

Newsletter #70 – Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,



seit geraumer Zeit gehen mir zwei ähnlich klingende und doch völlig verschieden wirkende Worte nicht aus dem Kopf: Erschaffung und Erschlaffung.

Es heißt, die Wirtschaft möchte Werte erschaffen – während in der Gesellschaft die Werte erschaffen. Mal abgesehen davon, dass mit „Werte“ etwas durchaus Unterschiedliches gemeint ist, vernimmt man derzeit landauf, landab eine gar nicht schöne Diagnose: Wir Menschen hierzulande seien matt, träge, mutlos geworden. Da ist was dran. Und mit Blick auf das Alter frage ich mich, ob nicht auch mein Zenit längst überschritten ist. Besonders wenn ich bei meinen Begegnungen zu spüren bekomme, dass die Erfahrungen und Weisheiten, von denen ich durchaus selbstbewusst glaube, einige mit Nutzwert zu haben, nicht überall auf Resonanz und Applaus treffen.

Nach Diagnosen braucht es Therapien. Seiner Erschlaffung gilt es sich durch Erschaffung zu wehren. Wenn ich predige, dass es im Business Partnering darauf ankommt beständig nützlich zu sein, gilt dies gleichsam für Consulting und Coaching und das dabei offerierte Anwendungswissen. Und wenn ich in meiner Salesbroschüre schreibe, „dieses Wissen wird up to date gehalten,“ dann muss ich Jahr um Jahr liefern.

Um den Finger an den Puls des Geschehens zu kriegen, führe ich jeweils meine eigene Marktforschung durch. Diesmal ist sie besonders umfassend ausgefallen. Einige wesentliche Erkenntnisse möchte ich gerne teilen, als Extrakt einer aufwendigen Recherche. Somit hat dieser Newsletter sein Thema: **Trends und Ausblicke – HR & People 2024+**

Doch bringen die folgenden Seiten nicht mehr als einen breiten Überblick. Wer meint, in der Zusammenarbeit mit mir könnten tiefere Einsichten und bessere Wertschöpfung erschaffen werden, weiß, wie man mich erreicht. Wer findet, ich sei schon vor Jahren erschlaftet, kann den Newsletter beiseitelegen.

Alles Gute für 2024 und beste Grüße aus Freiburg/Basel,



Marktforschung

Trends und Ausblicke: HR & People 2024+

In toto 46 Quellen habe ich hinsichtlich ihrer People/HR-Studien und Service Offerings analysiert (Stand 01/2024). Und dies um Eindrücke/Einsichten aus meinen Projekten und Coachings ergänzt. Es ist also eine Tour d'Horizon und meine Lesart des Markttreibens. Es gibt bestimmt ganz andere Sichtweisen, gut so!

Fundus für meine Analyse sind die jeweiligen www-Auftritte. Primärquellen sind ergiebiger und deutlicher, auch wenn Anbieter einiges parallel in sozialen Netzwerken zeigen (und mittlerweile viele ihr Wissen und Meinen primär von dort speisen).

Leitfrage: Was nennen HR/People-Aktivisten als thematische Zukunftstrends?

Beratungen	IT-Dienstleister	„Non-Profit“	www/Internet
<ul style="list-style-type: none">• Bain• BCG• Blanchard• CCL• Deloitte• EY• Future:Project• Gallup• Hays• HCI• HKP• HR Pepper• Josh Bersin	<ul style="list-style-type: none">• Kienbaum• KornFerry• KPMG• McKinsey• Mercer• Oliver Wyman• Prognos• PWC• Roland Berger• Rundstedt• Strategy&• Zukunftsinstitut	<ul style="list-style-type: none">• Accenture• AIHR• Capgemini Invent• Gartner• IBM• Insight 222• MHP• Microsoft• SAP• Workday	<ul style="list-style-type: none">• Bertelsmann Stiftung• BPM• CIPD (UK)• DGFP• Fraunhofer IAO• HR Swiss (CH)• SHRM (US)• Thinkers 50• WEF	<ul style="list-style-type: none">• ChatGPT• LinkedIn

Nichts Bahnbrechendes

Vorweg: Jungfräuliche Hypes, knusprigfrische Buzzwords, taktgebende Zauberformeln habe ich keine gefunden. Wer auf noch unbekannte Allheilmittel aus ist, zum Smalltalk und als Avantgarde, den oder die muss ich gleich enttäuschen. Bestimmt steht aber bald schon ein neues Mantra vor unserer Tür (dazu weiter unten eine Idee). Denn Business und People Management ohne verbindende Lagerfeuer für uns alle, wie sie unlängst noch „Agilität“ und „New Work“ geboten haben, wäre doch arg. Keine könnte mit Stories dazu punkten, keiner damit Likes auf den Plattformen sammeln, niemand sich lauthals über die Hyperventilation aufregen ...

