

Das HR – Paradox als erfolgskritische Herausforderung

Bernd Glazinski
Konrad Obermann



White Paper Edition 2025

Im Auftrag der Dreeser & Partner GmbH, Köln
April 2025

Executive Summary

Im Rahmen einer sich immer stärker und schneller wandelnden globalen Arbeitswelt stehen auch für den lokalen Markt in Deutschland Herausforderungen an, die insbesondere im Personalbereich nach neuen Strategien und Verständnisformen von Arbeit, Zusammenarbeit und Recruiting in Bezug auf den Bereich der nachhaltigen Mitarbeitergewinnung und – motivation verlangen.

Gleichzeitig zeichnet sich unter den jüngeren Mitarbeitenden - den „Millennials“ und der „Generation Z“ - ein Wandel bezüglich des Verständnisses und der Bewertung von Arbeit und Karriere insbesondere im Verhältnis zu den tradierten Auffassungen der nun vermehrt ausscheidenden Generation der „Babyboomer“ ab.

Aus einer Verknappung der Ressource Mensch im Rahmen des demographischen Wandels und der Veränderung von Werthaltungen und Erwartungen an die Arbeitswelt kombiniert mit gleichzeitiger Verunsicherung durch globale Instabilitäten ergibt sich das hier zu untersuchende „HR – Paradox“:

Die knapper werdende Ressource Mensch kann nicht mehr nur durch einen höheren Preis, also ein höheres Gehalt, gesichert werden, sondern bedarf offensichtlich einer anderen „Währung“.

Wie dies in die Personalstrategie von Unternehmen und Organisationen integriert werden kann, reflektiert der vorliegende Artikel.

Das HR – Paradox als erfolgskritische Herausforderung

1. Ausgangslage und Situation
2. Fehlendes Personal und Marktdruck
3. Veränderte Werte und Motivationen
4. Kostendruck und Einsparpotenziale
5. Recruiting, Onboarding, Retention und Motivation
6. Zusammenfassung und Ausblick: Was bleibt? Was kommt?
7. Transfer und Operationalisierung im betrieblichen Alltag
8. Literatur
9. Kurzprofile der Autoren

Das HR – Paradox als erfolgskritische Herausforderung

1. Ausgangslage und Situation

Die aktuelle Situation im ökonomischen Umfeld ist von einem stark steigenden Grad an Globalisierung und damit verbundenem Druck auf lokale Ökonomien, insbesondere in Zentraleuropa und Deutschland verbunden. Auf Grundlage rasanter, technologischer Entwicklungen in den letzten 10-15 Jahren hat sich die Digitalisierung mit exponentiellem Charakter entwickelt und sich beispielsweise im Bereich der künstlichen Intelligenz, der sozialen Netzwerke und vieler anderer Anwendungen mittlerweile als prägend für sämtliche Lebensbereiche erwiesen.

Hinzu kommt eine laufende und sich auch deutlich verstärkende Herausforderung im Bereich der quantitativen und qualitativen Verfügbarkeit von Mitarbeitern aufgrund des sich jetzt tatsächlich realisierenden demographischen Wandels und der Verrentung der geburtenstarken Jahrgänge (Baby Boomer). In diesem Kontext ist auch das Thema der Mitarbeitermigration aus anderen europäischen, aber auch aus außereuropäischen Ländern und Schwellenländern zu sehen.

Gleichzeitig unterliegt insbesondere Deutschland im Ganzen und speziell in seinem System der Arbeit steigenden Kosten, vornehmlich im Bereich der Personalkosten, der Rohstoffe und auch der durch Bürokratie verursachten Kosten innerhalb von Betrieben, Organisationen und Regierungsinstitutionen.

Zeitgleich wird auf Basis europaweit durchgeführter Studien, wie beispielsweise der Pisa-Erhebung ein eher sinkendes Bildungsniveau in Deutschland testiert. Dies führt dazu, dass auch bei höher qualifizierten Abschlüssen im Bereich der Hochschulbildung, aber auch der handwerklichen Ausbildung von Seiten der Arbeitgeber über eine fehlende Arbeitsfähigkeit im Sinne des Fehlens basaler Kompetenzen bei jungen Mitarbeitenden bspw. mit Bachelor-Abschluss geklagt wird.

Darüber hinaus finden diese Entwicklungen in einer global schwierigen Gesamtlage statt, für die insbesondere die jüngeren sowie künftige Mitarbeitenden offensichtlich noch keine Handlungskompetenzen aufgrund von erfahrungsbasiertem Wissen und Verhaltensmustern besitzen.

Eine schwierige globale Gesamtlage, die sich durch „drei K“ nämlich Klima, Krisen, Kriege kennzeichnen lässt, stellt gewissermaßen einen „Schock“ für die „Generation Z“ dar, die sich mit einer globalen Instabilität konfrontiert sieht, die sie in ihrer noch jungen eigenen biografischen Entwicklung in der Regel insbesondere in Deutschland so nicht erwartet hat, beziehungsweise auf keinen Fall bislang so erleben konnte.

