

Die neue Arbeit ist voller Widersprüche

Schnell ein schönes Hybridmodell zwischen daheim und Büro aufsetzen? Wenn es nur so easy wäre.
Eine aktuelle Umfrage macht Paradoxien und Probleme sichtbar.

NACHGEFRAGT: Karin Bauer

Wer arbeitet was, wo, zu welchem Preis und wie lange?

Diese Fragen stehen im Zentrum aller Umbauaktivitäten, mit denen sich Organisationen aktuell beschäftigen müssen. Extrem gedacht, hängt daran die gesamte Definition der bis jetzt bekannten Arbeit, ihrer Organisation und ihrer Entlohnung. Im üblichen Firmensprech klingt das natürlich weniger dramatisch und viel netter, da wird bekanntgegeben, dass man an Hybriden von Homeoffice und Büro baue, das Ablaufmanagement digital remote auf Vordermann bringe und Führungskräfte

„Human Resources wünscht sich eine Vertrauenskultur und gleichzeitig mehr Führung und mehr Struktur“

Andrea Viehauser

in virtueller Leadership und Empathie trainiere sowie bei allem Corona-bedingten Zwang zur Distanz besonders auf das Soziale achte.

Was steckt dahinter? Was geht in Unternehmen wirklich vor sich? Umfragen, auch wenn sie diese Themen nicht im Klartext anspre-

chen, geben deutliche Hinweise – aktuell macht das eine Befragung von über 400 Führungskräften im Personalmanagement des Landes durch Amrop Jenewein, eines der international führenden Executive-Search-Unternehmen.

Eindeutig kommen hier die krasen Widersprüche der aktuellen Umbausituation zutage. Gleichzeitig wird schon sichtbar, wie das Match zwischen Wunsch und Wirklichkeit sehr wahrscheinlich ausgehen wird, denn als Prioritäten der kommenden Monate nennen die befragten Human-Resources-Verantwortlichen: Reorganisation (also Cost-Cutting), Monitoring der Kosten, Sicherstellen des Cashflows. Der Rechenstift hat also das Sagen. Es geht um das Überleben – je nach Branche in unterschiedlicher Ausprägung. Themen, mit denen jahrelang intensiv geworben wurde – etwa Diversity –, erweisen sich übrigens aktuell als das, was Skeptiker gerne schon jahrelang attestieren: in Wahrheit als randständig. Nur neun Prozent haben Diversity in den kommenden Monaten auf der Prioritätenliste.

Krass im Widerspruch nach dem Ende des Miteneinanders im selbstverständlichen Großraumbüro zu geschehen habe

in der neuen Arbeitswelt: die Etablierung einer Vertrauenskultur, Bindung und Einbindung der Menschen, mehr Kommunikation, mehr Fokus auf internen Zusammenhalt und auf Kommunikation miteinander.

Vom Linienmanagement wird überhaupt das Paradoxon schlechthin erwünscht: mehr Guidance und Governance und gleichzeitig ein „Loslassen“ plus die Möglichkeiten zu schaffen, die große Sehnsucht nach menschlichem Miteinander zu stillen, statt weiter lediglich Loblieder auf das tolle Funktionieren von Videokonferenzen zu singen. „Der Entfremdung entgegenwirken“, heißt das in der Exegese dieser Umfrage.

Günther Tengel, geschäftsführender Gesellschafter von Amrop Jenewein, formuliert das extreme

Spannungsfeld so: „Distanz versus Nähe, Information versus Kommunikation.“ Gemeinsam mit seiner Managing Director Andrea Viehauser hat er die Befragung gemacht, die den Status quo der HR daraus so beschreibt: Personaler hatten bis jetzt sowohl die Rolle der Krisenfeuerwehr als auch jene der strategischen Gestalter. Der Wunsch der Zukunft ist natürlich, künftig einen „Lead“ zu übernehmen und nicht bloß als Moderator zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft zu fungieren.

Da tun sich die nächsten Paradoxien auf: Personalabteilungen haben in den vergangenen Monaten vielfach quasi in der Arbeit übernachtet, zwischen stapelweise Formularen, Tage und Abende in Abstimmungen mit Steuer- und Rechtsexperten für die nächsten Schritte der Stabilisierung gemeinsam mit der Unternehmensführung verbracht. Gleichzeitig sollten und wollten sie aber für Engagement und Bindung (zumindest der erfolgskritischen) Mitarbeiter sorgen, Stabilität, Sicherheit und Perspektive vermitteln. Kurzum eine Klarheit, die ihnen selbst, wie sie sagen, vom Linienmanagement fehlt. Denn sich ständig ändernde Regeln, Vorschriften und Vorgaben

von extern und intern – das war auch das tägliche Brot der HR in den vergangenen Monaten, so Andrea Viehauser zu den vielen qualitativen Antworten in der Umfrage.

Und jetzt? Statt sich ausgiebig der Pflege der Organisation zu widmen, dürfte auch eher wahrscheinlich sein, dass die nächste Phase in der Personalabteilung Arbeit mit der Errichtung von Sozialstiftungen, mit Freisetzen und der Umsetzung

„Was zunächst gefeiert wurde, erweist sich als so nicht brauchbar, etwa rein virtuelle Zusammenarbeit“

Günther Tengel

der Kürzungen betrifft. Und wie kann der Wunsch der HR für sich selbst nach mehr Platz am Entscheidertisch wahr werden? Die einzige Möglichkeit, nicht in die administrative Moderatorenrolle zurückzufallen, sei, sagt Günther Tengel, strategische Positionen bei der eigentlichen Diskussion, der Neuverteilung und Neuentlohnung der Arbeit einzunehmen. Sicher eine strategische Rolle, wahrscheinlich keine, die hohe Sympathiewerte in der Belegschaft erzeugen wird.



Günther Tengel und Andrea Viehauser
(Amrop Jenewein).

Foto: Andy Urban