

# 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**

**D**er 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.

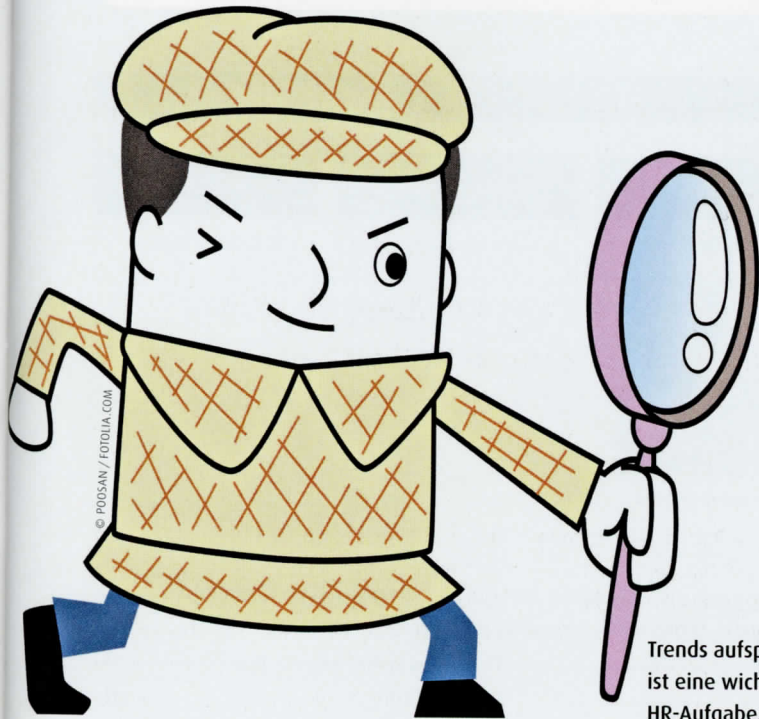
Alle zentralen Anforderungen an HR werden vom Faktor Zukunft beeinflusst: Woher erhält das Unternehmen auch langfristig ausreichend guten Nachwuchs und motivierte Mitarbeiter? Wie begeistert es künftig Beschäftigte und nutzt deren verborgenen Potenziale? Welche Fähigkeiten und Kenntnisse werden Mitarbeiter 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.



Trends aufspüren  
ist eine wichtige  
HR-Aufgabe.

## MERKMALE GUTER TRENDARBEIT

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) hat definiert, wodurch sich gutes HR-Trendmanagement auszeichnet.

- Es läuft nach einem definierten Prozess ab.
- Es hat (jährlich) definierte Ziele.
- Es bezieht Führungskräfte und Mitarbeiter anderer Unternehmensbereiche ein.
- Es ist über Trendnetzwerke mit anderen Unternehmen verbunden.
- Es beeinflusst die strategische Personalplanung.
- Es beeinflusst die strategische Unternehmensplanung.

Wenn aber in einer Dienstleistungsgesellschaft der wichtigste Erfolgsfaktor der Mitarbeiter ist, sollte man sich dann nicht auch gezielt mit personalstrategisch relevanten Entwicklungen befassen, mit dafür ausgebildetem Personal und Prozessen, die aus den vielfältigen und komplexen Informationen diejenigen herausfiltern, die von Bedeutung sind?

Die operativen Aufgaben von heute professionell bewältigen und dabei die strategischen Weichenstellungen für eine erfolgreiche Zukunft vornehmen – darauf kommt es an, wenn HR dauerhaft ein anerkannter Werttreiber für das Unternehmen sein möchte. Mit Trendarbeit gewinnt HR als strategischer Partner Profil, weil das Personalressort gesellschaftliche, soziale, wirtschaftliche und technische Entwicklungen systematisch beobachtet und analysiert und danach konkrete Handlungsempfehlungen für ein zukunftsorientiertes Personalmanagement gibt.

### Die Systematik des freien Denkens führt zum Erfolg

Benötigt wird eine HR-Trendarbeit, mit einem klar definierten Auftrag und Handlungsrahmen sowie einem HR-Trendmanager, der über den Tellerrand

des Personalgeschäfts und des eigenen Unternehmens blicken kann. Er muss Informationen filtern, Veränderungen methodisch sicher bewerten und trotzdem flexibel und kreativ handeln können.

