Das Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen hat sich intensiv mit der Zukunft auseinandergesetzt – und neun Megatrends identifiziert, die sich auf HRM auswirken.

Auf Wissen setzen

Durch Literatur und Internet stieß die Forschergruppe auf über 160 Trends. Diese wurden zu neun Megatrends geclustert. Ein Megatrend ist eine langfristige, mehrdimensionale Veränderung der Gesellschaft. Er umfasst technologische, wirtschaftliche, ökologische und soziale Komponenten. Megatrends kennen immer einen Gegentrend. Die Entwicklung der Zukunft lässt sich deshalb am besten durch Spannungsfelder beschreiben. Für die Zukunft des Human Resource Managements (HRM) sind vor allem die Spannungsfelder Wissen, Macht und soziale Einheit relevant. Sie beschreiben wie die Gesellschaft mit der Zunahme von Information umgeht, wie die Arbeitsteilung organisiert wird und welche Rolle die Arbeit im Leben der Menschen einnimmt. (Tab. 1)



Dr. Joël Luc Cachelin, Inhaber, wissensfabrik.ch, St. Gallen

✉ *cachelin@wissensfabrik.ch*



Hans Oswald, Geschäftsführer, Oswald Human Resources, St. Gallen

✉ *info@oswald-hr.ch*



Prof. Dr. Peter Maas, Vize-Direktor, Institut für Versicherungswirtschaft, Universität St. Gallen

✉ *peter.maas@unisg.ch*

Demografischer Wandel

Die Fortschritte der Medizin sowie bessere Ernährung und Hygiene führen zu einer Verlängerung der Lebenszeit. Gleichzeitig verringern sich die Fertilitätsraten. Kinder werden als Hindernis der Selbstverwirklichung wahrgenommen und sind nicht mehr nötig, um im Alter abgesichert zu sein. Westliche Gesellschaften schrumpfen. Der Altersdurchschnitt nimmt zu. Nicht westliche Gesellschaften wachsen. Es kommt zu umfassenden Völkerwanderungen in die reichen Gesellschaften. Der Kampf der Kulturen wird wahrscheinlicher. Die ländlichen Gebiete werden durch die Urbanisierung entvölkert. Das Leben findet in den Städten statt.

Wissensgesellschaft

In reifen Wissensgesellschaften ist Wissen die zentrale Tauschmaterie und der überragende Produktionsfaktor unserer Organisationen. Die Grundbedürfnisse sind bei einer Vielzahl der Menschen gesättigt. Man kümmert sich stattdessen um sein psychisches und physisches Wohl. Das Wissensmanagement wird für Unternehmen und Individuen zur wettbewerbsentscheidenden Managementaufgabe. Organisationen und Wissensarbeiter treffen sich in Projekten statt in lebenslangen Arbeitsverhältnissen. Arbeitsplatzsicherheit wird durch Arbeitsmarktfähigkeit ersetzt. Bildungs- und Wissensunterschiede nehmen zu, auch wenn das Internet die Möglichkeit zum Ausgleich schafft.

Vernetzung

Die gesellschaftlichen Organisationen spezialisieren sich. Durch Vernetzung schaffen Individuen und Organisationen Identität. Sinkende Transport- und Kommunikationskosten machen die Welt im Sinne der Globalisierung flach. Das Netzwerk ist die dominierende Metapher des neuen Jahrhunderts. Im Internet ist alles immer nur einen Klick voneinander entfernt. Das Internet wird zum neuen Zuhause. Das Leben findet in der Virtualität statt. Der Mensch verschmilzt mit der Maschine Internet, es bildet sich eine Menschheit der nächsten Generation heraus. Es entstehen neue Formen der Kriminalität. Wenn alles miteinander verbunden ist, steigt die Gefahr, dass ein einzelnes Ereignis das gesamte System lahmlegt.

Internet-Tipp

Joël Luc Cachelin, Peter Maas: 2050: **Megatrends, Alltagswelten, Zukunftsmärkte.** IVW – Institut für Versicherungswirtschaft, St. Gallen 2010
www.ivw.unisg.ch

Zentralisierung

Die Logik des Netzwerks führt dazu, dass den Knotenpunkten eine besondere Bedeutung zukommt. Es entstehen umfassende Zentren mit überdurchschnittlicher Macht. Sie drängen auf eine Standardisierung von Medien, Zugängen, Prozessen und Instrumenten. Dies garantiert die größtmögliche Effizienz. Das Wachstumsparadigma fordert beständiges Wachstum. Die Organisationen verschmelzen zu Konzernen. Probleme können durch Zentralisierung schnell und effizient gelöst werden. Der Staat erlebt ein Comeback. Die Gesellschaft wird anfällig für Diktaturen. Der einzelne Mensch tut dann nicht mehr, was er will. Er folgt der Befehlsausgabe des Systems. Es droht Überwachung und Kontrolle.

