



## Developmental Assessment Center für HR Business Partner

### UNTERNEHMEN

Nestlé ist bezogen auf den Umsatz das weltweit größte Unternehmen für Lebensmittel und Getränke. Das Schweizer Unternehmen wurde 1866 durch Henri Nestlé gegründet. Mit der Hauptunternehmung im Bereich der Lebensmittel und Getränke bietet Nestlé nahezu 2.000 Produkte an. Maggi, KitKat, Nespresso, Nescafé etc. – das sind nur einige der berühmtesten Produkte und Marken.

Im Jahr 2018 erzielte Nestlé Umsätze in Höhe von etwa 91,5 Mrd. Schweizer Franken. Das Unternehmen betreibt mehr als 400 Standorte in 86 Ländern und beschäftigt dabei knapp 308.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit. Die Produkte werden global in fast 200 Ländern angeboten.

Nestlé ist zudem im Bereich der Ernährungswissenschaft führend in der Forschung. Das Unternehmen investiert jährlich etwa 1,5 Mrd. Franken in Forschung und Entwicklung und hat derzeit 17 F&E- und Testzentren weltweit (die aktuellsten Verkaufszahlen und der Geschäftsbericht können hier abgerufen werden:

<https://www.nestle.com/aboutus/overview/keyfigures>).

### ZIELE DES PROJEKTS

Um die sich verändernden Bedürfnisse des Business zu unterstützen, hat Nestlé im Jahr 2017 mit der Implementierung einer neuen HR-Strategie begonnen, die ein neues Rollenprofil für den HR Business Partner beinhaltet. Die Rolle wurde erheblich aufgewertet, und die HRBP wurden in ihrer Funktion gestärkt. Während das frühere Verständnis der HR Business Partner deutlich operativer und administrativer gewesen ist, gewinnen nun strategische und businessnahe Kompetenzen spürbar an Bedeutung. Ein neuer HRBP Competency Framework definiert z.B. Kompetenzen rund um Data Analytics und Insights als ebenso relevant wie strategische Fähigkeiten oder Consulting-Skills im Rahmen des Change-Managements.



Die beschleunigte Entwicklung der HRBP ist nun ein sehr zentraler Bestandteil dieses globalen Veränderungsprozesses. In einigen Regionen und Märkten von Nestlé wird die Weiterentwicklung der HR-Organisation auch mit personellen Veränderungen verbunden sein. In anderen Teilen der Welt wird es vorrangig um die individuelle Weiterentwicklung der jetzigen Positionsinhaber gehen. Das Ziel des Projekts ist es, ein robustes Assessment-Tool bereitzustellen, welches die Basis für die Entwicklung der HRBP sein kann.

## **RAHMENBEDINGUNGEN**

Eine der zentralen Herausforderungen für die Entwicklung des Tools besteht darin, dass es sowohl für Selektions- als auch für reine Entwicklungszwecke nutzbar sein muss. Außerdem muss das Tool eine hohe kulturelle Unabhängigkeit aufweisen, um für einen globalen Roll-out geeignet zu sein. Darüber hinaus muss es schlank und pragmatisch genug sein, damit die verschiedenen Märkte mit unterschiedlich reifen HR-Development-Funktionen das Verfahren gut und zielführend nutzen können.

## **LÖSUNGSKONZEPT**

Das HRBP DAC (HR Business Partner Developmental Assessment Center) ist ein Beurteilungs-Workshop, der auf das sehr spezielle Kompetenzprofil der Nestlé-HRBP zugeschnitten ist und der sowohl für Entwicklungsfragestellungen als auch Auswahlfragestellungen genutzt werden kann. Gegenüber klassischen Development-Centern, die sich z.B. an Nachwuchsführungskräfte richten, besitzt das Verfahren eine Reihe von Besonderheiten, die sowohl Inhalt als auch Durchführungsprozess betreffen.



## IMPLEMENTIERUNG

### Konzeptuelles Design

Das HRBP DAC wurde in einem gemeinsamen Konzeptionsprozess mit der Corporate HR-Funktion von Nestlé (unter Einbeziehung wichtiger Stakeholder aus den Regionen) und Profil M designt. In mehreren Workshops und Videokonferenzen entstand die finale Gestalt des HRBP DAC.

### Module des HRBP DACs

Das HRBP DAC besteht aus den folgenden Modulen:

