

HRM
TREND
STUDIE
2012

Die Folgen der Digitalisierung
Neue Arbeitswelten, Wissenskulturen
und Führungsverständnisse

dr. joël luc
cachelin^s
WISSENS
FABRIK

© 2012, Wissensfabrik, St. Gallen

Gallusstrasse 29
9000 St. Gallen

cachelin@wissensfabrik.ch
+ 41 78 711 99 01

wissensfabrik.ch
facebook.com/wissensfabrik
twitter.com/wissensfabrik

Inhalt: Dr. Joël Luc Cachelin
Journalistische Überarbeitung: Christophe Cachelin
Layout: Büro Sequenz, St. Gallen

INHALT

4	Ausgangslage
8	Landkarte der Zukunft
12	Zwölf Megatrends, zwölf Gegentrends
16	Wahrgenommene Megatrends
20	Neue Herausforderungen für das HRM
24	Managementaufgaben des HRM
28	Digitalisierung des HRM
32	Zehn Thesen zur Zukunft des HRM
40	Anhang



¹AUS- GANGS- LAGE

DIE MACHT DER DIGITALISIERUNG

Es gibt kaum etwas, das die Digitalisierung in den letzten Jahren nicht verändert hat. Die Digitalisierung umfasst wesentlich mehr als die Verwandlung von Papier in Dateien. Sie beschreibt, wie das Leben mehr und mehr digital wird, das heißt vom Internet unterstützt wird. Das Smartphone, das Tablet und der Laptop sind treue Begleiter geworden. Der technologische Wandel hat unsere Bedürfnisse und Gewohnheiten stark verändert. Unser Medienkonsum, unsere Einkaufsgewohnheiten, unser Informationsverhalten, unser Umgang mit Kultur, mit Musik und Film sind nicht mehr gleich wie in der Zeit vor dem Internet. Die Digitalisierung rüttelt auch an unseren Arbeitsgewohnheiten. Wir verbringen unsere Arbeitstage vor einem Bildschirm, indem wir Wissen aufnehmen, verarbeiten und für andere aufbereiten. Wir informieren uns im Internet statt mit Büchern. Wir vernetzen und vermarkten uns mit Hilfe von Social Media. Wir skypen und chatten mit Mitarbeitenden, die im selben Unternehmen arbeiten, sich aber kilometerweit entfernt befinden. Statt im Büro, arbeiten wir im Zug, im Restaurant und zu Hause im Garten. Und trotzdem: Die Digitalisierung hat erst gerade begonnen.

MEGATRENDS ALS LEITPLANKEN DER VERÄNDERUNG

Die Digitalisierung ist nicht die einzige Veränderung, die im Gang ist. Im Vordergrund der Studie stehen zwölf Megatrends und die von ihnen ausgelösten Gegentrends. Alle werden sich auf dem Weg in die Zukunft mehr oder weniger stark auf die Wirtschaft auswirken. Herauszufinden, welche Trends die Unternehmen am meisten prägen und wie sich die Trends konkret auswirken werden, war der Anlass dieser Studie. Sie interessiert sich insbesondere für die Auswirkungen der Megatrends auf die Arbeit, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sowie die Anforderungen, die an sie gestellt werden. Megatrends sind Entwicklungen, die langsam, aber kontinuierlich Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und die uns zur Verfügung stehenden Technologien verändern. Die Studie zeigt, dass für die Befragten neben der Digitalisierung insbesondere der demografische Wandel, die Wissensgesellschaft und der daraus resultierende Stress im Vordergrund stehen.

HRM ALS CHANGE-MANAGER

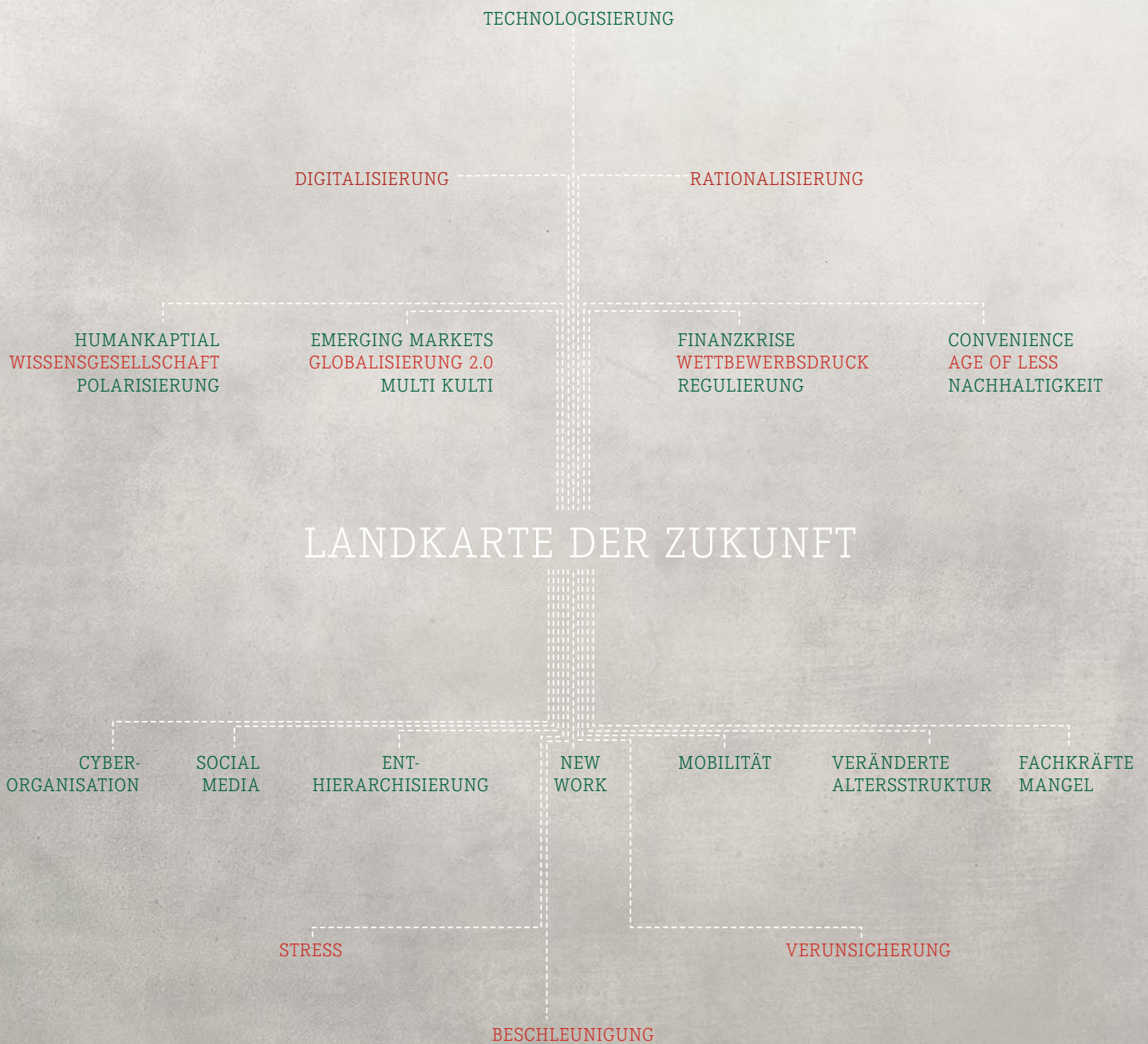
Durch das Human Resources Management (HRM) werden die Bedürfnisse der Kunden, der Mitarbeitenden und der Organisation in Einklang gebracht. Ausgehend von den zukünftigen Bedürfnissen der Kunden und den angebotenen Produkten, bestimmt das HRM, welche Fähigkeiten und welches Wissen ein Unternehmen braucht. Die Organisation strebt nach Effizienz, Gewinn und Innovation. Die Mitarbeitenden dagegen wünschen sich eine sinnvolle und identitätsstiftende Arbeit, eine ausgeglichene Work-Life-Balance sowie einen angemessenen Lohn. Das HRM ist aufgefordert, ein Gleichgewicht zwischen den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und jenen des Unternehmens herzustellen. Das HRM ist ebenso dafür verantwortlich, dass ein Unternehmen die für die Bewältigung der Zukunft nötigen immateriellen Ressourcen besitzt. Dazu gehören neben den Kompetenzen und dem Wissen eines Unternehmens auch weichere Faktoren wie Werte, der Grad der Identifikation und die Bereitschaft zum ständigen Wandel.

AUFBAU DER STUDIE

Die Studie zeigt in einem ersten Teil, welche Trends von den Befragten besonders stark wahrgenommen werden. In einem zweiten Teil werden die Herausforderungen und Managementaufgaben beurteilt, die sich aus diesen Veränderungen ergeben. Die Wissensfabrik wollte wissen, welche Herausforderungen als besonders wichtig beurteilt werden und wie gut die Unternehmen die daraus resultierenden Managementaufgaben heute bewältigen. Zudem wollte die Wissensfabrik wissen, wie weit die Digitalisierung des HRM fortgeschritten ist – in Bezug auf die HRM-Prozesse und die eingesetzten Instrumente. Am Ende der Studie werden die Ergebnisse aus Sicht der Wissensfabrik analysiert und in zehn 10 Diskussionsthesen zur Zukunft des HRM zusammengefasst.

GRUNDLAGE DER STUDIE

Grundlage der Studie bildet eine internetbasierte Befragung zwischen dem 7. März und dem 20. April 2012. Für die Stichprobe wurde zuerst das persönliche Netzwerk angeschrieben. Ergänzend wurde im Internet gestaffelt nach Kontakten gesucht, die sich für die Zukunft des HRM interessieren. Die Auswahl beschränkte sich auf die Deutschschweiz sowie den österreichischen und deutschen Bodenseeraum. Eine Tabelle im Anhang zeigt, wie sich die Stichprobe der 134 Befragten zusammensetzt.



Wenn Sie an die nächsten zehn Jahre denken, welche gesellschaftlichen, politischen, technologischen oder ökonomischen Veränderungen (Trends, Megatrends) werden sich besonders stark auf das Unternehmen auswirken, in dem Sie gegenwärtig tätig sind?

² LAND- KARTE DER ZUKUNFT

TRENDGRUPPEN ZEICHNEN LANDKARTE

Am Anfang der Studie wurden die Teilnehmenden gebeten, die aus ihrer Sicht wichtigsten Veränderungen zu benennen. Die Antworten wurden in 25 ungefähr gleich grosse Gruppen aufgeteilt. Gemeinsam zeichnen sie eine Landkarte der Zukunft. Sie gibt Aufschluss über die wahrgenommenen Veränderungen, die auf die Unternehmen und das HRM zukommen. In der Folge werden die Bestandteile der Karte und ihre Zusammenhänge erläutert.