Selbstverwaltung

Als Gegenreaktion auf die Zentrumsbildung gewinnen Dezentralisierung und Selbstverwaltung an Bedeutung.

Stichwörter in diesem Beitrag

- Megatrend
- Wissensgesellschaft
- Vernetzung

Die Menschen organisieren sich in kleinen Einheiten und entgehen damit der Macht der Zentren. Diese werden durch politische Haltungen und Aktionen in Frage gestellt. Die Selbstverwaltenden bringen alternative Lebensweisen hervor, die den Fortschritt im Sinne der Effizienz und des Kapitalismus in Frage stellen. Sie reduzieren den Konsum und suchen nach Alternativen der Selbstvervollständigung. Anstatt zu kaufen, produzieren sie selbst. Besitz wird durch die Möglichkeit zur Miete relativiert. Das langsame und lokale Leben wird als eigentlicher Luxus erkannt. Die Reduktion des Egos bringt eine neue Sozialverantwortung.

Identitätsjagd

Individualisierung ist der zentrale Megatrend der ersten Hälfte des 21. Jahrhunderts. Sie hat ihren Ursprung im Bedeutungsverlust von Kirche, Staat, Familie und Berufsethos im letzten Jahrhundert und kommt nun voll zur Geltung. Das Individuum ist das dominierende System der Moderne. Es setzt sich in die Mitte seiner Lebensgestaltung. In einem umfassenden Pluralismus muss das Individuum seinen eigenen Weg finden. Das Leben wird zu einer endlosen Arbeit an der eigenen Identität. Ich bin, was ich kaufe, wofür ich mich einsetze und die Netzwerke, denen ich mich anschließe. Sexualität, Arbeit, Lebensphilosophie und Glauben unterstehen keinen Diktaten mehr.

Cocooning

Die Hast der Wissensgesellschaft und die Aufforderung etwas Einzigartiges zu sein, strengen an. Das Individuum wird müde, sich selber zu suchen, sich zu verwirklichen und sich anderen gegenüber zu exponieren. Schutz und Erholung findet es im vertrauten Umfeld. Die Individuen bauen sich Nester, in denen sie Sicherheit und Geborgenheit finden. Familie, Religion und Nachbarschaft feiern ein Comeback. Dieselbe Sicherheit stiften geschlossene Gesellschaften. Zutritt erhält nur, wer eine Einladung eines Mitglieds erhält. Geschlossene Gesellschaften verfügen über hohes ökonomisches, kulturelles oder soziales Kapital. Liebe gewinnt zusätzliche Bedeutung. Sie ist deshalb so begehrt, weil sie weder kauf- noch berechenbar ist.

Sicherheit

Wir leben in einer Gesellschaft, in der unaufhörlich neue Risiken und Ängste entstehen. In einer vernetzten Welt sind die Systeme leicht angreifbar. Sozialer Ungehorsam, Piraterie, Terrorismus und Datenmissbrauch stellen unsere Sicherheit in Frage. Dieselbe Verunsicherung löst die Natur aus. Klimaerwärmung, Pandemien, Übernutzung der Natur und Urbanisierung erhöhen das Risiko, Opfer von Naturkatastrophen zu werden. Risiken werden bewusst produziert, um Meinungen zu bilden und Gewinne abzuschöpfen. Das subjektive Unsicherheitsgefühl nimmt zu. Aus potenziellen Gefährdungen entstehen Sicherheitsbedürfnisse. Paradoxerweise verstärkt sich durch die Maßnahmen das Gefühl der Unsicherheit. Machtzentren profitieren von der Verunsicherung.

Knappheit

Eine bevölkerungsreiche und zivilisierte Erde braucht viele Ressourcen. Boden, Luft und Wasser werden verschmutzt, Arten sterben aus, Biosysteme klappen zusammen. Die Versorgung mit Nahrungsmitteln, Energie, Wasser und Wohnraum stößt an Grenzen. Wir setzen auf Gen- und Biotechnologie um zu Ressourcen zu kommen. Gleichzeitig sucht der Mensch in der Tiefe der Meere, im Weltall und an den Polen des Planeten nach Ressourcen. Aufgrund der Knappheiten kommt es zu Kriegen. Der Umgang mit unserem natürlichen Reichtum wird unter dem Stichwort der Nachhaltigkeit politisiert und ökonomisiert. Es entstehen andere Märkte in Politik und Wirtschaft. Grün und gesund zu leben wird zur Religion. Nicht alle können sich das leisten.

