



# HR ZUKUNFTSSICHER GESTALTEN

Verfasser/in: Mollie Lombardi  
Gründerin, m.Research  
Juni 2020

**sage**

# HR zukunftssicher gestalten

## Die Arbeitswelt im Umbruch

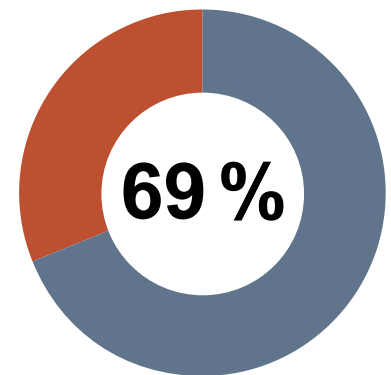
Eines geht aus den Daten klar hervor: Der HR-Bereich muss sich auf Veränderungen einstellen. Es gehört zu den zentralen Aufgaben von Personalabteilungen und HR-Teams, Unternehmen in Zeiten des Wandels Halt und Orientierung zu geben. Heute tritt diese tragende Rolle deutlicher denn je zutage: Die Corona-Pandemie hat Veränderungen am gesamten globalen Arbeitsmarkt mit sich gebracht. Immer mehr Unternehmen erkennen jetzt die große Bedeutung des HR-Bereichs für das betriebliche Kontinuitätsmanagement an. Allerdings zeichnete sich hier schon vor 2020 ein dramatischer Wandel ab.

Laut der kürzlich veröffentlichten Studie von Sage gehen beachtliche 69 Prozent, also über zwei Drittel, der Personalentscheider davon aus, dass sich die Erwartungen der Mitarbeiter an die HR-Abteilung komplett ändern werden – und das schon in den kommenden drei Jahren. 2030 wird HR nicht wiederzuerkennen sein

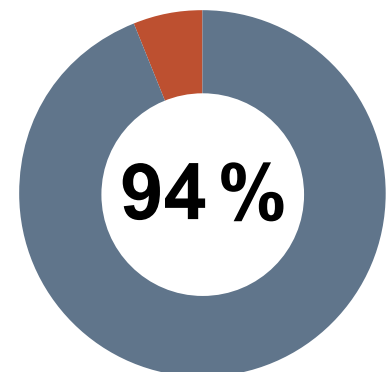
Unternehmen stehen aktuell vor zahlreichen Herausforderungen: ständige Veränderungen in der Belegschaft, zunehmende Qualifikationslücken, wachsende Compliance-Anforderungen, neue datenschutzrechtliche Vorgaben wie die DSGVO und eine kontinuierliche technische Transformation. Da überrascht es nicht, dass 89 Prozent der Führungskräfte im HR-Bereich in der Studie angaben, die Position des Personalvorstands werde in zehn Jahren nicht mehr wiederzuerkennen sein.

Es ist nicht ausgeschlossen, dass sich der Umbruch sogar noch früher vollzieht: Schon jetzt hat sich der HR-Bereich in einigen Unternehmen in den vergangenen Monaten komplett verändert.

Zwar werden neue Anforderungen in der Arbeitswelt nicht immer so unvorhergesehen und tiefgreifend sein, wie es momentan aufgrund der Corona-Pandemie der Fall ist. Doch es liegt auf der Hand, dass Veränderungen auch weiterhin auf der Tagesordnung stehen werden. Die derzeitigen und künftigen Entwicklungen verlangen dem HR-Bereich Anpassungsbereitschaft ab. Neue Fähigkeiten und optimierte Prozesse sind gefragt: Die Anforderungen an HR-Führungskräfte erweitern



der HR-Führungskräfte gehen davon aus, dass sich die Erwartungen der Mitarbeiter innerhalb der nächsten drei Jahre ändern.



der HR-Experten erwarten, dass sich die HR-Prozesse in den nächsten drei bis fünf Jahren verändern.