Natürlich gibt es schon einen (längst gängigen) Mega-Burner: KI bzw genAI. Künstliche Intelligenz ist zum verbalen Must-Have jeder Strategie und aller Produkte geworden.



So nennt sich der Wirtschaftsminister des im Selbstbild führenden deutschen Bundeslands neuerdings stolz: AI-wanger. Wer heute auf das, was er/sie vorhat, KI oder besser noch „EhEi“ schreibt, kann gewiss sein, enorme Budgets zu kassieren. Wie einst alles, was sich Startup nannte und Geschäftsideoe halbwegs richtig schrieb. Jede Zeit hat ihre Must-have, um selbst bei einem knickrigen CFO üppige Budgets loszueisen.

Fokus auf „So what“

Zunächst einmal was ich hier weglasse. Mein Fokus sind weder die Polykrisen noch die Challenges, Troubles, Risks. Da ich uns nicht gleich die Laune verderben möchte, wegen der komplexen und multiplen Probleme im Erdenrund, die wir schon zimal vernommen haben. Wer schlecht schlafen möchte, kann sich etwa den aktuellen Global Risk Report des WEF antun ([Link](#)). Allein, ich bin die Ouvertüren leid, die Lösungsanbieter vorschalten („vor dem Hintergrund von ...“), bevor sie ihr Sortiment anpreisen. Wenn der Klimawandel wüsste, wem er allem als Argument dient, würde ihm ganz warm ums Herz.

Mein Fokus sind die angebotenen „Solutions“, also die jetzigen Themen von Dienstleistern. Der Gedanke dabei: Wenn an Umsatz interessierte Aktivisten „ihre“ Angebote nennen, zumindest als Schlagwort (mit etwas Text und vielen Bildern dahinter), dann scheinen sie sich zu denken, dass Führungskräfte demnächst bei ihnen anklopfen und um Support bitten. Weil solche Lösungsbegriffe verantwortliche Bosse und Chefinnen nervös machen sollen: „Oh stimmt, da sollten wir jetzt schon mal was zu tun.“ Kurzfristige Aktion sticht langfristige Perspektive, findet übrigens auch BCG: „Companies are less able to look ahead and focus on the people management priorities critical for success in the future.“

Disclaimer

Diese Seiten sind (m)eine Meta-Analyse derzeitiger People-Trends. Jeder und jedem steht es frei, die Arbeitswelt und deren Themen anders wahrzunehmen. Aus Platzgründen ist die Darstellung „high level“; vieles wird unterschlagen. Allgemeine Aussagen beziehen sich auf eine ohnehin nicht existente Durchschnittstendenz und spiegeln meine derzeitige Wahrnehmung. Was aber auch gilt, ist, dass Themen, die hier nicht stehen oder kleingemacht werden, momentan keine Priorität haben oder nur ab und an als Hobby betrieben werden. Um ein Beispiel zu nennen: Wer in 2024 volle Pulle auf EX (Employee Experience) setzt, reitet das falsche Pferd.

Die Einschätzung für eine bestimmte Organisation erfordert unbedingt vorab eine konkrete Analyse der situativen Umstände und Anforderungen, damit sie kontextspezifisch wird. So ergaben sich etwa bei meinem allerersten Beratungstermin in diesem Jahr ganz andere „Insights“ und „ToDo“ als in diesem Newsletter. Das lag an der dortigen Konstellation (Grüße nach Berlin!). Und wenn eine Organisation erst allmählich damit beginnt, die digitale Personalakte aufzusetzen, dann stehen die Gegenwartsthemen erst in ferner Zukunft auf dem Zettel (Grüße an den Bodensee!).

Deshalb: Wer wäre ich, denn Sie kennen mich, wenn dieser Disclaimer nicht relativierend schließt. Jede hier vorgestellte Tendenz hat – im Sinne von „it depends“ und Abwägung von Spannungsfeldern – auch das Potenzial für eine situativ-kontextuell relevante Gegentendenz. Die aber, siehe das „overall picture“ zum Abschluss, momentan meist eher schwach ist.



