

„Arbeitnehmer sind so mächtig wie nie“

ENTWICKLUNG: So hat sich die Arbeitswelt in Zeiten von Corona geändert

VON SABINE GAMPER

Machte man sich zu Beginn der Coronakrise Sorgen, dass Südtirol Entlassungswellen drohen könnten, zeigt sich heute ein ganz anderes Bild: Arbeitskräfte fehlen an allen Ecken und Enden. Und das Problem werde sich in

Zukunft noch verschärfen, sind Fachleute sicher. Das hat Vorteile für Arbeitnehmer: „Sie haben so viel Macht wie noch nie“, sagt Personalexperte Hermann Troger. Im „WIKU“-Interview spricht er darüber, wie sich die Arbeitswelt seit Corona geändert hat, wie Unternehmer darauf reagieren müssen und wie Arbeitnehmer profitieren. ©



Hermann Troger: „Wer seine Mitarbeiter halten will, muss auf die Bedürfnisse eines jeden Einzelnen eingehen.“

Shutterstock

„WIKU“: Herr Troger, die Coronakrise hat unsere Wirtschaft und Gesellschaft ordentlich durchgerüttelt. Was hat sich in der Arbeitswelt geändert?

Hermann Troger: Mittlerweile funktionieren viele Systeme nicht mehr. Das hat mit den unterschiedlichen Bedürfnissen der Generationen zu tun – die heute 20- bis 25-Jährigen beispielsweise haben ganz andere Erwartungen an den Job als die 30- bis 40-Jährigen –, das hat aber auch mit der Pandemie zu tun. Wir leben heute tatsächlich in einer neuen Arbeitswelt, die im Wesentlichen von einer extremen Individualisierung geprägt ist und von dem, was seit einigen Jahren unter dem Begriff VUCA bekannt ist (VUCA steht für die englischen Begriffe Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity; gemeint sind Entwicklungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Widersprüch-

lichkeit gekennzeichnet sind, Anm.d.Red.) Es ist eine Zeit voller Unsicherheiten, Fragezeichen und kurzlebiger Entwicklungen. Alle Unternehmer und Manager wollen Antworten auf ihre Fragen.

„WIKU“: Welche Fragen zum Beispiel?

Troger: Wieso findet man keine Leute? Was fällt dem 50-jährigen Mitarbeiter plötzlich ein, dass er eine Auszeit will? Wieso kündigt der 30-Jährige, obwohl man ihm eine tolle Karriere bietet? Wieso wollen die ganz Jungen unbedingt einen unbefristeten Vertrag, wenn sie sowieso nach 2 Jahren den Job wechseln? usw. Es herrscht eine große Ratlosigkeit. Und wenn man sich dann noch ansieht, wie die Welt auf Corona reagiert hat, dann ist das diese VUCA-Welt in Reinkultur.

„WIKU“: Wie meinen Sie das?

Troger: Man denke nur daran,

wie schnell sich die Situation am Arbeitsmarkt geändert hat: Zuerst reagierten Unternehmen mit Entlassungen und Kurzarbeit auf die Krise, dann hat man gesehen, dass man doch ein paar Leute braucht und man hat sich etwas mehr um die Mitarbeiter gekümmert. Danach hat die Wirtschaft wieder gut angezogen und der Arbeitskräftemangel wurde zum Problem.

„WIKU“: Und das alles hat binnen weniger Monate stattgefunden...

Troger: Genau. Oder man denke an die Digitalisierung: Plötzlich haben Homeoffice und Videokonferenzen funktioniert und Präsenzpflcht im Büro und Geschäftsreisen über Tausende von Kilometern waren nicht mehr nötig. Die Frage ist nun: Wie funktioniert gutes Personalmanagement vor dem Hintergrund von so schweren Zeiten wie jenen der Pandemie?

„WIKU“: Ihre Antwort auf diese Frage?

