

Hermann Troger

7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement

Antworten auf aktuelle Trends wie
Demografie, Digitalisierung und Diversity

3. Auflage

 Springer Gabler

7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement

Hermann Troger

7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement

Antworten auf aktuelle Trends wie
Demografie, Digitalisierung und Diversity

3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Hermann Troger
Brixen, Italy

ISBN 978-3-658-45563-7 ISBN 978-3-658-45564-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-45564-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2016, 2019, 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Ulrike Loercher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Für Reni, Mara, Elina, Marian

Geleitwort von Frank Kohl-Boas

Wir leben nicht erst seit heute in einer Zeit zahlreicher, spürbarer Veränderungen aller Lebens- und Arbeitsbereiche. In großen Teilen haben sie ihren Ursprung in einer der 3 „D“: Demographie – Digitalisierung- Diversity. Wie tektonische Platten bewegen sie sich unter den Fundamenten unserer Gesellschaft. Die daraus resultierenden Konsequenzen sind vielfältig und bedingen im wirtschaftlichen Kontext vor allem Antworten für die notwendige Personalstrategie und -politik in Organisationen. Es ist daher kein leichtes Unterfangen, in nur einem Buch und mit einer Reduktion auf 7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement die zahlreichen Herausforderungen zeitgemäßer Personalarbeit zu benennen und dabei zugleich mit konkreten Ideen und Empfehlungen, Lösungswege aufzuzeigen.

Herman Troger gelingt dieser Spagat vor allem deshalb, weil er seine Erfahrungen als Praktiker in Executive- Positionen mit seinen Beobachtungen als Berater für ganzheitliche Lösungsansätze zu verbinden vermag. Herausgekommen ist ein Buch, das sich besonders für diejenigen eignet, die als Entscheiderinnen und Entscheider Personalpolitik verantworten, ohne selbst eine berufliche Karriere in der Personalfunktion gehabt zu haben. Dazu gehören C-Level, die das Personalressort mitverantworten und Aufsichts- und Beiräte, die mit diesem Buch in die Lage versetzt werden, dem Vorstand und der Geschäftsführung des jeweiligen Unternehmens wichtige Fragen zum Umgang mit dem wichtigsten Wettbewerbsfaktor „Mensch“ zu stellen.

Daneben finden auch Personalverantwortliche Denkanstöße und die Möglichkeit, ihre eigene Personalstrategie auf deren ganzheitlichen Ansatz hin abzuklopfen und gegebenenfalls zu ergänzen oder zu vertiefen.

Dem Leser wünsche ich eine bereichernde Lektüre. Dass der Autor mit dieser Intention bereits bisher Erfolg hatte, belegt auch der Umstand, dass der renommierte Springer Verlag sein Buch nunmehr in der 3. aktualisierten Auflage publiziert.

DIE ZEIT

Verlagsgruppe

Hamburg
Juni 2024

Frank Kohl-Boas

Vorwort zur zweiten Auflage

Hermann Troger hat die Personalarbeit von der Pike auf gelernt. Ich habe ihn als jungen Personalchef bei meinem zweiten Sanierungsmandat für einen internationalen Automobilzulieferer 1997 kennen und schätzen gelernt. Es war eine besonders anspruchsvolle Sanierungsaufgabe und bekanntermaßen fordert diese einen Personalchef ganz besonders.

Dort hat er auch die Wirksamkeit der Arbeit mit Persönlichkeitsbestimmenden Interessenstrukturen kennen gelernt, auf die er bei seinem siebten Erfolgsfaktor „Interessenmanagement als Erfolgsfaktor“ referenziert. Insofern basieren seine Darstellungen nicht nur auf theoretischem Wissen, sondern maßgeblich auch auf seinem umfangreichen Erfahrungsfundus. Wer die in den Interessenstrukturen versteckten Eigenantriebe seiner Mitarbeiter aktivieren kann, muss sich um die Umsetzung seiner Ideen, Vorstellungen, Aufgaben und Projekte keine besonderen Sorgen mehr machen.

Unsere beruflichen Wege haben sich danach noch mehrfach gekreuzt. Diese erste Zeit der Zusammenarbeit war jedoch die intensivste und fruchtbarste.

Mit seinen Erfolgsfaktoren stellt der Autor sieben Strategien zur erfolgreichen Bewältigung des demografischen Wandels und der dadurch ausgelösten Veränderung des Arbeitsmarktes von einem Arbeitgebermarkt hin zu einem Arbeitnehmermarkt vor. Bemerkenswert ist, dass der Autor auch als Antwort auf diese Veränderung das Erwartungs- und Interessenmanagement in seine Liste der Erfolgsfaktoren aufgenommen hat. Dieser Erfolgsfaktor wird jedenfalls die Führungskultur und die Personalentwicklung in den Unternehmen in Richtung Individualisierung nachhaltig verändern.

Der siebte Erfolgsfaktor greift Potenziale auf, die bereits in der Vergangenheit in den Unternehmen vorhanden waren, aber nur von fortschrittlichen Unternehmen aktiviert wurden. Diese Potenziale bestehen beispielsweise in der signifikant höheren Erfolgsquote bei der Umsetzung von Projekten, in erhöhter Mitarbeiterbindung und damit Reduzierung von Fluktuationskosten und Wissensabfluss, in der Reduzierung von Potenzialverlusten durch innere Kündigung und auch in der Reduzierung von Folgeschäden durch psychische oder psychosomatische Krankheiten aufgrund von Führungsfehlern. Der demografische Wandel mit seinem Trend zur Individualisierung beschleunigt hier Entwicklungen, die ohnehin bereits überfällig sind. Wünschenswert wäre es, wenn der

Autor diesen Abschnitt in einer späteren Publikation weiter ausführen könnte und seine umfangreichen praktischen Erfahrungen mit seiner Leserschaft teilen würde.

Hermann Troger wünsche ich mit dieser zweiten Auflage seines Buches den Erfolg, den er sich vorstellt. Dem Buch wünsche ich den Erfolg, den es verdient.