Quelle

HR im Wandel 2019, Sage.



sich, sowohl auf technischer als auch persönlicher Ebene. Personalentscheider benötigen Unterstützung bei der Entwicklung dieser neuen Kompetenzen, um im Wandel zu bestehen. Sicherlich rückten durch die plötzlichen Einschränkungen in 2020 einige Herausforderungen in den Fokus, die so nicht vorherzusehen waren. Dazu gehört etwa das Management von flexibel und dezentral arbeitenden Mitarbeitern, der Bedarf an IT-Schulungen und komplexe Lohnabrechnungsforderungen. Doch laut der Studie "HR im Wandel" prognostizierten schon in "normalen" Zeiten – nämlich vor der Pandemie – fast alle Umfrageteilnehmer (94 Prozent) wesentliche Änderungen bei den HR-Prozessen in den kommenden drei bis fünf Jahren.

## Welche Fähigkeiten erfordert die Transformation?

Automatisierung, künstliche Intelligenz, maschinelles Lernen – das sind die wichtigsten Treiber in der digitalen Transformation der Arbeitswelt. Diese Art der digitalen Transformation ist nichts Neues. Sie hat bereits zahlreiche andere Bereiche ergriffen – HR muss nun mit dieser Entwicklung Schritt halten. Diese plötzliche Beschleunigung im HR-Bereich macht einen Umstieg nötig: Das "Human Capital Management", kurz "HCM", das traditionell bisher eher transaktionsorientiert war, muss sich jetzt zunehmend auf die Mitarbeiter fokussieren. Dazu muss HR nicht nur im eigenen Bereich, sondern im gesamten Unternehmen neue Fähigkeiten entwickeln und ausbilden.

### Mitarbeitermanagement der Zukunft

Etwa drei Viertel der Studienteilnehmer stuften Kommunikation, People Analytics, Kreativität und digitale Kompetenzen als die entscheidenden Fähigkeiten der nächsten drei Jahre ein. Es sind also neue Skills gefordert – solche, die bisher eher der Marketing- als der HR-Abteilung vertraut waren. Zwar bleiben fachliche Kompetenzen auf den Gebieten Recht, Lohnabrechnung und Arbeitsbeziehungen zweifellos weiterhin Bestandteil des HR-Aufgabenbereichs. Doch in Bezug auf den Arbeitsalltag der Mitarbeiter wird sich der Schwerpunkt verlagern: Nicht mehr allein Compliance steht im Fokus, sondern es gilt, das Mitarbeiterpotenzial innerhalb des Unternehmens durch neue Maßnahmen voll auszuschöpfen.

*Diese plötzliche Beschleunigung im HR-Bereich macht einen Umstieg nötig: Das "Human Capital Management", kurz "HCM", das traditionell bisher eher transaktionsorientiert war, muss sich jetzt zunehmend auf die Mitarbeiter fokussieren. Dazu muss HR nicht nur im eigenen Bereich, sondern im gesamten Unternehmen neue Fähigkeiten entwickeln.*



Insofern verwundert es nicht, dass die entsprechend prognostizierten Fähigkeiten eher nach modernem Marketing klingen als nach traditionellem HR Management. Der Marketingbereich musste sich bereits im Zuge einer ganz neuen Art der Kundenkommunikation grundlegend verändern. Denn Marketingfachleute nutzen ihre Daten heute anders als früher: Sie müssen analysieren, wo ihre Kunden zu erreichen und zu beeinflussen sind – um sie zu identifizieren, noch bevor überhaupt ein Kaufbedürfnis entsteht. Kurz: Sie mussten eine neue digitale Sprache lernen. Der Verbraucher von heute wählt seine Informationsquellen selbst, noch bevor er beim Anbieter direkt Produkte oder Dienstleistungen anfragt. Für die Unternehmen heißt das: Zu dem Zeitpunkt, an dem der potenzielle Kunde im eigentlichen Vertriebskanal auftaucht, hat er seine Entscheidung schon längst getroffen.

