

## HR-Ausblick

# Personalmanagement – was erwartet uns in den nächsten Jahren?

2020 war in vielerlei Hinsicht ein extremes Jahr für das Personalmanagement: Kurzarbeit für einen grossen Teil der Mitarbeitenden, Homeoffice wird vom Ausnahme- zum Normalfall, die Digitalisierung macht einen Riesensprung nach vorn, und die Mitarbeiterbetreuung in der virtuellen Welt verlangt von uns neue Konzepte und eine konsequentere Menschenorientierung. Wie wirken sich diese Entwicklungen auf die HR-Zukunft aus?

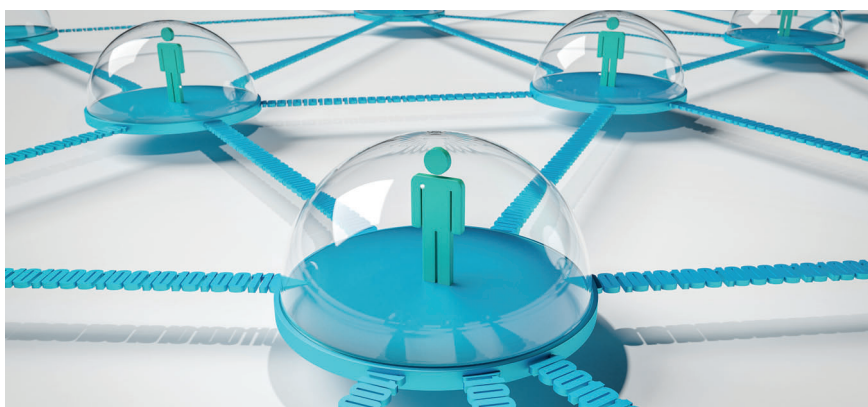
Von Matthias Möllene

Das Personalmanagement war 2020 durch die krisenbedingten Entwicklungen enorm gefordert. Wenn es im Laufe des Jahres 2021 gelingen wird, die Pandemie zu überwinden, werden die Kapazitäten des HRM zwar hoffentlich nicht mehr so stark im Krisenmanagement gebunden, aber ein grosser Teil der Entwicklungen, die das Personalmanagement 2020 geprägt haben, werden sich dauerhaft etablieren und zu dem viel zitierten «New Normal» führen. In diesem Sinne werde ich in diesem Artikel die Themen, die ich im letzten Jahr als zukunftsbestimmend eingestuft habe, wieder aufgreifen, aktualisieren und ergänzen.

## 1. Psychologische Sicherheit als Grundlage

Die Psychologische Sicherheit mit ihren Grundpfeilern Respekt, Vertrauen und Wertschätzung (Edmondson, 1999) hat vor dem Hintergrund der gross angelegten Verlagerung von Arbeit und Kooperation vom physischen in den virtuellen Raum (Homeoffice, Remote Working, Mobile Working etc.) sehr rasch einen enormen Bedeutungszuwachs erlebt. Wie kann ich mich ermutigt fühlen, mich zu äussern und einzubringen, wenn ich die Kolleginnen und Kollegen im Team nur virtuell oder mit einer Gesichtsmaske sehen kann? Die feinen Signale der Körpersprache und der Mimik bleiben in einem virtuellen Umfeld weitgehend verborgen.

Hinzu kommt, dass Remote Work bei vielen Menschen zu einem Gefühl der firmeninternen Vereinsamung führt. Der



*Wir müssen wieder lernen, dass andere Menschen keine potenzielle Gefahr mehr darstellen, sondern eine Bereicherung.*

oft geschmähte, aber trotzdem eminent wichtige Small Talk auf dem Flur, in der Kaffee-Ecke oder der Kantine entfällt, und, was noch schlimmer ist, ich sehe nicht mehr, mit wem oder mit was die Vorgesetzten ihre Zeit verbringen. In der alten Zeit der physischen Büropräsenz konnte jede und jeder sehr gut verfolgen, mit wem die Vorgesetzten besonders viel Zeit verbringen, und ein Gefühl dafür entwickeln, wann der richtige Moment ist, mit dem eigenen Antrag auf eine Lohnerhöhung vorstellig zu werden. Im Homeoffice haben viele das Gefühl, ausgeschlossen zu sein von Entwicklungen und Diskussionen im Büro, die für ihre eigene berufliche Zukunft relevant sein könnten.