TECHNOLOGISIERUNG ÜBER ALLEM

Es ist auffallend, dass die meisten Antworten einen Zusammenhang zur Technologie aufweisen. Die Befragten erwarten insbesondere eine weitere Welle der Digitalisierung. Wir kaufen, kommunizieren und informieren uns im Netz. In vielen Berufen ist das Arbeiten ohne Internet nicht mehr denkbar. Der technische Fortschritt erlaubt eine neue Stufe der Rationalisierung. Das Internet wird als Chance erkannt, um (personelle) Kosten zu sparen. Wir übernehmen Tätigkeiten, die früher jemand für uns erledigt hat (zum Beispiel eBanking, Reisen buchen). Viele Unternehmensprozesse lassen sich durch die neue Technologie automatisieren und effizienter gestalten. Unternehmen sind bei repetitiven Arbeitsabläufen versucht, Menschen durch Maschinen zu ersetzen.

DIGITALE WISSENSÖKONOMIE

Die wirtschaftliche Grosswetterlage ist gemäss den Wahrnehmungen der Befragten stark von der Wissensgesellschaft geprägt. Man kann von einer eigentlichen Wissensökonomie sprechen, in der Wissen zur wichtigsten Ressource von Mensch, Unternehmen und Region wird. Der Produktionsprozess eines Unternehmens wird zu einem gigantischen Wissensprozess. Wissen wird weiterverarbeitet, das heisst gesucht, gefiltert und in Form von Dienstleistungen für die Kunden inszeniert. Banken, Versicherungen, Beratungsunternehmen, Bildungsinstitutionen, Spitäler: Sie alle tun nichts anderes, als Wissen so zu verarbeiten, dass daraus ein (immaterieller) Kundennutzen entsteht. Die Befragten glauben, dass eine Zwei-Klassengesellschaft droht, in der sich die Bildungs-, Einkommens- und Vermögensschere öffnet. Das begünstigt eine Polarisierung der Politik.

GLOBALISIERUNG, ZWEI-KLASSENGESELLSCHAFT UND VERSCHÄRFTER WETTBEWERB

Die Befragten spüren, dass die Globalisierung in eine nächste Phase übertritt. Diese zeichnet sich insbesondere durch die *Emerging Markets* aus. In Asien und den BRICS-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China, Südafrika) entstehen für die befragten Unternehmen neue Märkte, aber auch neue Konkurrenten. Durch die intensivierete Globalisierung werden viele Unternehmen in Bezug auf Einkauf, Belegschaft und Absatz internationaler. Die Wirtschaft rückt durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien näher zusammen. Dadurch erhöht sich aus Sicht der Befragten die Transparenz der Angebote, genauso wie sich die Produktlebenszyklen verkürzen und Wettbewerbsvorteile kurzfristiger werden.

ERHÖHTER WETTBEWERBSDRUCK

Viele der befragten Unternehmen beobachten einen verschärften Wettbewerb, der einen Kosten- und Innovationsdruck auslöst. Dieser Druck provoziert zusammen mit den in den letzten Jahren erlebten Wirtschaftskrisen einen nationalen Wunsch nach Regulierung und Abschottung, zum Beispiel durch die Erhöhung von Zöllen. Die erlebten Wirtschaftskrisen und die Angst vor sozialem Abstieg provozieren ein Bedürfnis nach alternativen Gesellschafts- und Wirtschaftsmodellen. Diesen Modellen ist gemäss der Interpretation der gegebenen Antworten gemeinsam, dass sie das Wachstumsparadigma in Frage stellen und auf Convenience und Nachhaltigkeit setzen. Einige Befragte stellen sich die Frage, ob wir in Zukunft nicht mit weniger (materiellem Reichtum) glücklich sein müssen. Der Schweizer Zukunftsforscher David Bosshart nennt diese Variante der Zukunft *Age of Less*.

NEUE ARBEITSWELTEN

Die Befragten erwarten eine Veränderung der Arbeitswelt. Diese *Neue Arbeit* findet zunehmend über das Internet statt, Kommunikation und Vernetzung passieren über Social Media. Die Befragten erwarten, dass die veränderte Interaktion und die Zentralisierung der Information im Internet zu einer Enthierarchisierung der Unternehmen führen. Es gibt weniger Hierarchiestufen, die geltenden Regeln werden von den Betroffenen gemeinsam ausgehandelt, die Interaktion erhöht sich, aus Konkurrenten werden Kooperationspartner. Die Mitarbeitenden sind häufiger unterwegs, die Freizeit vermischt sich mit der Arbeit. Der demografische Wandel macht die Belegschaft internationaler und älter. Die starke Spezialisierung unseres Wirtschaftssystems und die im Rahmen des demografischen Wandels gehäuften Pensionierungen provozieren einen Fachkräftemangel.

GESTRESSTES INDIVIDUUM

Die Befragten nehmen eine Beschleunigung der Arbeitswelt wahr, die verunsichernd und stressend wirkt. Die Befragten identifizieren folgende Ursachen für dieses Übel: Die Arbeit dringt in die Freizeit vor, die Mitarbeitenden sind steigenden Anforderungen ausgesetzt, müssen mehr Selbstverantwortung übernehmen, Informationen vermehrt selber suchen und haben das Gefühl, ständig erreichbar sein zu müssen.



³ ZWÖLF MEGA- TRENDS, ZWÖLF GEGEN- TRENDS

BISHERIGE FORSCHUNG ALS GRUNDLAGE

Auf Basis der Trendforschung in den vergangenen Jahren hat die Wissensfabrik zwölf Megatrends definiert. Die Studie misst nun deren Relevanz in der Praxis. Die Auswahl basiert auf den Recherchen zu einer Dissertation, auf der Leitung eines Beratungsprojekts am Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen, einer daraus resultierenden Buchpublikation sowie auf in den letzten Monaten gehaltenen Referaten zur Zukunft der Personalarbeit, zur Zukunft der Bildung und zur Zukunft der Arbeit.

MEGATRENDS UND DIE EIN-PROZENT-REGEL

Bei Megatrends handelt es sich um langfristige und mehrschichtige Veränderungen, die sich gleichzeitig auf Gesellschaft, Politik und Wirtschaft auswirken. Mehrschichtigkeit heisst, dass ein Megatrend technische, mentale, soziale und ökonomische Konsequenzen hat. Megatrends wirken langfristig. Die Dinge ändern sich nicht schlagartig, sondern kontinuierlich. Man kann sich dies an der Ein-Prozent-Regel des Trendforschers Matthias Horx veranschaulichen. Phänomene mit Megatrend-Charakter verstärken sich jährlich um ein Prozent. So nimmt die Stadtbevölkerung, die Anzahl der Hundertjährigen oder die Anzahl der Patchwork-Familien jährlich um ein Prozent zu. In Bezug auf die Veränderung der Arbeit lässt sich beobachten, dass die Fraueneinkommen, die Bildungszugänge oder die atypischen Arbeitsverhältnisse jährlich um ein Prozent zunehmen.

MEGATRENDS ALS SCHLEICHENDE VERÄNDERUNG

Die Langsamkeit des Wandels ist ein Grund, warum viele bei der Betrachtung von Megatrends das Gefühl haben, dass sie diese Phänomene schon lange kennen. Häufig werden die Veränderungen aufgrund ihrer Langsamkeit für unbedeutend gehalten. Das kann sich rächen, denn Megatrends sind Entwicklungen mit Wachstumscharakter, wobei das kontinuierliche Wachstum zu exponentiellen Veränderungen führt. Was sich langsam beginnt zu verändern, verändert sich plötzlich sehr schnell. Das war auch beim Internet so. Es hat im Militär und in der Wissenschaft lange ein Schattendasein gefristet und ist nun zur wichtigsten Transformationskraft von Wirtschaft und Gesellschaft aufgestiegen. Google, Facebook und Amazon aber auch das iPhone und die e-Mail sind erst wenige Jahre alt; trotzdem sind sie nicht mehr aus unserem (Arbeits-)Alltag wegzudenken. Die Wirkung eines Megatrends hält so lange an, bis sich ein neues Gleichgewicht einstellt und neue Megatrends in den Vordergrund rücken.

MEGATRENDS PROVOZIEREN GEGENTRENDS

Megatrends sind so wirkungsvoll, dass sie Gegentrends auslösen. Die Individualisierung weckt eine neue Sehnsucht nach Gemeinschaft und die Mobilität verstärkt das Bedürfnis nach Heimat. Die Globalisierung und mit ihr die Dominanz der Mega-Marken wie Starbucks, Coca Cola, H&M und Ikea verstärken die Lust am Lokalen (Stichwort «aus der Region für die Region»). Auch die Digitalisierung kennt einen Gegentrend, indem sie eine neue Nachfrage nach Unerreichbarkeit, Authentizität, Natürlichkeit und Körperlichkeit schafft. Je stärker ein Megatrend wirkt,