Gleichzeitig ergibt sich aber auch, dass lokal immer noch ein vergleichsweise hohes Wohlstandsniveau vorzufinden ist, dass als Resultat einer nunmehr 80 Jahre währenden Friedensphase und einer wirtschaftlichen Blütezeit, insbesondere im Rahmen des Wirtschaftswunders (Erbe der Großeltern-Generation), aber auch der erfolgreich

betrieblenen Wiedervereinigung und der anhaltenden starken Exportkapazität des Landes begründet liegt.

Nimmt man also diese Faktoren zusammen, ergibt sich ein durchaus heterogenes Gesamtbild auf der globalen Ebene, was -unschwer einsehbar- auch Wirkungen auf die lokale Arbeitsmarktebene impliziert und zu einer Situation führt, die im folgenden als „**HR – Paradox**“ bezeichnet werden soll.

Die vorliegende Abhandlung beschäftigt sich mit der Frage, wie man mit sinkenden Verfügbarkeiten am Mitarbeiter-Markt aufgrund des demographischen Wandels bei gleichzeitig in weiten Teilen der Arbeitswelt steigenden Anforderungen im Rahmen der Digitalisierung und Globalisierung umgeht.

Es wird zu untersuchen sein, wie in einer veränderten Werte- und Wahrnehmungskultur der aktuellen Situation ein strategisches Personalmanagement beziehungsweise adäquates System der Personalentwicklung und der Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Arbeitnehmern ermöglicht werden kann. Offensichtlich sind wesentliche Grundlagen des bisherigen Gesellschaftsvertrages, insbesondere vor dem Hintergrund der „drei K“ infrage gestellt und werden auch aktiv von jüngeren Mitarbeitenden beziehungsweise der „Generation Z“ kritisch im Sinne einer sich offensichtlich wandelnden Einstellung hinterfragt.

Abstrakt gesprochen entspricht dies einer paradigmatischen Änderung des Algorithmus der Komplexitätsreduktion, welche Unternehmen und Organisationen als formale soziale Subsysteme im Kontext des strategischen Komplexitätsmanagements sinnstiftend zu leisten haben.

2. Fehlendes Personal und Marktdruck

Der demographische Wandel, der schon seit vielen Jahren bekannt ist und auch entsprechend in der einschlägigen Literatur diskutiert wird, „schlägt“ in den nächsten zehn Jahren voll umfänglich zu und wird dazu führen, dass in weiten Bereichen der Wirtschaft bis zu 40 % der aktuell tätigen Arbeitnehmer in den Ruhestand übergehen (zum Beispiel Transportbranche etc.).

Darüber hinaus erzeugen veränderte Anforderungen einen erhöhten Anpassungsbeziehungsweise Bildungsbedarf in Form von direkter Qualifikation gewissermaßen in „Echtzeit“, um mit der rapide und immer schneller werdenden Entwicklung insbesondere im Bereich der Digitalisierung Schritt halten zu können.

Hieraus ergeben sich, wie später noch zu zeigen sein wird, relevante Anforderungen an die Bildungs- Infrastruktur von Arbeitgebern, aber auch an die Bereitschaft der Arbeitnehmer sich diesen Bildungsmaßnahmen zu stellen und diese sinnstiftend in ihre Arbeit zu integrieren.

Die weltweite Konkurrenz in allen Bereichen der Beschaffung, Produktion und Vermarktung sowohl im gewerblichen als auch im privaten Bereich (z.B. Alibaba, Temu,

etc....) erfordert neue Strategien von Unternehmen und erhöht nochmals den Kostendruck, insbesondere auf Personal- und Produktionskosten, die nicht selten prozessual und damit auch wieder personalbedingt sein können.

Gleichzeitig steigen derzeit am Standort Deutschland die Personalkosten weiter an. Hier sind Erwartungshaltungen an entsprechende Entgelte und Möglichkeiten beziehungsweise Herausforderungen des Arbeitsmarktes aber auch der Gesamtkonomie noch nicht ausreichend miteinander gekoppelt, beziehungsweise ein Diskurs findet auf gesamtgesellschaftlicher Ebene derzeit erst in Anfängen statt. Dies führt dazu, dass innovative Modelle der Entlohnung und der Inzentivierung von Arbeit aktuell nur rudimentär gestaltet und gelebt werden.

In diesem Kontext sei hier nur der Vollständigkeit halber auch das große Themenfeld der sozialen Sicherung im Bereich der Gesundheits-, Pflege- und Rentensysteme angeführt, die ebenfalls fundamental von den demographischen Veränderung betroffen sind, beziehungsweise systemisch und paradigmatisch einer Überforderung entgegen gehen.