Was wir brauchen, um Homeoffice als zukunftsfähige Arbeitsform zu etablieren, sind Konzepte des «Social Connecting in Times of Physical Distance». Unter diesem Titel haben wir 2020 ein For-

schungsprojekt an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich lanciert, dessen Ergebnisse voraussichtlich gegen Ende des 1. Quartals 2021 veröffentlicht werden können. So viel kann man heute schon sagen: Mit der richtigen Nutzung geeigneter digitaler Anwendungen ist es möglich, sogar noch rascher und wirksamer soziale Verbindungen aufzubauen als mit herkömmlichen Teambuilding-Massnahmen. Einige Hinweise darauf haben Sybille Sachs und ich in der eBook-Version unseres «Beyond Leadership»-Buchs als zusätzliches Kapitel ergänzt (Möllene & Sachs, 2020).

## 2. People Analytics

Die Digitalisierung hat im Jahr 2020 einen grossen Schritt nach vorn getan. Sie hat aber nicht nur neue Möglichkeiten der Produktivitätssteigerung aufgezeigt, sondern auch in der Diskussion über Leistungsmessung eine ebenso wichtige

wie umstrittene Rolle gespielt. Es geht dabei um die Frage der Arbeits- und Leistungskontrolle von Remote Workers. Bei der plötzlichen Massenverschiebung ins Homeoffice mit dem ersten Lockdown zur Bekämpfung der Covid-19-Pandemie blieb den Unternehmen nichts anderes übrig, als den Mitarbeitenden zu vertrauen, dass sie ihre Leistungen auch dann in vollem Umfang erbringen, wenn sie nicht unter der optischen Kontrolle ihrer Vorgesetzten arbeiten. Viele Führungskräfte hatten enorme Mühe mit diesem als sehr einschneidend empfundenen Kontrollverlust.

In aller Eile wurden digitale Überwachungsinstrumente entwickelt, mit denen auch ohne Sichtkontakt die Anwesenheit am Heimarbeitsplatz und die Leistungen überwacht werden können. Die oft gehörte Begründung: Man muss die Mitarbeitenden vor sich selber schützen und ihnen mit den elektronischen Kontrollen ein «Beweismittel» in die Hand geben, das sie vor dem Verdacht einer reduzierten Arbeitsleistung im Homeoffice schützt. Oder eine andere Begründung: Diejenigen, die weiterhin im Büro arbeiten, werden von ihren Vorgesetzten kontrolliert, und das müsse man bei den nicht Anwesenden im Sinne der Gleichbehandlung ebenfalls tun, wenn auch in anderer, digitaler Form.

Über Sinn und Unsinn einer «Command & Control»-Führung im Vergleich zu einer modernen, vertrauensbasierten Führung gibt es zahlreiche Bücher und Artikel, zum Beispiel in dem Beitrag von Prof. Dr. Antoinette Weibel unter dem Titel «Trust Rocks» (Weibel, Schafheitle, & Osterloh, 2018). Es bleibt zu hoffen, dass der Einsatz von People Analytics als Verhaltens- und Leistungskontrolle nur eine Randerscheinung bleiben wird und sich die Expertinnen und Experten für dieses Thema bald wieder mehr mit der zukunftsgerichteten Unterstützung der Personal- und Organisationsentwicklung beschäftigen können. Personaldaten und der verantwortungsbewusste Umgang damit werden in den nächsten Jahren auf jeden Fall eine zentrale Bedeutung haben. Einer der Schwerpunkte wird eine durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz unterstützte Personalplanung sein (Predictive HR Analytics).

### 3. Neue Formen der Weiterbildung

Wer wie die (Hoch-)Schulen innerhalb weniger Tage alle bisherigen Lehrformate in eine digitale, virtuelle Form transformieren musste, hat nach Überwindung der Anlaufphase feststellen können, welches Potenzial in virtuellen Unterrichtsformen liegt. In der Theorie haben wir schon seit Jahren über die digitalen Chancen in der Aus- und Weiterbildung diskutiert, aber wir dachten, wir hätten noch sehr viel Zeit für die Entwicklung entsprechender Angebote.