- **Statement Presentation:** Alle teilnehmenden HRBP bereiten zur Vorbereitung auf das DAC eine Statement Presentation mit ihrer jeweiligen Perspektive auf die lokal relevanten Herausforderungen für die HRBP-Organisation vor. Die Fragestellung kann in unterschiedlichen Märkten und Regionen variiert werden, sodass die Statement Presentation als echte Arbeitsprobe im Hinblick auf die Mitgestaltung der anstehenden Veränderungsprozesse verstanden werden kann.
- **Interview:** Selbstverständlich beinhaltet das DAC auch ein kompetenzbasiertes Interview auf Basis des HRBP Competency Frameworks und Nestlés Learning Agility Framework.
- **Change Case:** Eine sehr HRBP-spezifische Fallstudie beschreibt die Veränderungen der HR Policies, -Prozesse und -Organisation nach einer fiktiven Unternehmensakquisition. Die Teilnehmer denken sich in den Fall ein, interpretieren die Change-Herausforderungen und formulieren ein Konzept für das weitere Vorgehen. Die Fallstudie differenziert erfahrungsgemäß sehr stark in den Kompetenzen, die relevant für die Vorbereitung und Durchführung von Veränderungsprozessen sind.
- **Role Play Business Challenge:** In diesem Rollenspiel treffen die Teilnehmer als HRBP auf einen Manager, der bestimmte HR-Prozesse nur halbherzig umsetzt. Neben einer schriftlichen Instruktion gibt es auch ein vorbereitendes Video, in dem der Manager eine Skype-Nachricht für den HRBP hinterlässt, um die Authentizität des Rollenspiels zu stärken. Erfahrungsgemäß kann dieses Rollenspiel sehr gut sichtbar machen, wie reif, wie geschickt und wie souverän sich die HRBP gegenüber dem Business positionieren. Auch die Beratungsqualität und die gemeinsame Erarbeitung schlüssiger Lösungen für das Business können so sehr gut eingeschätzt werden.



- **Role Play People Challenge:** In einem optionalen zweiten Rollenspiel trifft der HRBP ebenfalls auf eine Führungskraft, allerdings steht diesmal viel stärker die persönliche Beratung und das Coaching der Führungskraft im Umgang mit bestimmten Führungsproblemen innerhalb des Teams im Vordergrund. In diesem Rollenspiel ist damit vor allen Dingen die Fähigkeit des HRBPs gefragt, als „Capability Builder“ gegenüber dem Business aufzutreten.

Die Probleme und Inhalte aller Bausteine wurden bewusst so gewählt, dass sie unabhängig von bestimmten kulturellen Rahmenbedingungen und lokalen Voraussetzungen global ähnlich verstanden werden können. Die Szenarien wurden explizit in ein fiktives Land mit einer fiktiven Währung und fiktiven Wirtschaftsbedingungen gelegt, sodass in keinem Land spezielle Ähnlichkeiten als Bezugs- oder Vergleichspunkt herangezogen werden können. Die bisherigen Feedbacks der Teilnehmer und Beobachter zeigen, dass die angestrebte interkulturelle Anschlussfähigkeit dadurch signifikant gesteigert werden konnte.

## Prozess nach dem DAC

Die Durchführung des HRBP DACs ist so organisiert, dass jeweils bis zu 6 Teilnehmer zu einer eintägigen Durchführung eingeladen werden können. Am frühen Abend findet dann die Beobachterkonferenz statt. Um eine enge Vernetzung der Ergebnisse mit der realen Entwicklungsplanung sicherzustellen, ist der Folgeprozess so gestaltet: Nach Abschluss aller DAC in einer Woche (bei z.B. 18 Teilnehmern finden hintereinander 3 Durchführungstage statt) findet eine Stakeholder-Konferenz statt, in der das lokale Management der HRBP-Organisation eingeladen wird. In dieser Stakeholder-Konferenz werden alle Teilnehmer durchgesprochen, und es werden z.B. die ursprünglichen Entwicklungsempfehlungen aus der DAC-Beobachterkonferenz mit den Stakeholdern diskutiert. Dabei werden die Beobachtungen und Ergebnisse des DACs nicht abgeändert, sondern Empfehlungen für nächste Schritte diskutiert, die zum Schließen von Lücken oder zur Verbesserung von Stärken beitragen sollen. So wird sichergestellt, dass der Maßnahmenplan die Bedürfnisse der lokalen Organisation des Teilnehmers und den Business-Kontext berücksichtigt.

Nach Abschluss der Stakeholder-Konferenz finden die individuellen Feedback-Gespräche mit den Teilnehmern statt, und die Teilnehmer erhalten ihre individuellen Ergebnisberichte und Entwicklungsempfehlungen. Die Erfahrung zeigt, dass die Stakeholder-Konferenz ein sehr gutes Tool ist, um die Ergebnisse des DACs lokal so zu verankern, dass alle Beteiligten ein hohes Verantwortungsgefühl entwickeln und ihre Entwicklungsziele verfolgen.



## ERFAHRUNGEN UND ERGEBNISSE

Die Pilotierung des DACs fand mit großer Aufmerksamkeit der globalen HR-Community im Jahr 2018 in Dubai statt. Im Anschluss daran wurde das DAC in Italien, Portugal, Belgien, UK, Schweiz, Brasilien, Chile und Malaysia implementiert, weitere Länder sind in Planung. Das Feedback der Teilnehmer, der Stakeholder und der lokalen Mitbeobachter ist durchgängig so ermutigend, dass zunehmend mehr Märkte und Regionen an dem Verfahren Interesse zeigen. Die Mischung aus globalem Standard und lokalen Anpassungsmöglichkeiten, die effiziente Durchführungsform des DACs, die hohe Spezifität des Verfahrens im Rahmen der HRBP Transformation Journey und die gute Vernetzung mit den relevanten globalen und lokalen Stakeholdern haben dabei ganz sicher zu diesem Effekt beigetragen.

Dieser Artikel wurde gemeinsam vom Nestlé Leadership and Talent Assessment Team und Profil M entwickelt.



**Michael Paschen**

Managing Director

michael.paschen@profil-m.de