Unternehmen sind dabei, neue Arbeitsformen einzuführen – und ebenso müssen HR-Abteilungen flexibel und agil auf die sich verändernden Geschäfts- und Mitarbeiteranforderungen reagieren. Einen klaren Wettbewerbsvorteil haben heute diejenigen Unternehmen, die in Zeiten des Wandels auf die menschlichen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter und Kunden eingehen. Optimierte HR- und Personalprozesse sind in Zukunft gefragt: Ihnen kommt eine tragende Rolle zu, wenn es darum geht, Beziehungen zu bestehenden und potenziellen Mitarbeitern aufzubauen. Dementsprechend werden Employer Branding und Personalmarketing im HR-Bereich immer wichtiger. Im fortschreitenden Wandel sollte sich HR daher an neuen Ideen aus Vertrieb, Marketing, Finanzen, Kundenanalyse und anderen Bereichen orientieren, um stets die Nase vorn zu behalten.

### **Entscheidungen aus dem Bauch fällen? Oder auf Datengrundlage?**

Veränderungen passieren schnell – niemand kann es sich leisten, sie falsch einzuschätzen. Daher gewinnt die Fähigkeit, Entscheidungen auf Datenbasis zu treffen, zunehmend an Relevanz. So stützen sie sich nicht auf Vermutungen, sondern auf Fakten. Das betrifft verschiedene Bereiche: von der Zusammenstellung von Zeitplänen und Teams, über die Suche nach vielversprechenden Bewerbern und Nachfolgern bis hin



zur Festlegung von Zielen und Prioritäten. Überall setzen Unternehmen inzwischen auf die effiziente Nutzung von Daten. Mithilfe von Daten bessere Entscheidungen zu treffen, will allerdings gelernt sein. Denn die Relevanz und Nützlichkeit der Daten hängen vom Kontext ab. Es geht hier nicht um Dinge wie Umsatzzahlen, die sich einfach aufsummieren lassen, sondern um komplexe Zusammenhänge zwischen Datenpunkten und Geschäftserfolg.

Zudem führen Rohdaten allein oft schlichtweg zu falschen Annahmen. Der Wandel führt weg von der Frage “Wie lauten die Zahlen?” hin zu “Was bedeutet das?”. Die Fähigkeit von Personalentscheidern, Daten in den richtigen Zusammenhang zu setzen, ist jetzt und in Zukunft elementar. Sie ermöglicht erfolgreiche, faktenbasierte Entscheidungen, von denen das Unternehmen als Ganzes profitiert.

Seit der Pandemie herrscht in den Unternehmen eine neue Normalität. Die meisten Mitarbeiter arbeiten in diesem Umfang erstmalig flexibel und dezentral – die Frage, wann und wie sie an ihren Arbeitsplatz zurückkehren, ist bei den meisten noch in Klärung. Nie waren kurze Entscheidungsprozesse und eine kreative Lösungsfindung so wichtig wie jetzt. Hier spielt die schnelle und effiziente Datenerhebung eine entscheidende Rolle, um auch weiterhin agil auf Veränderungen reagieren zu können. Unternehmen und Führungskräfte stehen in dieser “neuen Normalität” auf dem Prüfstand, was sich voraussichtlich auch in den kommenden Monaten nicht ändern wird. Daher ist und bleibt Flexibilität in allen Unternehmensbereichen von zentraler Bedeutung. Im Hinblick auf die Gesundheit und Sicherheit ihrer Mitarbeiter werden Unternehmen auch in nächster Zeit wichtige Entscheidungen auf Datengrundlage treffen müssen. Darüber hinaus bleibt die kontinuierliche Erhebung von Mitarbeiterdaten aber auch in Zukunft wichtig: Denn damit lassen sich auch HR-Entscheidungen bezüglich Mitarbeitermanagement und allgemeiner Kommunikation leichter treffen und rechtfertigen. So verlangt die neue Normalität von Unternehmen, dass sie auf dem Weg in die Zukunft so belastbar wie möglich bleiben – auch in Krisenzeiten. Dabei wird unter anderem entscheidend sein, Daten über die Ansichten der Mitarbeiter zu Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz zu verstehen.