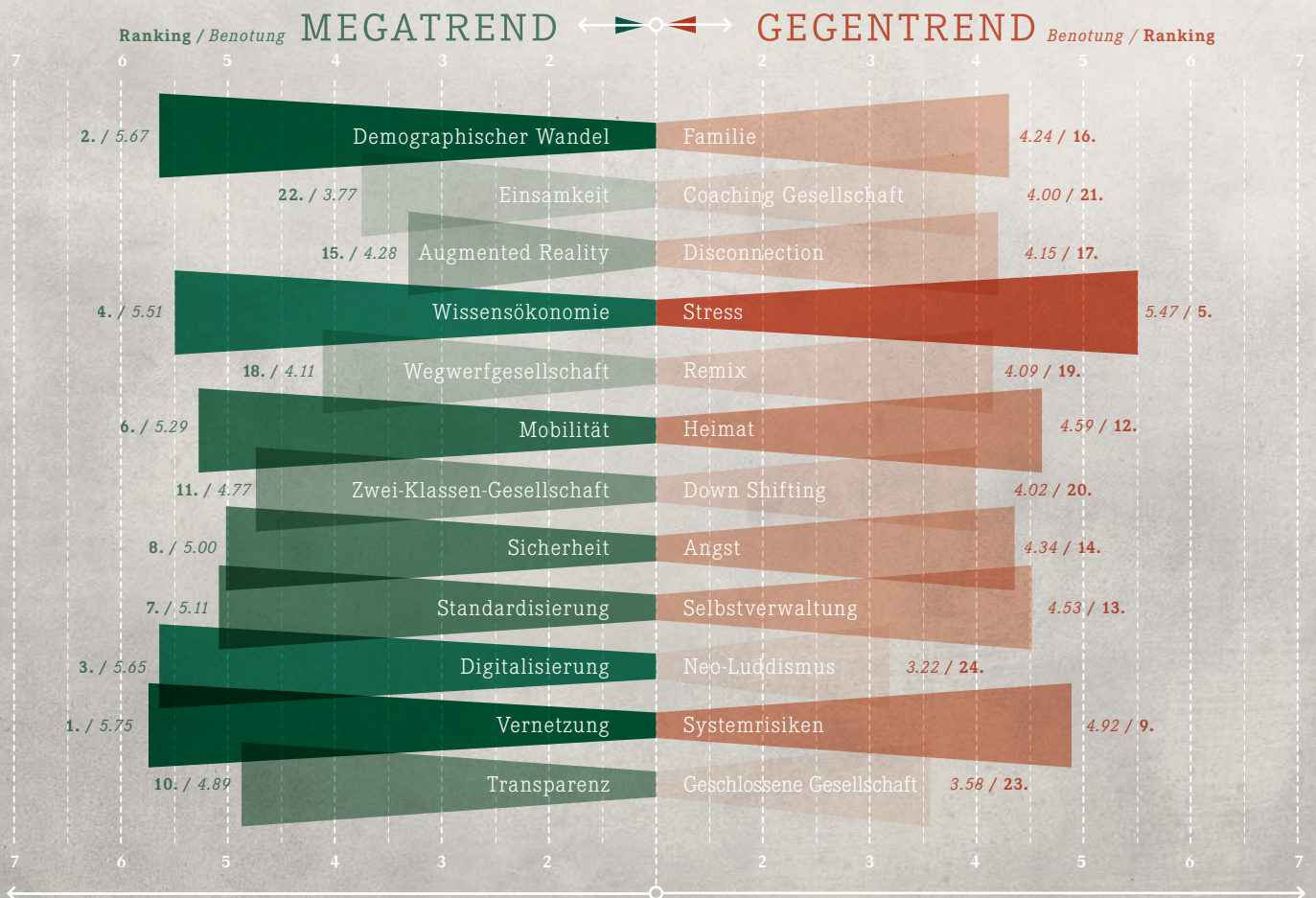
desto stärker ist auch der entsprechende Gegentrend spürbar. Anstelle von Megatrends und Gegentrends kann man deshalb von Spannungsfeldern sprechen, die durch den Megatrend und seinen Gegentrend entstehen. Diese Konstruktion macht deutlich, dass die Zukunft schwer zu prognostizieren ist, weil man nie weiss, wie Megatrend und Gegentrend auf einander einwirken werden. Es braucht deshalb ein Management, das die Flexibilität und den fortlaufenden Wandel unterstützt. Diese Veränderungs- und Lernbereitschaft zu entwickeln, ist eine Kernaufgabe des künftigen HRM.

GESELLSCHAFT, WIRTSCHAFT, POLITIK UND TECHNOLOGIE

Die Spannungsfelder können vier Dimensionen zugeordnet werden: Der Gesellschaft, der Wirtschaft, der Politik und der Technologie. Obwohl sich ein Spannungsfeld auf alle vier Dimensionen auswirkt, hat es doch immer einen Ursprung, wo sich die Veränderung zu verstärken beginnt. Die Gesellschaftsdimension beschäftigt sich mit der Frage, wie unsere Gesellschaft organisiert und strukturiert ist. Die Wirtschaftsdimension beschreibt, wie sich unsere Unternehmen verändern. Die Politikdimension fragt, wie Macht verteilt und wahrgenommen wird. Die Technologiedimension bezieht sich auf unser Verhältnis zur Technologie.

UR-KRÄFTE FÜHREN ZUR DE-MATERIALISIERUNG

In allen vier Dimensionen gibt es eine Ur-Kraft. Die vier Kräfte sind tief in uns Menschen eingepflanzt und führen dazu, dass wir mit dem Bestehenden nie zufrieden sind. In der Gesellschaft wirkt die Individualisierung, in der Wirtschaft die Emotionalisierung, in der Politik die Globalisierung und in der Technologie die Digitalisierung. Zusammen führen diese vier Ur-Kräfte zur Evolution oder anders ausgedrückt zur Steigerung von Komplexität. Denkt man die Digitalisierung futuristisch weiter, dann gewinnt das Immaterielle im Verhältnis zum Materiellen immer mehr an Bedeutung. Der Megatrend der Megatrends heisst deshalb De-Materialisierung. In der Wirtschaft zeigt sich diese Entwicklung durch die De-Materialisierung der Ressourcen (wir verarbeiten Wissen statt Rohstoffe), die De-Materialisierung der Arbeit (wir arbeiten mit dem Hirn statt mit dem Körper) sowie die De-Materialisierung der Produkte (MP3-Datei statt CD).



In der Folge werden 24 Trends kurz vorgestellt. Bitte beurteilen Sie, wie stark sich diese in den nächsten zehn Jahren ganz allgemein auf das Unternehmen / die Institution auswirken werden, in der Sie gegenwärtig tätig sind.

(1= geringe Auswirkung, 7= sehr starke Auswirkung)

⁴ WAHR- GENOMMENE MEGA- TRENDS

PRINZIP DER AUSWERTUNG

Die Teilnehmer der Studie wurden gefragt, für wie richtungsweisend sie einen Megatrend für ihr Unternehmen halten. Diese Wichtigkeit konnten sie auf einer Skala von eins bis sieben bewerten. Für die Auswertung der Megatrends werden die Mittelwerte betrachtet. Je höher der Mittelwert, desto wahrscheinlicher ist es, dass dieser Megatrend eine grosse Rolle spielen wird.

DIE ZUKUNFT IST DIGITAL

Die meisten Stimmen hat die «Vernetzung» erhalten. Dieser Megatrend wird von den Befragten als wichtigste Einflusskraft auf dem Weg in die Zukunft beurteilt. Die Vernetzung ist ursprünglich eine technologische Entwicklung, hat sich aber in den letzten Jahren stark auf das Wirtschaftliche und das Soziale ausgedehnt. Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien haben nicht nur neue Geräte wie das Smartphone oder den Tablet-Computer hervorgebracht, sondern auch unser Gesellschafts- und Organisationsverständnis verändert. Die hohe Bewertung der Megatrends Digitalisierung und Wissensgesellschaft (Ränge drei und vier) lässt keinen Zweifel daran, dass die Zukunft digital sein wird.

VORRANG DER TRENDS AUS TECHNOLOGIE UND WIRTSCHAFT

Die Befragten denken, dass die Gesellschaft älter und internationaler wird. Als Gesellschaft werden wir mehr Sprachen sprechen, heterogene kulturelle Hintergründe haben und unterschiedlichen Religionen nachgehen. Auf den vordersten Rängen platzieren sich weiter die Mobilität, die Standardisierung sowie das Bedürfnis nach Sicherheit. Beim Vergleich der Ergebnisse mit den vorher vorgestellten Dimensionen fällt auf, dass die Technologie- und Wirtschaftsdimension am wichtigsten für die Befragten sind. Das ist wenig erstaunlich, da die Studie einen wirtschaftlichen Fokus hat. Es könnte allerdings auch darauf hindeuten, dass die Entwicklungen in Technologie und Wirtschaft bereits heute sehr eng miteinander verknüpft sind. Die politischen Entwicklungen werden dagegen als weniger bedeutend eingestuft. Hinter der Vernetzung folgt der «demografische Wandel».

MEGATRENDS WICHTIGER ALS GEGENTRENDS

Beim Vergleich von Trend und Gegentrend fällt auf, dass die Megatrends mit einer Ausnahme wichtiger als ihre Gegentrends beurteilt werden. In den Spannungsfeldern Demografischer Wandel ↔ Familie und Digitalisierung ↔ Neo-Luddismus schlägt der Megatrend seinen Gegentrend am deutlichsten. Überträgt man diese Erwartungen in reale Geschehnisse, so würde die neue Familienbewegung den demografischen Wandel ebenso wenig aufhalten wie die neue Technikfeindlichkeit die fortschreitende Digitalisierung. Ausnahme bildet das Spannungsfeld Einsamkeit ↔ Coaching-Gesellschaft, wo der Gegentrend mehr Stimmen holt als der Megatrend. Allerdings spielen beide Aspekte des Spannungsfelds für die Befragten eine geringe Rolle.

SCHATTEN DER DIGITALEN WISSENSGESELLSCHAFT

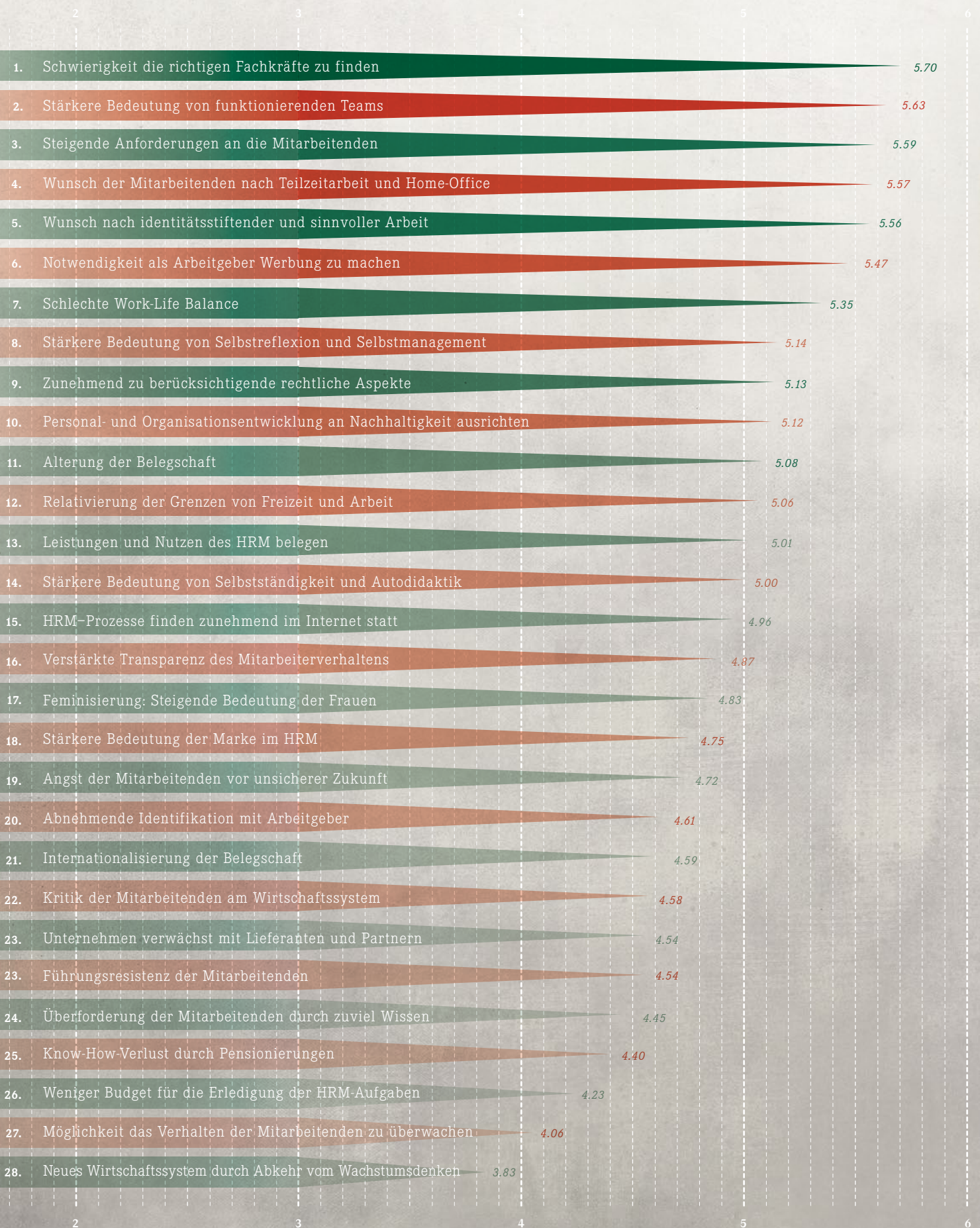
Die Begleiterscheinungen der Megatrends belasten uns. Viele Befragte glauben, dass wir in Zukunft noch mehr «Stress» ausgesetzt sind. Dieser Trend ist kein Megatrend, sondern *eine Konsequenz* der veränderten Gesellschaft. Er bleibt der einzige Gegentrend mit hoher Bedeutung. Viele Gegentrends folgen erst ganz am Ende der Rangliste. Am wenigsten Stimmen haben die Gegentrends Neo-Luddismus, geschlossene Gesellschaften und Down-Shifting erhalten. Diese Trends stehen stellvertretend für die Kehrseiten einer nach Wachstum und Effizienz strebenden Gesellschaft. Viele Befragte nehmen diese Gegentrends nicht wahr oder halten sie für irrelevant. Zu diesem Ergebnis passt, dass die Gefahr der Vereinsamung für wenig bedeutend gehalten wird.