Troger: Ich sage: Dinge, denen man sowieso begegnet, sollte man nicht nur zähneknirschend zur Kenntnis nehmen, sondern proaktiv in Erfolgsfaktoren umwandeln. Viele Personaler oder Unternehmer ärgern sich beispielsweise darüber, dass wir immer weniger junge Arbeitskräfte haben, dass ihre Mitarbeiter zunehmend älter werden, dass Frauen nach der Schwangerschaft ausfallen, dass Arbeitnehmer mehr als früher ihren eigenen Kopf haben usw. Aber anstatt etwa über die gealterten Belegschaften zu stöhnen, kann man versuchen, etwas Positives herauszuholen, indem man nicht um jeden Preis die 25-jährigen Multitalente sucht, sondern einen erfahrenen 50-Jährigen schätzt, der vielleicht mehr Resilienz an den Tag legt. Oder man kann auch von vornherein Türen

(Fortsetzung auf Seite 3)

öffnen für Frauen, die aus der Mutterschaft zurückkommen oder generell ein gutes Fürsorge-management betreiben.

„WIKU“: Um Personalmanagement in der Post-Covid-19-Welt geht es auch in Ihrem neuen Buch, das demnächst erscheinen wird. Darin zeigen Sie 7 Erfolgsfaktoren auf, die für Unternehmer und Personaler in und nach der Coronakrise wichtig sind. Welches ist der wichtigste?

Troger: In den letzten Jahren ist die Ego-Perspektive sehr dominant geworden: Weil immer weniger qualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, hat der Einzelne eine ganz andere Bedeutung und Macht in der Verhandlung mit dem Unternehmen bekommen. Daher ist der vielleicht wichtigste Erfolgsfaktor für gutes Personalmanagement das Aushandeln und Management von Interessen und Erwartungen. Weil wir aber in einer inzwischen sehr individualisierten Arbeitswelt leben, ist das viel schwieriger geworden. Denn es gibt nicht mehr DIE Mitarbeiter. Auch die Einteilung in Generationen und deren Besonderheiten ist nicht mehr ausreichend, weil man

ZUR PERSON

Hermann Troger

Hermann Troger ist Berater für Personalmanagement und Organisation, Dozent an der Business School der Universität Salzburg und Autor mehrerer Fachbücher. Zuvor war der gebürtige Brixner unter anderem Personalchef und Geschäftsführer beim Leiferer Automobilzulieferer Röchling Automotive, Geschäftsführer von Schweitzer Project in Naturns und Personalvorstand der Südtiroler Volksbank. ©

mittlerweile voneinander lernt und sich zum Beispiel auch die Babyboomer die schönen Dinge zuführen möchten, die die Jungen der Generation Y und Z haben: Der 20-Jährige macht also einen Orientierungstrip nach Australien und der 50-jährige Kollege nimmt sich eine Auszeit, um den Jakobsweg zu wandern oder geht in den Vaterschaftsurlaub, weil seine zweite Frau das von ihm erwartet. Daher muss der Personalmanager und Unternehmer auf die Erwartungen und Bedürfnisse eines jeden Mitarbeiters individuell eingehen.

„WIKU“: Auf die Bedürfnisse eines jeden Einzelnen eingehen: Kann das überhaupt funktionieren?

Troger: Das ist natürlich schwierig, weil es Zeit kostet und aufwändig ist. Deshalb sage ich: Wirksames Personalmanagement funktioniert nicht mehr, wenn man nur einen – noch so guten – Personalchef im Elfenbeinturm sitzen hat, sondern Personalmanagement muss jede Führungskraft machen, jeder Vorgesetzte muss ein „kleiner Personalleiter“ sein. Denn das Aushandeln von Interessen und Erwartungen kann nur der machen, der den Menschen hinter dem Mitarbeiter gut kennt.

„WIKU“: Das klingt aufwendig...

Troger: Es kostet die Vorgesetzten natürlich Zeit, die Stärken jedes einzelnen Mitarbeiters herauszufinden. Und nachdem die Mitarbeiter heute mehr Macht haben, legitimiert sie diese auch dazu, mehr zu fordern und zu sagen: Entweder ich kann das tun, was mir Freude macht, oder ich suche mir einen anderen Job. Die Jungen machen das heute ja sowieso schon so. Aber wichtig ist, als Unternehmer nicht über diese Entwicklungen zu jammern, sondern zu schauen, wie man sie für sich nutzen kann. Wenn man also jemanden hat, der für eine Aufgabe brennt, dann sollte man ihn dort einsetzen – auch wenn er vielleicht umgeschult werden muss. Denn einer der Erfolgsfaktoren für gutes Personalmanagement ist der stärkenorientierte Personaleinsatz.

