

# 1 Wake Up HR

Vom Business Partner zum Business Enabler.  
Warum HR dringend ein neues Rollenverständnis braucht.

Ein Weckruf von NAVO Managing Partner Jürgen Ress

Epochale Umbrüche sind im vollen Gange. Covid 19 wirkt wie ein Brandbeschleuniger für die digitale Revolution. Wir erleben gerade in allen Bereichen disruptive Veränderungen. Mit radikalen Konsequenzen. Für Märkte. Für Marktteilnehmer. Und die Art und Weise wie erfolgreich Geschäfte gemacht werden. Angst vor der Tesla- und Uberisierung macht sich breit. Unerwartete Marktteilnehmer - hohe Marktdynamik – wenig bis gar keine Planbarkeit. Willkommen in der VUCA Welt.

Disruptive Veränderungen in der Unternehmensumwelt erzeugen einen hohen Transformationsdruck in den Organisationen. Mit vielfältigen organisationalen Konsequenzen: Für unternehmensinterne Arbeitsabläufe und Prozesse, Organisationsstrukturen und Verantwortungs- und Aufgabenfelder. Letztendlich radikale Veränderungen in der Art wie Zusammenarbeit gestaltet wird, also das gesamte Organisationsdesign betreffend und somit die Menschen in der Organisation.



Da ist es naheliegend mal nachzusehen, was eigentlich HR macht. HR müsste ja diesen Prozess der organisationalen Transformation maßgeblich gestalten. Leider Fehlanzeige. HR arbeitet sich noch immer am Business Partner Modell von Dave Ulrich ab. Versucht sisyphoshaft die eigene Existenzberechtigung gegenüber anderen Business Einheiten zu beweisen. Und befindet sich Jahr für Jahr in einem Rechtfertigungskampf über die verursachten Kosten. Outsourcing und Zentralisierung lassen grüßen. Ihrer Meinung nach etwas zu schwarz weiß? Vielleicht.

Aber aus der Rolle der Support Function kommt HR so schnell nicht raus. Das liegt zum einen in der HR Historie begründet. Die Herkunft aus der Personalverwaltung ist noch zu präsent und prägt noch zu stark das Verständnis von HR. Das Fremdbild genauso wie das Selbstverständnis. Daran hat auch nichts das Business Partner Modell geändert. Zu lange hat HR gehofft, als Business Partner die Wertschätzung zu bekommen, die es eigentlich verdient. Damit verbunden das Missverständnis, die eigene Identität mit der Funktion eines Partners des Business zu verknüpfen, anstatt sich selbst als inhärenter, und vor allem erfolgskritischer Teil des Business zu interpretieren. Geschweige denn sich so zu positionieren. Und so ist HR was HR ist. Eine Support Function.

Hinzu kommt – die einzigartig hybride Rolle von HR innerhalb der Organisation. HR folgt zum einen den unternehmenstypischen produkt- / dienstleistungsbezogenen Steuerungsmustern. Diese leiten sich direkt aus dem Unternehmenszweck ab und verfügen in der Regel über ein höchst ausdifferenziertes, historisch gewachsenes Meß- und Kontrollsystem zur Erfolgsdokumentation.



Gleichzeitig trägt HR die Verantwortung für all die vermeintlich weichen Themen in einer Organisation. Hier steuert sich HR aus einer Logik der Beziehungs- und Menschenorientierung. Welche Konsequenzen dies hat, zeigt sich insbesondere in der Messbarkeit von HR Leistungen. Da das geschaffene Meßsystem meist nur die Erfolge auf der Grundlage der unternehmensbezogenen Steuerungslogiken sichtbar macht, bleibt die HR Leistung häufig im Verborgenen. Da es HR nicht gelingt, den eigenen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg identitätsstärkend sichtbar zu machen, bleibt HR in der meist schwachen Position im Gesamtsystem.

Und das muss sich schleunigst ändern. Die radikalen Veränderungen in den Unternehmenskontexten extern wie auch intern erfordern schlicht eine HR Revolution. Und danach wird HR vermutlich auch nicht mehr HR sein, so wie wir es heute antreffen. HR muss selbst einen radikalen Transformationsschritt vollziehen. Sich quasi neu erfinden. Vom Business Partner zum Business Enabler – als Garant für organisationale Leistung von morgen. Dem entscheidenden Erfolgsfaktor für jedes Geschäftsmodell. Denn um morgen noch zu existieren, benötigt es neben der aktuell dominierenden Markt- und Kundenperspektive die Ressourcenperspektive. Aufgrund knapper Ressourcen hängt zukünftiger Erfolg im besonderen Maße davon ab, wie Organisationen sich organisieren. Das gekonnte Modellieren von Kooperationsstrukturen in Wechselbezug zu einer klaren ressourcenbezogenen Business Strategie und dem in der Organisation gezeigten Verhalten – individuell wie kollektiv. Das stetige partizipative Anpassen des Organisationsdesigns sind die Gestaltungsebenen moderner HR Arbeit als Business Enabler. Denn die Leistungserbringer sind die neuen Kunden!



Was es braucht um sich aus der klassischen HR-Rolle zu befreien und zum Business Enabler zu werden erfahren Sie in Teil 2 von WAKE UP – HR.

> Empowering people in dynamic relations

NAVO Consulting ist die konsequent systemische Unternehmensberatung für Change Management und Organisationsentwicklung.

Für uns ist jedes Unternehmen einzigartig. Darum geben wir keine vorgefertigten Antworten. Situations- und kontextbezogen entwickeln wir für jedes Anliegen die passenden Lösungen. In dem wir gemeinsam mit Ihnen die organisationalen Kräfte im System bündeln. Damit aus Strategie gewünschte Wirkung wird. Und aus Ergebnis Erfolg. Für die ganze Organisation. Für Teams. Für Einzelne.

Darum lassen sich Unternehmen wie W.L. Gore & Associates, UCB Pharma, Janssen Cilag, Linde, Grünenthal oder die Lechwerke von NAVO Consulting bei Transformationen und Entwicklungsprozessen professionell begleiten.

Photo von Markus Vötter auf unsplash