Zwei Mega-Burner

An beiden Herausforderungen kommt kein HR-Ressort vorbei. Sie sind sozusagen Querschnittsthemen, die stets bei allem anderen mitschwingen. **Artificial Intelligence** habe ich schon angeteast. Wer viele Arbeitsjahre auf dem Buckel hat, kennt ältere Schlagworte für die ständigen informationstechnologischen Entwicklungssprünge, kürzlich die Digitization, jetzt halt die künstliche Intelligenz, stets als Quantensprung glorifiziert. Die Schwierigkeiten bei Anwendung und Umsetzung wiederholen sich. Gleichwohl kann keine Organisation darauf verzichten halbwegs à jour zu bleiben, sonst wird sie nämlich abgehängt. Alle Studien und alle Anbieter brüllen diesen Burner aus voller Kehle. Dies soll nachlässige oder rückständige HR-Verantwortliche nicht nur zum Denken bringen, sondern ins Machen.

AI ist eine Spielwiese für kreative Wortschöpfungen: „Productize HR services to build fit-for-purpose offerings with the needs of the business in mind.“ Da formuliert McKinsey in einem Satz, welchen Zauber die HR-Funktion entfalten könnte – womöglich 2040. Mit AI sollen jedenfalls Träume wahr werden. Daten und ihre Nutzung von der Planung über die Entscheidung bis zur Steuerung werden gewiss noch weiter an Bedeutung gewinnen. Da sind sich alle einig. Auch dass es nicht einfach und günstig wird. Auch dass es primär um transaktionale, administrative, algorithmisierbare Prozesse geht. Auch dass nicht alle Probleme gelöst und neue geschaffen werden. Auch dass andere Arbeitsplätze/welten entstehen und gewohnte Zustände zur Vernichtung freigegeben sind. Auch dass es technologisch weiter und weiter und weiter geht. Und dass letztlich nicht bloß reine Showcases gefordert sind, sondern Anwendungen, die von den Nutzern tatsächlich genutzt werden, also „applied AI“.

Der zweite Mega-Burner ist **Leadership-Qualität**. Machen wir uns als HR-ler nichts vor, die meiste „Arbeit“ in der People-Dimension jeder Organisation liegt eigentlich bei Führungskräften, Managerinnen und Vorgesetzten. Die HR-Funktion ist immerhin ein Konzeptgenerator, Business Partner, Dienstleister, ab und an für Controlling und Compliance zuständig. HR-ler könnten daher diejenigen sein, die die Leadership-Qualität aufs Tapet bringen.

Der Erfolg von Unternehmen steht und fällt enorm mit der Qualität ihrer Führungskräfte im Business- und People-Leadership, also mit deren harten und weichen Skills. Viele Unternehmen müssen das Thema Leadership-Qualität in seiner Breite und Tiefe freilich erst (wieder)entdecken. Zumal nach einer Phase des partizipativen Übermuts, in der People Leadership oft einseitig auf „Servant“ und „Developmental“ herunterdekliniert wurde. Da ich zu alledem im Newsletter und andernorts schon viel geschrieben habe ([Link](#)), möchte ich diesen Burner nicht weiter vertiefen.

Bis auf einen Punkt: Eine Selbstverständlichkeit erfährt wieder größere Aufmerksamkeit: „top persons placed at key positions“, indem nämlich die besten Leute (Schlüsselpersonen) auf die wichtigsten Stellen (Schlüsselpositionen) gebracht werden. Da sind/waren manche Firmen arg lässig. Oder bildlich mit Blick auf die kommende Fußball-EM: Wo bringen Joshua Kimmich und Kai Havertz am meisten? Und wer kickt am effektivsten auf der „holding six“?



Meine größte Überraschung

Der Begriff mit dem größten Wow-Effekt für mich ist im Grunde altbekannt: **Skills**. So oft wie heuer habe ich allerdings schon lange nicht mehr von Skills gelesen. Okay, ich nenne dies eher Kompetenzen und verwende es im Doppelpack mit Engagement, also dass jemand etwas können tut und auch tun will. Sei's drum. Skills – oder eher ihr Fehlen – sind ein Buzzword mit reanimierter Bedeutung, weil den Unternehmen bei ihren Mitarbeitenden vermehrt erfolgskritische Fähigkeiten und Eigenschaften abgehen.

Hierzu braucht es im Vorfeld etwas, das in Studien schon lange erfragt und weiter stark betont wird: **Strategic Workforce Planning**. Indem – ausgehend vom künftigen Geschäftsmodell – die Weiterentwicklung des sogenannten Personalkörpers hinsichtlich Kapazitäten (Quantität) und Kompetenzen (Qualität) konsequent angegangen wird. Kinderleicht gesagt, sauschwer getan, zumal das Business oft nur unscharf weiß, was es morgen oder gar übermorgen an konkreten Skills überhaupt braucht. Beratungsunternehmen lieben dieses umsatzstarke Projektthema, womöglich ein Grund, warum es in Studien stets weit oben abschneidet. Meine Bitte an alle Leserinnen und Leser: Wenn Sie ein wirklich anwendungstaugliches und wirklich erfolgswirksames SWP-Projekt kennen, verraten Sie es mir bitte.

