

trend. human resources

November 2021



Die neue Arbeitswelt

Wie sich Unternehmen für die Herausforderungen von New Work organisatorisch und technisch neu aufstellen.

10 MOTIVATION

Der Kampf um die besten Talente: was Arbeitgeber jetzt alles bieten müssen.

36 NEW LEADERSHIP

Führen aus der Distanz: die neue Vertrauenskultur.

50 PSYCHOLOGIE

Coaching-Test: sich selbst und andere besser einschätzen lernen.

WOMIT HR-MANAGER
und Führungskräfte
gleichermaßen
zurechtkommen
müssen, sind
unterschiedliche
Erwartungen ver-
schiedener Genera-
tionen von
Mitarbeitern.

Schöne neue Arbeitswelt

HR-EXPERTE HERMANN TROGER analysiert die Verschiebung der Kräfteverhältnisse am Arbeitsmarkt und neue Anforderungen an die Personalarbeit im Zeichen von Demografie und Digitalisierung.

Personalverantwortliche durchleben im Moment besonders nervenaufreibende Zeiten: Zum einen stehen sie vor einer scheinbar unüberwindbaren Zahl von Herausforderungen im Zusammenhang mit New Work, Corona, Kurzarbeit, Fachkräftemangel etc. Zum anderen laufen sie Gefahr, in die Bedeutungslosigkeit abzurutschen, wenn sie diese Herausforderungen nicht meistern. Das Ideal, ein strategischer Partner für die Topentscheider im Unternehmen zu sein, haben sie in den letzten 30 Jahren gerne aufgegriffen, doch noch nie war die Chance, diese Rolle in der täglichen Praxis auch tatsächlich auszufüllen, so groß wie heute.

Dazu brauchen die HR-Experten aber einen Partner: die Führungskräfte aus den verschiedenen operativen Bereichen. Nur im Schulterschluss mit diesen können die zahlreichen Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 inklusive Coronavirus bewältigt werden.

Während die Wissenschaft über die Verschiebung des Kräfteverhältnisses zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, über Generationenkonflikte und eine VUCA*-Arbeitswelt 4.0 doziert, beklagen Personalverantwortliche in Wien, Berlin und London mit bemerkenswerter Einmütigkeit die Krux: Es gebe nicht genügend qualifizierte Fachkräfte, die ►

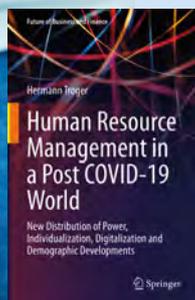
*) VUCA-ARBEITSWELT: Das Akronym VUCA steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity, also Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit.

DER AUTOR

Hermann Troger, gebürtiger Südtiroler, war nach seinen Studien zwei Jahrzehnte als HR-Manager, Personalchef und CEO bei namhaften Unternehmen in Italien und Deutschland tätig. An der SMBS, der Business School der Universität Salzburg, lehrt er im Rahmen von Executive-MBA-Ausbildungen Human Resource Management. Er ist auch als Autor mehrerer Fachbücher bekannt, zuletzt erschien

heuer bei Springer „Human Resources in a Post COVID-19 World“, in dem er die Herausforderungen der Personalarbeit durch Demografie und Digitalisierung umfassend beschreibt.

Hermann Troger, Human Resource Management in a Post COVID-19 World. Springer 2021, 198 S., € 38,49



FOTOS: GETTY IMAGES, BEIGESTELLT

Hvad opdaterer Seismonaut på sociale medier?

► vorhandenen seien zu alt, zu teuer und würden immer anspruchsvoller.

Und dann taucht zu allem Überfluss taucht Ende 2019 Covid-19 auf: Ein winzig kleines Virus entlarvt kurzerhand die marginale Bedeutung von alledem und zwingt die Welt, neue Prioritäten zu setzen. Obwohl man in gewisser Weise von einer Zäsur sprechen kann, passt das Coronavirus doch auch sehr gut in diesen Kontext: Die Coronakrise ist im Grunde nichts anderes als der exponentielle Ausbruch unserer VUCA-(Arbeits-)Welt. Nichts beschreibt die Fragilität und Komplexität der Wirtschaftswelt besser als die Folgen dieses Virus.