3. Veränderte Werte und Motivationen

Die „drei K“ (Klima, Krise, Kriege) führen zu einer strukturellen Unsicherheit, insbesondere bei jungen Mitarbeitenden der „Generation Z“ und münden auch in einer erweiterten und bis dahin so noch nicht vorhandenen Reflexion der aktuellen Situation. Diese Nachdenklichkeit und Verunsicherung erzeugt ein nachgewiesenes Bedürfnis nach Nachhaltigkeit, Klimaneutralität und Sinnhaftigkeit, welches zu einem veränderten Verhalten führt, das man schlagwortartig mit dem Begriff Sinnsuche und Orthorexie bezeichnen kann:

Hierbei meint Sinnsuche, dass die junge Generation auch in ihrer Arbeit als Arbeitnehmer teilhaben möchte an einem Gesamtprozess, der sinnhaft auf die Bewältigung der globalen Herausforderungen und gleichzeitig auch der individuell erlebten Verunsicherung und Desorientierung einzahlt.

Gleichzeitig greifen neue Verhaltensschemata, die auch durch veränderte Bildungsinhalte an Schulen und Universitäten initiiert worden sind. Dies mündet mitunter im beobachtbaren Verhaltensbild der so genannten Orthorexie (ursprünglich als Orthorexia Nervosa in die medizinische Terminologie eingeführt als zwanghaftes pathologisches Bemühen um die „richtige“ Ernährung). Im erweiterten Sinne wird der Begriff hier angewendet, um die Beschreibung eines generalisierten Bemühens um das „richtige“ Verhalten verwendet, was nichts anderes bedeutet, als dass es einen Wert an sich darstellt, sich in bestimmten Situationen „richtig“ beziehungsweise klimagerecht, nachhaltig und friedensstiftend zu verhalten. Hier folgt die „Generation Z“ zu weiten Teilen den aktuellen Narrativen der öffentlichen Berichterstattung und des gesellschaftlichen Diskurses zu den Themen einer sich verändernden Weltordnung.

Die Nutzung von Technologien für die eigene Arbeit stellt dabei für die „Generation Z“ einen erheblichen Selbstwert dar, da mit der innovativen Optimierung von Arbeit auch

immer verbunden ist, dass man teilnimmt an den aktuellen Entwicklungen der Zeit und gleichzeitig in die Lage versetzt wird, die investierte eigene Arbeitszeit und Energie optimiert und flexibel einzusetzen.

In diesem Kontext gewinnt Freizeit im Sinne von Work-Life-Balance einen hohen Stellenwert und nimmt eine prioritäre Position gegenüber tradierten Begriffen und Verständnisformen von Arbeit wie beispielsweise Karriere und beruflichem Erfolg auf Basis monetärer Entlohnung ein. Damit stellt „Geld“ keinen Wert an sich mehr da im Vergleich zu einer sinngebenden Work-Life-Balance und gesundheitsfördernden Form von Leben und Arbeiten.

Hier liegt das eigentliche Kernthema des „HR Paradoxes“ begründet: Normalerweise ist nämlich anzunehmen, dass bei knapper werdenden Ressourcen, wie dies bzgl. der Mitarbeiterverfügbarkeit am Arbeitsmarkt gerade durch den demographischen Wandel bedingt ist, der Preis dieser knappen Ressourcen steigt und bei wirtschaftlicher Stärke beziehungsweise Bereitschaft, diesen Preis zu zahlen, entsprechender Ressourcen akquiriert werden können.

Beispielsweise war dieses Phänomen vor 15-20 Jahren im Bereich der SAP-Beratung zu beobachten. Damals konnte Personal im Spezialgebiet der SAP-Beratung auch nur unter Schwierigkeiten beschafft werden, war aber grundsätzlich beschaffbar, wenn ein entsprechend höherer Preis im Sinne von Gehalt als für Personen mit ähnlicher Qualifikation anderer Aufgabengebiete im Marktvergleich geboten wurde.

Dies scheint heute nicht mehr der Fall zu sein: Die „Generation Z“ ist in diesem Sinne nicht mit höheren Entgelten „kaufbar“. Damit ist der ökonomische und betriebswirtschaftliche Grundsatz, was den Preis eines einer Ressourcen angeht, im Sinne von Angebot und Nachfrage an dieser Stelle außer Kraft gesetzt. Wenn aber Geld keinen Wert an sich mehr darstellt, bedeutet dies, dass die Arbeitgeber im Bereich der Sinngebung, der Work-Life-Balance und auch der Gesundheitsorientierung im Arbeitsumfeld, in Verbindung mit der technologischen Optimierung von Arbeit und Freizeit in Vorleistung gehen müssen, um den Arbeitnehmern der „Generation Z“ entsprechend angemessene bzw. attraktive Angebote machen zu können.

