Bruno Mascello, Relevanz guter Personalführung – Erst recht im digitalen Zeitalter,
in: Leader, Ausgabe 4/2018 (Dezember), Online: https://sko-leader.ch/de/article/4059218

Leader
Das Magazin für Führungskräfte

Relevanz guter Personalführung

Vermischtes | Dezember 2018 | Bruno Mascello

Erst recht im digitalen Zeitalter.

In immer kürzer werdenden Abständen wird erklärt, dass Technologie und Roboter die Menschen ersetzen werden. Die Wirkung davon erinnert an das Bild des Kaninchens (Menschen), das geschockt auf die Schlange (Technologie) starrt. Die so geweckte Angst versetzt uns in einen Zustand geistiger Unbeweglichkeit und blockiert unsere Kreativität. Dabei wird vor lauter Technik der wichtige Faktor «Mensch» und seine Bedürfnisse vergessen, und zwar sowohl auf der Konsumenten- als auch auf der Produktionsseite, und dass er sich nicht gleich schnell wie die Technik verändern kann.

Wer sich früher beim Kleidereinkauf durch den Verkäufer in seinem Kaufentscheid bestätigen liess, muss das heute beim Internetkauf über Familie, Freunde und Peer-Groups (inklusive Social Media) abdecken. Der Mensch vertraut der Technik nicht blind, sondern nähert sich ihr nur langsam (man denke an Industrie 4.0, autonomes Fahren). Die Akzeptanz der Konsumenten muss laufend neu gewonnen und der zeitliche Aspekt des Change Prozesses berücksichtigt werden. Im Wissen um diese menschlichen Bedürfnisse ist es deshalb nicht erklärbar, wieso Anbieter unter dem Aspekt der viel geforderten Kundenorientierung diese Bedürfnisse als Teil ihrer Produkte nicht besser bedienen.

Das gleiche Phänomen zeigt sich, und meines Erachtens noch viel akzentuierter, auf der Produktionsseite. Gerne wird hier das Allheilmittel der Digitalisierung und künstlichen Intelligenz bemüht. Obwohl heute fünf Generationen in einem Unternehmen arbeiten, scheinen nur die neuen von Interesse. Der Mensch wird als Produktionsfaktor bewusst ausgeblendet, obwohl nur gewisse Tätigkeiten automatisiert und nicht immer gleich ganze Jobs erfasst werden; und überdies kommen ständig neue Jobprofile dazu. Wenn der Mensch also nicht wegrationalisiert und für die Leistungserstellung unverzichtbar bleiben wird, sollte ein Unternehmen diese wertvolle und teure Ressource richtig pflegen und deren Produktivität sicherstellen.

Hier spielt die richtige Leadership rein. Denn solange Menschen für den Wertschöpfungsprozess wichtig sind, wird der Umgang mit ihnen und die erfolgreiche Personalführung geprägt bleiben von Managern, die auf der Klaviatur der verschiedenen Führungsstile sicher spielen. Diese Manager werden die produktiven Energien der Mitarbeitenden mit Persönlichkeit, Einfühlungsvermögen und Vertrauen heben, statt die medial geschürten Ängste vor der Technik zur Blockade werden zu lassen oder diese gar als Rechtfertigung für einen transaktionalen Führungsstil zu nutzen. Die Manager müssen sich ihrer Verantwortung bewusst sein, wenn sie die menschliche Ressource weiterhin optimal nutzen wollen, denn diese wird noch lange benötigt werden.

Solange der Mensch bei Arbeiten konkurrieren will, bei denen er die Maschine naturgemäss nicht schlagen kann, wird er der ängstliche Hase bleiben. Verlagert er den Fokus aber auf Kompetenzen, die überdies für den Menschen als Konsumenten und Mitarbeiter relevant sind und bei denen die Maschine naturgemäss – jedenfalls noch – nicht mithalten kann, sieht die Gleichung anders aus. Eine Rückbesinnung auf die relevanten Stärken würde wohl viel Entspannung und Erfolg bringen.

Bruno Mascello | **Text**

Vizedirektor, Executive School, Universität St.Gallen.

Tags: **Digitalisierung, Leadership**