

HR als Trendscout

AUSBLICK. Um die Personalarbeit heute auf das Morgen auszurichten, muss ein systematisches Trendmanagement gezielt als HR-Aufgabe etabliert werden.

Von **Marco Esser** und **Bernhard Schelenz**

Der technologische und soziale Wandel hat schon lange die Arbeitswelt erfasst. Seine Kraft und Geschwindigkeit sorgen dafür, dass Entwicklungen in bestimmte, teils deutlich erkennbare Richtungen laufen. Und trotzdem wird häufig zu verhalten, zu spät oder gar nicht gehandelt. Dies gilt für alle Lebensbereiche, somit auch für die Personalarbeit in Unternehmen. Beispielsweise kennen wir die demografische Entwicklung schon lange. Kinder, die vor 25 Jahren nicht geboren wurden, können heute nicht ins Arbeitsleben eintreten. Die Auswirkungen spüren wir bereits.

Diese Entwicklung zählt zu den Megatrends, die stets einen epochalen Charakter aufweisen, weil sie ganze Gesellschaften formen oder gar globalen Einfluss haben. Und dann wären da noch die etwas kleineren aber deshalb nicht unbedeutenden Veränderungen: die Trends. Um die großen von den kleinen Strömungen und den damit einhergehenden Modeerscheinungen abzugrenzen, hilft ein Blick in das Werk des US-Zukunftsforschers John Naisbitt.

Er prägte Anfang der 80er-Jahre den Begriff „Megatrend“ und schreibt über den Wechsel von der Industrie- zur Informationsgesellschaft: „In diese Entwicklung eingebettet lag der Trend eines wachsenden Körperbewusstseins.“ In der Agrar- und in der Industriegesellschaft waren die meisten Tätigkeiten mit harter körperlicher Arbeit verbunden. Doch umso weiter der Mensch in das Informations-

zeitalter vordrang, desto dramatischer wurde der Abbau physischer Anstrengung. Der Megatrend des Wandels zur Informationsgesellschaft birgt folglich den Trend, sich mit der physischen Konstitution der Menschen und somit auch der Beschäftigten eines Unternehmens auseinanderzusetzen. Betriebliches Gesundheitsmanagement gehört längst zu den Basisdisziplinen eines zeitgemäßen Personalmanagements.

Trendarbeit und HR: Zusammen kommt, was zusammen gehört

Doch warum sollte sich ausgerechnet HR um Trends kümmern? Es gibt genug zu tun im Hier und Jetzt: talentierten Nachwuchs gewinnen, Mitarbeiter binden und motivieren, ein adäquates Skill-Portfolio im Unternehmen gewährleisten und vieles mehr. Dieser Fokus auf gegenwärtige Herausforderungen ist jedoch fatal. Was es heißt, einen Trend zu verschlafen, sieht man an Beispielen wie Nokia. Einst Marktführer, rangiert das Unternehmen heute auf den hin-

teren Plätzen. Um das Überleben und den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens langfristig zu gewährleisten, sollte die Zukunft nicht nur von hohem Interesse für die F&E-, sondern auch die HR-Abteilung sein. Wettbewerbsvorteile der Zukunft entstehen und entscheiden sich bereits in der Gegenwart – auch beim Personal.

Alle zentralen Anforderungen an HR werden vom Faktor Zukunft beeinflusst: Woher erhält das Unternehmen auch langfristig ausreichend guten Nachwuchs und motivierte Mitarbeiter? Wie begeistert es künftig Beschäftigte und nutzt deren verborgenen Potenziale? Welche Fähigkeiten und Kenntnisse werden Mitarbeiter in zehn, 15 oder gar 20 Jahren benötigen? Was wird das kosten?

Wer über die Zukunft nachdenkt, wird zuhauf Beispiele für originäre HR-Trends finden. Um sie zu identifizieren und auf Relevanz zu bewerten, braucht es jedoch systematisches Vorgehen. Woanders ist das längst Usus. Zahlreiche Branchen beschäftigen sich seit Jahren mit Trends. In der Mode- oder Automobilindustrie sind sie nicht mehr wegzudenken. Sie beeinflussen dort maßgeblich die Entwicklung der Produktpalette und somit jene des ganzen Unternehmens mit.

Doch die Personaler in vielen Unternehmen denken noch so, als gäbe es kein Morgen. Trendarbeit ist oft noch eine Nebentätigkeit und nur wenige Unternehmen haben heute bereits aufbau- und ablauforganisatorische Strukturen geschaffen, um HR-Trendarbeit professionell umsetzen zu können.

pm BUCHTIPP

Den „Werkzeugkoffer“ für eine systematische HR-Trendarbeit und Modelle für ein zielgerichtetes HR Trendmanagement sowie sich abzeichnende Trends in der Arbeitswelt haben die Autoren in ihrem Buch „Zukunftssicherung durch HR-Trendmanagement“ zusammengefasst, das im Sommer 2013 bei Publicis Publishing/Erlangen erschienen ist.