Hieraus ergibt sich, dass die gängigen Systeme von Entlohnung, Inzentivierung und Motivation als Attraktoren zunehmend weniger greifen, wobei gleichzeitig die Veränderungsgeschwindigkeit im technologischen Umfeld und damit auch der Arbeitsumgebung sowohl quantitativ, d.h. in der reinen Zeitlichkeit, als auch qualitativ bezogen auf die entsprechenden Arbeitsinhalte permanent steigt.

Dies bedeutet, dass Kostenstrukturen im Bereich der Personalkosten neu gedacht werden müssen und damit auch innovative Formen der Entlohnung, der Arbeitsgestaltung und ein verändertes Verständnis der Arbeitgeber in ihrer Rolle gegenüber den Arbeitnehmern in den Fokus rücken.

Zusammengefasst kann hier festgestellt werden, dass Mitarbeitende knapper und dadurch wertvoller werden - bei gleichzeitiger Veränderung der „Vergütungs-Währung“. Kurz gefasst könnte man dies auf die folgende Formel bringen:

Sinn statt Geld, Technologie statt Prämie, Leben statt Karriere und Gesundheit statt Titeln.

4. Kostendruck und Einsparpotenziale

Aktuellen Studien entsprechend sind circa 80 % der Restrukturierungen in Unternehmen in Verbindung zu bringen mit der identifizierten Notwendigkeit, Lohnkosten zu senken. Dies bedeutet, dass wann immer ein Unternehmen unter Kostendruck gerät, es in der Regel mit Personalkostensenkungen versucht, strukturelle Maßnahmen der Ergebnisverbesserung herbeizuführen. Dabei gilt, dass Einsparungen von Mitarbeitern in der Regel als negativ und einschränkend erlebt werden. Costcutting im Bereich der Personalkosten bedeutet manchmal eben nicht nur passiven Personalabbau auf Basis natürlicher Fluktuation, sondern auch aktiven Personalabbau mit Maßnahmen, die dann sehr schnell als fehlende Wertschätzung gegenüber der Mitarbeiterschaft aufgefasst werden.

Dies steht diametral der Bedürftigkeit der „Generation Z“ entgegen, die gerade die Sinnhaftigkeit und das Miteinander im Unternehmen als Basis einer sinnstiftenden, gesunden und ausgeglichenen Form des Sich-Einbringens in einen ökonomischen Kontext mit den eigenen persönlichen Ressourcen als wesentlich sieht.

Damit steht Wertschätzung in der Interaktion mit den Mitarbeitern eigentlich an priorisierter Stelle und muss in der Wahrnehmung der Mitarbeiterschaft anders kommuniziert, kodiert und gelebt werden, als das auf Basis traditioneller und rein kommerzieller Instrumente derzeit möglich ist.

Eine Optimierung der Gesamtsituation kann somit nur im Einklang mit den drei wesentlichen Säulen der persönlichen Motivations- und Wertelage der „Generationen Z“, nämlich der Technologie, der Sinnstiftung und der Führung, als der Repräsentanz von Aufmerksamkeit und Wertschätzung erfolgreich gestaltet werden.

Gleichzeitig bleibt Qualifikation eine Aufgabe des lebenslangen Lernens nicht nur im Sinne einer Qualifikation, wie wir sie in der Regel in den letzten Jahrzehnten durch training-off-the-job auf Basis von Seminaren, Trainings oder berufsbegleitenden Studien gesehen haben, sondern insbesondere auch in Echtzeit aufgrund und mittels direkter Nutzung digitaler Medien auf Basis von Apps und entsprechenden in den Arbeitsalltag integrierten Lernumgebungen als kontinuierlicher on-the-job Prozess.

5. Recruiting, Onboarding, Retention und Motivation

Die Grundlage des Gesamterfolges einer Unternehmung am Mitarbeiter-Markt ist die Arbeitgeber-Attraktivität, die sich dann in einer entsprechenden Arbeitgeber-Marke als Ergebnis der Marketingtätigkeiten im Personalmanagement zeigt. Neben den sinnstiftenden Inhalten der Tätigkeit beziehungsweise des Geschäftsprozess des

werbenden Unternehmens steht dabei die Wertschätzung der Mitarbeiter durch flexible Lösungen für die Mitarbeiter selber, die in der Regel heutzutage technologiebasiert angeboten werden müssen.

Dabei bedeutet Sinnstiftung die Teilhabe an der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens als ein wesentlicher Zugang zur Mitarbeiter-Bindung, da nur die Nachhaltigkeit und entsprechende Teilhabe an sinnhaften Arbeitsstrukturen Mitarbeiter über die Zeit an ein Unternehmen binden wird, da ökonomische Anreize und Inzentes eher traditioneller Art gewissermaßen als Hygienefaktoren der Motivation gesehen werden müssen, die nicht wesentlich dazu beitragen, besondere Aktivität und Motivation zu zeigen und damit die Bereitschaft, in einem Unternehmen zu verbleiben, signifikant erhöhen.