„WIKU“: Sie sagen, die neue Arbeitswelt kennzeichnet sich dadurch, dass bisher bekannte Machtstrukturen bröckeln. So hätten die Arbeitgeber Macht eingebüßt – zugunsten der Arbeitnehmer. Ist das wirklich so?

Troger: Das hat sich geändert, ja. Weil es schwierig ist, gute Arbeitskräfte zu finden, hat der Arbeitnehmer heute mehr Macht denn je, seine Wünsche in der Arbeitswelt durchzusetzen. Diese 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, und selbst diese sind eher als Wünsche denn als Anforderungen formuliert.

Vor 20 Jahren hat der Kandidat am Ende des Bewerbungsgesprächs vorsichtig gefragt, bis wann er denn vielleicht mit einer Antwort rechnen dürfe. Der Personalchef hat stolz geantwortet, es gebe noch 10 weitere Bewerber und man werde sich innerhalb der nächsten 3 Wochen schon melden. Heute ist es umgekehrt: Heute sind es die Personalchefs, die sagen: „Sie haben sicher noch viele interessante Optionen, bis wann glauben Sie zu entscheiden?“ Das hat sich also komplett gedreht – und das nicht nur für die Top-Positionen, sondern auch bei ganz einfachen Jobs. Und die Coronakrise hat das nochmal exponentiell beschleunigt.

„WIKU“: Eine Verschiebung der Machtverhältnisse hat aber nicht nur vom Arbeitgeber hin zum Arbeitnehmer stattgefunden, sondern auch, wie Sie sagen, was die Generationen angeht. Früher standen die „Alten“ meistens weiter oben in der Machthierarchie. Die jungen Mitarbeiter mussten geduldig warten, bis sie an der Reihe waren und durften keinesfalls zu früh aufbegehren. Heute findet dieser Generationenwechsel ja wegen der demografischen Entwicklung – wir werden älter und arbeiten länger – nicht mehr statt. Meistens arbeiten 3 bis 5 Generationen in einem Betrieb zusammen ...

Troger: Deshalb braucht erfolgreiches Personalmanagement auch einen neuen Generationenvertrag. So wie in einer Familie in der Regel die Enkel mit den Großeltern wunderbar auskommen – und umgekehrt – könnte es auch im Unternehmen sein. Aber das geht natürlich nicht, wenn man eine Ghettoisierung betreibt: da nur die Jungen, dort nur die Alten. Wenn man hingegen bewusst demografieorientiertes Recruiting betreibt, die Mitarbeiter auch gezielt generationenorientiert einsetzt, schaut einen guten Mix zu haben und auf die Stärken der jeweiligen Menschen – ich sage bewusst nicht Alterskohorten – setzt, dann profitieren alle voneinander.

„WIKU“: Das klingt zwar gut, aber ist es in der Praxis nicht doch eher so, dass die Unternehmen jüngere und daher billigere Arbeitskräfte den älteren und teureren vorziehen?

Troger: Logisch kosten ältere Mitarbeiter mehr als jüngere und natürlich müssten sie dann auch mehr Leistung bringen. Deshalb gehören all die Dienstalterszu-

Hermann Troger: „Der vielleicht wichtigste Erfolgsfaktor für gutes Personalmanagement ist das Aushandeln und Management von Interessen und Erwartungen.“





Ein gutes Arbeitsklima und ein fairer Umgang miteinander: Das macht laut einer Umfrage unter Süd- und Nordtiroler Arbeitnehmern einen guten Arbeitsplatz aus.

gen in meinen Augen längst gestrichen. Das ist unpopulär und keiner will es machen, aber man müsste die Leistung honorieren und nicht die Betriebszugehörigkeit. Diese Machtspiele zwischen den Generationen sollten aber auch nicht mehr so wichtig sein. Denn im Grunde muss es um eines gehen: Kompetenz.