Berg
im September 2018

Dr. Wolfgang Hinz
Gründer des PbI Instituts

Geleitwort von Roland Benedikter: Multidisziplinarität und die Zukunft des Managements

Personalleiter und Führungskräfte sind in eine zunehmend globalisierte Welt hineingestellt. In ihr wirken sechs Grundkräfte, oder, wie es etwas technischer im Fachjargon heißt, „Systemlogiken“: Wirtschaft, Politik, Kultur, Religion/Spiritualität, Technologie und Demografie.

Von diesen sechs Grundkräften war die Demografie im deutschen Sprachraum lange Zeit die unterbewertetste, was ein integratives Denken nicht einfacher machte. Das scheint sich jetzt allmählich zu ändern. Das vorliegende Buch ist ein Beitrag zum Versuch, demografische Entwicklungen besser in den konkreten Führungsalltag einzubeziehen. Der Autor gibt klare und sehr konkrete Handlungsempfehlungen zu den einzelnen Feldern eines modernen Personalmanagements, vernetzt diese aber mit übergeordneten gesellschaftspolitischen Werten und Gesetzmäßigkeiten.

Hermann Troger schreibt zwar gleich in der Einleitung, dass er in der Beschreibung der gesellschaftlichen Phänomene und Trends auf eine Bewertung derselben verzichtet. Eine Beurteilung erfolge lediglich im Hinblick auf ihre Einflüsse und Auswirkungen auf den Berufsalltag des Personalexperten. Dennoch spricht der Autor von der Notwendigkeit einer Zeitenwende, verwendet also einen bedeutungsschweren Begriff, der in den vergangenen Jahren oft überstrapaziert wurde. Doch Troger begründet seine Forderung mit der Vielfalt und Komplexität der Entwicklungen und Phänomene, die sämtliche Bereiche unseres Lebens umfassen und in ihrem simultanen und vernetzten Auftreten nicht nur systemimmanent, sondern so umfassend verändernd wirken, dass manche für die Gegenwart tatsächlich von einer „globalen Systemverschiebung“ (*global systemic shift*) sprechen.

Trotz der erklärten Reduktion auf betriebswirtschaftliche Argumente und des bewussten Verzichts auf moralisierende und politisierende Elemente ist sich der Autor offensichtlich der viel umfassenderen Tragweite seines Themas bewusst. Ohne kaum je den ebenso aktuellen wie inflationären Begriff der „Nachhaltigkeit“ zu gebrauchen, gelingt es Troger, das Bild eines nachhaltigen Personalmanagements zu zeichnen – einzig und allein auf den Menschen (wenngleich gesehen als betriebliche Ressource) bezogen, und eingebettet in die treibenden Kräfte der Gegenwart.

Dabei kommt dem Autor seine praktische Erfahrung im Personalmanagement international tätiger Großbetriebe zugute. Troger bettet seinen Kanon von Erfolgsfaktoren zeitgemäßer Personalführung in einen gesellschaftspolitischen Gesamtkontext ein, der zunehmend durch Internationalisierungs- und Globalisierungsprozesse geprägt ist. Dieser größere Horizont tut dem Buch gut und macht das Werk „ganzheitlicher“ als manche sogenannte gesellschaftskritische Werke. Neben seiner betriebswirtschaftlichen Relevanz sollte Trogers Buch deshalb auch für Politiker dazu beitragen, die Zeichen der Zeit zu erkennen – nicht nur mit der Brille der Wiederwahl, sondern im Bewusstsein der Verantwortung für diese und künftige Generationen.

Santa Barbara
September 2015

Roland Benedikter
Orfalea Center for Global and International Studies
University of California, Santa Barbara

Vorwort von Stephan Laske

„The Magical Number Seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information“ – so lautet der Titel eines geradezu klassischen Artikels von G.A. Miller aus dem Jahre 1956. Offenbar hat sich der Verfasser des vorliegenden Buches die Logik dieses Artikels zu Herzen genommen: Zu viel Differenzierung stiftet Verwirrung. Der Titel des Buches verspricht von daher das gerade richtige Maß an Information über Erfolgsfaktoren des Personalmanagements – nämlich sieben.

Demografie ist in den letzten Jahren zu einem „buzz-Wort“ geworden. Als die ersten Diskussionen auftauchten (etwa um die Jahrtausendwende), glaubten viele, dass die demografische Entwicklung etwas ist, was passiert wie ein Gewitter: Am nächsten Tag scheint wieder die Sonne und man kann als Personalverantwortlicher so weitertun wie bisher. Inzwischen scheint dieser Glaube einer besseren Einsicht gewichen zu sein; kein Wunder, sind doch die Folgen auch in den Unternehmen immer deutlicher spürbar, können nicht länger ignoriert werden. Demografieorientiertes Personalmanagement kommt auf die Agenda. Was allerdings nicht heißt, dass eine proaktive Auseinandersetzung mit dem Thema schon gang und gäbe sei. Noch wird die demografische Entwicklung als Bedrohung gesehen. Die martialische Ausdrucksweise vom „war for talents“ mag dies exemplarisch illustrieren.

Genau diesen Trend durchbricht Hermann Troger mit seinem Buch. Gestützt durch eigene breite praktische Erfahrungen zeigt er auf, dass ein ängstliches Schielen auf mögliche negative Aspekte dem eigentlichen Auftrag von Personalmanagement zuwiderläuft, dass es vielmehr die damit zusammenhängenden Chancen für die Mitarbeiter und die Unternehmen wahrzunehmen und umzusetzen gilt.

