

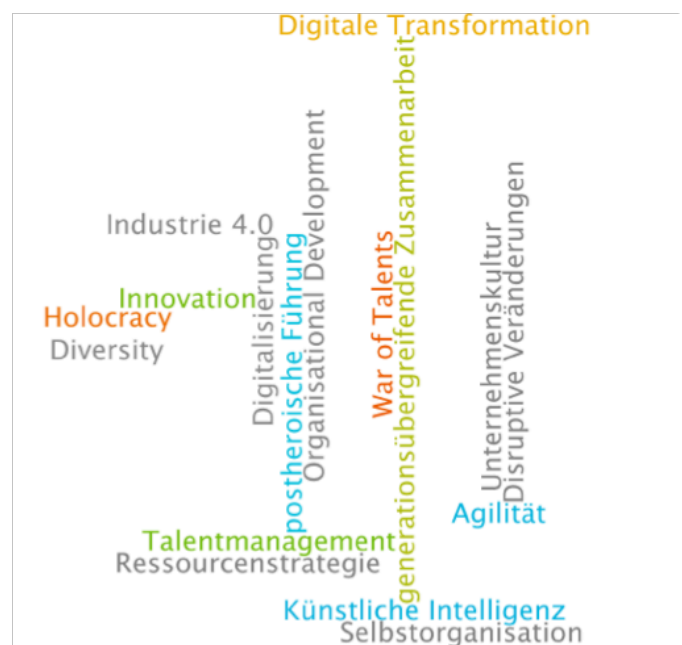
2 Wake Up HR

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

Ein Weckruf von NAVO Managing Partner Jürgen Ress

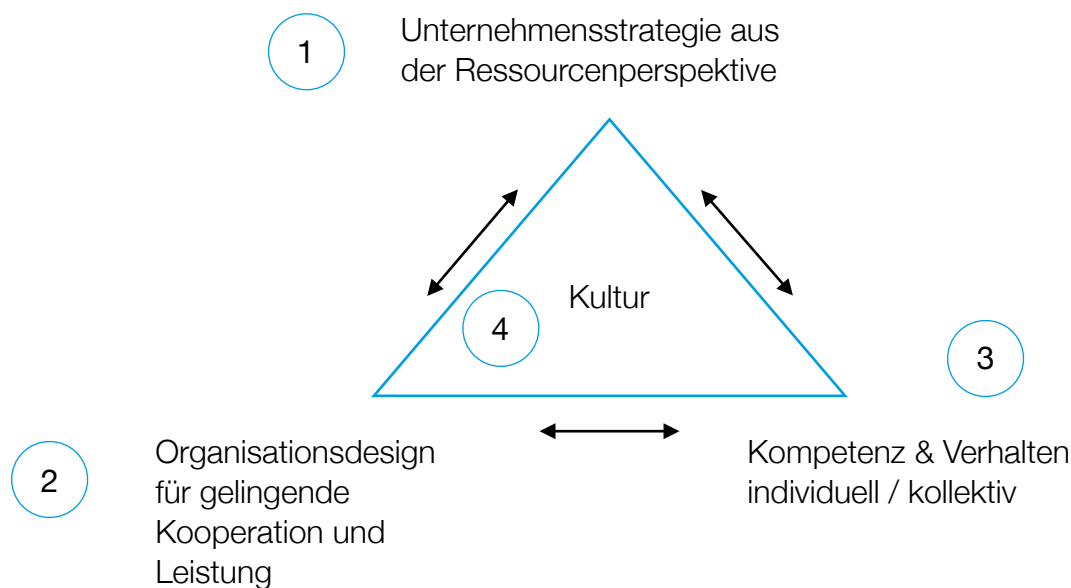
> Zukunftsthemen

Betrachtet man die Zukunftsthemen, die in den Organisationen aktuell diskutiert werden, erkennt man sehr schnell, welche zentrale und somit erfolgskritische Rolle HR in Zukunft innehaben wird. Fragen Sie mich ob HR selbst für die anstehenden Aufgaben gut aufgestellt ist, habe ich so meine Zweifel. Weil die zukünftigen Verantwortungs- und Aufgabenbereiche sich signifikant von den heutigen unterscheiden werden. Und deshalb andere Kompetenzen nötig sind.



Aus den Zukunftsthemen für HR lassen sich für die Rolle als Business Enabler vier wesentliche Gestaltungsebenen ableiten.

> Vier Gestaltungsebenen von HR als Business Enabler



1 Ressourcenstrategie

Da ist zunächst die strategische Ebene. Jede noch so marktseitig vielversprechende Unternehmensstrategie steht und fällt mit den Menschen, die sie umsetzen. Zentrale Aufgabe von HR als Business Enabler ist es, die Unternehmensstrategie aus der Ressourcenperspektive ganzheitlich mitzugestalten. Diese strategische Aufgabe geht weit darüber hinaus, Organisationsdiagramme gemäß der strategischen Ausrichtung anzupassen und den Mitarbeiterbeschaffungsprozess als interner Dienstleister nach den Vorgaben der Geschäftsleitung zu organisieren. HR als Business Enabler trägt die Verantwortung dafür, dass die Unternehmensstrategie ressourcenseitig realisierbar ist.



Hierzu braucht es HR-seitig strategische Kompetenzen. Und innerhalb des Top Managements ein Verständnis dafür, wie wichtig ein gelingendes Zusammenspiel der organisationalen Wirkkräfte und somit HR für den Unternehmenserfolg ist. Beides ist häufig in den Organisationen wenig ausgeprägt.