Zurück vom Soll zum Ist: Die Tendenz vieler Firmen wechselt vom über Jahre dominanten Recruiting (dazu weiter unten mehr) zum nun wieder potenzierten **Up- und Reskilling** eigener Leute, also „build not buy“ – nicht zuletzt wegen der Retention (auch dazu gleich mehr). Weil sie gemerkt haben, dass teure Einkäufe von außen allenfalls einige Lücken stopfen (und oft nicht besser sind). Jedenfalls wachsen vielerorts wieder die Budgets für Skill Development, also die Investitionen in die eigene Belegschaft und deren fachliche und persönliche Fähigkeiten.

Bei alledem geht es übrigens zunehmend weniger um den „ganzen Menschen“ und dessen „Haltung“. Weil Unternehmen eben auch gemerkt haben, dass sie beim noch unlängst vielbeschworenen Mindset ihrer Leute – und dessen Richtigstellung bei angeblich alten, falschen, abgelebten Einstellungen – an deutliche Grenzen stoßen. Der Versuch zum Brainwash weckt bei Erwachsenen großen Widerstand. Und weil zumindest mittelclevere Mitarbeitende längst gelernt haben, was sie wo heucheln und wie sie wann scheinen sollen, um als „organizational driver with future mindset“ zu gelten. **Mindset-Change** rollt jedenfalls zunehmend aufs Abstellgleis.

Recruiting & Retention

Noch vor einem Jahr hatte ich den Eindruck, in der People-Dimension gelte eine Gleichung: HR-Management = Recruiting. Der Mega-Burner „Recruiting“ war quasi die Ablösung für den Mega-Burner in der ersten Hälfte der 2010er Jahre: **Talent Management** – eine mittlerweile überreizte Worthülse, die freilich vielerorts weiterhin verwendet wird.



Der gehypte TM-Nachfolger, das **Recruiting**, steht in vielen Studien ganz weit oben in der Liste von HR-Themen – noch. Auch die damit parallel schwingenden Sujets wie **EVP, Employer Branding, Candidate Experience** gehören bisher zu den Top-Tasks. All dies bleibt weiterhin wichtig, wenngleich eine spürbare Ernüchterung eingekehrt ist. Für die Beschaffung von kompetenten und engagierten Personen („Skills“) reicht nicht ein bisschen Personalmarketing. Und ich weiß um keine HR-Rolle, die so oft ausgetauscht oder ersetzt werden muss; besonders Employer-Branding-Experten sind zu Jobhoppern geworden (gestern dort, heute hier, morgen weg).

Festzuhalten ist jedenfalls der deutliche Bedeutungszuwachs von **Retention** gegenüber Recruiting. Wie in Produktmärkten, auf denen viele Anbieter wissen, dass es unklug ist Neukunden sichtbar besser zu stellen als Bestandskunden. Warum sollten langgediente (und zuverlässige) Mitarbeitende weniger kriegen als angekünderte (und oft kurzlebige) New Hires? Hinsichtlich Retention vermeide ich übrigens das in Studien und Praxis vermehrt auftauchende Buzzword **EX – Employee Experience**. Denn für „moments that matter“ braucht es zuvorderst Leadership-Qualität (siehe oben).

Ein in Studien gerne abgefragtes Ding sind **Karrieremodelle**. Die sind auf Folien und in Broschüren einfach zu skizzieren. Zumal Fach- und Projektlaufbahnen als mögliches Ventil für alle Aufstiegsorientierten gelten, bei denen es mit der Führungslaufbahn nichts wird (oder die dafür ungeeignet sind). Karrieren sind jedoch inzwischen kaum mehr planbar geworden oder werden verbrämt („laterale Entwicklung“). Karrieremodelle sind ein typisches Beispiel für Oldschool, die in den Firmen schier unlösbar geworden ist, jedenfalls wenig wirkmächtig im betrieblichen Alltag.

Zukunftsträchtiger und in Studien mit klarem Aufstiegstrend sind dafür andere Stellschrauben: **Onboarding**, am besten weit vor dem Einstieg und unbedingt für die Zeit danach. **Active Sourcing**, zumindest in Firmen einer gewissen Größe, quasi das eigene Scouting. **Gig work**, also der befristete und damit flexible Einsatz mit Blick auf fehlende Kompetenzen und Kapazitäten; im „low end“ (Zeitarbeit) und im „high end“ (Interim Manager/Experts).