DYNAMIK DER SPANNUNGSFELDER

Berechnet man die Summe der Stimmen, die auf den Trend und seinen Gegentrend entfallen, so dominieren drei Spannungsfelder unsere Zukunft: Der Umgang mit Wissen (Wissensgesellschaft ↔ Stress), mit Netzwerken (Vernetzung ↔ Systemrisiken) und einer alternden Gesellschaft (Demografischer Wandel ↔ Familie). Die Grafik zeigt, dass in diesen Spannungsfeldern sowohl der Megatrend als auch sein Gegentrend viele Stimmen erhalten. Das deutet auf eine hohe Dynamik im Spannungsfeld hin, also darauf, dass sich hier viel bewegt. Es sind diese Spannungsfelder, die unsere zukünftigen Bedürfnisse sowie Arbeitsinhalte und -formen am stärksten prägen werden. Sie fordern das Marketing genauso wie das HRM.

GEGENTRENDS MACHEN DEN UNTERSCHIED

Die grössten Unterschiede in der Bewertung der Veränderungen treten bei den Megatrends Wegwerfgesellschaft sowie bei den Gegentrends geschlossene Gesellschaft und Disconnection auf. Die Statistik zeigt, dass man mit Hilfe der Gegentrends Einsamkeit, Zweiklassengesellschaft und Angst die Befragten am besten in zwei möglichst unterschiedliche Gruppen einteilen kann. Für die eine Gruppe sind diese Gegentrends nicht relevant, für die anderen nur wenig relevant. Es sind die Gegentrends, welche die grössten Unterschiede in der Wahrnehmung der Zukunft ausmachen. Das könnte heissen, dass die Folgen der Megatrends sehr ungleich verteilt sind.



Durch die eingeführten Trends ergeben sich neue Herausforderungen für das Human Resources Management. Bitte beurteilen Sie auf einer Skala von 1 bis 7, wie stark Ihr Unternehmen von diesen Veränderungen betroffen ist.

(1 gar nicht betroffen, 7 sehr stark betroffen)

⁵ NEUE HERAUS- FORDERUNGEN FÜR DAS HRM

ZUKÜNFTIGE HERAUSFORDERUNGEN

Im zweiten Frageblock der Studie wurden die Befragten gebeten, die zukünftigen Herausforderungen des Human Resources Management zu definieren. Dazu haben sie 29 Herausforderungen auf einer Skala von 1 bis 7 gemäss der Bedeutung für ihren Arbeitgeber bewertet. Danach wurden die Befragten gebeten, die drei wichtigsten Herausforderungen zu benennen. Auf diese Auswertung wird aber erst im letzten Teil der Studie eingegangen.

WEIT VERBREITETER FACHKRÄFTEMANGEL

Die grösste Herausforderung aus Sicht der Befragten ist die Schwierigkeit, die richtigen Fachkräfte zu finden. Der hohe Durchschnittswert bestätigt die im ersten Teil der Studie festgestellte Bedeutung und möglicherweise die bereits eingetretene Dringlichkeit dieser Herausforderung. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass sich die Befragten in der Bewertung dieser Herausforderungen sehr uneinig sind. Das Problem ist folglich in den Betrieben sehr unterschiedlich ausgeprägt. Zur Schwierigkeit des Fachkräftemangels passt die hohe wahrgenommene Bedeutung des *Employer Brandings*. Unternehmen sind aufgefordert, sich auf dem Arbeitsmarkt wirksam in Szene zu setzen, um Zugriff zu hochqualifizierten, talentierten, querdenkenden und engagierten Mitarbeitenden zu erhalten.

NEUE ARBEITSWELTEN

Die Befragten erkennen einen grossen Wunsch der Mitarbeitenden nach identitätsstiftender und sinnvoller Arbeit. Diese werden wir nach Ansicht der Befragten in Zukunft stärker als Teilzeitarbeit, als *Mobile Arbeit* unterwegs und im Home-Office wahrnehmen. Alle Herausforderungen in Zusammenhang mit der Neuen Arbeit erhalten von den Befragten eine hohe Zustimmung (im Durchschnitt über 5.5 auf einer Siebner-Skala). Zudem gibt es nur geringe Unterschiede in der Bewertung der Herausforderungen, welche die neue Arbeit betreffen. Die Befragten sind sich hier einig. Das unterstreicht die Bedeutung der Kräfte, die gegenwärtig unsere Arbeitswelten verändern.

VERÄNDERTE FUNKTIONEN DES TEAMS

Die Antworten zeigen, dass Arbeit zukünftig sehr selbstständig und gleichzeitig vermehrt in Teams stattfindet. Die Herausforderung funktionierende Teams zu schaffen, hat am zweitmeisten Stimmen erhalten. Gleichzeitig glauben die Befragten, dass Selbstständigkeit und Autodidaktik wichtiger werden. Das klingt zuerst unlogisch ist aber leicht erklärbar. Weil Arbeit dezentraler erledigt wird, nehmen Teams in Zukunft eine veränderte Funktion wahr. Plakativ ausgedrückt: Früher haben in einem Team alle dasselbe gemacht, in Zukunft machen alle etwas anderes. Teamarbeit kommt erst dann zum Zug, wenn sich die Mitglieder eines Teams sorgfältig vorbereitet haben. Die Zunahme der Teamarbeit scheint also keinen sozialen, sondern vielmehr einen ökonomischen Grund zu haben. Das Beschränken der Teamarbeit auf Lösungsfindung und -überprüfung ermöglicht es Unternehmen, Prozesse effizienter zu gestalten, Kosten zu sparen und unter dem Strich ihre Produktivität zu erhöhen.

HOHE BELASTUNGEN DER NEUEN ARBEIT

Die neue Arbeit setzt die Mitarbeitenden hohen Belastungen aus. Dies zeigt sich neben der Erwartung steigender Anforderungen auch in der hoch bewerteten Herausforderung einer ausgeglichenen Work-Life-Balance. Grund dafür ist offenbar weniger die Konfrontation mit zuviel Wissen als die Erhöhung der Anforderungen sowie die vielerorts beobachtete Relativierung der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit. Um diesen Anforderungen der neuen Arbeitswelt gewachsen zu sein, braucht es gemäss den Befragten eine hohe ausgeprägte Fähigkeit der Selbstreflexion, ein souveränes Selbstmanagement und eine hohe Selbstständigkeit.

DEMOGRAFISCHER WANDEL UNPROBLEMATISCH?

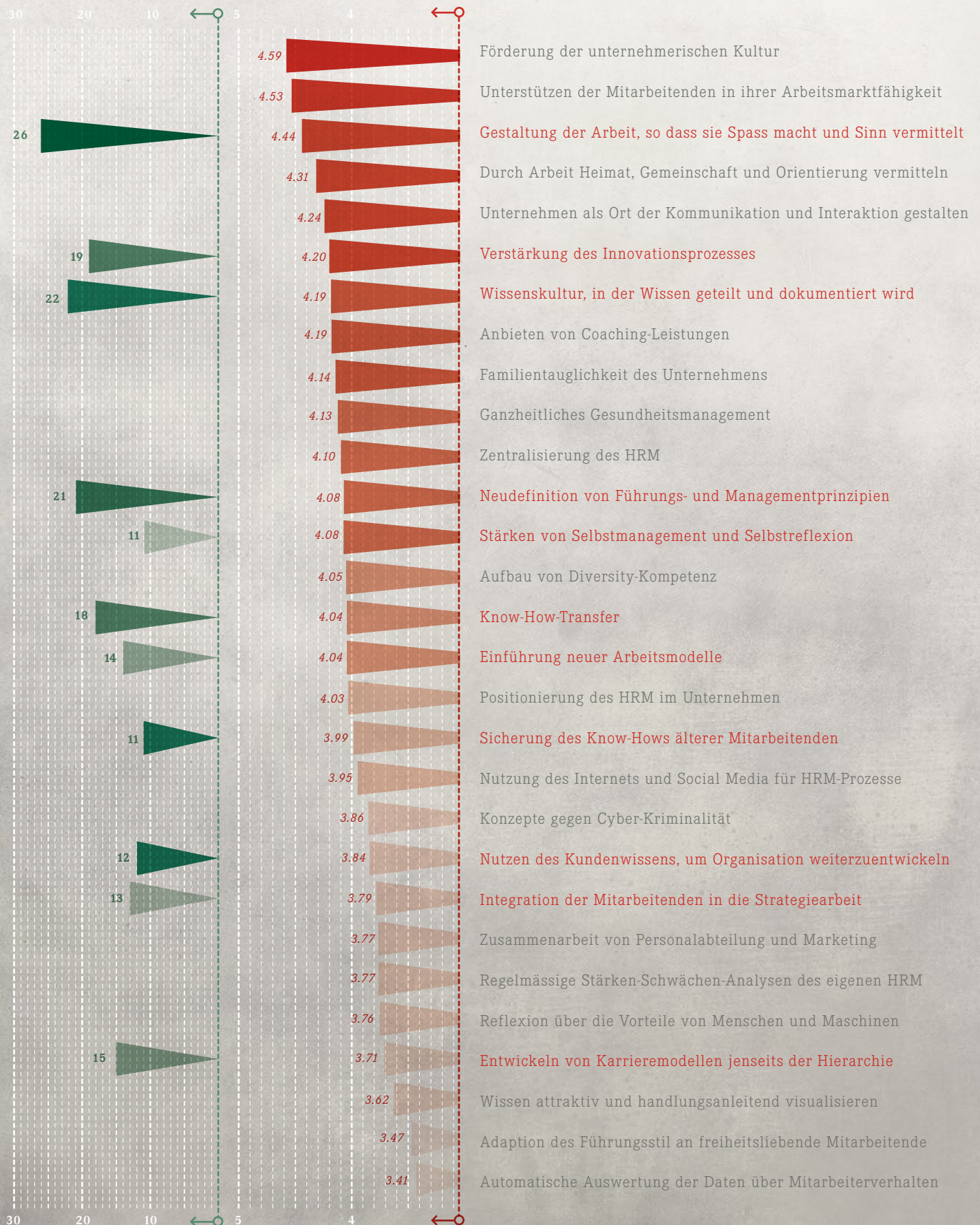
Am wenigsten Stimmen erhalten jene Probleme, die heute noch nicht wirklich spürbar sind. Die geringste Herausforderung sehen die Befragten in einer allfälligen Abkehr vom Wachstumsdenken. Das unterstreicht die tiefe Beurteilung des Megatrends Down Shifting. Auch die Überwachung des Mitarbeiterverhaltens stellt im Moment keine Schwierigkeit dar. Deutlich abgelehnt wird schliesslich die Behauptung, dass die Personalabteilungen in Zukunft weniger Budget für die Erledigung ihrer Aufgaben haben. Weniger Probleme als nach der Beurteilung der Megatrends erwartet, schaffen die Alterung und die Internationalisierung der Belegschaft sowie der potenzielle Know-How-Verlust durch Pensionierungen.