<p>Entwicklung der Business Strategie aus der Ressourcenperspektive</p>	<p>Business Enabler entwickeln und realisieren eine Business Strategie aus der Ressourcenperspektive</p> <ul style="list-style-type: none"> - mit Fokus auf die strategischen Vektoren <ul style="list-style-type: none"> - Organisationsdesign - Unternehmenskultur - Kompetenz & Verhalten - klassisches HR Management - Hand in Hand mit der marktstrategischen Ausrichtung - und unter Berücksichtigung dynamischer Kontextbedingungen die ein hohes Maß an Agilität und Flexibilität erfordern, um auf unerwartete Marktveränderungen schnell reagieren zu können
---	--

2 Organisationsdesign

Die Frage nach dem passenden also funktionalen Organisationsdesign ist aktueller denn je. Gerade der coronabedingt-disruptive Digitalisierungsschub mit der Verlagerung der Leistungserbringung ins Home Office stellt bisherige Organisationsstrukturen und Prozesse zur Zusammenarbeit in Frage. Durch kurzfristige Ad hoc Maßnahmen ist es den meisten Organisationen erstaunlich gut gelungen, den Regelbetrieb aufrecht zu erhalten. Mittelfristig ist es inhärente Aufgabe von HR als Business Enabler das Organisationsdesign zukunftsfähig und resilient zu gestalten um idealerweise kontextbezogene Veränderungen als Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu nutzen.



Organisationsdesign als
Grundlage für gelingendes
kontextbezogenes
Kooperieren

Dem erfolgreichen Vereinen von Unterschieden im Sinne einer gelingenden Gestaltung von Zusammenarbeit kommt in Zukunft eine entscheidende Rolle zu, wofür die Business Enabler die zentrale Verantwortung tragen.

- lokal <> national <> international
- funktional <> cross-funktional
- analog <> digital
- Leistungserbringung intern <> semi extern <> extern
- Ausgleich unterschiedlicher Geschwindigkeiten in denen Leistungen erbracht werden müssen
- Diversity: Demografische Entwicklung | Geschlecht | Kultur
- Selbstorganisation <> organisationale Ordnung
- neue Organisationsformen
- Gestaltung von Kooperationen mit anderen relevanten externen Stakeholdern bis zu Mitbewerbern

3 kollektive und individuelle Kompetenzen

Die Gestaltungsebene der Aktivierung und Entwicklung von kollektiven und individuellen Kompetenzen ist neben der Personalverwaltung der klassische HR Verantwortungsbereich. Als Business Enabler gilt es auch diesen HR Kernbereich auf den Prüfstand zu stellen und vor allem kritisch die Wirkung der eingesetzten Maßnahmen zu hinterfragen. Zu häufig wird in vielen Unternehmen das Entwickeln von Kompetenzen mit dem Beseitigen von Defiziten gleichgesetzt. Kernaufgabe für die Rolle des Business Enablers ist es, dieses Paradigma zu durchbrechen, um die individuelle wie auch kollektive Lernfähigkeit in der Organisation und somit deren Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit zu gewährleisten.



Gewährleisten der
Zukunftsfähigkeit der
Organisation durch Kompetenz

Business Enabler sind die Garanten für die Wandlungs- / Anpassungsfähigkeit der Organisation.

- Agilität
- Auf- und Ausbau organisationaler Metakompetenzen
 - Transformationskompetenz
 - Innovationskompetenz
 - Selbstorganisationskompetenz
 - Reflexionskompetenz
- Talentmanagement - Gewährleisten einer passenden Ressourcenausstattung jetzt und in Zukunft
- People Development
- Organisational Development
- Aufbau einer authentischen Arbeitgebermarke

4 Unternehmenskultur

Management Vordenker Peter Drucker brachte es mit seinem kurzen Satz auf den Punkt: „Culture eats Strategy for Breakfast.“ Dies zeigt wie entscheidend die Unternehmenskultur für strategisch erfolgreiches Handeln ist. Auf der Gestaltungsebene der Unternehmenskultur sind Business Enabler die Vordenker, Impulsgeber, zentralen Gestalter und gleichzeitig Wächter einer wert- und sinnstiftenden Unternehmenskultur als Grundlage für unternehmerischen Erfolg. Offenheit und Transparenz, ein wertschätzendes Miteinander voller Achtsamkeit, gelebte Vielfalt und vor allem Vertrauen sind wesentliche Kulturelemente erfolgreicher Unternehmen.



Gestalten der
Unternehmenskultur

- Gestalter des Rahmens für soziale Beziehungen
- Postheroische Führungskultur
- Inszenierung der organisationalen Wirklichkeit über wirkungsvolle Koordination der internen Unternehmenskommunikation
- Partizipation an Entscheidungsfindungen
- Werte & Sinn

Um die Zukunftsfähigkeit der Organisation nachhaltig zu gewährleisten, reicht eine bloße Umetikettierung nicht aus. HR wird nur dann der Garant für organisationale Leistung von morgen, wenn HR sich wie bei einer Metamorphose vollständig zum Business Enabler wandelt. Gerne unterstützen wir von NAVO sie bei diesem Prozess der funktionalen Wandlung. Also dabei - die Zukunftsfähigkeit ihrer Organisation sicherzustellen.



> 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.

NAVO Consulting
Laufzorner Straße 18a
D – 82031 Grünwald

Tel: +49 (0)89 649 647 8-0
Fax: +49 (0)89 649 647 8-1
Mail: info@navoconsulting.de

Photo von Markus Vötter auf unsplash