Seit Jahren erleben wir den Anbruch einer neuen Ära in der Arbeitswelt in wirtschaftlicher, sozialer, gesellschaftspolitischer und individuell-psychologischer Hinsicht. Das Coronavirus stellt gewissermaßen den Höhepunkt dieses Prozesses dar. Das „New Normal“ in der Arbeitswelt, von dem mittlerweile jeder spricht, hat für mich zwar auch mit den unumkehrbaren Folgeerscheinungen von Corona zu tun, aber nicht nur. Ich behaupte, dass kaum ein Aspekt dieses „New Normal“ (Smart Working, Videokonferenzen anstatt Geschäftsreisen, Digitalisierungsschub usw.) nicht auch ohne Corona gekommen wäre, aber eben mit mehr Widerständen und deshalb etwas später.

Das Faszinierende und gleichzeitig auch Herausfordernde an der Entwicklung der Arbeitswelt 4.0 ist neben der Vielfalt der Trends und Phänomene insbesondere ihre scheinbare Widersprüchlichkeit: New Work bedeutet digital und gleichzeitig menschlich, global und individuell, automatisiert und entschleunigt, virtuell und lokal.

Mehr als andere Funktionsfelder der Betriebswirtschaftslehre kann Personalmanagement als ein Spiegelbild der jeweiligen Zeit gesehen werden – mit unterschiedlichen Perspektiven. Neben der makroökonomischen Perspektive (demografische Entwicklung, Industrie 4.0, Digitalisierung, Covid-19) und ihrem mikropolitischen Pendant (Fachkräftemangel, Überalterung der Belegschaft, Covid-19 usw.) kann Personalpolitik zunehmend aus einer dritten Perspektive betrachtet werden: der Ego-Perspektive. Alter, Geschlecht, ethnischer und kultureller Hintergrund, religiöse Werte oder ganz einfach besondere Interessen machen aus jedem Mitarbeiter ein einzigartiges Individuum, das es zu integrieren und zu führen gilt.

Die Komplexität der Wirtschaftswelt 4.0 manifestiert sich für die Beschäftigten in einer Arbeitswelt der unbegrenzten Möglichkeiten. Vor allem für die junge Generation bietet die Arbeitswelt eine nahezu grenzenlose Wahlfreiheit. Ihnen steht die Welt im wahrsten Sinne des Wortes offen (auch wenn diese im Moment aufgrund des Coronavirus eine Welt voller Fragezeichen ist). Das liegt einerseits am länder- und branchenübergreifenden Bedarf an Mitarbeitern, andererseits auch an den relativ einfachen und vielfältigen Möglichkeiten des Wissenserwerbs.

Der Generationenmix

Ein wichtiges Merkmal dieser neuen Arbeitswelt kann in den verschobenen Machtverhältnissen gesehen werden – und das gleich auf mehreren Ebenen. Wenngleich sich im Laufe der letzten Jahrzehnte in den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und in den betrieblichen Prozessen sehr viel verändert hat, so ist doch die Macht- beziehungsweise Rollenverteilung zwischen den Hauptakteuren immer klar gewesen.

Im Hinblick auf die Altersstruktur einer Organisation gab es drei Generationen: Die „Alten“, die an den Hebeln der Macht saßen und diese nach und nach an die nächste Generation übergaben. Dann gab es noch die „Jugend“, die gerade in die Organisation eintrat und die ersten Erfahrungen sammelte. Sie musste geduldig warten, bis sie an der Reihe war und durfte keinesfalls zu früh aufbegehren. Junge und motivierte Arbeitnehmer der Generationen Y (geboren zwischen 1980 und 1995) und Z (geboren ab 1996) strömen mit bester Ausbildung auf den Markt. Dort treffen sie auf Ältere, die im Berufsleben noch fit sind. Die älteren Kollegen – Babyboomer (geboren zwischen 1946 und 1964) oder vereinzelt gar noch Vertreter der Nachkriegsgeneration (geboren zwischen 1929 und 1945) – denken nicht daran, das Zepter abzugeben.

