

Ausblick

## Personalmanagement – was erwartet uns in den nächsten Jahren?

Die Digitalisierung bringt neue und erweiterte Kompetenzanforderungen, gleichzeitig haben wir mit dem steigenden Fachkräftemangel zu kämpfen. Der Druck auf eine weitere Steigerung von Produktivität und Effizienz wächst und gleichzeitig die Notwendigkeit, innovativ zu sein und Gewohntes in Frage zu stellen. Im folgenden Beitrag soll aufgezeigt werden, was dies für HR bedeutet.

■ Von Matthias Mölleney

---



Durch die Digitalisierung sind erweiterte Kompetenzen gefragt, dazu gehört nach wie vor auch Leadership, jedoch in anderen Formen und Rahmenbedingungen. Und gleichzeitig müssen wir uns mit agilen, hierarchiefreien Netzwerken beschäftigen. Willkommen im Zeitalter der Ambidextrie, in dem Unternehmen die Fähigkeit entwickeln müssen, gleichzeitig effizient und flexibel zu sein (Uhl-Bien & Arena, 2018).

Genau an der Scharnierstelle der Ambidextrie wird das professionelle Personalmanagement dringend gebraucht. Vor diesem Hintergrund sehe ich für die kommenden Jahre folgende Schwerpunkte, um die sich HR-Verantwortliche kümmern sollten:

## 1. Psychologische Sicherheit als Grundlage

Prof. Amy Edmondson aus Harvard hat bereits Ende der 90er Jahre beschrieben, dass es für das Funktionieren von Teams entscheidend ist, dass «alle Gruppenmitglieder während der Arbeit die gemeinsame Überzeugung teilen, dass die Gruppe sicher ist, um zwischenmenschliche Risiken einzugehen» (Edmondson 1999). Sie hat das als psychologische Sicherheit (PS) bezeichnet und sich seitdem als Forscherin intensiv damit auseinandergesetzt, welche Hebelwirkung von diesem Ansatz ausgeht. Eine zusätzliche Bedeutung hat die psychologische Sicherheit durch das Projekt Aristoteles bekommen, mit dem Google herausgefunden hat, dass PS unter allen Faktoren die stärkste Wirkung hat, wenn es um die Leistung von Teams geht (Duhigg, 2016).

Verschiedene Studien haben gezeigt, dass der Effekt, den man mit der Einführung digitaler Technologien erreichen kann, um ein Vielfaches gesteigert werden kann, wenn die organisationalen Rahmenbedingungen (Führungsansatz, Kultur, Arbeitssituation) in richtiger Weise darauf ausgerichtet werden. Es geht darum, die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitzunehmen, aber nicht nur durch die klassischen Instrumente der transaktionalen Führung, sondern auch durch eine Kultur, in der Respekt, Vertrauen und Wertschätzung, die Grundpfeiler der psychologischen Sicherheit, im Zentrum stehen. Seitdem Google herausgefunden hat, dass PS und damit Respekt, Vertrauen und Wertschätzung die wichtigsten Hebel zur Leistungssteigerung sind, interessieren sich auch die zahlenorientierten Führungskräfte für diese Themen.

## 2. People Analytics

Intuition wird auch in Zukunft eine wichtige Rolle in der Führung spielen, aber in einer digitalen Welt gewinnen Daten und ihre Analysen an Bedeutung. Evidenzbasiertes Personalmanagement wird (hoffentlich) zu einem neuen Standard. In der Vergangenheit sind zukunftsgerichtete Führungsentscheidungen oft aufgrund von extrapolierten Daten aus der Vergangenheit getroffen worden. People Analytics wird Möglichkeiten bieten, durch die Kombination von sehr unterschiedlichen Daten zuverlässigere Aussagen in die Zukunft zu machen. Es findet deswegen an der Schnittstelle aller relevanten Unternehmensdaten statt: Personalmanagement, Marketing, Führung, Kommunikation, IT etc.

Mit People Analytics wird versucht, durch die sinnvolle Kombination von Methoden der Sozialpsychologie, der Motivationspsychologie, der Verhaltensökonomie und der Business Intelligence Erkenntnisse zu gewinnen, die aufzeigen, wie die Variablen in der Personal- und Organisationsentwicklung nicht nur beschrieben, sondern aktiv beeinflusst werden können. Das Ganze muss allerdings auch im Rahmen eines für alle Beteiligten sinnvollen Datenschutzes stattfinden.

