

## Inspirationen 03/2014

*„Wenn Sie ein erfolgreiches Unternehmen sehen, hat irgend jemand einst eine mutige Entscheidung getroffen.“ Peter Drucker*

### Neue HR-Rollen im Gespräch!

Die Gruppe um Professor ULRICH an der University of Michigan hat sich Gedanken zu neuen HR-Rollen in den Unternehmen gemacht. War es bisher so, das die HR die Funktion eines „business partner“ hatte, so ist sie zukünftig auf einem ausgeweiteten Spielfeld von HR tätig, indem HR sechs Rollen in der Strategieumsetzung zuwachsen.

#### 1. Der HR Coach

ist eine Rolle mit der der neue HR Player obere und oberste Führungskräfte in ihrer Arbeit unterstützt. Das Coaching dieser Zielgruppe beinhaltet den Ansatz, dass man von ihren Stakeholder-Beziehungen ausgeht.

#### 2. Der HR Architect

als Rolle, macht aus grundsätzlichen Fragen im Unternehmen Handlungsoptionen. Dabei lässt er sich von unterschiedlichen Konzepten leiten, was ein effektives Unternehmen darstellt, die dann zu folgenden Fragen führen können:

- Haben wir die richtige Organisation hinsichtlich Struktur und Kultur?
- Welche Fähigkeiten benötigen wir im Unternehmen, um die Strategie in einer effektiven und effizienten Form zu vermitteln?
- Welche Rollen muß man im Management Team übernehmen, damit die Strategie erfolgreich umgesetzt wird?

#### 3. Ergänzend zum HR Architect arbeitet der HR Builder

mit denen vom HR Architect aufgeworfenen Fragen, realisiert und setzt die neuen Blaupausen für das Unternehmen um. Dazu gehört die Integration der innovativen HR-Praxisarbeit und deren Ausrichtung an gemeinsamen Annahmen und Zielsetzungen. Ergänzt wird die bestehende Klassifikation um folgenden Anspruch:

- Competence: PE-Recrutierung, Förderung, Weiterbildung, Rotation, etc.
- Reward and performance management: Leistungssysteme, Zielvorgaben...
- Communication: Erhebung und Austausch von Daten und Informationen im und ausserhalb des Unternehmens
- Governance: Organsiation- und Prozessgestaltung, Einsatz von Hochleistungsteams, Formulierung von Leitlinien und Leitsätzen...
- Change process: Gestaltung von Lernen im Unternehmen, Konzipierung von Veränderungsprozessen...

#### 4. Als HR Facilitator

engagieren sich die HR Profis in der Rolle des Veränderungsbegleiters. In dieser Rolle entsprechen sie dem HR Coach – mit dem Unterschied, dass sich dieser mit der einzelnen oberen Führungskraft beschäftigt, während sich der HR Facilitator mit Mitarbeiterkollektiven befasst und Teams, Arbeitsgruppen, Organisationseinheiten oder Zusammenschlüsse begleitet.

#### 5. In der Rolle des HR Leader

wird die mobilisierende Wirkung eines Vorbildes im Führen einer Abteilung angesprochen. Die HR Funktion dient exemplarisch in der effektiven Führung einer Abteilung für das gesamte Unternehmen.

*HR should be run as a business. As a business, HR needs the same elements aof a business plan.*

## 6. Die Rolle von HR as Conscience

stellt sicher, dass man sich im Unternehmen an vorgegebene Regeln hält, aber auch an Regeln, die sich aus ethischen und moralischen Grundsätzen ableiten. Es ist die Rolle eines Schiedsrichters im Unternehmen, der eine Art Kompass für Business-Praktiker bereithält.

Dieser neuer Rollenset für HR-Profis muss – so die Autoren – insgesamt in Organisationen wahrgenommen werden, damit erfolgreiche Unternehmen entstehen. Im englischen Originaltext heißt es sehr „*catchy*“ „*winning organisations*“, wenn die einzelnen Rollen

- Coaching to win
- Designing to win
- Constructing a winner
- Changing the organisation to win
- Creating followers to win
- Playing by the rules to win

zu den Kerngeschäften des neuen HR-Profis werden.

In diesem Sinne mit herzlichen Grüßen

Ihr Thomas Simmerl