DEMOGRAFISCHER WANDEL ALS UNTERSCHIEDUNGSMERKMAL

Eine kleine Gruppe der Befragten ist den Trends stark ausgesetzt, die grosse Gruppe ist mittelmässig von den Trends betroffen und eine kleine Gruppe von Befragten gibt an, eher weniger von den Herausforderungen betroffen zu sein. Die Zukunft scheint also nicht alle gleich zu verunsichern. Die Statistik zeigt, dass die Herausforderung des demografischen Wandels die Befragten am deutlichsten in zwei Gruppen aufteilt. Die Unternehmen, die vom demografischen Wandel stark betroffen sind, stellen eine Alterung der Belegschaft fest, haben Angst durch Pensionierungen Know-How zu verlieren und sind auch stärker von der Schwierigkeit betroffen, Fachkräfte zu finden.

Relevanz für den Unternehmenserfolg
/ Nennungen (Top Ten)

Qualität der Aufgabenerfüllung
/ Benotung



Durch die eingeführten Megatrends verstärken sich gewisse Aufgaben des HRM. Bitte beurteilen Sie auf einer Skala von 1 bis 7, wie gut Ihr Unternehmen für die Bewältigung der Aufgaben gerüstet ist.

Welche der HRM-Aufgaben sind Ihrer Meinung nach am wichtigsten für Ihren zukünftigen Unternehmenserfolg?

⁶ MANAGEMENT- AUFGABEN DES HRM

BEDEUTUNG VS. BEHERRSCHUNG DER AUFGABE

Unabhängig von der Fähigkeit zur Bewältigung einer Managementaufgabe, stellt sich zuerst die Frage nach ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Die Teilnehmenden wurden deshalb gebeten, jene HRM-Aufgaben zu nennen, die ihrer Meinung nach den Unternehmenserfolg am stärksten beeinflussen. Fasst man die Ergebnisse zusammen, wiederholt sich die hohe Bedeutung der Neuen Arbeit. Am wichtigsten ist für die Befragten, dass die Arbeit den Mitarbeitenden Spass macht und Sinn stiftet. Ähnlich wichtig erscheint ihnen das Schaffen von neuen Arbeitsmodellen.

WISSENSKULTUR ALS WETTBEWERBSFAKTOR

Ein zweites Cluster für den Unternehmenserfolg zeigt sich im Bereich der Unternehmenskultur. Diese lässt sich wesentlich danach beurteilen, wie mit Wissen und mit Ideen umgegangen wird. Die Befragten erkennen einen hohen Zusammenhang zwischen dem Wissensmanagement (Know-How-Transfer, Wissenskultur, Innovationsprozess) und dem Unternehmenserfolg. Hintergrund dieser hohen Einschätzungen könnten der verschärfte Wettbewerb, die verkürzten Produktlebenszyklen und der erhöhte Kostendruck sein. Die Befragten glauben, dass es für den zukünftigen Erfolg wichtig ist, Kunden und Mitarbeitende in die Strategie- und Organisationsentwicklung einzubeziehen. Das macht Sinn, denn diese Anspruchsgruppen sind anders betrachtet die wichtigsten Wissensträger des Unternehmens.

NEUE ANSÄTZE IN LEADERSHIP UND MANAGEMENT

Überraschend klar bestätigen die Befragten die Relevanz der Neudefinition von Führungs- und Managementprinzipien. Im Argumentationsgang dieser Studie sind die Ursprünge dieser Notwendigkeit in den durch die Megatrends angestossenen Veränderungen zu suchen. Digitalisierung, Vernetzung und Wissensgesellschaft haben offenbar starken Einfluss auf unsere Idealvorstellung von Führung und Management. Offenbar verlangt die Neue Arbeit nach einem *Neuen Leadership* und einem *Neuen Management*.

ERFOLGE IN TRADITIONELLEN AUFGABEN

Nun stellt sich die Frage, wie gut die aus den Megatrends hervorgehenden Managementaufgaben erfüllt werden. Die Teilnehmenden wurden deshalb gefragt, wie gut ihr Arbeitgeber diese Aufgaben erfüllt. Am besten schätzten sie die Fähigkeit ihres Unternehmens ein, eine unternehmerische Unternehmenskultur zu schaffen. Hohe Werte erhalten auch: Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit, der Spassgehalt und die Sinnhaftigkeit der Arbeit, die Vermittlung von Heimat und Gemeinschaft sowie die Interaktions- und Kommunikationsprozesse. Allerdings sind die Werte gerade auch im Vergleich zu den anderen Fragen der Studie eher tief. Der höchste Wert liegt auf einer Siebner-Skala, bei 4.6 – also höchstens bei einem «befriedigend».