*Der Wandel führt weg von der Frage “Wie lauten die Zahlen?” hin zu “Was bedeutet das?”. Die Fähigkeit von Personalentscheidern, Daten in den richtigen Zusammenhang zu setzen, ist jetzt und in Zukunft elementar. Sie ermöglicht erfolgreiche, faktenbasierte Entscheidungen, von denen das Unternehmen als Ganzes profitiert.*



## Von Personalprozessen zu Mitarbeitererlebnissen

Seit Langem ist HR für jegliche Personalprozesse zuständig. Entsprechend verfügen Personalentscheider über die nötigen Kompetenzen, um Mitarbeiter einzustellen, zu entlohnen und zu entwickeln. Diese Qualifikationen bleiben zwar weiterhin grundlegend. Doch in Zeiten des Wandels reichen sie mittlerweile nicht mehr aus, um die richtigen Talente anzuwerben und langfristig an das Unternehmen zu binden. In Zukunft sind noch mehr fundierte Kenntnisse gefragt, wenn es um die Förderung der Mitarbeiter, Kommunikation sowie Leistungs- und Vergütungsmanagement geht. Diese Kenntnisse zu entwickeln und die Expertise an Führungskräfte innerhalb ihrer HR-Teams weiterzugeben, ist Aufgabe der Personalentscheider von morgen. Denn mit dem wachsenden Einfluss von Social Media erzeugt ein Unternehmen nach außen hin eine bestimmte Wahrnehmung – unabhängig davon, ob ein Unternehmen aktives Markenmanagement betreibt oder nicht. Dementsprechend ist die Nutzung neuer Fähigkeiten zur Schaffung positiver Mitarbeitererlebnisse nicht nur für den aktuellen Geschäftserfolg entscheidend, sondern auch, um künftige Mitarbeiter anzuwerben und zu binden.

*Tools alleine sind allerdings nicht ausreichend, um Unternehmen zum Erfolg zu verhelfen. Sie müssen richtig eingesetzt werden, so dass sie die strategischen Ziele auch unterstützen. Außerdem müssen sie flexibel genug sein, um die sich verändernden Anforderungen der Geschäftsstrategie und des modernen Mitarbeiters gleichermaßen zu erfüllen.*

## Tools zur Steigerung von Effizienz und Engagement

Bei der Schaffung inspirierender Erlebnisse spielen HR-Manager und die Tools, die sie verwenden, eine wichtige Rolle. HCM-Systeme sollten in Zukunft keine Stand-alone-Lösungen mehr sein. Stattdessen braucht es integrierte Lösungen, die nahtlos zusammenspielen. Auf diese Weise unterstützen sie Personalentscheider dabei, besondere Mitarbeitererlebnisse zu schaffen. Effizienz allein reicht nicht mehr aus. Nur mit den richtigen Tools und Prozessen lassen sich die Unternehmensziele im Hinblick auf Leistung, Entwicklung, Bindung sowie Diversität und Inklusion in die Realität umsetzen. Ohne die entsprechende Technologie verzeichnen heute selbst die engagiertesten HR-Manager keine Erfolge mehr. Tools alleine sind allerdings nicht ausreichend, um Unternehmen zum Erfolg zu verhelfen. Sie müssen richtig eingesetzt werden, so dass sie die strategischen Ziele auch unterstützen. Außerdem müssen sie flexibel genug sein, um die sich verändernden Anforderungen der Geschäftsstrategie und des modernen Mitarbeiters gleichermaßen zu erfüllen. Wie sehen Recrui-





ting, Einstellung, Entwicklung und Entlohnung der Belegschaft von morgen aus? Noch ist das unklar. Doch steht das Ziel fest, ergibt sich auch der Weg: Mit der richtigen strategischen Ausrichtung – nämlich dem Aufbau eines Mitarbeiternetzwerks und der Schaffung positiver Mitarbeitererlebnisse – lassen sich auch die richtigen Tools zur erfolgreichen Umsetzung auswählen.