Es sind vor allem drei Aspekte, die dieses Buch zu einem hilfreichen Ratgeber werden lassen. Erstens: die sorgsame Analyse der gegenwärtigen Situation in der Arbeitswelt und der daraus resultierenden Problem-Momente. Zweitens: die konstruktive Wendung im Sinne von Erfolgsfaktoren, ohne dabei zu moralisieren oder auf ethische oder politische Gemeinplätze zurückzugreifen. Drittens schließlich: Die in dem Buch enthaltene Aufforderung an HR-Manager und Führungsverantwortliche, sich (ich würde sagen: endlich einmal!) aus ihrer Komfortzone herauszubewegen, und sich auf die Unbequemlichkeit neuen Denkens und insbesondere Handelns einzulassen. Mit diesem Buch wird

eine Chance aufgezeigt, ein Thema proaktiv und zum eigenen Nutzen aufzugreifen, von dem auch diese Gruppe betroffen sein wird: den demografischen Wandel.

Innsbruck
den 10. September 2015

o. Univ.-Prof. i. R. Dr. Stephan Laske

Vorwort zur 3. Auflage

Ein neues Zeitalter für die Arbeitswelt

Seit Jahren sprechen die Experten von einer Zeitenwende in der Arbeitswelt. Sie können mit Unternehmern und Personal in Hamburg, Wien oder Mailand reden: alle beklagen mit bemerkenswerter Übereinstimmung die derzeitige Krux in der Arbeitswelt. Es gibt viel zu wenig qualifiziertes Personal, die bestehende Belegschaft ist zu alt, kostet zu viel Geld und wird auch sonst immer anspruchsvoller. Der Personalleiter des deutschen Automobilzulieferers beschwert sich bei seiner französischen Berufskollegin über die fehlende Leistungsbereitschaft der jungen und im selben Atemzug über das verminderte Leistungsvermögen vieler älterer Mitarbeitenden. Man moniert die vielen Arbeitsausfälle und wundert sich über die immer häufiger vorkommenden Klagen der Belegschaft über allzu großen Druck. Die Verhandlungen mit den Kandidatinnen und Kandidaten werden angesichts verschobener Machtverhältnisse und steigender Erwartungen der Letzteren immer schwieriger.

Man hat sich auf den Ausdruck VUCA geeinigt für eine Arbeitswelt, die sich unter dem Einfluss der Megatrends Globalisierung, Digitalisierung und demografischer Wandel mit beängstigender Geschwindigkeit dreht. Faszinierend und herausfordernd zugleich ist dabei nicht nur die Vielfalt der Trends und Phänomene, sondern auch ihre offensichtliche Widersprüchlichkeit: New Work bedeutet digital, aber auch menschenzentriert, global und doch individuell, automatisiert schnell und gleichzeitig entschleunigt, virtuell und auf in der Hängematte fläzend.

Was diesen Prozess so einmalig und vor allem so schwierig zu gestalten macht, ist nicht so sehr sein Ausmaß oder sein plötzliches Auftreten – im Wesentlichen vollzieht sich die Veränderung ja schleichend – als vielmehr seine Vielschichtigkeit: kaum ein Bereich unseres Lebens bleibt davon ausgeschlossen. Mit dazu bei tragen natürlich auch die globalen Krisen: Auf die Corona Pandemie folgte eine weltweite Inflation mit entsprechenden Konjunkturunbrüchen. Und die wohl die größte weltweite langfristige Bedrohung geht von den klimatischen Veränderungen aus, die mit plötzlichen lokalen Katastrophen genauso wie mit einer unaufhaltsamen globalen Entwicklung existenzgefährdend wirkt.

Das vorliegende Buch macht die Herausforderung wirksamen Personalmanagements vor allem an den nachfolgenden 6 Phänomenen auf dem Arbeitsmarkt fest:

1. **Die demografische (Fehl-)Entwicklung** der europäischen Bevölkerung: Wir werden älter, nicht nur als Einzelpersonen, sondern auch als Gesellschaft und insofern auch als Belegschaften in den Unternehmen. Daneben deuten sinkende Geburtenraten in den meisten europäischen Ländern, aber auch in den USA, Japan und China darauf hin, dass in Zukunft mit einem massiven Rückgang an „jungen“ (arbeitenden) Menschen zu rechnen ist. Beide Entwicklungen lösen eine Vielzahl an personalpolitischen Überlegungen aus. Demografieorientiertes Personalmanagement ist für jedes Unternehmen zu einer zentralen Herausforderung geworden und hat das „ewige“ Problem des Fachkräftemangels noch deutlich verstärkt. Der Geburtenrückgang wird auch durch die Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte nicht kompensiert werden können. Generell muss festgehalten werden, dass von den hier behandelten sechs Phänomenen die demografische Entwicklung das umfassendste und vielleicht auch mächtigste darstellt. Es existiert eine Vielzahl an Erhebungen, statistischen Auswertungen und internationalen Vergleichen; *Demografie* ist mittlerweile zu einem Stammtisch-Thema geworden. Umso mehr mag der Umstand verwundern, dass sich die meisten mittelständischen Unternehmen mit der Materie noch kaum aktiv beschäftigen. Demografieorientiertes Personalmanagement existiert zumeist nur als Schlagwort in den Köpfen der Personalmanager. Obwohl natürlich das Phänomen als solches nicht beeinflusst werden kann, wollen wir dennoch aufzeigen, mit welchen teils vorbeugenden, teils reaktiven Maßnahmen der Personalpolitik dieser Entwicklung wirksam entgegengewirkt werden kann.
2. Ein immer offener ausgetragener **Konflikt zwischen den Generationen**: Die sogenannten Baby-Boomer sitzen oftmals noch an den Hebeln der Macht, haben Vermögen aufgebaut und dürfen gelassen auf eine geruhige Zukunft als Rentner blicken. Die Generation „X“ kommt langsam – viel später als ihre Vorgänger – an die Spitze der betrieblichen Hierarchien und hat nur eine Sicherheit: dass sie viel länger wird arbeiten müssen als die Generationen davor. Was die vielen Vertreter der Generation „X“ hingegen nicht wissen, ist, wer irgendwann mal ihre Renten bezahlen wird. Die Millennials – Generation „Y“ oder einfach *Nexter* – sieht sich häufig noch ohne gesicherte Existenz, ringt mit den „X“-Kollegen um die Führungspositionen oder bangen, im schlimmsten Fall, in prekären Arbeitsverhältnissen um ihre Zukunft. Nicht zu reden von den jüngsten Arbeitskräften der Generation „Z“, die einerseits wissen, dass zunächst einige Jahre an Praktikas und befristeten Jobs anstehen, und sich andererseits ihres Begehrtseins am Arbeitsmarkt bewusst sind. An Rente will man nicht denken – und schon gar nicht an eine solche für die Generationen davor. Konflikte um Spitzenpositionen, Geld und Freizeit sind also vorprogrammiert.