Der Generationenwechsel, der noch vor einigen Jahrzehnten üblich war, findet nicht mehr statt. Stattdessen lassen sich Parallelgesellschaften beobachten, in denen drei, vier und sogar fünf Generationen zusammenarbeiten. Die demografische Entwicklung – steigende Lebenserwartung bei niedriger Geburtenrate und leere Rentenkassen bedeuten längere Lebensarbeitszeiten – führt dazu, dass verschiedene Alterskohorten mit sehr unter-

schiedlichen Interessen, Methoden und Zielen in derselben Abteilung arbeiten und die Machtverhältnisse entsprechend verwässern.

Vom arbeitgeber- zum arbeitnehmerdominierten Arbeitsmarkt

Ein zweites Rollenverhältnis betrifft die Machtverteilung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern: Auch hier waren die Rollen meistens klar aufgeteilt, und die Spielregeln wurden entsprechend vorgegeben. Aufgrund der demografischen Entwicklung hat auch hier eine schleichende Verschiebung der tradierten Machtverhältnisse begonnen – allerdings nur in eine Richtung: Die Macht der Arbeitgeber bröckelt, und sie finden sich immer mehr auf einem arbeitnehmerdominierten Markt.

Diese Trendwende beziehungsweise Machtverschiebung zeigt sich bereits seit Jahren in den Formulierungen der Stellenanzeigen. Die Arbeitgeber stellen sich ausführlich vor und beschreiben mit vielen Details, was sie ihren Mitarbeitern zu bieten haben. Erst dann kommen die Anforderungen an die Fähigkeiten und Eigenschaften des Bewerbers ins Spiel.

Erwartungen an einen guten Job (alle Generationen)

Kriterium	Nennungen
Arbeitsklima	44 %
Fairness	40 %
Gemeinsames Ziel	28 %
Gleichbehandlung	24 %
Teamgeist	22 %
Arbeitsautonomie	21 %
Aufrichtigkeit	20 %
Individuelle Förderung	19 %
Kundenorientierung	18 %
Kommunikation	18 %
Vorgesetztenkompetenz	16 %
Leitbild	15 %
Innovationsfähigkeit	14 %
Zugehörigkeitsgefühl	13 %
Arbeitssicherheit	13 %
Marktflexibilität	12 %
Arbeitsbelastung	11 %
Unternehmensimage	4 %

Quelle: Troger (2021)

und selbst diese sind eher als Wünsche denn als Anforderungen formuliert. Ein gutes Employer Branding reicht nicht mehr aus, wenn keine Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind. Dann bleibt nur noch die Abwerbung aus anderen Unternehmen. Der viel zitierte „War for Talents“ nimmt damit eine ganz neue Form an und wird zu einem War for Employees.

Die gegenseitigen Erwartungen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern sind in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Während dies arbeitgeberseitig an den immer komplexeren Herausforderungen auf dem internationalen Markt liegt, lässt sich die gestiegene Erwartungshaltung seitens der Beschäftigten an drei Aspekten festmachen: erstens am allgemein gestiegenen Anspruchsniveau an das (Arbeits-)Leben, zweitens an der großen Heterogenität der Erwartungen innerhalb der Arbeitnehmer und drittens an der schon genannten Verschiebung der Machtverhältnisse zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern.

Entsprechend der Heterogenität der Belegschaft in Bezug auf Alter, Herkunft, Bildung, Religion usw. gestalten sich deren Interessen und Erwartungen an das Unternehmen.

Selbstverständlich möchte jeder seine individuelle Berufs- und Freizeit in einem sinnvollen Gleichgewicht leben. In Umfragen zur Arbeitszufriedenheit werden regelmäßig die Faktoren herausfordernde Aufgabe, ein gutes Team und persönliche Weiterentwicklung genannt (erst danach geht es um Gehalt, Firmenwagen und Prämien). Doch trotz dieser Übereinstimmung auf einem gewissen Niveau sind die Interessen und Vorstellungen der Arbeitnehmer je nach Alter, persönlichen Zielen und aktueller Lebenssituation unterschiedlich ausgeprägt.