MÜHE MIT NEUEN ARBEITS-, KARRIERE- UND FÜHRUNGSFORMEN

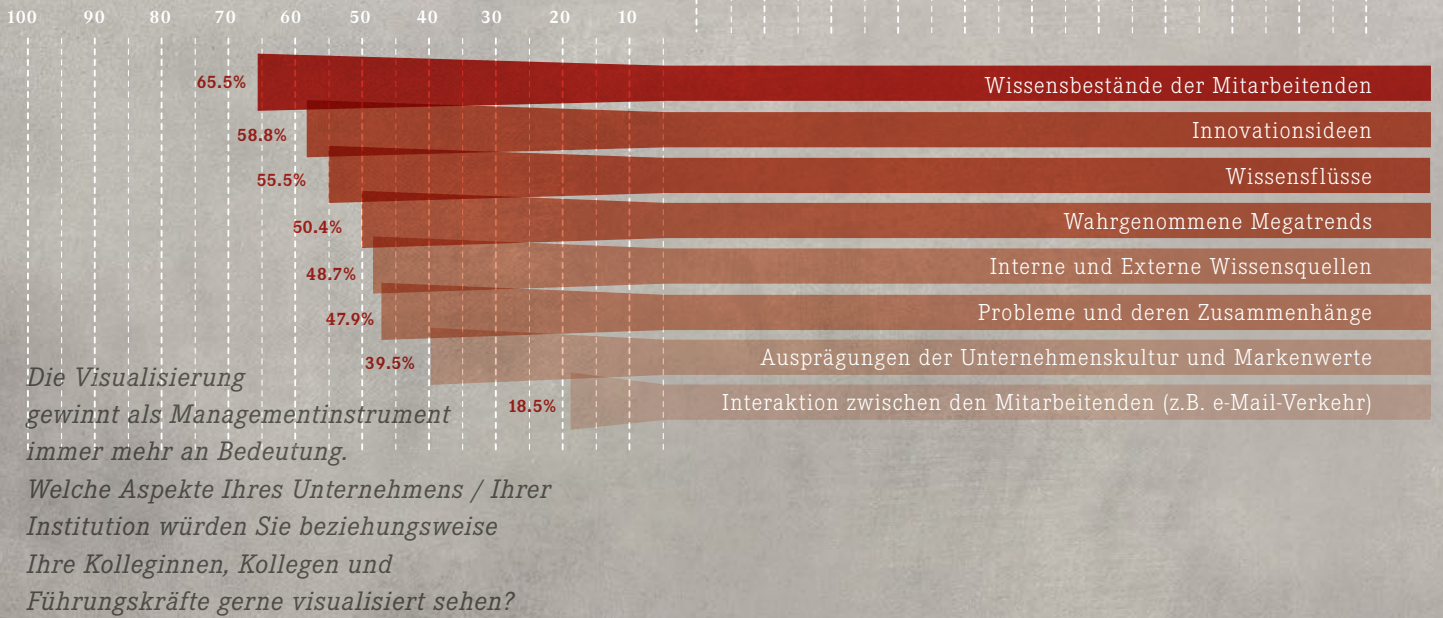
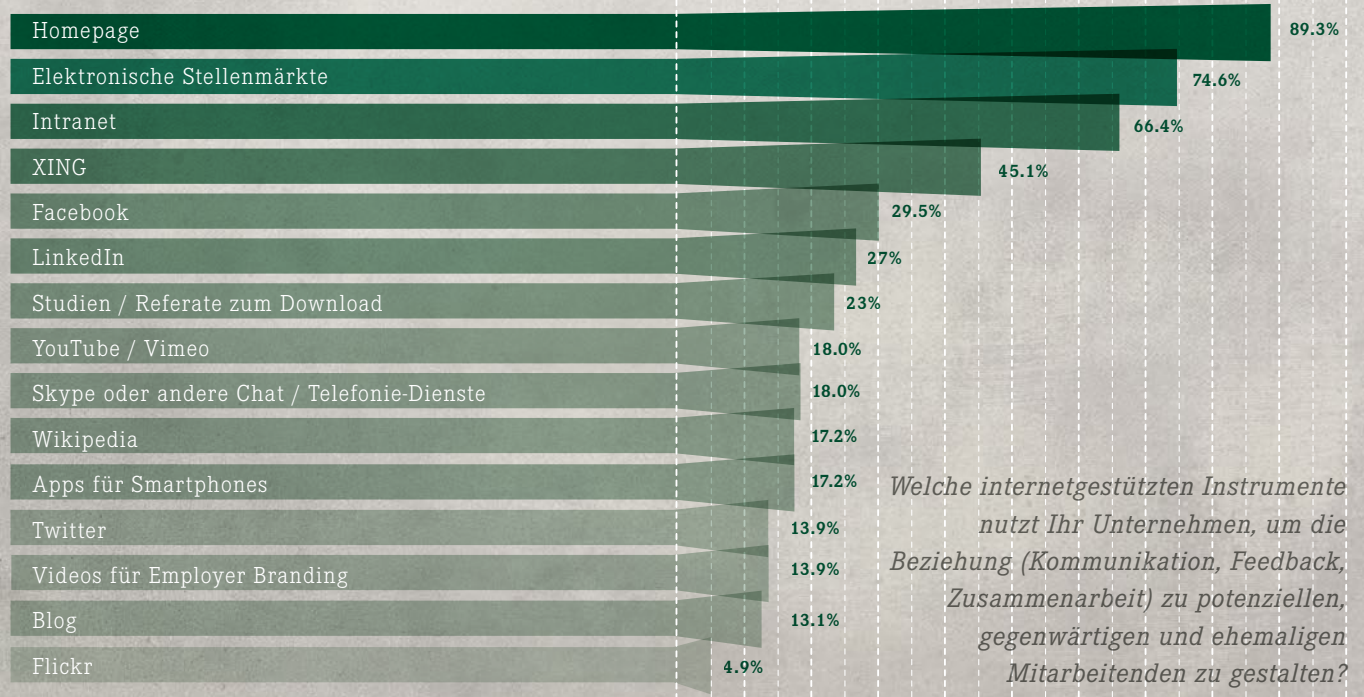
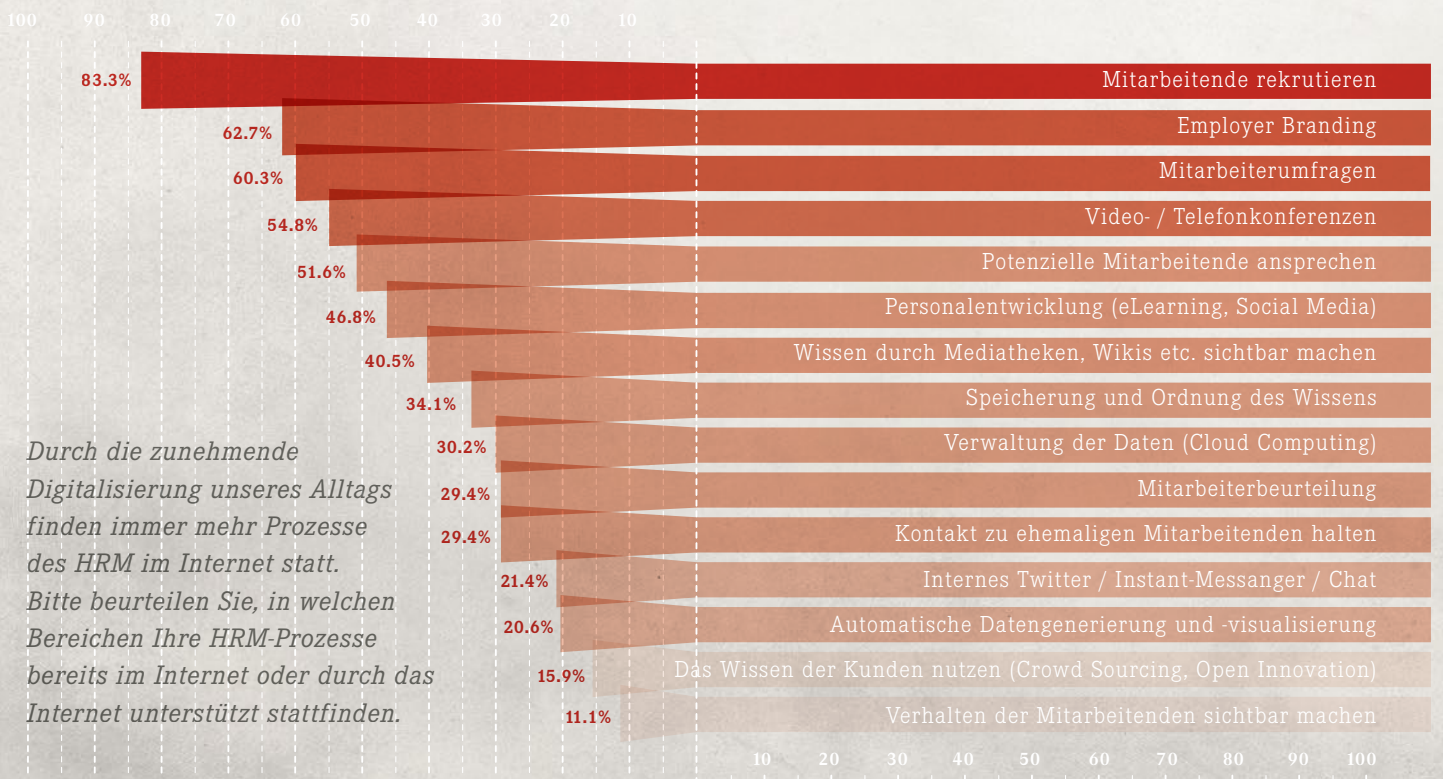
Am Ende der Ranglisten finden sich Themen, die aus der zunehmenden Vernetzung und den Chancen der Digitalisierung resultieren. Die befragten Unternehmen haben Schwierigkeiten, ihre Kunden und Mitarbeitenden in die Strategiearbeit einzubeziehen und ihnen Karrieren jenseits der Hierarchie anzubieten. Dazu passt, dass die Befragten die Reflexion und Adaption des Führungsstils an freiheitsliebende, identitätssuchende und autoritätsablehnende Mitarbeitende als ungenügend beurteilen. Auch die Reflexion der Vorteile von Mensch und Maschine wird nur knapp als genügend beurteilt.

DECKUNGSGLEICHHEIT VON KOMPETENZEN UND AUFGABEN?

Es ist auffallend, dass sich über alle Aufgaben hinweg die Prioritäten mit den Fähigkeiten relativ gut decken, mit zwei Ausnahmen. Einerseits entspricht das ganzheitliche Wissensmanagement (Nutzung Kundenwissen, Integration der Mitarbeitenden in Strategiearbeit, Visualisierung des Wissens, Know-How-Transfer) noch nicht seiner Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Es stellt deshalb ein zentrales Entwicklungsfeld dar. Andererseits ist die Reflexion von Führung und Karrieremodellen noch nicht soweit fortgeschritten, wie es die hohe Bedeutung der Neuen Arbeit hätte erahnen lassen.

UNTERSCHIEDLICHER UMGANG MIT DIGITALISIERUNG

Die grössten Unterschiede in der Beurteilung der Managementaufgaben zeigen sich in jenen Aufgaben, die direkt mit der zunehmenden Digitalisierung zusammenhängen. Konkret in der Bewältigung der Cyberkriminalität, in der zunehmenden Nutzung des Internets für HRM-Prozesse sowie in der stark durch die Digitalisierung provozierten Reflexion des Führungsstils. Die Statistik weist zwei Gruppen von Befragten aus: Jene, die *New Work* und *New Leadership* vor Schwierigkeiten stellt, und jene, für die dieser Wandel kein Problem ist. Interessant ist dabei, dass die Wandelfähigen generell weniger Angst vor den neuen Aufgaben des HRM haben. Wer den Wandel bewältigen kann, stellt seinem Unternehmen auch in allen anderen Managementaufgaben ein besseres Zeugnis aus als jene, die sich vor dem Wandel fürchten.



⁷ DIGITALI- SIERUNG DES HRM

FORTSCHRITT DER DIGITALISIERUNG

Die Digitalisierung ermöglicht dem HRM, seine Prozesse und Instrumente in das Internet zu übertragen. Dadurch werden Informationen transparent und zentral gespeichert. Unternehmen wollen so Kosten sparen und ihre Effizienz steigern. Das Internet schafft neue Möglichkeiten, um mit (potenziellen) Mitarbeitenden zu kommunizieren. Die Digitalisierung erlaubt den Zugriff auf das Wissen derjenigen Anspruchsgruppen, die nicht als Mitarbeitende engagiert sind. Zum Beispiel können auf Social Media Kunden gefragt werden, welche Neuheiten sie sich wünschen. Schliesslich lassen sich durch die Digitalisierung Daten viel einfacher sammeln und automatisch visualisieren. So entstehen neue Entscheidungshilfen und Managementinstrumente. Die Wissensfabrik wollte deshalb wissen, wie weit die Digitalisierung des HRM bereits fortgeschritten ist.

ABBILDUNG DER PROZESSE IM NETZ

Am stärksten wird das Internet in der Personalrekrutierung eingesetzt, dabei versucht man sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. In mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen gehören netzbasierte Mitarbeiterumfragen sowie Video- und Telefonkonferenzen zum Alltag. Nur die Hälfte der Befragten kommt über das Internet mit potenziellen Mitarbeitenden ins Gespräch, noch weniger der Befragten bleiben über das Netz mit ihren ehemaligen Mitarbeitenden in Kontakt. Nur eine Minderheit der Befragten setzt das Internet ein, um vom Wissen ihrer Kunden zu profitieren. Das digitale Wissensmanagement ist erst wenig entwickelt. Das Netz wird wenig genutzt, um Daten zu verwalten oder das Wissen zu speichern und zu ordnen. Noch weniger Befragte nutzen Funktionen, um das Verhalten der Mitarbeitenden sichtbar zu machen (*Big Data*).

GERINGE NUTZUNG VON SOCIAL MEDIA

Das am weitesten verbreitete Instrument des digitalen HRMs ist nicht überraschend die Homepage. Überraschend ist jedoch, dass doch etwa 10% der Befragten angeben, keine Internetseite zu nutzen, um die Beziehung zu ihren Mitarbeitenden zu gestalten. Passend zum Internet ist die Verbreitung des Intranet, es folgt an dritter Stelle. Auf dem zweiten Rang steht die Nutzung von elektronischen Stellenmärkten. Social Media finden noch keine grosse Verwendung. Immerhin knapp die Hälfte gibt an, Xing für die Personalarbeit zu nutzen. Weit abgeschlagen folgt Facebook, das von einem Drittel der Befragten eingesetzt wird. Twitter wird nur von einer Minderheit der an der Studie teilnehmenden Unternehmen eingesetzt. Digitale Instrumente, die der Kommunikation, Wissens-erarbeitung und Wissensdokumentation dienen, sind noch wenig etabliert. Mögliche Gründe sind Unkenntnis über die neuen Möglichkeiten, Angst vor einem Kontrollverlust oder fehlende zeitliche und finanzielle Ressourcen.