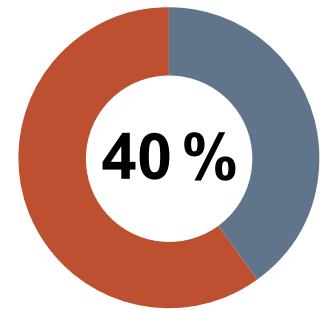
## Fünf Bereiche, in denen sich HR jetzt neu erfinden muss

Heutige Personalentscheider kommen nicht nur aus dem Personalwesen, sondern aus zahlreichen verschiedenen Geschäftsbereichen. Doch ganz gleich, welchen Hintergrund sie haben: Künftige HR-Führungskräfte werden sich fortwährend anpassen, neue Fähigkeiten entwickeln und neu entstehende Kernaufgaben übernehmen müssen. Im Wandel entstehen also Qualifikationslücken. Laut der Sage Studie „HR im Wandel“ wollen Personalentscheider diesen durch die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter (49 % der Befragten) und den Aufbau bereichsübergreifender Teams (40 % der Befragten) begegnen. Durch einen Zusammenschluss mit anderen Geschäftsbereichen, wie zum Beispiel Marketing, kann HR auf weiteren Gebieten neue Fähigkeiten erwerben. Dazu gehören etwa:

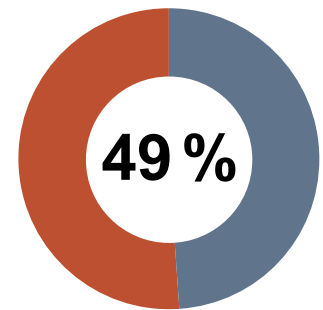
*Management der Erlebnisse von Bewerbern, Mitarbeitern und ehemaligen Mitarbeitern.* Im modernen HR haben der Aufbau und die Pflege der Beziehungen zu den Mitarbeitern oberste Priorität. Ebenso wie im Marketing können hier Fähigkeiten wie Journey Mapping, Pulsbefragungen, Analysen und Community-Management einen wichtigen Beitrag leisten.

*Datenanalyse.* Datenanalysen spielen in der heutigen Arbeitswelt eine immer größere Rolle. Es braucht Data Scientists, die mithilfe von traditioneller Organisationspsychologie „People Scientists“ ausbilden.

*Leistungscoaching, Mentoring und Vermittlung von Führungskompetenz.* Durch die Entwicklung neuer Tools für die Karriereplanung werden Führungskompetenz und Mentoring immer wichtiger. Flachere Hierarchien in Unternehmen haben zur Folge, dass jede Aufgabe und jede berufliche Chance Teile der individuellen Entwicklung eines Mitarbeiters sind. Die Vermittlung von Erwartungen an den Mitarbeiter und die Fähigkeit zu konstruktivem Feedback werden somit zu immer wichtigeren Kompetenzen im HR-Bereich.



der Personalentscheider wollen den Qualifikationslücken durch den Aufbau bereichsübergreifender Teams begegnen.



der Personalentscheider wollen den Qualifikationslücken durch Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen begegnen.

Quelle

HR im Wandel 2019, Sage.



*Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter.* Heutzutage verschwimmen zunehmend die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit. Die Mitarbeiter arbeiten im Büro, von zuhause oder von anderen Orten wie beispielsweise Cafés aus und bringen mehr von ihrem Privatleben mit an den Arbeitsplatz. Dadurch ändert sich auch die Rolle des Arbeitgebers hin zum Anbieter von Weiterbildungsmöglichkeiten und Programmen zur Förderung des u. a. mentalen, körperlichen und finanziellen Wohlbefindens.

*Der Ungewissheit flexibel begegnen.* Es gilt, innerlich und äußerlich stets auf Veränderungen eingestellt zu sein – obwohl nicht immer klar ist, was diese Veränderungen im jeweiligen Moment genau zu bedeuten haben. Allein die Geschwindigkeit der Veränderungen bringt bereits Ungewissheit mit sich. Doch beide Arten von Flexibilität lassen sich erlernen. Sie gehören zu den Kernkompetenzen moderner Personalentscheider und HR-Führungskräften, denen die Umsetzung des Wandels obliegt.