Performance Management

In jüngster Zeit erregt die sogar bei bisherigen Vorzeigeunternehmen verschärfte Gangart im Performance Management einiges Aufsehen und Widerstand in der People-Blase. Es könne doch nicht angehen, heißt es von dort, dass bei der Einschätzung von Menschen jemand zum „Improver“ abgestempelt wird. Doch, das kann allemal angehen. Jedenfalls erleben toughere Vorgaben zur **Performance Differentiation** ihre Renaissance.

Unternehmen achten wieder stärker auf die „give&take-Balance“ zwischen Organisation und Individuum. Bei **Vergütung** (Comp&Ben und Incentives) und Skill-Entwicklung (Training und Coaching) wird vermehrt überprüft, was jemand tatsächlich leistet, und nicht in erster



Linie das erfragt, was jemand für sich gerne hätte. Diese in CEO-Studien deutliche Trendverschiebung weg vom – überzogen gesprochen – „Wünsch-dir-was für alle“ kürze ich ab, indem ich auf eine fachliche Vertiefung verweise ([Link](#)).

Noch nicht in den Studien ersichtlich sind Lösungsideen für das **Spreizungs-Dilemma**. Wenn leistungsstarke Protagonisten aufs Schild gehoben und mit Labels wie „Top“ oder „Key“ versehen werden, bildet sich mal wieder eine sichtbare Elite. Verschweigen kann man dies allenfalls kurzzeitig. Was bei allen anderen, die sich auch besonders oder einfach nur okay fühlen, ein unangenehmes Empfinden bis zu Neid und Missgunst auslöst. Es würde „der Respekt“, „das Verständnis“ und „die Wertschätzung“ fehlen. Zumal das DEI-Narrativ einer Leistungsdifferenzierung zuwiderläuft.

Was durch eine zunehmend offenkundige Diskriminierung beim Entgegenkommen hinsichtlich Arbeitszeit und -ort verstärkt wird: Die einen kommen schier nach Belieben, wann, wie und wo es ihnen selbst passt. Die anderen müssen pünktlich zum Arbeitsbeginn vor Ort parat stehen. Brauchbare Vorschläge für das von mir so genannte **„Envy & Jealousy Management“** habe ich keine gefunden. Bestimmt weiß aber die AI weiter ...

Damit verbunden ist ein Thema, das nicht nur arbeitsmarktpolitisch, sondern auch unternehmensstrategisch von Belang ist: das geringe Delta zwischen unteren Lohngruppen bzw. Mindestlöhnen gegenüber Sozialhilfen. Selbst wenn die Personalfaktorkosten eigentlich sinken sollen (siehe später), werden Firmen für einfache Tätigkeiten ihre Schatullen deutlich weiter öffnen müssen, solange Automatisierung und Labour Arbitrage nicht möglich sind (oder noch Jahre dauern werden). Ansonsten halten und kriegen sie hierzulande kaum Arbeitskräfte. Die **Lohn-Preis-Spirale** und Streiks werden uns länger umtreiben.

Themen fürs Gemüt

In Zeiten wie jetzt (und eigentlich immer), wenn freudlose Umfeldbedingungen, bröselnde Geschäftsmodelle und verunsicherte Führungskräfte für nicht wenige abhängig Beschäftigte kaum bis keine emotionale Sicherheit bieten, also das Gemüt belasten, sollen Organisationen möglichst viel für diese armen Seelen bieten. Selbst wenn deren individuelle Stimmungen ganz wesentlich von außerorganisatorischen Faktoren beeinflusst werden, also durch Management und Leadership nur recht begrenzt „irgendwie schön“ gestaltet werden können. Auf was Luhmann und seine Getreuen und Jüngerinnen schon lange hinweisen, weil der Zweck wirtschaftender Unternehmen letztlich nicht das Lebensglück ihrer Mitarbeitenden als Menschen sei.



Was ist eigentlich, wenn es so etwas wie Recycling nicht gibt und wenn es vorbei ist, ist es einfach vorbei?



Gleichwohl verbringen arbeitende Menschen wesentliche Zeiteile ihres Lebens in Meetings, vor dem Bildschirm, an der Werkbank, bei Bedienung und Betreuung. Daher haben **Culture, Wellbeing, Purpose, Women, DEI/ESG/CSR** weiterhin Konjunktur. Sie sind ob einer ständigen Defizitbehauptung – mehr und besser geht nämlich immer – nicht nur nice-to-have-Themen in Schönwetterzeiten; teils aus Überzeugung im Topmanagement, teils wegen gesetzlicher Auflagen, teils wegen Dauergetöse in sozialen Medien. Inzwischen verdienen (zu) viele Anbieter ihr Geld wesentlich mit „virtue signalling“ und Moralpredigten und sorgen dafür, dass Themen fürs Gemüt auch in Krisenzeiten nicht übersehen werden, zumal vielerorts tatsächlich allerlei im Argen ist.