3. **Technologischer Wandel:** Die digitale Transformation durch moderne Technologien und künstliche Intelligenz ist eines der bestimmenden Merkmale des New Work – in diesem Fall auch „Industrie 4.0“ genannt. Branchen, Berufsbilder und Qualifikationsanforderungen sind davon geprägt, und die Expertenmeinungen gehen auseinander, wenn es darum geht, die konkreten Auswirkungen dieser digitalen Transformation von Arbeits- und Wertschöpfungsprozessen zu beurteilen. Wer gewinnt, wer verliert (möglicherweise seinen Arbeitsplatz)? In der Vergangenheit funktionierte Fortschritt so, dass technologische Entwicklungen zwar alte Arbeitsweisen überflüssig machten, dafür aber auch neue Arbeitsplätze entstanden und die Gesellschaft insgesamt wohlhabender wurde. Nun aber befürchten Zukunftsforscher und viele Wirtschaftswissenschaftler, dass KI und die digitale Revolution insgesamt in großem Umfang Arbeitsplätze vernichten wird. Andere wiederum versuchen zu beweisen, dass die Automatisierung mehr Arbeitsplätze schaffen als vernichten wird und ansonsten eben das wirksame Gegenrezept zum demografisch bedingten Arbeitskräfteschwund sein wird.
4. **MINT-Fachkräftemangel und Skills Mismatch.** MINT steht nicht nur für Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik, sondern der Begriff wird auch mit einer klaffenden Qualifikationslücke in Verbindung gebracht, mit der viele Unternehmen weltweit konfrontiert sind. Experten sagen voraus, dass sich der Fachkräftemangel in akademischen und nichtakademischen MINT-Berufen in den kommenden Jahren noch erheblich verschärfen wird, insbesondere in Europa. Die Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte und der bereits erwähnte technologische Wandel könnten die Situation zwar entschärfen, aber häufig verfügen viele ausländische Arbeitskräfte nicht über die Fähigkeiten, um kurzfristig etwas zu bewirken. Das Ergebnis wird ein Qualifikationsgefälle sein – ein weiteres Phänomen der neuen Arbeitswelt. Die hohen wirtschaftlichen Kosten des Missverhältnisses zwischen Qualifikationsangebot und -nachfrage betreffen die einzelnen Beschäftigten, die Unternehmen und die Wirtschaft insgesamt. Die Kosten und Effizienzverluste, die den Unternehmen durch die geringere Produktivität entstehen, schlagen sich in geringeren Steuereinnahmen und in der eigentlichen und negativsten Form dieses Qualifikationsgefälles nieder: der möglichen Arbeitslosigkeit.
5. **Überlastete und kranke Mitarbeiter.** Wir kennen die klassischen Krankheitsquoten: 3–4 % bei Arbeiterinnen und Arbeitern und 1,5–2,5 % bei Angestellten gelten als Faustregel. Als wichtiges personalwirtschaftliches Ziel gilt gemeinhin die Verbesserung dieser Kennzahlen durch geeignete Maßnahmen des Personaleinsatzes und der Personalentwicklung. Aus rein betriebswirtschaftlichen Überlegungen könnte man argumentieren, dass die *Ressource Mensch* noch nie so wertvoll war wie heute: Einerseits sind die exzellenten Mitarbeitenden rar und andererseits wird jeder Betrieb nur gerade mal so viele Menschen wie unbedingt notwendig beschäftigen, sodass jeder krankheitsbedingte Ausfall doppelt schmerzt. Unser Bild vom gesunden Mitarbeitenden soll in diesem Buch aber weiter reichen, als es die durchschnittliche 97 Prozent-Quote der „Nicht-Kranken“ auszudrücken vermag. Es geht um den rundum

gesunden und vitalen Menschen. Neben der körperlichen Gesundheit geht es dabei heute immer mehr um das geistige und psychische Wohlbefinden. Und gerade dieser Aspekt der Arbeitswelt krankt am meisten, wie die vielen Statistiken zur psychisch bedingten Arbeitsunfähigkeit belegen. In den letzten Jahren gibt es für Erkrankungen bzw. Arbeitsausfälle dieser Art die Modediagnose *Burnout*. Wir wollen uns im Kapitel zum vitalen Mitarbeiter nicht so sehr mit den verschiedenen medizinischen Formen und Beispielen dieses Krankheitsbildes befassen – zumal sich nicht einmal die Wissenschaft in der Beschreibung von Symptomen, Ursachen und Behandlungsmethoden einig ist – als vielmehr unterschiedliche unternehmensinterne Möglichkeiten der Prävention aufzeigen.