Und wer glaubt, dass sich die unterschiedlichen Interessen der Arbeitnehmer einfach in die vier Generationen- Schub-

laden einteilen lassen, der irrt. Durch das Zusammenleben und -arbeiten lernen die verschiedenen Generationen voneinander und erkennen die Vorteile der älteren beziehungsweise jüngeren Kollegen. Diese gegenseitige Befruchtung macht eine Kategorisierung schwierig oder sogar kontraproduktiv, da sich Mitarbeiter als Individuen fühlen und wie Individuen behandelt werden wollen.

Interessante Erkenntnisse zu den individuellen Erwartungen an einen guten Arbeitsplatz ergab eine anonyme Befragung unter 4.500 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Österreich und Norditalien. In Zusammenarbeit mit dem internationalen Personaldienstleister Business Pool (www.businesspool.eu) ermittelten wir im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung die fünf wichtigsten Kriterien für einen guten Arbeitsplatz. Die Probanden mussten dafür aus einem 18-Kriterien-Katalog (jeweils als Aussage formuliert) die für sie wichtigsten fünf nach Priorität ankreuzen.

Die Auswertung der 3.650 gültigen Fragebögen (Rücklaufquote 80 Prozent) ergab ein Ergebnis, welches – zumindest für HR-Insider – keine großen Überraschungen bereithielt. Am ehesten erstaunt die klare „Unwichtigkeit“ des Unternehmensimages mit weniger als vier Prozent (siehe Tabelle links). Ein Hinweis darauf, dass das vielgepriesene Employer Branding „aus dem Unternehmen“ kommen muss und nicht so sehr an der oft künstlich überhöhten Markenattraktivität liegt – zumindest aus Sicht der Mitarbeiter.

Mehr Spannung versprach hingegen die Aufteilung der 3.650 Probanden in sieben Cluster hinsichtlich Alter, Geschlecht, Bildungsgrad, Hierarchielevel, Abteilung, Unternehmensgröße und -sektor. Generell spielen für Beschäftigte aller Altersgruppen, Bildungsniveaus und Arbeitsbereiche die Werte Fairness, Arbeitsklima, gemeinsames Ziel, Gleich-

behandlung, Aufrichtigkeit, Teamgeist und selbständige Arbeits-(Zeit-)Organisation eine wichtige Rolle bei der Bewertung ihres Arbeitsplatzes.

In der Gewichtung unterscheiden sich die einzelnen Kategorien zuweilen aber recht deutlich, wie ein Vergleich von Alterskohorten zeigt (siehe Tabelle unten):

→ Je älter die Mitarbeiter sind, desto wichtiger ist es, auf ein gemeinsames Ziel hinzuwirken. Während dieser Aspekt bei den Babyboomern mit Abstand am Wichtigsten ist, liegt er bei der Generation Z deutlich weiter hinten.

→ Im Gegensatz dazu stehen die beiden Werte Fairness und Arbeitsklima für die jüngeren Arbeitnehmer der Generationen Y und Z eindeutig an erster Stelle.

→ Der Generationsunterschied lässt sich besonders gut an zwei anderen Kriterien erkennen: Kundenorientierung spielt bei den beiden „alten“ Generationen eine viel größere Rolle als bei den „jungen“, während das Gegenteil für die autonome Arbeits-(Zeit-)Organisation zutrifft: Sie wird von den jungen Beschäftigten vehement gefordert, spielt aber bei den älteren keine Rolle.

Größere Generationen- als Geschlechterunterschiede

Die geschlechterspezifische Gegenüberstellung weist bis auf die stärkere Gewichtung von Fairness und Gleichbehandlung seitens der Frauen, während für Männer ein gemeinsames Ziel wichtiger ist, keine signifikanten Unterschiede auf.

In Bezug auf den Ausbildungsgrad der Beschäftigten lässt sich festhalten, dass die Bedeutung von Arbeitsklima, Fairness und Arbeitsautonomie mit selbigem zunimmt. Interessant in diesem Zusammenhang: Je niedriger die Ausbildung, umso mehr Bedeutung wird einem gemeinsamen Ziel beigemessen.

Hinsichtlich Hierarchielevel stechen vor allem die offensichtlich unwichtigen Aspekte Arbeitsautonomie, Arbeitsbelastung und Unternehmensimage heraus, deren Bedeutung mit zunehmender Managementverantwortung abnimmt.