Folgen für das Personalwesen

Wie das Personalwesen in der Zukunft aussehen wird, wird hier nicht vorhergesagt. Stattdessen werden an dieser Stelle die Herausforderungen präsentiert, die mit großer Wahrscheinlichkeit in der Zukunft vom HRM bewältigt werden müssen.
Das Human Resource Management wird als Managementfunktion verstanden, die das gesamte Wissen einer Organisation optimiert. Am Wissen kleben die Emotionen von Kunden und Mitarbeitenden. Ein so verstandenes HRM ist eine Idee der Zukunft; häufig ist das Management des Humankapitals über verschiedene Organisationsfunktionen verteilt.
Es wird zwischen personalen und organisationalen Herausforderungen unterschieden. Die personalen Heraus-

Tab. 1: Megatrends

Integration	Öffnen der Zugänge	Mensch	Dezentralisierung **MEGATREND Selbstverwaltung**	Gemeinschaft **MEGATREND Cocooning**	Freiheit	Überfluss
Spannungsfeld Demografie Welches ist die demografische Struktur der Gesellschaft? **MEGATREND Demografischer Wandel**	**Spannungsfeld Wissen** Wie geht die Gesellschaft mit der Zunahme von Information um? **MEGATREND Wissensgesellschaft**	**Spannungsfeld Technologie** Wie kann das Verhältnis zwischen Mensch und Technologie beschrieben werden? **MEGATREND Vernetzung**	**Spannungsfeld Macht** Wie ist die soziale Macht verteilt?	**Spannungsfeld Soziale Einheit** Was ist die dominierende Einheit der Gesellschaft?	**Spannungsfeld Sicherheit** Wie ausgeprägt ist das subjektive Sicherheitsbedürfnis?	**Spannungsfeld Natur** Wie geht der Mensch mit den beschränkten Ressourcen um?
Abgrenzung	Schließen der Zugänge	Maschine	Zentralisierung **MEGATREND Zentralisierung**	Individualität **MEGATREND Identitätsjagd**	Kontrolle **MEGATREND Sicherheit**	Knappheit **MEGATREND Knappheit**

Quelle: IVW, St. Gallen

forderungen betreffen die einzelnen Mitarbeiter. Die Bewältigung liegt in der Verantwortung der Personalentwicklung. Im Zuge der Wissensgesellschaft wandert die Verantwortung für die eigene Entwicklung in die Hände des Individuums. Die organisationalen Herausforderungen betreffen die Organisation als Ganzes. Für deren Bewältigung ist die Organisationsentwicklung zuständig. Von der Organisationsentwicklung profitieren alle Mitarbeitenden. Die Zuständigkeit für die Bewältigung dieser Aufgaben ist in vielen Organisationen unklar. (Tab.2)

Die offensichtlichste Folge für das HRM ist sein Bedeutungsgewinn. In einer immateriellen Wissensökonomie sind die Mitarbeitenden das wichtigste Kapital eines jeden Unternehmens. Dies ist seit Jahren eine Binsenwahrheit. Viele Unternehmen haben sie erkannt, erst wenige handeln danach. Eine konsequente Ausrichtung an den Bedingungen der Wissensgesellschaft verlangt die sorgfältige Selektion der Mitarbeitenden und permanente Investitionen in deren Fähigkeiten. Dies reicht aber nicht. Denn Wissensarbeiter brauchen ein entsprechendes Arbeitsumfeld, um ihre Produktivität auszuleben. Arbeitsplätze müssen in Bezug auf Unternehmenskultur und -infrastruktur angepasst werden.

Die Arbeit nimmt im Leben eines Wissensarbeiters eine andere Rolle ein. Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit werden fließend, der größte Teil der Arbeit kann an einem beliebigen Ort über das Internet abgewickelt werden. Arbeit ist auch Identitätsarbeit. Organisationen treten in ein gesellschaftliches Vakuum, das durch den Bedeutungsverlust von Kirche, Staat und Familie entstanden ist. Als Arbeitgeber bieten Organisationen nicht nur Arbeit an. Sie stiften Identität, Sinn und Zukunftsorientierung. Sie erhalten, ob sie dies wollen oder nicht, einen quasireligiösen Charakter.