Dazu eine Metapher: Ab Mitte 2024 müssen alle Neuwagen in der EU das ISA (Intelligent Speed Assistance) haben: ein System, das Tempolimits erkennt, das Fahrzeug einbremst und weiterhin Rasende durch einen überaus lästigen Piepston nervt. Man stelle sich für Organisationen ein solches Verfahren vor, das auf Unternehmenswerte, Führungsleitbilder und DEI/ESG/CSR geeicht ist und Übertretungen erkennt, angefangen in Teppichetagen bis zum Shopfloor. Was ergäbe das für einen strapazierenden Lärm in den Firmen.

Bei den Lösungen unterscheiden sich Consultants deutlich. Manche Strategiehäuser lassen „People“ und erst recht das „fluffige Gedöns“ allenfalls nebenherlaufen (z.B. Bain, Roland Berger). Was zeigt, dass People in deren Augen keinesfalls Erfolgsfaktor #1 ist. Andererseits gibt es Boutiquen (z.B. HR Pepper und viele systemische Boutiquen/Solos), die sich weniger über Themen (Was) positionieren, sondern über ihren Stil (Wie) und ihre Typen (Wer). Weshalb sie großes Augenmerk auf einen humanistischen Auftritt legen. Wohl am wirkungsvollsten ist, was auch ich anstrebe, „the best of both“. Wenn bei den Financials stets auch die Emotions mitbedacht werden und umgekehrt.

HR-Funktion selbst

Diesbezüglich gibt es wenig Neues zu vermelden. Auch wenn Beratungen zur Ankurbelung ihres Geschäfts schon lange ein neues **Target Operating Model** herbeisehnen und seit Jahren fleißig Vorschläge dafür einbringen (z.B. McKinsey, Kienbaum), tut sich in der Praxis kaum etwas Wesentliches bis gar nichts. Die bekannten Organisationsformate, ob funktional oder dreisäulig, scheinen von ihren Grundideen zukunftsfähig und zumindest alltagstauglich. Wobei vielerorts mit Varianten experimentiert wird. Übrigens: Das Buzzword Agilität wird jetzt deutlich seltener vorweg gestellt, „agile HR“ scheint in 2024 peinlich zu sein. Dafür nennt sich die Personalfunktion inzwischen lieber „People“ und womöglich bald was mit AI.

Das **Business Partnering** ist vitaler denn je, wird weiter professionalisiert und lediglich von denen verunglimpft, die es bei sich nicht auf die Reihe kriegen. Über **Shared Services** wird in den Studien schon fast nichts mehr geschrieben, so selbstverständlich sind entsprechende Fabriken geworden. Basale HR-Prozesse wie etwa Payroll sind wohl operativ unwürdig



für Strategiestudien mit „hot issues“. HR-Basics werden lediglich beim nächsten Entwicklungsschritt kurz erwähnt und der hat einen Namen: AI. Nicht wenige HR-Bereiche müssen/sollen/wollen allerdings zunächst ihre Basics prozess- und datentechnisch in den Griff kriegen, bevor sie von Höherem schwärmen. Denn viele Unternehmen werden noch Jahre brauchen, um mit ihrer HR-Admin halbwegs up to date zu sein. Das dauert erfahrungsgemäß.

Was mich nicht erstaunt, ist, dass die **Qualität des HR-Staff** vermehrt in den Fokus rückt (und damit die Skills im Ressort). Sowohl bei Kompetenz und Engagement der Personaler sehen die Anbieter, nicht nur weil sie Geschäft wittern, deutliche Entwicklungsbedarfe. Noch kein Thema sind die **Personalfunktionskosten**, also die Budgets für das HR-Ressort. Dies wird sich für den stets gefährdeten Overhead in den 2024er-Studien gewiss ändern.

Fortschrittsnarrativ ist ausgelaugt

Nachdem die „change fatigue“ dazu geführt hat, dass bei der in Wettbewerbsmärkten unvermeidbaren Weiterentwicklung von Unternehmen weniger auf ein Programm von oben („Change Management“) als auf die Einsichtsfähigkeit von Menschen in Wandelanforderungen („Business Transformation“) zu setzen sei, haben die Verantwortlichen erfahren, dass dies auch nicht funktioniert. Inzwischen ist **Top-down-Change** wieder salonfähig geworden, nunmehr im vollen Bewusstsein, nicht alle Betroffenen zu überzeugen und mitzunehmen.

