

Brückenschlag #23/1

Strategisches Personalmanagement - Pflicht, nicht Kür

„By failing to prepare, you are preparing to fail“ (Benjamin Franklin)

Strategisches Personalmanagement fristet in vielen Organisationen nach wie vor ein Schattendasein. Doch der Arbeitsmarkt verändert sich deutlich. Personal als Schlüsselressource für den geschäftlichen Erfolg steht auf absehbare Zeit hin nicht mehr in ausreichender Quantität und gewünschter Qualität zur Verfügung. Organisationen ohne vorausschauende Lenkung ihres Personalmanagements riskieren nicht nur übermässig hohe Kosten für das operative Nachjustieren, sondern gefährden längerfristig ihre ökonomische Existenz. Nachfolgend erläutere ich vier Aspekte, auf die Arbeitgeber Antworten finden müssen. Dazu ist aus meiner Sicht ein strukturiertes strategisches Personalmanagement ein **MUST HAVE**.

„Wohlstandsdividende“

So wie wir in Punkto Sicherheit bis zum Ukraine Konflikt davon ausgingen, dass kriegerische Konflikte in Europa unwahrscheinlich seien, gehen sehr viele Menschen heute davon aus, dass Arbeit und ein gesicherter Basiswohlstand mit einer guten Ausbildung gegeben sind. Entsprechend hat sich der Fokus bei der Wahl der beruflichen Grundausbildung von der Notwendigkeit eines sicheren Arbeitsplatzes hin zur Erfüllung persönlicher Wünsche verschoben. Die individuellen Präferenzen sind massgebender als ökonomische Bedürfnisse. Diese gesellschaftliche „Wohlstandsdividende“ führte einerseits zum allseits bekannten Fachkräftemangel, andererseits äussert sie sich auch zunehmend in den vielfältigsten, individuellen Anforderungen der Arbeitnehmenden an die Arbeitswelt; zum Beispiel bezüglich Teilzeit oder individueller Gestaltung der Arbeit.

Struktureller Arbeitskräftemangel

Neben dieser gesellschaftlichen Entwicklung, die das Arbeitsmarktpotenzial betreffend fachliche Grundausbildung, Arbeitsmotivation und individualisierte Ansprüche qualitativ stark verändert, müssen sich Arbeitgebende auch auf eine deutliche Verknappung der zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen einstellen. In allen Ländern Europas werden in den kommenden zehn Jahren deutlich mehr Menschen den Arbeitsmarkt verlassen, als hinzukommen. Zusätzlich zum bereits existierenden Fachkräftemangel kommt also dieses „strukturelle Arbeitskräftedefizit“ hinzu. Der Verteilungskampf um (qualifiziertes) Personal und Talente wird deutlich intensiver werden. Manche Unternehmen werden mit chronischer Unterbesetzung zu kämpfen haben, wenn sie in der bestehenden Arbeitsorganisation verharren.

Multipolare Belegschaft

Eine weitere Herausforderung für die Arbeitgebenden ergibt sich aus der Kombination der zwei vorangehenden Aspekte: die Macht auf dem Arbeitsmarkt verschiebt sich deutlich zu Gunsten der Arbeitnehmenden, welche deshalb die Erfüllung ihrer Bedürfnisse noch expliziter einfordern. Der in der Gesellschaft bereits feststellbare Trend zu einer heterogenen Multipolarität, wird sich mittelfristig auch in der eigenen Belegschaft widerspiegeln. Die sich in ihren Bedürfnissen teilweise widersprechende Diversität auf gemeinsame strategische Ziele und eine integrierende Kultur zu vereinen, wird für Geschäftsleitungen, Führungskräfte und das Personalmanagement zu einer sehr grossen Herausforderung.

Auflösung traditioneller Strukturen

New Work und Agilität führen bereits zu einer Auflösung interner Hierarchien und Strukturen. Die Auflösung traditioneller Strukturen wird sich jedoch nicht auf das Unternehmen selbst beschränken. Der Arbeitskräftemangel zwingt diese, den Fokus noch stärker auf die für die Erfüllung ihres Geschäftes essenziellen Ressourcen zu legen. Jede Organisation muss sich fragen, für welche Leistungen interne menschliche Arbeitskraft notwendig sein wird, welche Leistungen automatisiert und digitalisiert werden sollen (KI, Roboter) und welche Leistungen man extern zukauf. Die Aussenmauern des Unternehmens werden durchlässiger werden. Dies führt nicht nur zu zusätzlichen Risiken bezüglich Sicherheit von internem Knowhow und heiklen Daten, sondern auch zu weitergehenden Herausforderungen: wie wahrt ein Unternehmen mit offener Organisation seine Alleinstellungsmerkmale und die Qualität der Leistungserbringung? Dies ist nur bedingt eine Frage der Abläufe und Verantwortlichkeiten. Es ist vielmehr eine Herausforderung für die Unternehmens- und Führungskultur, welche Drittpersonen in die eigene Geschäftsphilosophie integrieren und einbinden muss.

Der grosse Hebel für die Bewältigung all dieser Herausforderungen liegt nicht in der Effizienz der Arbeiterledigung, sondern in der Effektivität der Leistungserbringung. Effektivität erhalte ich aber nur aus einem strategisch vorausschauenden Handeln; dazu gehört zwingend auch ein strategisches Personalmanagement.

SEGESSER - Strategy & Human Capital unterstützt sie gerne als Sparringpartner bei der Weiterentwicklung ihres strategischen Personalmanagements. Strategisches HRM bildet den Kern meiner Aktivitäten und ich setze mich, u.a. als Mitglied in einem Think Tank sowie als Dozent für strategisches Personalmanagement, tagtäglich mit Trends, Entwicklungen und Herausforderungen in der Arbeitswelt auseinander.