TEXTORIENTIERTE EINWEG-KOMMUNIKATION

Die eingesetzten Instrumente sind weitgehend textlastig. Nur wenige Unternehmen teilen ihre Erfahrungen und ihr Wissen in Form von downloadbaren Studien und Referaten. Die Verwendung von Fotos und Videos findet in der Beziehungsaufnahme, -gestaltung, -dokumentation und -pflege kaum Verwendung. Unternehmen brauchen Instrumente wie Flickr, YouTube, Blogs noch wenig, um der (digitalen) Öffentlichkeit zu zeigen, wer sie sind und für was sie sich einsetzen. Dabei ist gerade die Multimedialität ein geeignetes Instrument, um den Anspruchsgruppen Geschichten zu erzählen, beziehungsweise Branding zu betreiben. Die eingesetzten Instrumente zeichnen sich unter dem Strich durch ihre Einweg-Kommunikation aus. Es ist also meistens nicht möglich, in einen Dialog mit den Unternehmen zu treten.

AUTOMATISIERTES WISSEN

Am Anfang steht das digitale HRM auch bei der automatischen Dokumentation und Visualisierung des Verhaltens, der Gedanken und des Wissens in einer und über eine Organisation. Die Unternehmen profitieren noch wenig von der Möglichkeit, den Zustand ihres Unternehmens mit Hilfe der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien per Knopfdruck festzuhalten und Entwicklungen in dynamischen Animationen zu verfolgen. Die Befragung zeigt, dass ein entsprechendes Bedürfnis eigentlich vorhanden ist. Die Visualisierung der Wissensbestände und -flüsse der Mitarbeitenden, das Aufzeigen von wahrgenommenen Megatrends sowie (damit verbundenen) Innovationspotenzialen stossen auf das grösste Interesse. Über die Hälfte der Befragten wünscht sich solche Visualisierungen. Die noch geringe Nutzung dieser sogenannten Wissenskarten mag mit noch nicht vorhandenen technischen Lösungen, Skepsis gegenüber visuellen Management-Instrumenten, dem Vermeiden von Kosten oder aber mit der Angst von Datenmissbrauch zusammenhängen.

NUTZEN /
EFFIZIENZ

NEUERFINDUNG
HRM

MENSCHLICHES
GEWISSEN

ENABLE

FUTURE HR

DEVELOP

KOMPETENZ-
MANAGEMENT

WISSENS-
MANAGEMENT

Stressmanagement

Work Life
Integration

New
Leadership

Cyber-
Organisation

Demografischer
Wandel

Rekrutierung

Mitarbeitende
binden

Employer
Branding

Diversity

Förderung

Wenn Sie an die nächsten zehn Jahre denken, welches sind die drei grössten Herausforderungen für das HRM?

⁸ ZEHN THESEN ZUR ZUKUNFT DES HRM

DAS ZUKÜNFTIGE HRM

Im letzten Teil skizziert die Studie das zukünftige HRM. Die Abbildung auf Seite 32 zeigt, welche Herausforderungen aus Sicht der Befragten die Zukunft des HRM am meisten prägen werden. Davon lassen sich die zukünftige Rolle und die zu erfüllenden Aufgaben ableiten. Wichtigste Aufgabe wird gemäss den Befragten das Kompetenz- und Wissensmanagement sein. Diese Aufgabe wird man nur dann erfolgreich bewältigen, wenn sich das HRM im Unternehmen neu positioniert, den erarbeiteten Nutzen ausweisen und Kosteneffizienz garantieren kann. Das HRM bleibt das menschliche Gewissen des Unternehmens, indem es für die Anliegen der Mitarbeitenden kämpft und sich deren Sorgen und Problemen annimmt.

DEVELOP AND ENABLE

Dem Kompetenz- und Wissensmanagement können weitere Aufgaben untergeordnet werden. Sie wurden hier zwei verschiedenen Rollen des zukünftigen HRM zugeteilt. In der Rolle des *Enablers* befähigt das HRM die Organisation, die Megatrends beziehungsweise den Wandel zu bewältigen. Konkret geht es um Stressmanagement, Work-Life-Integration, New Leadership, die digitale Unternehmung sowie den demografischen Wandel. In diesen Themenbereichen wirkt das HRM unterstützend und befähigt die Mitarbeitenden und deren Führungskräfte zum Wandel. Aktiver verhält sich das HRM als *Developer* in den Bereichen Rekrutierung, Mitarbeiterbindung, Employer Branding, Diversity und Förderung.

ZEHN DISKUSSIONSTHESEN

Ergänzend zu dieser Rollenbeschreibung werden nun zehn konkrete Thesen zur Zukunft des HRM präsentiert. Sie basieren auf den durch die Studie gewonnenen Erkenntnissen und schliessen an die qualitative Forschung der Wissensfabrik in den letzten Jahren an. Die Ecksteine dieser Recherche sind im Anhang aufgeführt und können auf wissensfabrik.ch unter Publikationen heruntergeladen werden. Die Thesen münden in die Forderung nach einer Re-Organisation des Human Resources Managements.

1. *Die Megatrends Wissensgesellschaft, Vernetzung und Digitalisierung machen das Wissen zur wichtigsten Ressource des Unternehmens.* Das stärkt die Bedeutung des HRM. Wenn Wissen tatsächlich die wichtigste Ressource der Zukunft ist, dann muss das HRM zur Kernabteilung des Unternehmens werden. In dieser Funktion ist es dafür verantwortlich, dass ein Unternehmen bestmöglich von seinen Wissensreichtümern profitiert. Dazu identifiziert das HRM die wichtigsten Know-How-Träger und bindet diese an das Unternehmen. Dabei spielen junge Talente (*Stichwort Talent Management*) genauso eine Rolle wie bald zu pensionierende wissensreiche Mitarbeitende. Um die Chancen der Zukunft zu nutzen, bildet es seine Know-How-Träger fortlaufend weiter.

2. *Die wichtigste Aufgabe des zukünftigen HRM liegt in der Unterstützung der Unternehmen und ihrer Mitarbeitenden zum ständigen Wandel.* Das setzt voraus, dass sich eine Organisation immer wieder neu mit der Zukunft beschäftigt und dazugehörige Methoden und Prozesse institutionalisiert. Noch wichtiger ist eine Unternehmenskultur, die Veränderung zulässt und das Lernen als Individuum, Team und Unternehmen fördert. Die Bedeutung der Wandlungsfähigkeit von Menschen und Unternehmen nimmt zu. Das Lebenstempo erhöht sich, das verkürzt die Dauer von Produktlebenszyklen, von Wettbewerbs- und Wissensvorteilen. Das HRM leistet dann einen Beitrag zur erfolgreichen Organisation, wenn es gelingt, die Bedürfnisse von Kunden, Mitarbeitenden und Unternehmen in Einklang zu bringen.

3. *Die Megatrends Vernetzung, demografischer Wandel, Digitalisierung, Wissensökonomie, Stress und Mobilität verändern die Arbeitswelt.* Für Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter lösen sich die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit, zwischen Büro und Zuhause weiter auf. Die Unternehmen wandeln sich zu Netzwerken, in denen Hierarchien relativiert werden und sich Teams über die Grenzen des Unternehmens erstrecken. Diese Teams integrieren Lieferanten und Kunden, gearbeitet wird häufig (nur) im Internet. Der Wandel der Arbeitswelt verlangt neue Konzepte von Management und Führung. Diese schenken dem Selbstbestimmungsbedürfnis, der Familie und der Work-Life-Balance genauso Beachtung wie den Forderungen nach Beschleunigung, Effizienz, Mobilität und Flexibilität. Die Neue Arbeit stellt hohe Anforderungen, insbesondere weil die Selbstverantwortung, die Notwendigkeit der Eigeninitiative, die Komplexität und der Abstraktionsgrad der Arbeitsaufgaben sowie die Geschwindigkeit der Arbeit zunehmen. Diesen Anforderungen werden nicht alle nachkommen können und nicht alle nachkommen wollen.

4. *In umstrittenen Wettbewerben mit immateriellen Produkten braucht die Organisation eine starke Marke.* Besondere Bedeutung hat aus Sicht des HRM das Employer Branding. Mit dessen Hilfe vermarktet sich das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber und gestaltet die Personalprozesse marken- und bedürfnisorientiert. Das wird gerade vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels immer wichtiger. Employer Branding setzt das Generieren von Aufmerksamkeit genauso voraus wie die Festigung des Images. Es findet gleichzeitig im realen und virtuellen Raum statt. Im Zuge der Vernetzung ändert sich das Markenverständnis. Die Marke wird nicht mehr vom Management vorgegeben. Sie ist das Ergebnis eines laufenden Aushandlungs- und Definitionsprozesses der Anspruchsgruppen. Die starke Bedeutung der Marke lässt das Marketing und das HRM näher zusammenrücken.

5. *Das Kompetenzmanagement wird zum Wissensmanagement.* Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre Wissensbestände mitarbeiterunabhängig zu speichern und weiterzuentwickeln. Der Wissenstransfer erhält vor dem Hintergrund des demografischen Wandels eine stärkere Bedeutung, weil es in den nächsten Jahren zu vielen Pensionierungen kommt. Zudem nimmt die Loyalität der Mitarbeitenden ab. Unternehmen wissen also nie, wie lange ihnen die aufgebauten Kompetenzen der Mitarbeitenden noch zur Verfügung stehen. Weil sich gleichzeitig Produkte schneller erneuern, die Märkte transparenter und Wettbewerbsvorteile dadurch kurzfristiger werden, kommt dem Wissensmanagement eine wettbewerbsentscheidende Funktion zu. Wer das bessere Wissensmanagement hat, ist schneller im Innovationsprozess und hat einen besseren Überblick über die Faktoren, die seine Kosten und seinen Erfolg beeinflussen. Zu einem wertschöpfenden Wissensmanagement gehört ein Innovationsmanagement, das die von Mitarbeitenden und Kunden generierten Ideen laufend sammelt, dokumentiert, visualisiert, beurteilt und deren Umsetzung kontrolliert. Die meiste Information fällt an der Basis der Organisation an. Manager müssen in Zukunft in erster Linie nicht Wissen, sondern Wissen über Wissen besitzen.

6. *Das zukünftige Kompetenzmanagement orientiert sich an den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden.* Personalentwicklung nach dem Giesskannen-Prinzip ist ineffizient und zielt an den individuellen Entwicklungsbedürfnissen vorbei. Interne Personalentwicklung aufzubauen ist kostenintensiv und lohnt sich nur noch für Grosskonzerne. Um Mitarbeitende bedürfnisgerecht zu fördern, werden Standortbestimmungen, Assessments und Coachings eingesetzt. Diese Instrumente ermöglichen es, die Entwicklungsbedürfnisse präzise zu bestimmen und dazugehörige Massnahmen abzuleiten. Das persönliche Wissensmanagement, der Umgang mit Social Media sowie die Work-Life-Balance sind Weiterbildungsinhalte, die für viele Mitarbeitende relevant sind. Die zukünftige Arbeitswelt verlangt sowohl das selbstständigen Arbeiten als auch das Arbeiten in immer wieder neu zusammengesetzten Teams. Die Fähigkeit zur Selbstreflexion ist dabei unverzichtbar. Die veränderten Voraussetzungen von Management und Führung ziehen ein individuelles Management Development nach sich.