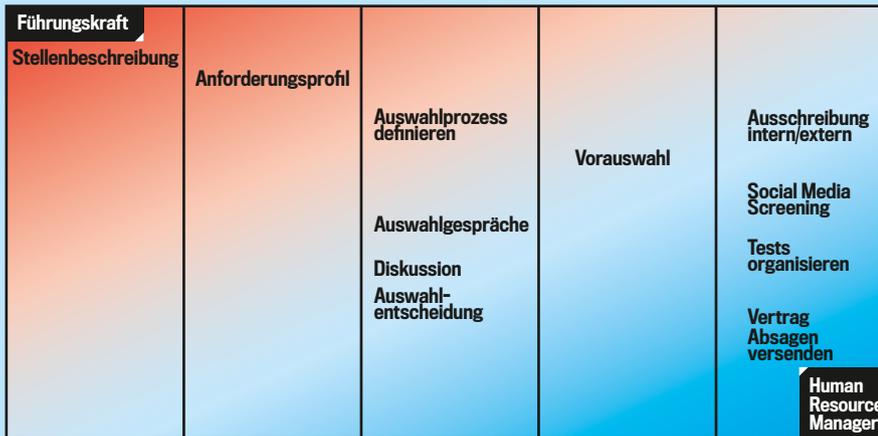
Abteilungsbezogen (es gab die Kategorien „Produktion/Technik“, „Vertrieb/Kundenkontakt“, „Verwaltung“) sticht das große Bedürfnis der Vertriebsmitarbeitern nach einem gemeinsamen Ziel ebenso heraus wie auf Seiten der Verwaltungsbereiche jenes nach einem angenehmen Arbeitsklima und einer möglichst autonomen Arbeitsgestaltung. ►

Boomer und Zoomer erwarten Unterschiedliches im Job

Babyboomer (1946-1964)	Nennungen	Generation Z (ab 1996)	Nennungen
1. Gemeinsames Ziel	37 %	1. Arbeitsklima	50 %
2. Fairness	36 %	2. Fairness	46 %
3. Arbeitsklima	35 %	3. Gleichbehandlung	31 %
4. Gleichbehandlung	28 %	4. Kommunikation	28 %
5. Kundenorientierung	21 %	5. Arbeitsautonomie	25 %
6. Teamgeist	19 %	6. Gemeinsames Ziel	22 %

Quelle: Troger (2021)

Personalauswahl: Kooperation von Führungskräften und HR-Experten



QUELLE: TROBER (2021)

KONSTRUKTIVE ZUSAMMENARBEIT zwischen Führungskraft und HR-Management, wie hier anhand der Personalauswahl dargestellt, ist in allen Personalmanagement-Prozessen erforderlich.

► Von den drei volkswirtschaftlichen Sektoren Industrie, Handel und Gastgewerbe legen vor allem die Beschäftigten von ersterem großen Wert auf ein gemeinsames Ziel, während im Handel insbesondere Fairness und das Arbeitsklima zu zählen scheinen.

Unterschiede gab es schließlich auch hinsichtlich der Unternehmensgröße, wobei drei Klassen gebildet wurden: weniger als 100, 101 bis 500, mehr als 500 Beschäftigte. Während in den kleinen Unternehmen das Kriterium des Arbeitsklimas als mit Abstand wichtigstes hervorgeht, geht es den Beschäftigten in den Großunternehmen vor allem um Fairness und – wenig überraschend – um ein gemeinsames Ziel.

Schulterschluss für gutes Personalmanagement

Die zentrale Frage lautet nun: Wie können diese Erwartungen bestmöglich im Sinne eines wirksamen Personalmanagements erfüllt werden? Für den Autor ist klar, dass die Verhandlungsmacht der Beschäftigten und deren differenzierte Erwartungen dazu führen, dass eine „Institution HRM“ diese Aufgabe immer weniger erfüllen kann.