„WIKU“: Für Ihr 2020 erschienenes Buch „Human Resource Management in a Post Covid-19 World“ (Personalmanagement in der Welt nach Covid-19) haben Sie gemeinsam mit der Bozner Personalberatung Business Pool

rund 3600 Fragebögen von Südtiroler und Nordtiroler Arbeitnehmern ausgewertet und die wichtigsten Kriterien für einen guten Arbeitsplatz erhoben (siehe Info-Box auf Seite 6). Mit Abstand am wichtigsten ist den Beschäftigten ein gutes Arbeitsklima. Wie kann man das fördern?

Troger: Das Um und Auf ist eine offene Kommunikation. Gerade auch in so schwierigen Zeiten wie der Pandemie. Das heißt: Besser nichts vertuschen, denn die Mitarbeiter bekommen es ja sowieso mit. Gleichzeitig muss man das Verbindende suchen.

Sicher ist es schwieriger, Gemeinsamkeiten zu finden, wenn die Gesellschaft bzw. die Belegschaft sich so vielgestaltig und individualisiert präsentiert, wie das heute der Fall ist. In den Unternehmen treffen ja Menschen unterschiedlichen Alters, unterschiedlicher Herkunft, unterschiedlichen Glaubens usw. aufeinander. Dennoch wollen sich Menschen bei der Arbeit wohl fühlen, ein gutes Betriebsklima und ein Zusammengehörigkeitsgefühl haben.

„WIKU“: Aber wie kann man das schaffen, wenn alle so verschie-

den sind?

Troger: Das Gemeinsame sind Werte, wie beispielsweise Gegenseitigkeit, offene Kommunikation, Vertrauen usw. Werte sind nicht verhandelbar wie die vorhin genannten Interessen und Erwartungen. Und wenn es gelingt, gemeinsame Werte zu finden, die nicht nur die Führungskräfte teilen, sondern alle Mitarbeiter, dann spielt es keine Rolle, wie alt man ist oder wo man herkommt.

„WIKU“: Heute haben ja viele Unternehmen Leitbilder, in denen sie auf ihre Werte verweisen...

(Fortsetzung auf Seite 6)

SOFTWARE LÖSUNGEN
aus Südtirol seit 1997



„Die SOFTWARE,
die zu MIR und
MEINEM Betrieb
passt!“

Jetzt zum
Aktionspreis ab
999,00 €
bis 31.01.2022

Handwerker
aufgepasst!

remags[®].com

Rufen Sie uns an, wir beraten Sie gerne! ☎ **0471 058 500**

Verwaltungssoftware

Zeiterfassung

Mobile Baustelle

Mitarbeiterplanung

Datenbackup

Homeoffice

Handwerker aufgepasst!

Troger: Die kann ich gar nicht mehr sehen, weil immer dieselben Floskeln drin stehen, die sich die Chefs irgendwann überlegt haben und die schön klingen. Aber selten werden Mitarbeiter danach gefragt, ob sie diese Werte im Unternehmen auch spüren, ob sie gelebt werden. Zum Beispiel hat ein Werte-Workshop mit Mitarbeitern sicher eine andere Wirkung als die blumige Information, dass sich die Geschäftsführung künftig auf bestimmte Werte geeinigt hat – auch wenn möglicherweise dieselben Werte rauskommen. Natürlich kostet das Zeit, aber es ist kein Hexenwerk, sondern machbar.

„WIKU“: Gute Mitarbeiter zu finden und zu halten, ist eine der größten Herausforderungen für die Unternehmen. Das Employer Branding – sprich eine Arbeitgebermarke aufzubauen – galt vor Corona als essenziell, um an gute Leute zu kommen. Ist das noch so?

Troger: Ich bin sehr für Employer Branding – aber mit dem Schwerpunkt nach innen. Ein Beispiel aus der Coronakrise: Zu Beginn der Pandemie gab es Unternehmer, die ihre Mitarbeiter ins Homeoffice geschickt und jedem 500 Euro gegeben haben, damit er sich daheim einrichten kann. Der eine hat einen PC gekauft, der andere einen Bürostuhl usw. Das ist gutes Fürsorgemanagement. Was war die Folge? Die Mitarbeiter haben begeistert ihren Bekannten davon erzählt und die Reaktion war: „Wow, ein tolles Unternehmen“. Das krasse Gegenbeispiel sind Unternehmer, die so viel wie möglich Mitarbeiter in Lohnausgleich geschickt und einfach auf das INPS verwiesen haben. Das ist das Ge-



Mehrere Kandidaten für einen Job? Das war einmal. Heute klagen Unternehmen über fehlende Arbeitskräfte. Das hebt Arbeitnehmer in eine neue Machtposition. Shutterstock/

genteil von Fürsorgemanagement. Häufig sind das aber genau jene Unternehmer, die dann viel Geld in Broschüren und Plakate – Employer Branding nach außen gerichtet – investieren. Die fragen mich dann auch, wie sie die Stelleninserate am besten gestalten sollen, um gute Mitarbeiter zu finden. Nur: Mit dem Inserat ist es nicht getan.