Insbesondere das Spiel mit methodischen Instrumenten zur Trendbewertung und dem freien, ergebnisoffenen Denken verhindert, dass Trendarbeit zur reinen Statistik verkommt. Nur wer mit einer gesunden Portion Querdenkens die wichtigen, praxisrelevanten Fragen stellt, kann einer Analyse die Tiefe und Realitätsnähe geben, um am Schluss eines Trendbewertungsprozesses einerseits objektive, valide und reliable sowie andererseits umsetzbare und nutzenstiftende Ergebnisse zu erhalten. HR-Trendarbeit braucht also beides, Geist und Werkzeug, um zum Kompass einer strategischen, zukunftsweisenden Personalarbeit zu werden.

Mit der Implementierung der Trendarbeit in HR entwickelt die Personalfunktion die Fähigkeit, Signale und Veränderungen sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens zu erkennen. Entscheidend ist dann, diese Trends trotz ihrer unterschiedlichen Veränderungsgeschwindigkeit und -intensität zu verstehen, sie treffsicher zu

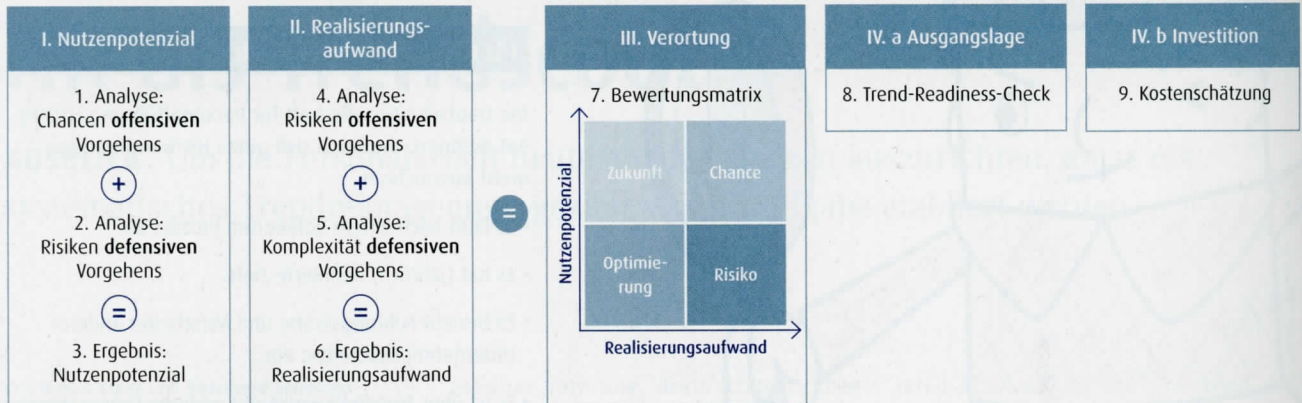
interpretieren und angemessen zu agieren. Personaler, die die Fähigkeit haben, Veränderungen früher als andere zu antizipieren und die daraus erwachsenden Chancen und Risiken zu erkennen, haben einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil im Kampf um die besten Talente.

### Analyse, Trendbewertungsprozess und fachliche Expertise

(Mega-)Trends müssen immer im Gesamtkontext betrachtet werden. Sie sind miteinander verbunden, haben Wechselwirkungen untereinander und mit der Umwelt, auf die sie wirken, auf die man sich nur dann adäquat einstellen kann, wenn man das große Ganze sieht. Daher darf bei systematischer Trendarbeit eine umfassende, ganzheitliche Recherche und Analyse nicht zu kurz kommen. Aus einer singulären Beobachtung in blindem Aktionismus unmittelbar Maßnahmen abzuleiten, wäre falsch.

Ein Beispiel: Natürlich lässt sich auf den Megatrend „Werteveränderung“ reagieren, indem Unternehmenswerte aufgestellt und kommuniziert werden. Doch Aufgabe einer professionellen HR-Trendarbeit wäre es gewesen, den Trend zu hinterfragen und auf seine tatsächliche, unternehmensspezifische Relevanz

## METHODISCHE VERIFIZIERUNG VON TRENDS



Die Abbildung zeigt einen systematischen Trendmanagementprozess, ergänzt durch Analysen zum Nutzenpotenzial und Realisierungsaufwand geeigneter Maßnahmen sowie deren Einordnung in die kulturelle, organisationale und (IT-)technische „Readiness“.