Vielmehr wird es die Aufgabe jeder Führungskraft sein, die Erwartungen der jeweiligen Mitarbeiter bestmöglich und im Einklang mit den Unternehmenszielen zu erfüllen – wenn sie diese im Unternehmen und motiviert halten will. Erfolgreiches HRM wird daher in Zukunft vor allem in einer effizienten und möglichst konkreten Arbeitsteilung zwischen der Personalabteilung und den

Führungskräften liegen. An alle Führungskräfte geht daher der Aufruf, das Feld der Personalarbeit nicht länger den Personalabteilungen allein zu überlassen, sondern viel aktiver in den Prozess einzugreifen. Personalmanagement erfährt seine unmittelbarste Form des Ausdrucks in der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Und da genau diese Beziehung um ein Vielfaches komplexer geworden ist, ist es höchste Zeit, dass der Vorgesetzte das Zepter stärker in die Hand nimmt.

Es braucht also vor allem auf der operativen Ebene den Schulterschluss zwischen HR-Experten und Führungskräften im Sinne einer konstruktiven Zusammenarbeit in sämtlichen Phasen des Personalmanagement-Prozesses.

Dieser kann in drei zentrale Prozesse gegliedert werden:

→ den Personalbeschaffungsprozess mit den vier operativen Schritten Personalbedarfsplanung, Personalmarketing, Personalauswahl und Personaleinstellung;

→ den Personalführungsprozess, der die Elemente Personaleinsatz, Feedbackprozess und Personalvergütung sowie eine Reihe spezifischer Führungsaufgaben enthält. Und natürlich erhält der Personalführungsprozess in Pandemiezeiten eine ganz neue Dimension;

→ den Personalentwicklungsprozess mit den Teilgebieten der Aus- und Weiterbildung sowie der Laufbahnplanung.

Beispielhaft für die in meinem neuen Buch umfassende ausgeführte Darstellung aller einzelnen Phasen dieser jeweiligen Prozesse, basierend auf dem Kon-

tinuum der Zusammenarbeit zwischen Linienmanager und Personalexperten, soll hier der Schritt der Personalauswahl im Zuge des Personalbeschaffungsprozesses mit seinen einzelnen Teilschritten und Aufgaben grafisch dargestellt werden. Die Darstellung der einzelnen Phasen auf einem Kontinuum (in der Grafik von links nach rechts) soll die Zusammenarbeit beziehungsweise Aufgabenteilung zwischen Linienmanager und Personalexperten verdeutlichen.

Eine solche Zusammenarbeit ist auch in den Prozessen der Personalführung und Personalentwicklung bei allen operativen Schritten und Elementen aus folgenden Gründen unverzichtbar:

Personalführung vollzog sich in den letzten anderthalb Jahren unter besonders erschwerten Bedingungen, nämlich vielfach auf Distanz. Wobei gerade in derartig unsicheren Zeiten die Beziehung zwischen Beschäftigten und Führungskräften Orientierung und Sicherheit geben sollte. Insofern kommt einer engen Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und Linienführungskräften im Sinne einer möglichst wirksamen Personalbetreuung besondere Bedeutung zu.

Personalentwicklung ist die erklärte Lieblingsbeschäftigung der meisten HR-Experten. Im Zuge der großen Veränderungen in der Arbeitswelt nimmt dieses Thema breiten Raum ein, im Rahmen des Personalmanagementprozesses ist es die Schlüsselaufgabe schlechthin. Und auch in diesem Fall ist der oder die direkte Vorgesetzte hauptverantwortlich: Er oder sie erlebt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Tagesgeschäft, sieht ihre Stärken und Schwächen, nimmt mögliche Unterforderung und unterdrückten Karrierehunger genauso wahr wie unerwartete Leistungsgrenzen. Im Rahmen der regelmäßigen Mitarbeitergespräche plant er/sie mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die nächsten Karriereschritte und die dafür möglicherweise notwendigen Weiterbildungsmaßnahmen.

Auch wenn es um die Umsetzung des Gelernten in die betriebliche Praxis geht, kann niemand besser als die direkten Vorgesetzten über den Transfererfolg und damit über die „Weiterbildungs-Rendite“ urteilen. Vor allem aber schaffen es nur die unmittelbaren Vorgesetzten, auf die vielfältigen Erwartungen und Bedürfnisse des Einzelnen angemessen einzugehen. **T**