„WIKU“: Vor Corona war die Sorge noch relativ groß, dass mit der zunehmenden Digitalisierung und Robotisierung viele Arbeitsplätze abgebaut werden könnten. Wie schätzt man das heute ein?

Troger: Allgemein geht man davon aus, dass durch die Digitalisierung genauso viele neue Jobs geschaffen wie vernichtet wer-

den. Und wenn man daran denkt, wie viele Arbeitskräfte im Tourismus, im Pflegebereich und anderen Dienstleistungssektoren gebraucht werden, dann braucht man sich in unseren Breitengraden keine Sorgen zu machen, dass man keine Arbeit findet – auch wenn man keinen Dokortitel hat. Gleichzeitig wird es aber noch weiter zu einem sogenannten Upgrading vieler Berufe kommen.

„WIKU“: Sie meinen, dass die Aufgaben anspruchsvoller werden, weil Routineaufgaben sehr wohl zunehmend automatisiert werden, und Qualifikationen daher aufgewertet werden ...

Troger: Ja, und da wird man als Gesellschaft aufpassen müssen, weil die Schere größer geworden

ist zwischen den Leuten, um die man sich als Arbeitgeber reißt, und jenen, die schwierig einzusetzen sind. Ich denke an jene, die mit 55 Jahren noch nie einen PC bedient haben. Die werden es schwer haben und nur mehr für ganz niedrige Tätigkeiten eingesetzt werden. Diese Schere wird größer werden. Aber was man auch sehen muss und mich sehr optimistisch stimmt: Unternehmen sind heute bereit, für motivierte Mitarbeiter – auch älterer Generation – Geld in die Hand zu nehmen und ihnen Ausbildungen zu finanzieren. Denn wenn ein Betrieb dem 55-Jährigen eine mehrwöchige Schulung bezahlt, damit er eine neue Kompetenz erwirbt, dann wird ihm der Mitarbeiter wahrscheinlich bis zur Pension erhalten bleiben – und die Investition hat sich fürs Unternehmen gelohnt. Denn etwas Neues in der Arbeitswelt ist natürlich auch die durchschnittliche Verweildauer der jungen Mitarbeiter: Die bleiben heute 3 bis 5 Jahre in einem Unternehmen, nicht mehr 15 oder mehr wie ihre älteren Kollegen.

„WIKU“: Jetzt könnte man als Unternehmer natürlich auch sagen: Gutes Personalmanagement, wie Sie es definieren, ist zu aufwändig, es wird stattdessen weitergemacht wie bisher ...

Troger: Auf dem Markt setzen sich nur die wettbewerbsfähigen Unternehmen durch: Wer Mitarbeiter nicht halten kann und deswegen keine guten Mitarbeiter hat, der wird in der Welt, in der wir heute leben, schnell verschwinden.

ZUM THEMA

Das erwarten Arbeitnehmer von einem guten Job

Gemeinsam mit dem Bozner Personaldienstleister Business Pool hat Personalexperte Hermann Troger rund 3600 Fragebögen von Süd- und Nordtiroler Arbeitnehmern gebündelt und ausgewertet und die Kriterien für einen guten Arbeitsplatz erhoben. Die Beschäftigten mussten dafür aus einem 18-Kriterien-Katalog die für sie wichtigsten 5 Kriterien nach Priorität ankreuzen. Das Ergebnis: Am meisten zählt für den Großteil der Arbeitnehmer – unabhängig von Alter, Ausbildung, Wirtschaftssektor und Funktion – Arbeitsklima und Fairness.

Hier die wichtigsten Faktoren, die einen guten Job ausmachen:

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