6. **Die Vielfalt der Interessen und Erwartungen der Mitarbeiter.** „Suche unbefristete abwechslungsreiche Tätigkeit mit Leitungsfunktion bei freier Zeiteinteilung und mit Aufstiegsmöglichkeiten. Bin bereit, gegen gute Bezahlung 20 h pro Woche Höchstleistung zu geben“. So könnte der – zumindest gedachte – Vorschlag eines 25-jährigen Neo-Akademikers an den Personalchef eines internationalen Maschinenbauers lauten. Dessen Wunschvorstellung wiederum könnte wie folgt aussehen: „Wir suchen den/die ambitionierte(n) dreisprachige(n) Mechatroniker/in mit Uni-Abschluss in Wirtschaftsinformatik und einem Master in Internationalem Wirtschaftsrecht, mit dreijähriger Berufserfahrung und ausgeprägter Sozialkompetenz zum sofortigen Einstieg. Wir bieten – nach einer sechsmonatigen Einarbeitung – ein angemessenes Gehalt und die klassischen Incentives sowie berufsbegleitend eine Spezialisierungsausbildung.“ Es liegt auf der Hand, dass sich diese beiden Akteure auf dem Arbeitsmarkt wohl nicht finden werden. Aber wie sieht er nun tatsächlich aus – der Arbeitsplatz der Zukunft? Wo könnten sich die Erwartungen von Arbeitgeber und Arbeitnehmenden bestmöglich treffen? Dafür wäre es notwendig, dass beide Parteien ihre Erwartungen zunächst einmal klar aussprechen. Während jedoch bei Studierenden und Beschäftigten immer wieder Untersuchungen zu ihrem „idealen Arbeitgeber“ erhoben werden, gibt es auf der anderen Seite weniger Offenheit. Wer traut sich schon offen auszusprechen, dass er am liebsten lauter hoch qualifizierte, fleißige, pflegeleichte, loyale und kostengünstige Alleskönner in seinem Unternehmen hätte? Zum einen stellt sich also in der Zusammenführung der gegenseitigen Erwartungen die Frage der Transparenz in der Verhandlung. Zum anderen ist es vielfach so, dass die Erwartungen der Jobsuchenden und die Anforderungen seitens der Unternehmen dermaßen voneinander abweichen, dass keine längerfristige Zusammenarbeit möglich ist. Wie vor diesem Hintergrund trotzdem eine erfolgreiche Verhandlung bzw. ein nachhaltiger Vertrag möglich sein kann, soll in diesem Buch aufgezeigt werden.

Wirksames Personalmanagement

Mehr als andere Funktionsfelder der Betriebswirtschaftslehre kann Personalmanagement als ein Abbild der jeweiligen Zeit gesehen werden. Aus einer makroökonomischen Perspektive betrachtet, geht es beispielsweise um den Anteil der Erwerbstätigen an der Gesamtbevölkerung, um deren Qualifikation und Einkommen und um die relevanten

Berufsbilder. Daneben spielen gesellschaftspolitische Entwicklungen eine Rolle, wie zum Beispiel das Dominieren bestimmter Familienmodelle oder die Erwerbstätigkeit der Frauen. Seit einigen Jahren dominiert eine weitere Dimension immer stärker die öffentliche Diskussion: die Demografie. Die Altersstruktur einer Bevölkerung, ihre herkunftsmäßige Zusammensetzung und die Geburtenrate stehen in engem Zusammenhang mit allen anderen gesellschaftspolitischen und zeitgeschichtlichen Parametern. Von allen makro-perspektivischen Einflussgrößen sind jene mit demografischem Hintergrund insofern die nachhaltigsten, als sie sich zwar schleichend und langfristig ankündigen, aber trotzdem – oder gerade deswegen – nur schwer zu beeinflussen sind.

Auf diese Phänomene bzw. die damit einhergehenden Probleme müssen die Unternehmen tagtäglich angemessene Antworten finden. Wer, wenn nicht der Human Resource Manager sollte sich berufen fühlen, in dieser komplexen Situation die richtigen Instrumente zu entwickeln und die richtigen Weichen für eine nachhaltige Personalpolitik zu stellen? Human Resource Management ist für ein Unternehmen gewissermaßen das Tor zur Gesellschaft und innerhalb derselben gleichzeitig ein Spiegel der Zeit. Je komplexer das Umfeld, umso stärker sind Personalabteilungen gefordert, in die Gesellschaft hineinzuhören, Wandel zu verstehen und den Unternehmen bzw. seinen Führungskräften zu erklären.

In den nachfolgenden Kapiteln werden die genannten Phänomene dargestellt und auf ihre Relevanz für die Tätigkeit des Personalmanagers beleuchtet. Denn genau darin – in den wirksamen Aktivitäten des Personalmanagements – liegt der Schlüssel für entscheidende Erfolgsfaktoren einer jeden Organisation.

Besonders breiter Raum wird dem erstgenannten Aspekt – der demografischen Entwicklung – gewidmet. Nicht nur die viel diskutierten Themen „sinkende Geburtenrate“ und „Überalterung der Gesellschaft“ sind damit gemeint, sondern auch die beiden genannten Phänomene „Generationskonflikte“ und „neues Familienbild“ stehen in direktem Zusammenhang mit der bevölkerungstechnischen Entwicklung der letzten Jahre. Insofern soll bei der demografischen Entwicklung auch weniger von einem Trend im herkömmlichen Sinn gesprochen werden, sondern von einem „ursprünglichen“ gesellschaftlichen Entwicklungsprozess der letzten Jahre mit enormen Auswirkungen auf sämtliche Bereiche des gesellschaftlichen Lebens.

Abgesehen von den makroökonomischen Einflüssen bewirkt vor allem die zunehmende Individualisierung auf Mitarbeiterseite eine enorme Komplexitätszunahme der gesamten Personalarbeit. Dieser Vielfalt an Interessen und Erwartungen kann am besten durch eine möglichst enge Zusammenarbeit zwischen den HR-Experten der Organisation und den direkten Vorgesetzten begegnet werden. Nur in diesem Schulterschluss liegt die Chance für ein wirksames Management des Individuums im Mitarbeitenden.

Ziel dieses Buchs

Seit Jahrzehnten lesen und diskutieren wir über die strategische Bedeutung von HRM und sprechen von den Mitarbeitenden als wichtigster Ressource eines Unternehmens – die genannten Phänomene drehen sich alle um die Befindlichkeiten, Ansprüche und

Interessen dieser Mitarbeitenden. Unser hehres Ziel ist es also, nicht nur mehr oder weniger holprige Lösungswege aus den genannten Problemzonen zu finden, sondern Ansätze aufzuzeigen, wie sich aus diesen ohnehin unabwendbaren Phänomenen Erfolgsfaktoren generieren lassen.