Sie ermöglichen eine flexible Reaktion auf veränderte Anforderungen und sorgen so für die Einbindung der Mitarbeiter und eine andauernde Kommunikation auf Augenhöhe. Darüber hinaus müssen sich HR-Teams um optimierte IT-Lösungen bemühen, damit die Mitarbeiter und das Unternehmen sie effektiver nutzen und besser auf veränderte Marktbedingungen reagieren können.

## **Ein Blick in die Zukunft**

Messgrößen wie die Anschaffungskosten im Vertrieb werden künftig auch im HR-Bereich gang und gäbe sein, sowohl im Hinblick auf die Personalbeschaffung als auch über die gesamte Beschäftigungsdauer eines Mitarbeiters hinweg. Ein Kunde bleibt auch dann Kunde, wenn er aktuell nicht im Begriff ist, eine Kaufentscheidung zu treffen. Warum sollte das nicht auch für Mitarbeiter gelten? Wir müssen sicherstellen, dass wir selbst langjährige Mitarbeiter kontinuierlich neu „anwerben“ und unsere Beziehungen zu ihnen ausbauen. Neuartige Beschäftigungsformen wie etwa vorübergehende Anstellungen oder Gig Worker finden eine immer stärkere Verbreitung. Mit Compliance und einer reaktiven Haltung allein kommen





HR-Teams heute nicht mehr weiter. Die zwei goldenen HR-Regeln lauteten bislang stets „Rechtsstreitigkeiten vermeiden“ und „HR arbeitet für den Chef, nicht für die Mitarbeiter“. Doch ist diese altmodische Sichtweise in der digitalen Welt noch angebracht? Wenn Mitarbeiter ihre Arbeitgeber heute in derselben Weise aussuchen wie Verbraucher ihre Produkte, dann sind definitiv neue Rollen gefragt, die zu diesen neuen Beziehungen passen. Die Befragung von Personalentscheidern hat ganze Reihe neuer Qualifikationsanforderungen aufgedeckt, die aus neuen IT-Lösungen und Geschäftsumfeldern sowie veränderten Bedürfnissen der Belegschaft resultieren. Deshalb reicht es nicht ansatzweise aus, die bisherigen HR-Aufgaben einfach nur zu automatisieren und zu beschleunigen. Es gilt, auch innezuhalten und eine neue Antwort auf das „Warum“ hinter allen HR-Prozessen zu finden.

Compliance-Auflagen und Vorschriften sollten dazu dienen, die Mitarbeiter zu schützen. Doch in vielen Unternehmen hat dieses Konzept sowohl in der Theorie als auch in der Praxis an Bedeutung verloren. Heute kommt der HR-Abteilung neben dem Schutz der Mitarbeiter auch die Aufgabe zu, ihre Fähigkeiten zu erweitern und die Beziehungen innerhalb des Unternehmens auszubauen. Natürlich müssen Unternehmen immer effizient arbeiten und Vorschriften einhalten. Doch der HR-Bereich der Zukunft muss darüber hinaus noch weitere Aspekte ins Auge fassen, die sich von den genannten unterscheiden und doch Hand in Hand mit ihnen gehen: die Weiterbildung der Mitarbeiter, die kontinuierliche Pflege der Beziehungen und die Freisetzung des Mitarbeiterpotenzials.

## **Wandel geschieht nicht von heute auf morgen**

Wenn es um zukünftige Entwicklungen geht, richtet sich der Blick von Unternehmen heute verstärkt auf den HR-Bereich. Um ihr Unternehmen fit für die Zukunft zu machen, müssen Personalentscheider nicht nur selbst neue Fähigkeiten erlernen, sondern diese auch ins Unternehmen weitertragen und so die vorhandenen Qualifikationen im Team ausbauen. Der HR-Bereich, seine Rolle im Unternehmen, die Bedürfnisse der Mitarbeiter und die Anforderungen des Unternehmens verändern sich alle gleichzeitig. Daher ist es jetzt wichtiger denn je, den Entwicklungen stets einen Schritt voraus zu sein. Nicht jedes Zukunftsszenario lässt sich vorhersehen. Doch klar ist, dass einige Fähigkeiten zur Anpassung an künftige Entwicklungen unerlässlich sein werden:

*Die zwei goldenen HR-Regeln lauteten bislang stets „Rechtsstreitigkeiten vermeiden“ und „HR arbeitet für den Chef, nicht für die Mitarbeiter“. Doch ist diese altmodische Sichtweise in der digitalen Welt noch angebracht? Wenn Mitarbeiter ihre Arbeitgeber heute in derselben Weise aussuchen wie Verbraucher ihre Produkte, dann sind definitiv neue Rollen gefragt, die zu diesen neuen Beziehungen passen.*

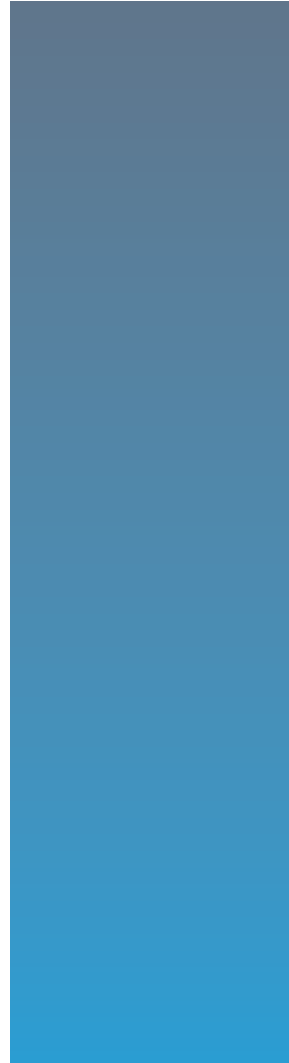


*Ein solcher Wandel geschieht nicht von heute auf morgen – und es wird auch nicht das letzte Mal sein, dass der sich HR-Bereich weiterentwickeln muss.*

- Das Management des Mitarbeiternetzwerks durch den Aufbau wichtiger Beziehungen, um das gesamte Mitarbeiterpotenzial freizusetzen
- Die Nutzung von Daten als Entscheidungsgrundlage, wobei zur Interpretation mehr als nur die Rohdaten herangezogen werden
- Die Schaffung von positiven Mitarbeitererlebnissen, um Personal anzuwerben und zu binden
- Der Einsatz von Tools und die Erweiterung der digitalen Kompetenzen zur Steigerung von Effizienz und Engagement

Ein solcher Wandel geschieht nicht von heute auf morgen – und es wird auch nicht das letzte Mal sein, dass sich der HR-Bereich weiterentwickeln muss. Bei all der Unsicherheit, die dieser Umbruch mit sich bringt, birgt er aber auch große Chancen: die Chance für HR, sich nicht nur als Unternehmensbereich weiterzuentwickeln, sondern auch, eine führende Rolle im Unternehmen einzunehmen. Die Neuausrichtung hin zu mitarbeiterorientierten Prozessen, technikbasiertem Engagement und datengestützten Entscheidungen ist nicht nur temporär. Die neu erforderlichen Fähigkeiten stellen die Weichen für die Zukunft des HR-Bereichs und des gesamten Unternehmens. Den HR-Bereich in die Zukunft führen – das ist der beste Weg, um den Entwicklungen der Arbeitswelt immer einen Schritt voraus zu sein.





## Über die Verfasserin

Mollie Lombardi ist die Gründerin von m.Research und schreibt und referiert weltweit zu Themen wie Führungskräfteentwicklung, Mitarbeiterengagement, Personalmanagement, Lohnabrechnung und Arbeitskultur. Die Forscherin, Autorin, Referentin und Beraterin Lombardi hat lange und intensiv mit Topmanagern, Mitarbeitern und IT-Führungskräften zusammengearbeitet. Sie weiß, wie sich Menschen, Strategien und Technik am besten verbinden lassen, um überdurchschnittliche Leistungen und Erfolge durch mutiges Handeln zu erzielen.

Ihre Arbeiten erschienen in Fast Company, The Wall Street Journal, Inc. und anderen Fachpublikationen. Vor der Gründung von mollielombardi.com und m.Research hatte Mollie Lombardi verschiedene Führungspositionen bei Beratungsunternehmen inne.