Gleichzeitig sind Unternehmen gefordert, biografieorientierte Arbeitsmodelle anzubieten. Der Begriff der biografieorientierten Personalentwicklung ist schon länger bekannt, muss aber heute nochmals deutlich erweitert werden, da es nicht nur um einzelne Personalentwicklungsmassnahmen sondern um eine Haltung zum Personal im Gesamt-Setting der Arbeitsstruktur für die Mitarbeitenden geht. Biografieorientierung bedeutet hierbei insbesondere die Wertschätzung der individuellen Lebenssituation und die Wahrnehmung der daraus sich ableitenden Bedürfnisse der Mitarbeiter, die es zu befriedigen gilt.

Die Leistungformel hat sich in den vergangenen Jahren von einer Logik der *Zufriedenheit durch Leistung* hin zu einer *Leistung durch Zufriedenheit* verändert. Dies bringt das Unternehmen in die Situation, gewissermaßen in Vorleistung zu gehen und unvoreingenommen Arbeit als einen Teil einer Lebenswirklichkeit im Kontext der „drei K“ (Krisen, Klima, Kriege) einerseits und der Wohlstandserfahrung andererseits, wie bereits oben angesprochen, zu verstehen.

Damit wird der Arbeitgeber zu einem Partner für Arbeit, Leben, Sinn und Gesundheit. Hiermit geht auch eine Veränderung der Wahrnehmung von sozialem Status und seines Ausdrucks in der Gesellschaft einher.

Sozialer Status im Sinne von Attraktivität einer gewissen sozialen Rolle, die in der Hierarchisierung der jeweiligen sozialen Bezugsgruppe von Arbeitnehmern einen positiv besetzten Wert hat, war, ist und wird auch künftig ein wesentlicher Motor der individuellen Motivation bleiben. Was sich hier verändert, ist nicht die strukturelle Motivation und die damit verbundene gewissermaßen als Energiequelle zu sehende Antriebskraft der Motivation, nämlich der soziale Status selber, sondern die Form, beziehungsweise die äußeren Zeichen, mit denen sich dieser soziale Status ausdrückt und verbinden lässt. War dies in der Vergangenheit zum Beispiel ein Dienstwagen, ein großes eigenes Büro mit Fenster und Blumenschmuck, ist dies heute beispielsweise das neueste iPhone, das neueste iPad oder aber auch das nachhaltige Firmen-Fahrrad als E-Bike mit Sonderfunktionen.

6. Zusammenfassung und Ausblick: Was bleibt? Was kommt?

Abschließend sollen die oben ausgeführten Ideen und Phänomene nochmals in den Gesamtkontext eingeordnet werden. Was wird bleiben, was wird kommen und was wird sich auch verändern?

Mehrwert durch Arbeit wird immer bleiben. Das betriebswirtschaftliche Grundprinzip, dass in einer Organisation beziehungsweise einem Unternehmen durch Arbeit Wertschöpfung erzeugt wird, wird auch künftig Bestand haben. Was sich verändern wird, ist die Arbeit selbst: künstliche Intelligenz, Digitalisierung, vernetzte Kommunikation und Globalisierung werden die Arbeitswelt weiterhin wandeln, Anforderungsprofile deutlich moderieren und auch zu neuen Arbeitsformen beziehungsweise Wettbewerbsstrukturen führen.

In diesem Kontext werden sich organisch Werte, Haltungen und Motivationsszenarien im Sinne der Motivationsinhalte verändern. Die soziale Motivation im Sinne einer statusorientierten Motivation bleibt strukturell gleich, die Parameter allerdings werden sich verändern. Hierbei geht es im wesentlichen um einen Shift hin eher zu non-monetären Inzentes, und weg von monetarisierbaren Anreizsystemen und den damit in Verbindung stehenden Karriere- und Titular- Modellen.

Weiterhin bleibt die Führung unersetzlicher und wesentlicher Bestandteil des betrieblichen Zusammenhaltes. Der Vorgesetzte bleibt auch künftig der erste Ansprechpartner und damit Repräsentant des Unternehmens für den Mitarbeiter, der allerdings jetzt weniger den Karriere-Gatekeeper für die Mitarbeiter darstellt, als vielmehr den Partner und Coach bezüglich einer sinnstiftenden Arbeitsstruktur und der entsprechenden Gestaltung und Flexibilisierung der Arbeitsumgebung. Wertschätzung wird damit neu definiert und interpretiert werden, da diese in einem veränderten und entsprechend neu zu gestaltenden Gesamtumfeld stattfindet.

