

HR-TRENDS FÜR 2019

# Personalentscheider sind mehr denn je gefordert



© Rawpixel/Stock/Thinkstock/Getty Images.

Angetrieben durch Megatrends wie Digitalisierung und Globalisierung, befindet sich die Arbeits- und Businesswelt in einem grundlegenden Umbruch. Umso wichtiger ist es für Unternehmen, die richtigen Fach- und Führungskräfte zu gewinnen, mit denen sie auch in der modernen VUKA-Welt und in Zeiten von Change erfolgreich sind.

Menschen, die über Schlüsselqualitäten wie Empathie, Begeisterungsfähigkeit und Eigenverantwortlichkeit verfügen, problemlos mit Unsicherheiten und fehlender Planbarkeit umgehen können und die Vorteile daraus nutzen: Genau das sind die Fach- und Führungskräfte, auf die Unternehmen in Zukunft mehr denn je angewiesen sind und die

angesichts des Mangels auf dem Personalmarkt umso schwieriger zu finden sind. HR-Funktionen wie Recruiting und Talentmanagement erlangen damit eine noch strategischere Bedeutung für das gesamte Unternehmen. Vor diesem Hintergrund sind 2019 vor allem vier HR-Trends relevant.

## HR-Trend 1: flache Hierarchien, hohe Eigenverantwortlichkeit

Arbeit 4.0, New Work etc.: Viele Bezeichnungen beschreiben den Wandel, den die Arbeitswelt mit dem Wechsel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft erfahren hat. In immer mehr Branchen wirken klassisch-hierarchisch organisierte Unternehmen mit strengem Regelwerk für potenzielle Mitarbeiter und Führungskräfte wie aus der Zeit gefallen. Das gilt besonders dann, wenn Wettbewerber bereits mit einem Arbeitsumfeld locken, das die Ansprüche von heute erfüllt. Dazu gehört auch die Möglichkeit, flexibel und eigenverantwortlich

sowie unabhängig von Zeit und Ort zu arbeiten, anstatt einer starren Präsenzkultur unterworfen zu sein und lediglich Anweisungen zu befolgen. Auch ein klassischer Schreibtisch mit PC als alleiniger Arbeitsort kann schnell überholt anmuten, nachdem immer mehr Unternehmen inzwischen in Co-Working-Spaces und flexible Arbeitsplätze investieren, kombiniert mit großzügigen Home-officeregelungen. Mental bedeutet dies nichts anderes, als dass sich nun auch junge Angestellte und Führungskräfte ein Stück jener attraktiven Arbeitskultur erschlossen haben, wie sie Freiberufler und Selbständige seit eh und je schätzen.

## HR-Trend 2: weniger Manager, mehr Leader

Auch wenn so manche Unternehmen und Branchen noch vom alten Geist geprägt sind: Der klassisch-autoritäre, direktive Führungsstil hat in einer Arbeitswelt, die zunehmend von Selbstbestimmt- →



© Marc-Stefan Brodbeck

**Marc-Stefan Brodbeck,**

Rochus Mummert

heit und Eigenverantwortung geprägt ist, ausgeht. Ebenso unpassend sind Managementmethoden, die rein auf Ziele und Aufgaben fokussieren. Stattdessen sind in der Führung mehr denn je echte Leader gefragt – Menschen, die allein schon durch ihre Ausstrahlung wirken, eine echte Vision haben und andere dafür begeistern können. Ein weiteres Erkennungszeichen von Leadern ist ein ausgeprägtes Unternehmertum. Dank ihm können sie rasch wechselnde Businesschancen schnell erkennen und nutzen. Besonders bedeutend ist dieser Führungstypus vor dem Hintergrund der eingangs genannten modernen VUKA-Welt, dem Zusammenspiel aus Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Sie fordert immer mehr Unternehmen heraus, allein deshalb, weil sie ständig neue Rahmenbedingungen und Konstellationen erzeugt. Vorbei sind die Zeiten von langfristiger Planbarkeit und verlässlicher Kontinuität. Stattdessen müssen sich viele Unternehmen nicht nur zum Teil grundlegend wandeln, sondern im Anschluss in einer Welt heimisch werden, in der permanenter Wechsel und eine damit verbundene generelle Unsicherheit normal sind. Verwaltende und organisierende Manager, wie sie immer noch schwerpunktmäßig die Führungsreihen prägen, stoßen dabei an ihre Grenzen. Umso mehr sind Führungskräfte gefragt, die Menschen gerade in einem solchen Kontext immer wieder inspirieren und begeistern können, um eine agile Arbeitskultur einzuführen oder um Mitarbeiter in ihr volles Potenzial zu bringen. Für HR bedeutet das, bei der Führungskräfteauswahl zwischen Manager und Leader zu unterscheiden.