### 3. Neue Formen der Weiterbildung

Die Zeiten der «one-size-fits-all»-Weiterbildungsansätze sind vorbei und damit auch die Zeiten, in denen die Personalentwicklung vor allem über Weiterbildungsbudgets gesteuert wurde. Digitale Anwendungen und extrem modularisierte Angebote in Kombination mit intelligenten Assistenten werden es schon bald zum Standard machen, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter sich einen individuellen (digitalen) Coach für die eigene Weiterbildung wird leisten können. Diese individuelle Weiterbildung wird umso wichtiger, je mehr die Anforderungen und Berufsbilder sich verändern.

Was wir brauchen, ist eine neue Kultur des Lernens, die sich aus dem Rahmen der klassischen Entwicklungspläne befreit und die individuellen Stärken in den Fokus nimmt. Mitarbeitende wollen selbst entscheiden können, was sie wann, wo und wie lernen. Eine individuelle Aneignung von Wissen sollte deswegen nicht nur zugelassen, sondern gezielt gefördert werden. Das sorgt für eine erhöhte intrinsische Motivation zum Lernen. Viele Firmen haben das bereits erkannt und bieten ihren Mitarbeitenden neue digitale Lernformate an. Ausserdem unterstützen sie aktives Wissensmanagement durch Austausch unter den «Lernenden» und durch neue Kollaborationsformen.

### 4. Rolle des HR Managements

Es wird höchste Zeit, dass wir die Rolle des HR Management auf den Prüfstand stellen, denn das jahrzehntelange Postulat, wir sollten uns darum bemühen, ein professioneller Dienstleister zu sein, genügt nicht mehr. Ein Grund liegt darin, dass immer mehr HR-Dienstleistungen in Zukunft durch digitale Anwendungen ersetzt werden können (und werden). Viel wichtiger ist aber, dass wir mit der «Ressource Mensch» in Zeiten des Fachkräftemangels und der ständigen Veränderungen noch sehr viel sorgfältiger umgehen müssen als bisher.

Finanzielle Ressourcen und menschliche Ressourcen sind alles, was Unternehmen besitzen, um erfolgreich bestehen und sich weiterentwickeln zu können. Entsprechend muss diesen beiden Ressourcen gleich viel Aufmerksamkeit und Wertschätzung geschenkt werden. In der Praxis bezeichnen sich die allermeisten HR-Verantwortlichen als professionelle, interne Dienstleister und so werden sie auch wahrgenommen. Aber wie ist das mit den Finanzverantwortlichen? Ich kenne keinen CFO, der das Selbstverständnis eines internen Dienstleisters hat, und ich habe noch nie gehört, dass ein CFO an der Servicequalität der Finanzfunktion gemessen wird.

Ein zukunftsfähiges HRM muss deswegen neben der Dienstleistungsfunktion auch die Rolle des steuernden People Managements übernehmen. Wenn der CFO das Management nach der Erreichung der Budgetziele fragt und danach, welche Rendite mit den Investitionsmitteln erzielt wurde, dann muss das HRM zum Beispiel danach fragen, wie die Nachwuchstalente entwickelt wurden und welcher Mehrwert des eingesetzten Personals erreicht wurde.

Es ist und bleibt spannend. Was genau auf uns zukommen wird in den nächsten Jahren, wissen wir zum Glück nicht, aber das HRM hatte schon lange nicht mehr so grosse Chancen, entscheidende Beiträge für die Zukunftsfähigkeit unserer Unternehmen zu leisten. Wenn die Fähigkeit der Ambidextrie gefordert wird, dann braucht es ein Personalmanagement, das nicht nur davon spricht, wie wichtig die Ressource Mensch ist, sondern sehr konsequent in diesem Sinne einen steuernden Einfluss nimmt.

Der Mensch wird dann nicht zum Opfer der Digitalisierung, wenn man ihm hilft, Wert zu schaffen, wo selbst die fortschrittlichsten digitalen Systeme nicht weiterkommen. Wenn zwei Computer zusammenarbeiten, ergibt 1+1 immer 2. Wenn Menschen in einem Zustand der psychologischen Sicherheit kooperieren, wenn sie die richtigen Tools haben und benutzen können und wenn sie sich richtig weiterentwickeln, dann kann das Ergebnis der Rechnung grösser als zwei werden (Mölloney & Sachs, 2019). Das wird die Mission des HRM in den kommenden Jahren sein.

## Quellen

Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. In: NY Times (25. Feb 2016), The Work Issue: Reimagining the Office, Kapitel 1

Edmondson, A. (1999) Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 2 (June 1999), pp. 350–383

Mölloney, M., Sachs, S. (2019). Beyond Leadership. SKV Verlag

Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. The Leadership Quarterly, 29(1), 89–104.

## Autor



**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.