Daher müssen Unternehmen mit ihren Konzepten nicht nur um Kunden, sondern auch um Mitarbeitende gleichermaßen „werben“ und sich bezogen auf ihre Arbeitgeber-Marke als Derivat ihrer eigentlichen Produktmarke als Partner in einem lebenslangen Kontext sowohl mit dem Kunden als auch mit den Mitarbeitenden verstehen.

Dieser Kontext wird getragen von den Parametern der technologischen Innovation, der Sinnstiftung und der nachhaltigen Einbringung in die Lösung aktueller globaler und lokaler Fragestellungen, die sich aus den „drei K“ (Klima, Krise, Kriege) ableiten lassen.

Somit müssen Unternehmen Lösungen anbieten und mit der Zeit gehen, und dabei möglicherweise ihr tradiertes Rollenbild als *unabhängige Variable* am Arbeitsmarkt verändern und sich eher als *abhängige Variable* einer demographischen Veränderung und damit einer Verknappung der Ressourcen bei gleichzeitiger Erhöhung der Konkurrenz und der Kostensituation begreifen.

Konkret bedeutet dies eine strukturelle Offenheit für künftig stets neu zu gestaltende innovative und technologiegetriebene Ansätze des strategischen Mitarbeiter- und

Personalmanagements als integrative Funktion von Sinnstiftung. Arbeitsorganisation findet dann statt im Sinne von Flexibilisierung, Qualifikation und Inzentivierung, bezogen auf die Möglichkeiten der im Unternehmen gelebten Technologie in Referenz zu den zur Verfügung stehenden, technologischen Mitteln wie beispielsweise iPhones, iPads etc. - wohl wissend, dass dies nur der Anfang einer noch nicht final absehbaren, aber sich auf jeden Fall beschleunigenden Veränderungsdynamik sein kann.

Die Ausgestaltung dieser Lösungen wird mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit nicht von den Unternehmen allein zu bewältigen sein. Vielmehr zeigt sich hier im Bereich des Personalmanagements eine neue Qualität von Funktionalität, nämlich die Bereitstellung von entsprechenden Services und Applikationen, die es auch kleineren Unternehmen ermöglicht, an den oben genannten veränderten Werte- und Motivationskonstrukten der nachwachsenden Generation an Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen teilzuhaben.

7. Transfer und Operationalisierung im betrieblichen Alltag

Die oben dargestellten abstrakten Erkenntnisse bedürfen der Integration und des Transfers in den betrieblichen Alltag. Hierzu ist es notwendig, die generell abgeleiteten Einsichten zur Operationalisierung in einen konkreten Handlungskontext zu setzen. Deshalb werden im folgenden einige Hinweise gegeben, wie die relevanten Begriffe und Themen Eingang finden können in die betriebliche Personalarbeit und die unternehmerische Strategie zur Bewältigung des „HR-Paradoxes“.

Sinnstiftung

Sinnstiftung als ein wesentlicher Bedarf der „Generation Z“ und relevante Anforderung an die Arbeit ist kein Selbstzweck, sondern erfordert die inhaltliche Auseinandersetzung mit der Unternehmensstrategie im Hinblick auf den Beitrag, den Unternehmen für das Wohl der Menschen und Kunden leisten. Dabei kommt es nicht darauf an, dass dieser Beitrag quasi eine primäre Quelle der Verbesserung der Lebensumstände ist oder unmittelbar und direkt ersichtlich auf die Verbesserung der Lebenssituation, lokal oder auch global einzahlt, sondern vielmehr darauf, dass ähnlich wie beispielsweise im Lieferkettengesetz, eine Verantwortung und Teilhabe an den Gesamtprozessen herausgearbeitet, identifiziert und dann auch aktiv kommuniziert wird, so dass die Mitarbeitenden sich selbst sinnhaft in ihrer Arbeit wahrnehmen können. Ähnlich wie bei einer Strategie, die sich bis in die operativen Details einer Organisation in ihrer Wirksamkeit und ihrem erlebten Nutzen für Kunden und Mitarbeiter durchziehen sollte, muss auch diese Sinnhaftigkeit auf die einzelne Tätigkeit herunter gebrochen werden können.

Nachhaltigkeit

Ähnlich verhält es sich mit der Nachhaltigkeit, die sich wiederum aus der Strategie ableitet und für das Unternehmen als Organisation die Aufgabe stellt, sich der ständigen Selbstprüfung zu unterziehen, wo und in welchem Ausmaß Beiträge zur Sicherung des sozialen Friedens, der ökologischen Verantwortlichkeit und der globalen Gerechtigkeit geleistet werden können.

Dies kann beispielsweise durch die Vermeidung von Müll, die Reduzierung von Dienstreisen durch Digitalisierung oder aber auch die Nutzung von alternativen Transportmitteln stattfinden. Die gemeinsame Arbeit an diesen konkreten Punkten der nachhaltigen Verbesserung ist gleichzeitig auch wiederum ein Beitrag zu Sinnstiftung für die Mitarbeiter.