Ein simples Beispiel soll dies verdeutlichen: Anstatt bei einem zu hohen Durchschnittsalter der Entwicklungsabteilung nur über Ausstiegsanreize für die über 60-jährigen Beschäftigten nachzudenken, könnte es viel wirkungsvoller sein, in die Zusammenarbeit derselben mit ihren jungen Kolleginnen und Kollegen zu investieren. Wie kann ein erfolgreicher Austausch zwischen der Erfahrung des Alters und den neuen Ideen der Jugend stattfinden? Wie können die 60-Jährigen motiviert werden, noch mehr Zeit und Energie für die Ziele der Organisation aufzubringen – auch weil sie vielleicht weniger familiären Verpflichtungen nachzugehen haben als beispielsweise ein 35-jähriger Vater?

Ansatz und Aufbau

Anhand der genannten Phänomene und Trends wird die Arbeitswelt beschrieben und die Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels in mehrerlei Hinsicht aufgezeigt. Entgegen der wissenschaftlichen Norm werden die einzelnen Themen nicht aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet, sondern nur aus jenem des Unternehmers bzw. Personalmanagements.

Fern jeder gesellschaftlichen und soziokulturellen Ideologie zählt für uns nur die Sichtweise des Personalexperten, der nur ein Ziel kennt: zu jeder Zeit den richtigen Menschen am richtigen Ort zu haben.

Statistische Vergleichswerte und Erfahrungsberichte aus der betrieblichen Praxis sollen die Relevanz des Themas verdeutlichen und bilden gleichzeitig die Grundlage für die Entwicklung von Lösungsansätzen. Denn genau das erwartet sich die Gesellschaft vom Unternehmer und dieser wiederum von seinen Personalexperten: konkrete Antworten und schnell wirksame Lösungen. Deshalb lässt sich der Ansatz in diesem Buch am besten mit folgendem Dreischritt definieren: beschreiben – verstehen – das Beste daraus machen. Handlungsempfehlungen in jedem Kapitel sollen denn auch den Weg zu einem unternehmerischen Erfolgsfaktor aufzeigen.

Im ersten Abschnitt des Buches wird die Ausgangssituation anhand von acht demografischen Phänomenen beschrieben (Kap. 1) und deren Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt (Kap. 2) dargestellt. Im zweiten Teil des Buches werden sieben Aspekte konkreter Personalarbeit vorgestellt – und ihre Bedeutung als betriebliche Erfolgsfaktoren bei entsprechender Handhabung (Kap. 3 bis 9). Den Abschluss bildet eine zusammenfassende Übersicht (Kap. 10).

Es muss vorausgeschickt werden, dass bei der Beschreibung der verschiedenen gesellschaftlichen Phänomene bewusst auf eine Bewertung derselben verzichtet wird. Eine Beurteilung erfolgt lediglich im Hinblick auf ihre Einflüsse und Auswirkungen auf den Berufsalltag der Personalexperten. Das muss nicht eine völlig unkritische Darstellung von Fakten bedeuten, wohl aber eine radikale Konzentration auf deren betriebswirtschaftliche bzw. unternehmenspolitische Relevanz.

Ein weiteres Beispiel mag dies verdeutlichen: Eine höhere Frauen-Erwerbsquote wird nicht etwa aus gender-politischen Überlegungen gefordert oder weil es gesellschaftspolitisch gerade opportun ist, sondern weil ein Unternehmen es sich nicht länger leisten sollte, auf diese Ressourcen zu verzichten.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Ausgangssituation

1	Demografische Entwicklungen und andere gesellschaftliche Phänomene.	3
1.1	Fehlender Nachwuchs	7
1.2	Wir werden immer älter	12
1.3	Wir wollen unter uns bleiben	14
1.4	Ursache und Wirkung	16
1.5	Andere demografische und gesellschaftliche Trends	20
1.5.1	Neue Familienmodelle	20
1.5.2	Die Single-Gesellschaft	22
1.5.3	Entleerung der peripheren Räume	23
1.5.4	Neue Lebens- und Arbeitszeitzyklen	25
1.5.5	Gender	27
1.6	Künstliche Intelligenz	29
1.7	Die Corona Pandemie und ihre Folgen	32
1.8	Resümee: ‚Megathema Demografie‘ und andere globale Phänomene	34
	Literatur	36
2	Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt	41
2.1	Erwerbstätigkeit	42
2.1.1	Weniger Erwerbstätige	44
2.1.2	Ältere Erwerbstätige	46
2.1.3	Multikulturelle Erwerbstätigkeit	47
2.2	Die ewige Knappheit an Fachkräften	52
2.2.1	Stammtischklagen vs. Arbeitsmarktforschung	52
2.2.2	Studieren statt arbeiten?	54
2.2.3	Die MINT's	57
2.2.4	Keine Lust auf Führung	58

2.3	Qualifikation	60
2.3.1	Ausbildung	61
2.3.2	Qualifikation der Zuwanderer	62
2.3.3	Betriebliche Weiterbildung	64
2.4	Skill Mismatch	65
2.4.1	Technologischer Fortschritt und demografische <i>Fehlentwicklungen</i>	66
2.4.2	Hohe Fluktuation und hohe Kosten	67
2.4.3	Migration und Mismatch	67
2.5	Industrie 4.0	69
2.5.1	Höhere Produktivität	69
2.5.2	Auswirkungen auf die Arbeitswelt	70
2.6	Digitalisierung und K I: Problem oder Lösung ?	72
2.6.1	Massenarbeitslosigkeit durch Digitalisierung und K I ?	73
2.6.2	Chancen durch Digitalisierung und K I	76
2.6.3	Fazit: Optimismus, Flexibilität und Wachsamkeit sind angebracht	79
2.7	Verschiebung der Machtverhältnisse	81
2.7.1	Von Babyboomern zur Generation Z	81
2.7.2	Vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt	82
2.7.3	Gestiegene Erwartungen	83
2.8	Der Arbeitsmarkt der Zukunft	84
2.8.1	Neue Rahmenbedingungen: kurzfristige Schocks und (langfristige) Trends	85
2.8.2	Das Angebot an Arbeitskäften	87
2.8.3	Die <i>richtigen</i> Qualifikationen	90
2.8.4	Die Job-Welt der Zukunft	94
2.8.5	Fazit	96
	Literatur	98

