

Willkommen Zukunft!

# HR-Karriere mit neuen Perspektiven

**Analytics, Automatisierung, Big Data, Chatbots, Künstliche Intelligenz: Es mangelt nicht an neuen Begriffen, die in Verbindung mit der HR-Funktion diskutiert werden, um die Transformation der Arbeitswelt zur digitalen Ökonomie mitzugestalten. Persorama sprach mit Professor Dr. Andreas Hack, Leiter des Instituts für Organisation und Personal an der Universität Bern, wohin sich angesichts der komplexen Anforderungen die HR-Rolle entwickelt und welche Fähigkeiten und Kompetenzen HR-Spezialisten in Zukunft mitbringen müssen.**

**E**s wird künftig keine Funktion im Unternehmen mehr geben, die ohne Technologie auskommt, sagen Unternehmensberatungen voraus. Sprich: Aufgaben wie das Workforce Planning oder die Rekrutierung neuer Mitarbeitender bis hin zu einer Open Talent Platform übernehmen künftig Algorithmen. Wie bereiten sich Institutionen darauf vor, die die nächste Generation von HR-Mitarbeitenden und -Managern auszubilden? Professor Dr. Andreas Hack bleibt gelassen angesichts des Technologie-Hypes: «Aus meiner Sicht ist die Digitalisierung nichts anderes als ein normaler Technologiesprung.» Vergleichbar sei dies mit dem Übergang von der Kutsche zum Automobil oder von der Schreibmaschine zum Computer – nur schneller und intensiver. «Dann nutzen wir halt im nächsten Schritt Analytics und Big Data, um die Menschen tiefer zu analysieren und Prozesse besser zu steuern. Das lässt sich lernen.» Er sieht Automatisierung und Digitalisierung eher als Vorteil, um HR von Verwaltungsaufgaben und Routinetätigkeiten zu entlasten. «Ich glaube, HR wird sich in Zukunft wieder mehr in die Richtung entwickeln, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen – in

Rollen wie Coach, Mediator und noch stärker als bisher als Führungskräfteentwickler.»

## **Breite Managementausbildung ist wichtiger als Fachwissen**

Die Herausforderung sieht Hack eher an einem anderen Punkt, die in der Frage mündet, welche Menschen künftig Unternehmen steuern sollen. «Wir brauchen keine an Fallanalysen geschulten Umsetzer und «Technokraten», sondern analytisch denkende Menschen mit breitem Methodenwissen und einem Verständnis für grundlegende psychologische Strukturen des Individuums und der Gesellschaft», ist er überzeugt. Und: «Wir brauchen an der Spitze Menschen, die Verantwortung übernehmen wollen und offen neuen Herausforderungen begegnen, Bestehendes hinterfragen und in der Lage sind, agil und

flexibel in die Zukunft zu denken.» In diese Richtung bildet ein Ökonomiestudium mit Vertiefung in Personalmanagement an der Universität Bern aus. Analytics, Finance oder Big Data sieht er als Spezialwissen, dass vertiefenden Weiterbildungen vorbehalten bleiben sollte.

Die Grundausbildung zu überfrachten mit Spezialthemen sei überflüssig, argumentiert er. «Denn wenn ich jetzt junge Leute speziell nur in Digitalisierung schule, dann haben wir Digitalisierungsprofis und in zehn Jahren ist das Thema schon wieder ein ganz anderes.» Dies löse die Grundprobleme der Zukunft nicht. Wichtig sei eher die Offenheit für Neues. «Das ist, was wir schulen müssen. Wir brauchen Leute, die ein tieferes Verständnis für Transformationsprozesse, für Neuartigkeit, Risiken, Unsicherheit haben und mit dauernden Veränderungen kompetent umgehen können.»

*«Eine sehr gut ausgebildete HR-Fachperson wäre eigentlich der oder die beste CEO.»*

Andreas Hack

## HR-Fachleute sind Manager der kritischen Kernkompetenzen

Andreas Hack sieht es als grundlegendes Erfordernis, dass HR künftig selbstbewusster agiert, sich weniger als unternehmensinterner Dienstleister – etwa Business Partner der Linie – begreift, sondern selbst Businessfunktion ist und einen Sitz in der Geschäftsleitung hat. «Ich will Studierende ausbilden, die befähigt sind, eine Top-Management-Funktion auszufüllen und sich im Idealfall auch als Entrepreneur verstehen», betont er und geht noch einen Schritt weiter: «HRler sind diejenigen im Unternehmen, die dank ihrem Verständnis für menschliches Verhalten am ehesten einen «paradoxen Denkstil» pflegen, der angesichts der Herausforderungen der unsicheren VUCA-Welt erforderlich ist – also über jene dynamischen Kernkompetenzen verfügen, die Unternehmen in Zukunft dringend brauchen. Demzufolge wäre eigentlich eine sehr gut ausgebildete HR-Fachperson der oder die beste CEO.» Was aktuell vielen HR-Managern noch fehle, so Hack, sei das Machtbedürfnis, das Topmanager befähige, eine Idee auch gegen Widerstände durchzusetzen. «HR-Manager verstehen sich heute noch viel zu oft als Zulieferer, Versteher, die bloss keinen Widerspruch erzeugen wollen, lieb und verständnisvoll. Das sollte HR sein, aber nicht nur. Sondern auch mal auf den Tisch hauen und argumentativ gut mit Fakten untermauert in der Geschäftsleitung dagegenhalten: «Die Welt ist nicht so wie ihr denkt.» Das ist Leadership.»