Auf der Individualebene bedeutet Nachhaltigkeit aber auch die Übernahme von Verantwortung seitens des Unternehmens für Angebote in den Bereichen Gesundheit und langfristiger Lebensplanung wie beispielsweise betrieblicher Altersversorgung oder auch Qualifikation über das täglich Notwendige hinaus.

Innovation und Technologie

Die Bereiche der innovativen Technologie betreffen insbesondere die Organisation, Administration und Performance von Arbeitsprozessen, die auf Basis von unternehmensindividuellen Applikationen, angepassten Kommunikationsstrukturen und Arbeitsmöglichkeiten (Home-Office etc.) direkte positive Wirksamkeit für die Mitarbeiter erzielen können.

Wenn Innovation nicht mehr als belastende Veränderung, sondern als positive Voraussetzung für Erfolg eines Unternehmens aber auch einer individuellen Berufsbiografie gesehen wird, kann der Innovationsprozess als Struktur in jedes Unternehmen unabhängig vom eigentlichen Geschäftsprozess integriert und als motivierender Anreiz in das Arbeitsfeld aller Mitarbeiter eingebracht werden.

Individuelle Lösungen für Mitarbeiter

Biografieorientierte Angebotsmodule aus den Bereichen flexibler Arbeitsgestaltung, innovativer und kreativer Arbeitsumgebungen sowohl in einem lokalen als auch einem qualitativ technischen Sinne verbunden mit der Bereitstellung entsprechender innovativer Infrastruktur können wesentlich größere Anreize setzen als beispielsweise die Optionen der bekannten bonusorientierten Inzentivierungen, wie sie bislang betrieben worden sind.

Die Herausforderung für die Betriebe wird darin liegen, die Mitarbeitenden wertschätzend als Individuen in ihrer Einmaligkeit zu adressieren und im Dialog mit der Organisation über ihre Bedürfnisse, Motive und individuellen Verantwortlichkeiten, die sie zu übernehmen bereit sind, im Kontext von Sinnstiftung und Nachhaltigkeit mit entsprechenden Angeboten in den Betrieben zu halten.

Leben und Gesundheit

Work-Life-Balance, Gesundheitsprophylaxe und der verantwortliche Umgang mit der jeweiligen Lebenssituation von Mitarbeitenden finden als selbstverständliche Voraussetzung einer gesunden Betriebsführung und des damit verbundenen Betriebsklimas Eingang in die tägliche Arbeit. Hierzu gehört beispielsweise ein evidenzbasiertes und den Anforderungen des Betriebes angepasstes betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), welches den Belastungsstrukturen der jeweils im Unternehmen abgebildeten Geschäftsprozesse adäquat Rechnung trägt. Damit unterliegt BGM immer auch der Herausforderung der individualisierten Anpassung an Unternehmen und Personen. Einhergeht damit ein aktives Management der Work-Life-Balance aller im Unternehmen tätigen Personen, das von der Belastungssteuerung über die Überlastungsprävention bis hin zu Maßnahmen der direkten medizinischen Betreuung ggf. auch im Akutfall reicht, wobei alle unterstützenden Funktionen wie Bereitstellung von Beratungsdiensten, insbesondere auch im Bereich der psychischen Belastung, aber auch der Organisation des privaten Alltags (Support bei Kinderbetreuung im Krankheitsfall etc.) ganzheitlich zu integrieren sind.

Motivation durch Tangibilität und Attraktivität

Das direkt anfassbare, tangible Gut bleibt auch heute nach wie vor ein starker Anreiz zur Motivation, wenn es die Wertestruktur der Zielgruppe adäquat reflektiert und damit zu einem positiv erlebten Sozialstatus beiträgt.

Damit kommen den technischen Innovationsträgern, also den Geräten wie beispielsweise Mobiltelefonen, Computern und/oder eBikes Statusfunktionalitäten zu, die bislang mit diesen Gütern nicht in Verbindung gebracht worden sind. Dabei kommt es darauf an, dass diese Güter sinnhaft und nachhaltig mit den Geschäftsprozessen, der Arbeitswelt und der flexibel damit einhergehenden Gestaltung des Privatlebens verknüpft werden.

Somit entsteht ein auch ökonomisch betrachtet relevanter Nutzen, da diese Dinge sowohl in der Arbeit als auch im Privatleben genutzt werden können und bei entsprechender innovativer Gestaltung den Mitarbeitenden in beiden Bereichen sowohl getrennt als auch in der Wechselwirkung Vorteile generieren können.

8. Literatur

19. Shell Jugendstudie. Zusammenfassung verfügbar unter: https://www.shell.de/about-us/initiatives/shell-youth-study-2024/_jcr_content/root/main/section/simple/call_to_action/links/item0.stream/1730903501282/d8b545435fc2799eb6044e48b4a9fcc80b95b2d/ap-shell-jugendstudie-zusammenfassung-barrierefrei.pdf.

