

Sag mir, welche Zukunft kommt

Welche Skills soll ich mir für die Zukunft holen, wo finde ich sie, und wer und was bringt mein Geschäftsmodell in die Zukunft? Alle Firmenchefs stellen sich diese Fragen. Ein Rezept dafür wäre wohl Goldes wert.

Karin Bauer

Wie wird die Welt in zehn Jahren aussehen – und was wird das für Menschen in Unternehmen bedeuten? Zu Beginn eines neuen Jahres ist die Saison, in der besonders gern Zukunftsszenarien abgefragt werden. Executive Searcher Günther Tengel (Amrop Jenewein) beschäftigt sich damit auch gern – ganzjährig. Was sagt er in Vorträgen zu diesen Themen? Meistens stellt er Fragen, die sich jede und jeder selbst beantworten muss. Etwa ob die Segnungen von sehr vielen Daten tatsächlich Entscheidungen erleichtern oder deren Qualität verbessern.

Oder ob das Naserümpfen über die Jungen, die so gern ein Gap-Year verlangen, um Orientierung zu gewinnen, tatsächlich nichts mit dem etablierten Selbst zu tun hat, das vermeintlich orientiert ist (und sich bloß kein Sabbatical leisten kann in Funktion).

Zurück zu den Szenarien: Wird technologische Innovation die Company-World ordnen? Werden große, globale Firmen die Welt regieren und Dienstleistungen sowie Produkte vorgeben? Werden dafür schnell angeheuerte Talente quasi wie Rohstoffe kurz verwendet, bevor sie nomadisch weiterziehen und immer weiterziehen? Oder ist doch die Caring Company die Zukunft, in der alle einer Happy Family gleich fröhlich und sehr loyal arbeiten? Gewinnt gar die Ethik, werden wirklich bald Talente in



Amrop-Jenewein-Chef Günther Tengel hat zehn Thesen für Personalchefs.

aller Diversität angeworben, findet eine große Öffnung und Integration statt?

Im Publikum ist das dann immer eine Glaubensfrage oder eine Frage des Vertrauens auf die jeweilige Datenexegese.

Abgesehen davon, sagt Tengel, gebe es zumindest für sein Geschäft der Führungskräftebesetzung einen zentralen Zukunftspunkt: Wurden bis jetzt Fähigkeiten und Eigenschaften getestet, der Track-Record analysiert und vielleicht noch Integrität und der Wertekanon berücksichtigt, gehe es jetzt um das Erkennen von Potenzial in all seinen Facetten. Bekanntlich wird das ja mit allerlei künstlicher Intelligenz schon versucht, mit allerlei „Predictives“. Da ist viel im Gange. Aber ist es verlässlich? Und worum geht es genau – um Leidenschaft, Lernbereitschaft oder um die populären, immer etwas schwurbeligen Trendbegriffe wie Resilienz und Empathie?

Wahrscheinlich hätten alle Firmenlenker diese Fragen gern konkret und glasklar, vor allem aber stabil und gültig beantwortet – gegen Honorar an extern. Die anstrengende Antwort steht im Metatext: „One size fits all“ ist von vorgestern.

Was bleibt stabil und gleich? „Es gibt meiner Meinung nach nur eine zentrale Aufgabe von Führung, das hat sich seit der Savanne nicht geändert: das Überleben und das bessere Fortleben der Organisation zu gewährleisten.“

Zehn Thesen für Human Resources in Europa 2030

1 Die Beschäftigungsverhältnisse werden sich massiv ändern. Langzeitverträge werden auf 40 Prozent sinken, die Selbstständigkeit wird sich auf mindestens 20 Prozent verdoppeln, und befristete Arbeitsverträge werden rund 40 Prozent ausmachen.

2 Die Lebensphasen werden nicht mehr unterteilt in Ausbildung, Arbeit und Pension. Es wird acht bis zehn Phasen geben, Mehrphasenmodelle werden Leben und Arbeit bestimmen.

3 Stellenprofile, wie wir sie heute kennen, werden verschwinden. Sie sind ja bereits immer ähnlicher, immer enger, verlangen immer perfektere Passung, also eierlegende Wollmilchschweine. Das ist – vorsichtig gesagt – unrealistisch. Daher werden sich die Stellenprofile den Menschen anpassen, es wird sich also umkehren.

4 Es wird künftig mehr um Ziele, Teilziele und um Teams gehen. Deren Zusammensetzung für Projekte und konkrete Teilziele wird ausschlaggebend sein.

5 Onboarding, Integration und Teambuilding werden zur permanenten Herausforderung.

6 In Unternehmen werden sich Zwei-Klassen-Gesellschaften etablieren: auf der einen Seite eine kleine, hochqualifizierte Kernbeleg-

schaft, in die investiert wird, die gepflegt und gefördert wird. Auf der anderen Seite eine austauschbare Randbelegschaft in prekären Beschäftigungsverhältnissen – die Manövriermasse der Unternehmen.

7 Unternehmen werden sich in Caring Companys, in langfristig denkende Branchen, die wie ein Zuhause für Mitarbeitende sind, in den ländlichen Regionen und in Flexible Companys, in denen Projektarbeit und schneller Tausch, permanentes Abwerben und Abstoßen der Mitarbeiter stattfindet, im urbanen Bereich aufteilen.

8 Algorithmen werden übernehmen, Matching-Portale werden wie Pilze aus dem Boden schießen, diese Entwicklung hat gerade erst begonnen.

9 Die Welt wird sich teilen in einerseits Plug-and-Play-Manager als globale Commodity und andererseits in kulturräffine lokale und regionale Manager.

10 Vergessen, also Unlearn, wird zentral. Transformation ist ja kein Change-Prozess, sondern eine bewusste Mini-Krise. Es wird immer wieder darum gehen, Routinen zu brechen, Gewohntes ganz anders zu machen, agil und reagibel zu sein. Ein schwieriges Unterfangen – oft werden eher Regeln gebrochen als Routinen.