Wenn man heute zum Beispiel Studierende in der Weiterbildung an Schweizer Hochschulen fragt, was sie vom digitalen Remote-Unterricht halten, bekommt man vor allem zwei Themen zu hören. Als Nummer eins kommt die Abhängigkeit der Seminarqualität von der Leistung der Dozierenden. Das ist zwar auch in der analogen Welt schon so gewesen, aber ein analog sehr guter Dozent, der mit den virtuellen Formaten nicht perfekt zurechtkommt, wird trotz seiner generell hohen didaktischen Qualitäten keine gute Bewertung bekommen können.

An zweiter Stelle folgt der sehr stark empfundene Mangel an sozialen Kontakten innerhalb der Studiengruppen gegenüber der analogen Zeit mit gemeinsamen Kaffeepausen und dem After-Learning-Bier. Deswegen müssen wir in den nächsten Jahren die digitalen Lehr- und Lernformen konsequent weiterentwickeln, die Dozierenden wirksam qualifizieren und uns Gedanken machen, wie wir nicht nur in der betrieblichen Zusammenarbeit (siehe oben), sondern auch in den virtuellen Bildungsangeboten eine «Social Connection» ermöglichen, wenn auch ohne Kaffee und Bier.

### 4. Rolle des HR-Managements

Im letztjährigen HR-Ausblick habe ich geschrieben, dass wir in den nächsten Jahren eine Neupositionierung des Personalmanagements angehen sollten. Wir werden dazu einen Split brauchen zwischen der nach wie vor sehr wichtigen Dienstleistungsdimension des HRM in ihrer ganzen Vielfalt und Professionalität auf der einen Seite und einer strategischen Steuerungs-

funktion als integrierter Bestandteil der Unternehmensführung.

Die tiefe Krise des Jahres 2020 hat mehr als deutlich gezeigt, worauf es ankommt, wenn es wirklich kritisch wird. Angeschlagene finanzielle Ressourcen kann man durch staatliche Unterstützung in verschiedenen Formen sehr gut ausgleichen, zumindest solange das Zinsumfeld so günstig bleibt. Bei angeschlagenen personellen Ressourcen ist das bei Weitem nicht so einfach. Eine Belegschaft, die sich in einer Krise bedroht fühlt, braucht ein hochkompetentes Personalmanagement, das nicht nur wirksame Betreuungsangebote bereithält, sondern direkt in der Unternehmensleitung Einfluss darauf nimmt, welches Menschenbild in der Organisation (vor)gelebt wird.

Es ist und bleibt spannend. 2021 und in den folgenden Jahren müssen wir gemeinsam wieder lernen, welchen Wert die physische Nähe hat, die wir uns ein bisschen abgewöhnen mussten. Wir müssen wieder lernen, dass andere Menschen keine potenzielle Gefahr mehr darstellen, sondern eine Bereicherung. Wenn ich auf die Situation zurückblicke, als ich den Beitrag für die Ausgabe 2020 geschrieben habe, muss ich aber auch demütig einräumen, dass es nicht möglich ist, die Zukunft vorzusehen. Aber nach Antoine de Saint-Exupéry ist es auch gar nicht unsere Aufgabe, die Zukunft vorherzusehen, aber wir sind dafür verantwortlich, sie möglich zu machen.

#### Literaturverzeichnis

- Edmondson, A. (June 1999): Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol 44 (No. 2), 350–383.
- Mölloney, M., & Sachs, S. (2020): *Beyond Leadership* (eBook). Zürich: SKV Verlag.
- Weibel, A., Schafheitle, S., & Osterloh, M. (2018): *Trust rocks! Aktives Vertrauen als Grundstein für das Gelingen der Neuen Arbeit*. In M. Sulzberger, R. J. Zaugg, & Hrsg., *Management Wissen – Was Leader erfolgreich macht* (S. 35–42). Wiesbaden: Springer Gabler.



**Matthias Mölloney** leitet seit 2009 das Center für Human Resources Management & Leadership an der HWZ Hochschule für Wirtschaft in Zürich. Er ist zudem Inhaber der Beratungsfirma peopleXpert gmbh in Uster, wo er seit 2005 Unternehmen und Führungskräfte in Veränderungssituationen begleitet und in Fragen von Führung und professionellem Personalmanagement berät. Mölloney ist Autor verschiedener Bücher, sein aktuellstes Werk «Beyond Leadership» ist 2019 im SKV Verlag erschienen.