Deskbird. What motivates GenZ in the workplace? 11 key aspects that boost this generation. Verfügbar unter: <https://www.deskbird.com/blog/what-motivates-gen-z-workplace>.

Glazinski B. Strategische Unternehmensentwicklung Krisensignale frühzeitig erkennen und abwenden. Gabler, Wiesbaden 2004.

Glazinski B, Schulte-Mathmann M. Personalentwicklung als Investition.: Eine neue Dimension des Führungshandelns Taschenbuch. Verlag für angewandte Managementforschung, Köln 2006

Glazinski B and Obermann K: Komplexität und Kontrolle. Wirklichkeit und individuelle Haltung im digitalen Zeitalter. Verlag für angewandte Managementforschung, Köln 2017.

Glazinski B, Obermann K and Schallenberg R: Organisationsentwicklung. Verlag für angewandte Managementforschung, Köln 2020.

Goyder E, Mackenzie K. Effective interventions for active workplaces: time to get evidence into practice. Lancet Public Health 10 (2025): e267-8.

Graf A, Mücke A, Dornemann S (Hrsg) Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und lebenslanges Lernen stärken. Springer Gabler 2025.

Kanning UP. Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung: Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie. Springer 2016.

Korndörffer SH. Die Wertschätzungskette. Warum wir uns Chefs ohne Empathie nicht leisten können. Vertrauen, Verantwortung, Integrität, Respekt, Mut, Nachhaltigkeit und Unternehmenskultur sind mehr wert. Econ Verlag 2024.

Lockley SK. Generation Z in der Arbeitswelt – 5 wichtige Tipps für eine verbesserte Mitarbeiterbindung. Verfügbar unter: <https://staffbase.com/blog-de/5-wege-ein-besserer-arbeitgeber-fuer-millennials-und-gen-z-zu-werden>.

Schwerer A, Landry AT, Whillans A. Award Program, Value & Evidence -, 2018 IRF Incentive Research Foundation. Verfügbar unter: <https://www.galacticps.com/library/items/Non-Cash%20Award%20Programs'%20Value%20&%20Evidence.pdf>.

Zurek C. The Psychology Behind the Power of experiential Rewards. Verfügbar unter: <https://www.itagroup.com/insights/incentives/psychology-behind-experiential-rewards-power>.

9. Kurzprofile der Autoren



Prof. Dr. phil. Dipl.Psych. Bernd Glazinski, M.A., Jg. 1967, ist Psychologe, Pädagoge und Altphilologe mit mehr als 30 Jahren Erfahrung in Führung und Projektmanagement. Beratungsschwerpunkte sind branchenübergreifend Personal-/Organisationsentwicklung, Change Management und Prozessoptimierung national und international. Langjährige Erfahrung als Unternehmer und Hotelier in Deutschland und Westafrika. Seit 2000 tätig als Professor für Wirtschaftspsychologie, Gastprofessor an der Comenius Universität in Bratislava von 2006 bis 2015, seit 2019 Gastprofessor an der Universidade Amilcar Cabral in Bissau, seit 2021 Rektor der Universidade Europea in Bissau und Direktor des German University Institutes /UAC ebd.. Autor von Fachbüchern und Publikationen zum Themenfeld Mensch und Organisation. Aktuell tätig als Chief Business Development Officer der Thurn und Taxis-Unternehmensberatung und als Partner der Hotel Power Partner - Beratungspartner der gehobenen Hotellerie und Gastronomie, Sprecher des wissenschaftlichen Beirates der Dreeser & Partner GmbH.

KONTAKT: bernd.glazinski@ttc-ag.de ; mobil: 0049 152 57240282



Prof. Dr. med, Dr. rer. pol. Konrad Obermann, Jg 1965, ist Arzt und Wirtschaftswissenschaftler mit mehr als 30 Jahren Erfahrung in Klinik, Forschung, strategischer Planung und Beratung. Professor Obermann arbeitete als Berater bei der Boston Consulting Group, war Leiter der Abteilung Gesundheitsökonomie am IGES Institut in Berlin und arbeitete für die GIZ auf den Philippinen. Seit 2008 ist Konrad Obermann Senior Lecturer am Mannheim Center for Preventive Medicine and Digital Health (CPD) der Universität Heidelberg. Außerdem ist er Gastwissenschaftler am Pakistan Institute of Development Economics (PIDE) in Islamabad und Overseas Member der Royal Society of Medicine in London. Zu seinen jüngsten Veröffentlichungen zählen „Das deutsche Gesundheitssystem“ (3. A., medhochzwei Verlag, Heidelberg) und „Medical Economics“ (Columbia University Press, New York), Mitglied des wissenschaftlichen Beirates der Dreeser & Partner GmbH.