Teil II Wege eines wirksamen Personalmanagements

3	Demografieorientierte Personalbeschaffung	103
3.1	Alt ist relativ	103
3.1.1	Wir altern langsamer	104
3.1.2	Zu alt wofür?	104
3.1.3	Zustand versus beeinflussbarer Prozess	104
3.1.4	Vielfalt als Chance	105
3.2	Wider den Jugendwahn	106
3.2.1	Sinnloser, weil schon verlorener Kampf	106
3.2.2	Das Dilemma	107
3.2.3	Die personellen Folgen des Wirtschaftswachstums	108

3.3	Die „neuen“ High Potentials	108
3.3.1	Identifikation von <i>HiPo</i> 's	109
3.3.2	Die Ernüchterung	110
3.3.3	High Performer Teams	110
3.4	Ein demografieorientierter Anforderungskatalog	111
3.5	Personalmarketing	116
3.5.1	Employer Branding: Arbeitsplatzattraktivität als Marke	116
3.5.2	Externes Personalmarketing	118
3.5.3	Internes Personalmarketing	119
3.5.4	Methoden und Kanäle des <i>Employer Branding</i>	120
3.6	Diversität als <i>Employer Value Proposition</i>	123
3.6.1	Diversity Management als Teil der Unternehmensstrategie ...	123
3.6.2	Instrumente einer gelebten Diversity	124
3.7	Resümee: Erfolgsfaktor 1: „Diversity Management“ im Recruiting ...	126
	Literatur	127
4	Stärkenorientierter Personaleinsatz	129
4.1	Erfüllung eines Versprechens	129
4.2	Kompetenz- anstatt Defizitmodell	130
4.3	Stärkenorientierter Personaleinsatz	132
4.3.1	Produktivität der Mitarbeiter	132
4.3.2	Die Dynamik der Jugend	133
4.3.3	Die Erfahrung des Alters	134
4.3.4	Die Stärke gemischter Teams	136
4.4	Alters- und altersgerechte Arbeitsorganisation	137
4.4.1	Design des Arbeitsplatzes	137
4.4.2	<i>Smart Working</i>	138
4.4.3	Arbeitszeit	140
4.4.4	Arbeitsinhalt	141
4.5	Der Personaleinsatzprozess	142
4.6	Resümee: Erfolgsfaktor 2: Stärkenorientierter Personaleinsatz	144
	Literatur	145
5	Alters- und altersgerechte Personalentwicklung	147
5.1	Die Renaissance der Personalentwicklung	147
5.2	Mitarbeitende beschäftigungsfähig halten	150
5.2.1	Der WAI-Index	151
5.2.2	Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“	152
5.3	Kompetenzmanagement	153
5.4	(K)eine Frage des Alters	154
5.4.1	Als Sofortmaßnahme: altersgerechte Personalentwicklung ...	155
5.4.2	Auf lange Sicht: altersgerechte Personalentwicklung	157
5.4.3	Die Frage nach der Rendite	158

5.5	Lebensphasenorientierte Personalentwicklung	159
5.5.1	Individuelle Entwicklungsplanung	160
5.5.2	„Die perfekte Karriere-Welle“	161
5.6	Demografieorientierte Organisationsentwicklung	162
5.6.1	Wissenstransfer	163
5.6.2	Nachfolgeplanung	164
5.7	Resümee: Erfolgsfaktor 3: alterns- und altersgerechte Personalentwicklung	164
	Literatur	165
6	Ein neuer Generationenvertrag	167
6.1	Der Generationenbegriff	167
6.2	Der Vertrag	168
6.3	Der Kampf um knappe Ressourcen	169
6.3.1	Alt gegen Jung	170
6.3.2	Generationengerechtigkeit	171
6.3.3	Lehrmodell Familie	173
6.4	Fünf Generationen im Unternehmen	173
6.4.1	Traditionalisten (geboren zwischen 1929 und 1945)	174
6.4.2	Babyboomer (geboren zwischen 1945 und 1964)	174
6.4.3	Generation X (geboren zwischen 1965 und 1979)	175
6.4.4	Generation Y (geboren zwischen 1980 und 1995)	176
6.4.5	Generation Z (geboren ab 1996)	178
6.4.6	Die Generationen im Überblick	179
6.5	Die Auswirkungen von COVID-19 auf die Generationen	179
6.5.1	Management der Generationenvielfalt in Unternehmen	181
6.6	Resümee: Erfolgsfaktor Generationenmanagement	184
	Literatur	185
7	Familie und Gender	187
7.1	Erosion und Renaissance der Familie	187
7.1.1	„Familie“ kann vieles bedeuten	187
7.1.2	Die neuen „Familien“	188
7.2	Die Vereinbarkeit von Familie und Arbeitsleben im Zeichen neuer gesellschaftlicher Rollenmodelle	189
7.3	Die Familie im Spannungsfeld von Beruf, Gesellschaft und Privatleben	191
7.4	Der betriebswirtschaftliche Nutzen der Familienförderung	193
7.5	Gleichstellung von Frauen am Arbeitsplatz UND in der Führung	196
7.5.1	Männliche vs. weibliche Führungsqualitäten	197
7.5.2	Teilzeit – Chance oder Karrierekiller?	199
7.6	Möglichkeiten der betrieblichen Familienförderung	200