Zumal Soziologen für die große gesellschaftliche Erzählung vom ständigen Fortschritt der Moderne schon länger gegenläufige Bedenken und Erfahrungen in der (werkstätigen) Bevölkerung ausmachen. Wenn Reckwitz bald sein Buch über „Verluste“ veröffentlicht, wird diese Message auch bei Ökonomen ankommen, zumindest bei denen, die dafür offen sind.

Der Glaube an eine gute Zukunft leidet, im Politischen, in der Wirtschaft und bei vielen auch im Privaten. Nun interessiere ich mich zwar sehr für die großen Gesellschaftsdiagnosen und lese viel dazu. Sehe mich aber bei weitem nicht imstande, dafür eine Therapie vorzuschlagen (und habe in den Studien auch keine wirksame gefunden). Selbst die Zukunftsforscher (z.B. Prognos, Zukunftsinstitut, Future Project) sind bescheidener geworden und sprechen lediglich von der „Erschließung konstruktiver Möglichkeitsräume für eine lebenswerte Zukunft“ (Matthias Horx). Mein Fazit: statt linearem oder teleologischem Fortschritt ist HR & People 2024+ ein Stochern im Nebel. Das, Sie ahnen es, die Ambiguitätstoleranz und die Resilienzkompetenz der verantwortlichen Führungskräfte zu essenziellen Erfolgsfaktoren macht. Womit wir wieder bei der Leadership-Qualität sind.

Showbusiness und Entertainment

Wer sich mit Infos versorgen möchte (und auf die Verteiler von Dienstleistern setzt), wird täglich von News und Trends infiltriert. Die HR/People-Studien sind allerdings über die



Jahre, mein Eindruck, inhaltlich schwächer geworden (und dafür gestalterisch stärker). Sie sind in ihren Aussagen recht ähnlich, ziemlich austauschbar. Es fehlen mir die Tiefe und die Schärfe. Manche wirken sogar wie hingerotzt. Auch die Thought Leader der 2010er-Dekade wie BCG und Deloitte haben nachgelassen. Jetzige Trendstudien sind eben keine ungebildeten Textwüsten wie in diesem Newsletter, dafür auf drei bis sieben crispy Messages beschränkt, von Layoutern peppig aufbereitet und mit einem CTA versehen, dem längst obligatorischen „call to action“. Kaufen, jetzt kaufen, jetzt bei uns kaufen!

Irritiert bin ich immer wieder von den Use Cases, die in manchen Studien und bei vielen Service Offerings begleitend dargestellt werden. Natürlich kenne ich längst nicht alle Fälle, aber bei denen, die ich kenne, denke ich meist: Ist das wirklich diese Firma, die ich kürzlich erlebt habe? Deren Großartigkeit habe ich offenbar nicht mitgekriegt. Anwendungsbeispiele sind jedenfalls etwas für (m)ein großes Fragezeichen, ob es dort wirklich derart toll läuft.

Man darf eben nicht vergessen, dass es sowohl bei den Anbietern wie bei den Nachfragern eine Plakatierung auf der Schauseite gibt. Begriffe wie Nachhaltigkeit, Gleichstellung, Mitwirkung, Vertrauen und psychologische Sicherheit bleiben trotz mancher Widrigkeiten anschlussfähig an den „talk of the town“. Daher werden sie in Publikationen wieder und wieder gebracht, weil Nettigkeiten kommunikativ bedient werden wollen. Andererseits sind Begriffe wie Faulheit und Dummheit absolute No-Go und tunlichst zu vermeiden. Denn Publikumsbeschimpfung kommt nie gut an, allenfalls von den Hofnarren in der Szene.

Trendstudien (und Webseiten mit Service Offerings) sind eben das, was sie sind. Mehr oder weniger gelungenes Content Marketing. Das den Nutzer und die Lesende auch unterhalten will. Wenn ich aufrichtig bin, habe nämlich von 2002 bis 2010 unter Capgemini-Flagge insgesamt neun empirische Studien rund um HR Strategie, Business Partnering und Change Management veröffentlicht, war das einst auch schon eines der Motive. Mich könnte es durchaus reizen, in einer guten Partnerschaft mal wieder eine bessere Trendstudie zu kreieren.