QUELLE: ESSER/SCHELENZ (2013) „ZUKUNFTSSICHERUNG DURCH HR-TRENDMANAGEMENT“

zu prüfen. So kann es zum Beispiel in einem familiengeführten Traditionsunternehmen eine gelebte und fest verankerte Unternehmenskultur mit klarem Wertekodex geben, die mit dem kollidiert, was ein rühriges Projektteam als Reaktion auf den Megatrend „Werteveränderung“ erarbeitet hat.

Durch einen klar definierten Trendprozess, ergänzt durch Analysen zum Nutzenpotenzial und Realisierungsaufwand geeignet erscheinender Maßnahmen sowie deren Einordnung in die eigene kulturelle, organisationale und (IT-)technische „Readiness“ wird eine fehlleitende Handlungsempfehlung vermieden. Diese Bewertung wird – ergänzt durch eine ROI-Betrachtung – in einem Trendreport Entscheidungsgrundlage für das Topmanagement. Trendmethodische und personalfachliche Expertise sowie Kenntnis der spezifischen Unternehmens(um)welt sind also essenzielle Eigenschaften eines erfolgreichen HR-Trendmanagements.

### Das HR-Trend-Team

Wer sich den (Mega-)Trends systematisch widmen möchte, braucht Menschen, die das können, und die die Befugnis haben, Dinge anzustoßen. Diese Stelle füllt am besten ein HR-Trendmanager aus. Bei ihm laufen die Informatio-

nen zusammen, die im Unternehmen, in der Branche, im Markt und in anderen Umfeldern Trends beschreiben.

Für das Aufspüren sind die HR-Trendscouts zuständig. Diese Trendscouts können und sollen alle HR-Mitarbeiter sein. Sie sind Netzwerker und halten permanent Ausschau nach Anzeichen anstehender Veränderungen – personalwirtschaftlich relevanter Veränderungen, aber auch Veränderungen, die implizit auf die Personalarbeit wirken. Trendscouts sollten jedoch auch aus den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen sowie aus anderen Branchen stammen. Sie sind Betriebswirte, Juristen, Informatiker oder Gesellschaftswissenschaftler – und es spricht auch nichts dagegen, einen Historiker mit Prognosen zu betrauen. Bringen doch auch Erfahrungen aus der Vergangenheit Erkenntnisse für das, was kommen könnte.

Fakt ist, dass diese Trend-Erforscher in den Unternehmen nur selten den Titel „Trendscout“ tragen. Sie heißen Unternehmensentwickler, Risikomanager oder Marketingstrategie. Sie eint, dass ihnen das Unternehmen zutraut, valide Aussagen über Fragestellungen zu liefern, deren Relevanz sich abzeichnet und in der Zukunft liegen. Dieses Know-how sollte die HR-Trendarbeit nutzen.

Aber nicht das Etikett zählt, sondern die Inhalte – und das Ergebnis.

### HR-Trendarbeit ist Erfolgsfaktor

HR-Trendarbeit ist eine zentrale Komponente, damit HR seine Rolle als Navigator aktiv annimmt. HR-Trendarbeit ist Zukunftsarbeit- und Zukunft wird immer von Menschen gemacht. Daher müssen Personaler die Menschen mitnehmen und Mitarbeiter und Führungskräfte adäquat auf das Morgen vorbereiten. Mit den Instrumenten einer systematischen Trendarbeit fällt der HR-Trendarbeiter dabei nicht auf Modeerscheinungen herein, sondern erkennt die für HR relevanten Veränderungen rechtzeitig und entwickelt so HR zu einer vorausschauend agierenden Unternehmensfunktion. Für HR-Verantwortliche muss das Thema Trendmanagement deshalb künftig fest zum Kanon gehören. ■



**MARCO ESSER** ist Bereichsleiter „HR Business Management“ bei der Commerzbank AG in Frankfurt am Main.



**BERNHARD SCHELENZ** ist Geschäftsführer der Schelenz GmbH – Kreative Beratung für HR – mit Sitz in Großkarlbach.