martin

Partner

Kincentric

HR- & Talentberatung

michael.martin@kincentric.com

Tom Friedrich

Partner

Kincentric

HR- & Talentberatung

tom.friedrich@kincentric.com

Jennifer G. Wich

Partner

Kincentric

HR- & Talentberatung

jennifer.wich@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.

Social Media @ Kincentric

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



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

KINCENTRIC > A Spencer Stuart Company

KINCENTRIC > A Spencer Stuart Company