Overall Picture

Keine Frage: hierzulande darbt die Konjunktur. Die Umstände sind wüster und aus mancher Sicht sogar düster geworden. Vielerorts wird das Management „harder“ und das Leadership „tougher“, jedenfalls weniger „nice“. Womöglich wird **Robustness** zum neuen Hype. Dies führt zu einem Backlash und fast schon Setback für die People-Blase. Was nicht jede und jeder daraus einsieht. Es verschärft sich die Lagerbildung der letzten Jahre. Einerseits People als „resourceful humans“ und damit im Primat und bald schon im Lead. Andererseits Mitarbeitende „nur“ als (wichtige) Humanressourcen, weil es auch Kunden und Eigner gibt.

Da CEO-Surveys inzwischen wieder andere Fokusthemen zeigen als CHRO-Studien, stets direkter an der Topline bzw. Bottomline, dürfte klar sein, welches der beiden Lager mehr Power und letztlich Budgets hat. Beim Dauerbrenner **Personalfaktorkosten** bringen sich



CEO/CFO/COO vernehmbar lauter ein, wie überhaupt bei vielen mit HR verbundenen Kostenblöcken, verstärkt durch Drohgebärden (z.B. „Streichung“ und „Verlagerung“).

Allen Vordenkern, Meinungsführerinnen und Medienschaffenden, die in den letzten Jahren den Angestellten eingeredet haben, sie könnten in wirtschaftenden Unternehmen ihr unerfülltes Verlangen nach Sinn, Glück, Liebe, Selbst sowie Zeit und Geld stillen, am besten ein deutliches Plus von allem zusammen, nach bösen Jahrhunderten wäre in Organisationen der Kippunkt von krasser Ausbeutung zu nobler Menschenwürde erreicht, sei erinnert, dass gerade ihre Schwärmereien zu etwas führen, das die Sozialpsychologen relative Deprivation nennen – mit all ihren unangenehmen Konsequenzen. Menschen werden sauer, wenn sie das nicht kriegen, worauf sie glauben ein gutes Anrecht zu haben, zumal es vermeintlich zur Normalität und zum Fortschritt geworden sei. Daher muss man ihnen jetzt vielerorten erklären, was derzeit und wohl auch absehbar nicht geht – und warum. Was nur bedingt gelingt. Wir kennen das auch aus der großen Politik.

Natürlich bleiben hier und da manch inselglückselige Wohlfühloasen wie auch die durch Bildungspolitik, Demografieeffekte, Sozialisationsprozesse veränderten Kräfte in den Engpassbereichen der Arbeitsmärkte. People/HR-Management wird sich jedenfalls weiter den klassischen Spagaten stellen müssen und kann sich nicht in einseitige Exzesse hineinsteigern, weder „hard edge“ noch „utopian dreams“: Wertschätzung *und* Wertschöpfung, fördern *und* fordern, zugeben *und* zumuten, Eigenverantwortung *und* Command&Control. Und jede Organisation muss ihren Weg finden, dass sie einen Teil ihrer Leute pampert und den anderen robuster anfasst – ohne dass es allzu schräg, verwerflich und abstoßend wird.

Genauso wie die neoliberale Shareholder-Orientierung seit den 1980ern falsch war, ist in der jüngeren Vergangenheit die humanistische und teils sogar karitative People-Blase überzogen worden. Jedenfalls für unser marktwirtschaftliches System. Es braucht den Resilienz-kompetenten und Ambiguitätstoleranten Stakeholder-Ansatz. Ich dachte, dass dies längst breitenwirksam verstanden ist. Offenbar aber noch nicht, denn zahlreiche Anbieter veröffentlichen weiterhin sehr oder nur people-orientiert. Was ihr gutes Recht ist. Und jedes ungestillte Bedürfnis schafft sich seine Angebote – solange das Geld bei den Nachfragern locker sitzt. Ich finde, es verdienen noch zu viele zu gut mit ihren netten Worten von einer wunderschönen Arbeitswelt. Allerdings sind „survival“, „change“ und eben „robust“ derzeit wirkmächtige Narrative im Business, außerhalb der People-Blase. Es weist derzeit wenig auf weitere und bessere Goodies für Mitarbeitende (abseits der Bottlenecks), außer den eindringlichen, aber kaum mehr durchdringenden Appellen.

Zum guten Schluss: Wie Sie es von mir kennen, möchte ich keine Wahrheiten verbreiten, sondern meine Wahrnehmung. Und durch Reibungsflächen nutzwertige Überlegungen bei der jeweils eigenen Wirklichkeitsfindung erzeugen. Auch wer andere Sichtweisen hat und sich ihrer gewiss ist, wird nun noch sicherer sein, was sie/er nun tun kann.

Also, los ran!