### HR-Trend 3: Alles wird (noch) agiler

Agiles Arbeiten breitet sich weiter aus: Immer mehr Unternehmen organisieren Arbeit nicht mehr klassisch als Zusammenspiel von Abteilungen, sondern verteilen sie auf Projekte und Personen. So formieren sich immer wieder neue Netzwerke und Teams in wechselnden Konstellationen, geprägt von einem hohen Maß an Eigenverantwortlichkeit und Autonomie. So manche Hierarchieebenen entfallen dadurch, während es Aufgabe der verbleibenden Führungskräfte ist, auf Basis eines gewandelten Rollenverständnisses weniger dirigierend als viel mehr motivierend zum Teamerfolg beizutragen. Nur so kann eine agile Organisation ihre Stärken und Vorteile voll ausspielen, etwa schnelle Entscheidungen, rasches Anpassen an wechselnde Umstände und punktgenaues Zusammenspiel der jeweils erforderlichen Kompetenzen in Abgrenzung

zum Silodenken. Genau diese Qualitäten brauchen Unternehmen in einer Welt eines immer stetigeren und dynamischeren Wandels.

### HR-Trend 4: Künstliche Intelligenz hält Einzug in das Recruiting

Gerade die ersten Schritte im Recruitingprozess, bei denen es darum geht, grundlegende Voraussetzungen abzuklären, werden zunehmend automatisiert – allein schon, um Zeit zu sparen. Bereits heute können Computer dank Künstlicher Intelligenz (KI) erste Telefoninterviews führen und Kandidaten anhand einer anschließenden Sprachanalyse einordnen. Algorithmen werden künftig weitere Aufgaben im klassischen Recruiting übernehmen. Parallel dazu gewinnt an anderer Stelle der bewusst zeit- und personalintensive Besetzungsprozess an Bedeutung. Überall dort, wo hochspezielle Anforderungen zu erfüllen oder Positionen im Topmanagement zu besetzen sind, wird es in Zukunft noch mehr darauf ankommen, Kandidaten möglichst auf den Punkt genau auszuwählen, damit ein Unternehmen auch in der neuen Businesswelt erfolgreich ist.

### Fazit

Für viele HR-Abteilungen und Entscheider stehen 2019 gleich mehrere grundlegende Themen auf der Agenda. In ihrer Verantwortung steht es, eine zeitgemäße Führungs- und Arbeitskultur mit hoher Eigenverantwortlichkeit und viel Freiraum einzuführen oder weiter zu kultivieren, wie sie potenzielle neue Mitarbeiter heute voraussetzen. Bei der Besetzung von Führungspositionen gilt es, klar zu unterscheiden, ob der Typus Manager überhaupt noch die richtige Wahl ist oder das Unternehmen nicht einen Leader benötigt, etwa angesichts eines gravierend sich verändernden Geschäfts- und Marktumfeldes. Bisweilen ist auch eine konsequente Umstellung auf agiles Arbeiten angesagt, was einen nicht zu unterschätzenden Kulturwandel bedeutet, der vor allem mental herausfordert und auch auf dieser Ebene begleitet werden muss. Gut beraten sind HR-Abteilungen auch, sich mit den neuen Möglichkeiten einer Digitalisierung von Elementen des Recruitingprozesses vertraut zu machen. Dadurch gewinnen sie mehr Zeit und Manpower für das Besetzen jener Positionen, die für den Unternehmenserfolg von morgen elementar sind. <