7.7	Resümee: Erfolgsfaktor 5: Geschlechtergleichbehandlung und Familienorientierung	202
	Literatur	203
8	Der vitale Mitarbeiter	205
8.1	Der Gesundheitsbegriff im Wandel	205
8.1.1	Von <i>nicht krank</i> zu <i>vital</i>	206
8.1.2	Drei Ebenen der Vitalität	208
8.2	Psychische Gesundheit	209
8.2.1	Burnout: Modediagnose, ernste Krankheit oder gesellschaftliches Versagen?	210
8.2.2	Veränderungen in der Arbeitswelt	212
8.2.3	Zauberformel Resilienz	214
8.3	Die Rolle des Unternehmen für die Vitalität der Beschäftigten	217
8.3.1	Ein Bewusstsein für Vitalität schaffen	217
8.3.2	Instrumente der Personalentwicklung	218
8.3.3	Feelgood-Management: <i>ultima ratio</i> oder Erfolgsmodell?	221
8.4	Resümee: Vitalität als Erfolgsfaktor # 6	222
	Literatur	223
9	Management von Interessen und Erwartungen	225
9.1	Das Erwartungsdilemma	225
9.2	Was macht einen Arbeitsplatz attraktiv?	226
9.2.1	Was Mitarbeitende sich wünschen	226
9.2.2	Werte	227
9.2.3	Der ideale Arbeitgeber	229
9.2.4	Erwartungen an einen guten Job	230
9.3	Wie beeinflussen globale Krisen die Erwartungen der Beschäftigten?	233
9.3.1	Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur	234
9.3.2	Die Rolle der Führungskräfte	235
9.4	Die Vielfalt menschlicher Interessen	236
9.4.1	Typ EINS: der perfektionistische Reformier	236
9.4.2	Typ ZWEI: der anhängliche Helfer	237
9.4.3	Typ DREI: der wettbewerbsorientierte Macher	237
9.4.4	Typ VIER: der sensible Künstler	238
9.4.5	Typ FÜNF: der sachliche Beobachter	238
9.4.6	Typ SECHS: der loyale Skeptiker	239
9.4.7	Typ SIEBEN: der talentierte Optimist	240
9.4.8	Typ ACHT: der machtorientierte Anführer	240
9.4.9	Typ NEUN: der harmonieorientierte Vermittler	241
9.4.10	Mehr als 9 Schubladen	242

9.5	Interessen und Erwartungen verhandeln	243
9.5.1	Sachverhandlung versus Interessenverhandlung	243
9.5.2	Der psychologische Vertrag	244
9.5.3	Der Vorgesetzte als Erwartungsmanager	246
9.5.4	Der Personalleiter als Erwartungsmanager	247
9.6	Resümee: Erfolgsfaktor # 7: Management von Interessen und Erwartungen	248
	Literatur	249

Teil III Zusammenfassung und Ausblick

10	Zusammenfassung und Ausblick	253
10.1	Die neue Arbeitswelt	253
10.1.1	Vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt	254
10.1.2	Die Erwartungen der Beschäftigten erfüllen und ihr Wohlbefinden fördern	256
10.1.3	Employer Branding	256
10.1.4	Technologisierung, Digitalisierung und Skills-Mismatch	258
10.1.5	Globale Krisen	259
10.1.6	Remote Working	260
10.2	Zukunftsorientierte Personalmanagement	261

Über den Autor



Hermann Troger Dr. Hermann Troger ist selbstständiger Berater und Trainer für Personal- und Organisationsfragen. Er entwickelt Lehrgänge und ist Dozent für Human Resource Management an der University of Salzburg Business School und der International School of Management. Zudem ist er Keynote Speaker und Autor mehrerer Fachbücher. Hermann Troger verfügt über langjährige Führungserfahrung als Personalvorstand und CEO internationaler Unternehmen.

Teil I
Ausgangssituation



Demografische Entwicklungen und andere gesellschaftliche Phänomene

1

Der 11. Juli ist jedes Jahr ein wichtiger Tag für Demografen: Seit dem Jahr 1989 gilt dieser Tag als Internationaler Weltbevölkerungstag. Nachdem am 11. Juli 1987 die Weltbevölkerung die Fünf-Milliarden-Grenze überschritten hatte, wollten die Vereinten Nationen damit ein Zeichen setzen und die mit dem Bevölkerungswachstum verbundenen Probleme stärker in den öffentlichen Fokus rücken. Das 20. Jahrhundert ist bisher das Jahrhundert mit der größten Bevölkerungszunahme in der Geschichte der Menschheit. Während um 1900 weltweit rund 1,5 Mrd. Menschen lebten, waren es 1950 bereits 2,5 Mrd. und Ende 2024 schon 8,2 Mrd. Das ist eine Vervielfachung der Bevölkerung in wenigen Jahrzehnten.

Jede Sekunde werden weltweit fast drei Kinder geboren – das sind über 80 Mio. Menschen im Jahr. Demgegenüber sterben sekundlich knapp zwei Menschen, also rund 55 Mio. jährlich. Das ergibt einen Zuwachs von 25 Mio. Menschen jedes Jahr. Die Vereinten Nationen sagen für 2050 einen Bevölkerungszuwachs auf 9,7 Mrd. Menschen voraus (vgl. Abb. 1.1a).

Angesichts dieser Zahlen mag die aktuelle demografiepolitische Diskussion in den meisten europäischen Ländern verwundern, dreht sie sich doch seit Jahren fast ausschließlich um den dramatischen *Bevölkerungsrückgang* und die damit verbundenen negativen gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Auswirkungen. Die Erklärung liegt auf der Hand: Das genannte Bevölkerungswachstum vollzieht sich fast ausschließlich in den Entwicklungsländern. Dort wird die Bevölkerung in den kommenden zweieinhalb Jahrzehnten voraussichtlich von heute 6 Mrd. auf über 7 Mrd. Menschen wachsen.¹ In den Industrieländern hingegen bleibt die Bevölkerungszahl relativ stabil. Hier kommen

¹Auf die damit verbundenen möglichen Problemstellungen in Bezug auf Ernährung, Wohnraum usw. kann an dieser Stelle nicht eingegangen werden.