7. *Das HRM verlagert seine Prozesse in das Internet.* Die Digitalisierung verändert unseren Alltag, verdoppelt unsere Lebenswirklichkeiten und Arbeitswelten. Das schafft neue Bedürfnisse und neue Märkte, verändert aus Sicht des HRM aber auch die Art und Weise, wie Menschen kommunizieren, Wissen speichern und mit Unternehmen interagieren. Die Digitalisierung prägt heute bereits die Personalrekrutierung, in Zukunft aber auch die Wissenserarbeitung, -dokumentation und -visualisierung. Die Digitalisierung des HRM wird auch deshalb vorangetrieben, weil Unternehmen in umstrittenen Wettbewerben stark auf ihre Kosten achten und ihre Prozesse effizienter gestalten wollen. Wichtig werden deshalb auch Entwicklungen, die bestimmte administrative Tätigkeiten des HRM im Sinne des «arbeiten den Kunden» zu Aufgaben der Mitarbeitenden machen. So könnten Mitarbeitende in Zukunft einen grossen Teil der Personaladministration selbst erledigen.

8. *Die Kunden rücken in den Fokus des HRM.* Unternehmen erkennen, dass die Kunden neben den (ehemaligen und gegenwärtigen) Mitarbeitenden ihre wichtigsten Know-How-Träger sind. Dieses Wissen passiv zu beobachten, wird in Zukunft nicht mehr genügen. Die Innovationspflicht macht es nötig, das Wissen und die Fähigkeiten der Kunden aktiv zu bewirtschaften und in die Entwicklung der Produkte und Prozesse einzubeziehen. Das HRM wird Social Media nutzen, um Kunden zu freien Mitarbeitenden zu machen. Die Kunden werden gegen Bezahlung durch ihre Feedbacks und Innovationsvorschläge die Produkte und Prozesse des Unternehmens weiterentwickeln. Die Kunden übernehmen in Zukunft also Funktionen, die bisher die Mitarbeitenden erledigten. Kunden werden bei mehreren Unternehmen mitarbeiten, und zwar bei jenen, die ihnen am nächsten stehen und die sie deshalb am besten kennen.

9. *Datenmanagement ist Sache des HRM.* Die im Internet verstreuten Daten und Informationen zu sammeln und managementorientiert zu visualisieren, wird eine Kernaufgabe des HRM. Die Digitalisierung führt dazu, dass ein immer grösserer Teil unseres Denkens und Handelns dokumentiert wird und gemessen werden kann. Durch Social Media werden unsere Gedanken transparent und für die Öffentlichkeit zugänglich. Mit jedem Akt der Kommunikation (beim Smsen, Twittern, Posten, Liken, Mailen, Fotografieren und Filmen) fallen Daten an. Diese liefern immer auch Hinweise, wie sich ein Unternehmen und seine Produkte weiterentwickeln könnten. Das HRM als Informationsmanager ist für jene Daten zuständig, die aus Sicht der immateriellen Weiterentwicklung des Unternehmens wichtig sind (Werte, Wissen, Fähigkeiten). Um von diesen Informationen zu profitieren, braucht es neue Instrumente, welche die Informationen filtern und im Sinne der Entscheidungsfindung visualisieren.

10. *Bisher fehlen passende Organisationsformen für ein «Neues HRM».* Seit Jahren wird die strategische Ausrichtung der Personalarbeit propagiert, geschehen ist indes wenig. Organisationsentwicklung und Wissensmanagement spielen im Alltag der Personalabteilungen häufig eine Nebenrolle. Unternehmen, die sich in einem wissensintensiven und umstrittenen Wettbewerb bewegen, werden sich dies aber kaum mehr leisten können. Es gibt deshalb zwei Möglichkeiten für das zukünftige Verhältnis von Personalabteilung und HRM. Entweder die Personalabteilung löst sich auf, wobei die bisherigen Aufgaben an die Mitarbeitenden, die Linie und das Marketing delegiert werden. Oder aber die Personalabteilung leiht sich Funktionen aus dem Marketing, der Marktforschung, der Organisationsentwicklung und dem Controlling ein und wird tatsächlich zu einer Managerin des Humankapitals, die dieses markt- und markenorientiert weiterentwickelt. Diese Lösung ist effektiver, verlangt aber eine Relativierung des heutigen Denkens in Unternehmensfunktionen.

Die Themen des HRM werden immer stärker zu Themen der Gesamtorganisation, wenn nicht der Gesellschaft. In Wirtschaften wie der Schweiz, wo in Zukunft insbesondere immaterielle Güter hergestellt werden, ist das Humankapital die wichtigste Ressource. Es sind Menschen, die Fähigkeiten und Wissen besitzen. Sie sind deshalb die Basis aller Innovationen. Unternehmen sind die wichtigsten Fabrikanten, Multiplikatoren und Verteiler von Innovationen. Deshalb gilt es in den nächsten Jahren nach theoretischen Konzepten, insbesondere aber nach praktischen Anwendungen zu suchen, wie wir am besten mit unserem Wissen umgehen. So stellt sich beispielsweise die Frage,

- *wie sich das Humankapital auf den Erfolg des Unternehmens auswirkt*
- *warum Menschen Wissen teilen oder nicht*
- *wie eine wirkungsvolle Organisation des HRM mit erweitertem Tätigkeitsbereich aussieht*
- *welche Formen der Digitalisierung des HRM sich als erfolgsrelevant herausstellen*
- *welche Formen der Neuen Arbeit den Bedürfnissen von Mitarbeitenden und Unternehmen entgegenkommen*
- *welche Anwendungsformen des Wissensmanagements sich für digitale Wissensgesellschaften aufdrängen*
- *welche Konsequenzen die digitale Wissensgesellschaft auf unser Bildungssystem hat*
- *wie wir als Gesellschaft mit den Gegnern, Verlierern und den Aussteigern der digitalen Wissensgesellschaft umgehen wollen*

Die Digitalisierung ist die wichtigste Veränderungskraft auf dem Weg in unsere Zukunft. Sie bewirkt, dass unser Leben zunehmend in und mit dem Internet stattfindet. Das Internet ist deshalb nicht nur ein Einkaufs- und Kommunikationskanal oder ein Instrument der Arbeit, sondern mehr und mehr eine zweite Lebenswelt. Diese Lebenswelt gilt es von Unternehmen zu reflektieren und zu zivilisieren. Unternehmen müssen im Internet präsent sein, wollen sie diesen neuen Lebensraum verstehen und für ihre Entwicklung nutzen. Wir werden in Zukunft noch mehr über das Internet kommunizieren. Unsere Wissensbestände werden noch mehr ins Internet umziehen. Es wird noch häufiger vorkommen, dass man in einer beliebigen Situation Informationen im Internet nachsehen will. Und schliesslich beginnen wir erst zu verstehen, dass jeder unserer Klicks im Internet einen Beitrag zu einem enormen Fundus an Daten liefert. Dieser Datenbestand spiegelt die gesamte Menschheit, alles, was wir denken und fühlen. Das grösste Forschungs- und Zivilisationsprojekt unserer Geschichte hat eben erst begonnen.

Wie jeder Megatrend hat auch die Digitalisierung einen Gegentrend. Je mehr wir online sind, desto mehr werden wir uns danach sehnen, offline zu sein. Denn dort sind wir durch die fehlende Vernetzung frei, unbeobachtet, unabhängig und deshalb auch weniger gestresst.

ZUSAMMENSETZUNG DER STICHPROBE

BRANCHE	ABTEILUNG	GRÖSSE UNTERNEHMEN	POSITION IM UNTERNEHMEN	ALTER
Baugewerbe / Bau 4 %	Einkauf 2 %	1-10 7 %	MitarbeiterIn 24.2 %	18-29 7.1 %
Erziehung und Unterricht 8 %	F & E 5.1 %	11-49 16.4 %	MitarbeiterIn mit Führungsfunktion 54.7 %	30-39 33.1 %
Finanz- und Versicherungsdienst- leistungen 18.4 %	Innovationsmanagement 2 %	50-250 21.9 %	Geschäftsleitung 10.2 %	40-49 32.3 %
Gesundheits- und Sozialwesen 7.2 %	Internes Consulting 3.1 %	250-2500 29.7 %	CEO / RektorIn / GeschäftsleiterIn 10.9 %	50-59 24.4 %
Information und Kommunikation 8.8 %	Marketing 6.1 %	2500+ 25 %		60+ 3 %
Verarbeitendes Gewerbe, Herstellung von Waren 11.2 %	Personalabteilung (HR) 52 %			
Verkehr und Lagerei 3.2 %	Organisationsentwicklung 6.1 %			
Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherungen 7.2 %	Verkauf 6.1 %			
Wissenschaft und Forschung 3.2 %	HR Beratende / Journalisten 16.3 %			
Erbringung sonstiger Dienstleistungen 28.8 %				

⁹ ANHANG

QUELLENVERZEICHNIS – THEORETISCHER RAHMEN

Megatrends

- Bosshart, D. (2007). The Age of Less. Hamburg: Murmann.
- Cachelin, J. & Maas, P. (2012). 2050: Megatrends, Arbeitswelten, Zukunftsmärkte. IVW: St. Gallen
- Gebhardt, B. (2011). 2037. Hamburg: Edition Körber.
- GDI IMPULS (4 / 2011). Die Zukunft der Megatrends. Rüslikon: GDI.
- Horx, M. (2011). Das Megatrend Prinzip. München: DVA
- Müller, H. (2008). Die sieben Knappheiten. Frankfurt am Main: Campus.
- WIRE (2011). Mind the Future. Zürich: NZZ.

New Work

- Beise, M. & Jakobs, H-J. (2012). Die Zukunft der Arbeit. München: Süddeutsche Zeitung.
- Paul, B. & Onderwater, A. (2011). Where they create. Amsterdam: Frame Publishers.
- Bergmann, F. (2004). Neue Arbeit, neue Kultur. Freiamt: Arbor.
- Florida, R. (2002). The Rise of the Creative Class. New York: Basic Books.
- Rifkin, J. (2005). Das Ende der Arbeit. Frankfurt am Main: Fischer.
- Spath, D. & Kern, P. (2003). Office 21. Köln: Egmont vgs.

New Leadership

- Brafman, O. & Beckström, R. A. (2007). Der Seestern und die Spinne. Weinheim: Wiley.
- Cachelin, J. L. (2009). Management in der Multioptionsgesellschaft. Wiesbaden: Gabler.
- Hamel, G. (2008). Das Ende des Managements. Berlin: econ.
- Maas, P. & Graf, A. (2004). Leadership by customers? Zeitschrift für Personalforschung, S. 329-345.
- Müller, A. W. & Müller-Stewens, G. (2009). Strategic Foresight. Stuttgart: Schäffer Pöschel.
- Tapscott, D. & Williams, A. D. (2006). Wikinomics. München: DTV.