Ausblick

Arbeit hat das Potenzial selbstbestimmter, individueller und sinnvoller zu werden. Unternehmen stehen in einer stärkeren Verantwortung für die Gestaltung der Arbeitsumwelt, weil die Arbeit im Leben des modernen Menschen eine zentrale Rolle einnimmt. Nicht alle haben jedoch dieselbe Teilhabe an der Wissensgesellschaft. An der Transformation der Arbeitswelt sollten sich Unternehmensführung, HRM, Mitarbeitende und Gewerkschaften beteiligen. Bei aller Zukunftsorientierung gilt es nicht zu vergessen, dass sich viele Arbeiten auch in den nächsten zwanzig Jahren nicht verändern. Auch in Zukunft werden Toiletten gereinigt und Fließbänder besetzt.

Tab. 2: HRM im Kontext der Megatrends

	Personale Aufgaben	Organisationale Aufgaben
Demografischer Wandel	• Karrierekonzepte für ältere MA • Variable Pensionsgrenze • Aufbau von Diversity-Kompetenz	• Integration von älteren Mitarbeitenden, Kompensation des Know-how-Abflusses durch Pensionierungen • Integration von Mitarbeitenden mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen (Diversity) • Förderung von familienfreundlichen Arbeitsplätzen
Wissensgesellschaft	• Sicherung der Arbeitsmarktfähigkeit: Aus- und Weiterbildung als Investitionsobjekt • Vermehrte Forderungen nach Mobilität und mobilem Arbeiten	• Wissen als wichtigster Wettbewerbsfaktor des Unternehmens • Steigende Bedeutung des Wissensmanagements und des Human Resource Managements • Gewinnen und Binden von Mitarbeitenden
Vernetzung	• Networking zur Steigerung der eigenen Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit • Aufbau und Pflege von Internetseiten zur Erhöhung von Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit • Zunehmende Bedeutung von Heimarbeit über das Internet	• Stärkere Bedeutung von Lernplattformen und Blended Learning • Stärkere Bedeutung von organisationalen Netzwerken • Abnehmende Bedeutung von Funktionsgrenzen innerhalb der Organisation
Zentralisierung	• Förderung einer kritischen Haltung und der Reflexionsfähigkeit • Festigung der Persönlichkeit und Eigenständigkeit	• Zunehmende Bedeutung der Unternehmensmarke • Zentralisierung von standardisierbaren HRM-Leistungen • Maschinen ersetzen repetitive Arbeit, gefährden aber Arbeitsplätze
Selbstverwaltung	• Individuum will sich selber führen • Etablierung von Horizontalkarrieren • Steigende Bedeutung des Selbstmanagements	• Relativierung von zentralen Steuerungsmechanismen • Individuum will sich in organisationale Entscheidungsprozesse einbringen • Reduktion der Anzahl der Führungskräfte bei gleichzeitiger Steigerung der Anforderungen an Führung
Individualisierung	• Individualisierung der Aus- und Weiterbildung • Zunahme des selbstgesteuerten Lernens • Individualisierung der Führung	• Arbeit als Teil der Selbstverwirklichung • Arbeitgeber schafft Sinn, Sicherheit, Zukunftsorientierung • Abnahme von Bindungswillen und Loyalität
Cocooning	• Individuum will durch Arbeit Gemeinschaft, Heimat und Halt finden • Individuum will Achtung, Bestätigung und Geborgenheit • Unternehmen vermitteln Bildung, soziale Regeln und Manieren	• Gestaltung von Unternehmenskultur und -infrastruktur gewinnt an Bedeutung • Förderung des Gemeinschaftsgefühls • Anbieten von Erholungsmöglichkeiten
Sicherheit	• Förderung der Selbstsicherheit und psychischer Robustheit • Förderung von präventiven Sicherheitsmaßnahmen	• Steigende Bedrohung durch virtuelle Kriminalität • Steigende Bedeutung der Sicherheitsbranche • Notwendigkeit von Krisenkonzepten
Knappheit	• Förderung der Kreativität • Sensibilisierung für ein umweltschonendes und ressourcensparendes Verhalten	• Schärferer Wettbewerb zwischen den Unternehmen • Zunahme des Innovationsdrucks • Steigender Kostendruck

Quelle: IVW, St. Gallen