Andreas Hack ist überzeugt: «Das verändert sich mit der kommenden Generation, die schon die Erfahrung hat, dass es auf komplexe Probleme und grosse Unsicherheit keine einfachen, für alle «richtigen» Lösungen gibt und auch eine noch so intelligente Technologie keine Antwort auf alle wichtigen Fragen weiss.»

## Vielfältigkeit fördert Innovationsfähigkeit

Unternehmen könnten in Zukunft nur bestehen, wenn sie Vielfältigkeit zulassen und damit auch paradoxe Widersprüche, ist Hack überzeugt. Dies impliziert, nicht nur «Business-Soldaten» einzustellen, die zu 100 Prozent gestellten Profilen entsprechen und Projekte nach Lehrbuchwissen abwickeln, sondern verschiedene Persönlichkeitstypen im Unternehmen zu fördern.



Bild: M. Geiger

**Prof. Dr. Andreas Hack, Leiter des Instituts für Organisation und Personal an der Universität Bern.**

Zum Beispiel auch oft als «schwierig» geltende Hochsensible zu integrieren, die dank ihrer Sensibilität sehr früh neue Entwicklungen vorhersähen, was bei Innovationsprojekten von grossem Nutzen sein könne, so Hack.

Die Universität Bern hat vor zwei Jahren ein grosses Forschungsprojekt zur Hochsensibilität lanciert. Erste Ergebnisse der umfangreichen Studien seien 2019 zu erwarten, so Hack. Er ist überzeugt: «Vielfaltsysteme sind auch in Zukunft stabil, während zu hochspezialisierte Organisationen zwar kurzfristig effizient agieren und

dominieren, doch langfristig zu unflexibel sind.» Ein Forschungsprojekt der Uni Bern zu Familienunternehmen habe gezeigt: Je mehr Widersprüche in einer Eigentümerfamilien vorhanden sind, desto geschickter ist der Umgang mit ambivalenten Anforderungen im Unternehmen. Kurz formuliert es Hack so: «Spannungen helfen zu überleben. Deshalb sind Familienunternehmen stabil.» HR Leute müssten also dafür sorgen, mehr Vielfalt in Unternehmen reinzubringen. «Das wird bislang viel zu wenig nach vorne geholt.»

*Michaela Geiger*

## RÉSUMÉ

### Carrière en RH avec de nouvelles perspectives

Selon des prévisions, il n'y aura plus de fonction dans l'entreprise sans technologie à l'avenir. En d'autres termes, des tâches telles que la planification de la main-d'œuvre ou le recrutement de nouveaux employés jusqu'à une plate-forme de talents ouverte seront à l'avenir gérées par des algorithmes. Comment les institutions se préparent-elles à former la prochaine génération d'employés et de gestionnaires des RH ? «De mon point de vue, ce n'est rien de plus qu'un saut technologique normal», explique le professeur Andreas Hack, directeur de l'Institut pour l'organisation et les ressources humaines de l'Université de Berne. Il voit l'automatisation et la numérisation comme un avantage pour soulager les RH des tâches administratives et des activités de routine.

Andreas Hack voit le défi à un point différent, ce qui conduit à la question de savoir quelles personnes devraient contrôler les entreprises à l'avenir. «Nous avons besoin de personnes qui pensent analytiquement avec des connaissances méthodologiques étendues et une compréhension des structures psychologiques fondamentales de l'individu et de la société», est-il convaincu. «Nous avons besoin de personnes au sommet qui veulent prendre des responsabilités et relever ouvertement de nouveaux défis, remettre en question l'existant et être capables de penser l'avenir avec agilité et flexibilité. Un diplôme d'économie avec une spécialisation en gestion des ressources humaines de l'Université de Berne forme des étudiants dans cette direction. La formation de base pour surcharger de sujets spéciaux est superflue, affirme-t-il. Nous avons besoin de personnes qui ont une compréhension plus profonde des processus de transformation, de la nouveauté, des risques, de l'insécurité et qui sont compétentes pour faire face aux changements constants.»