

# VERWALTUNG AM KIPP-PUNKT WIE SOLLTE SICH DAS PERSONALWESEN ANPASSEN?

---



## Mittelpunkt Mensch?

Die toxische Dimension der Neuen Arbeitswelt

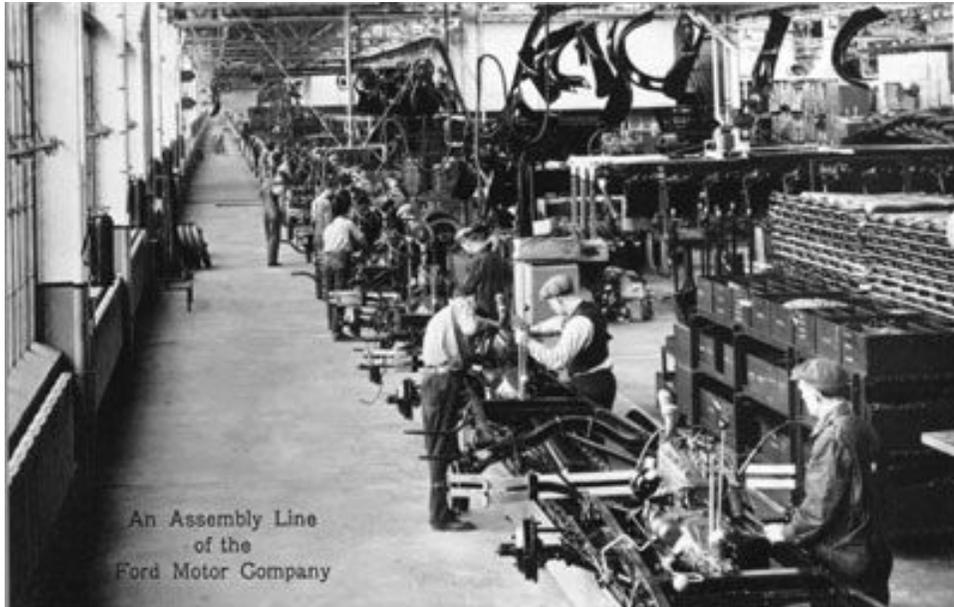
**Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow**  
Center for International Management Studies  
Hochschule Bremen

2. Juni 2022



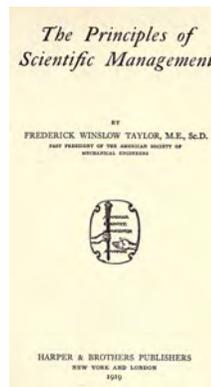
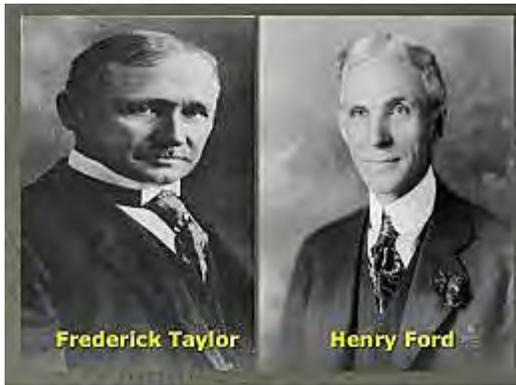
# MITTELPUNKT MENSCH?

Ford 1913



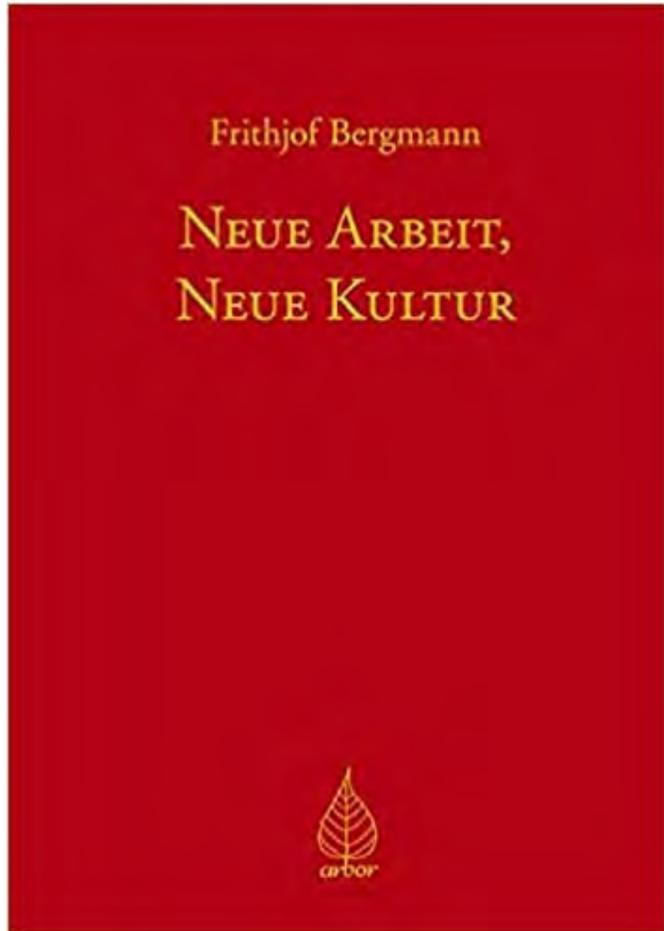
„Der Mensch ist Mittelpunkt.  
Der Mensch ist Mittel. Punkt.“

(Oswald Neuberger, 1990)



Google 2020

# NEUE ARBEIT, ALTE ARBEITSKULTUR?



1984



1930 - 2021

"DAS ZIEL DER NEUEN ARBEIT BESTEHT NICHT DARIN, DIE MENSCHEN VON DER ARBEIT ZU BEFREIEN, SONDERN DIE ARBEIT SO ZU TRANSFORMIEREN, DAMIT SIE FREIE, SELBSTBESTIMMTE, MENSCHLICHE WESEN HERVORBRINGT."

Quelle: Handelsblatt, 16.8.2021, S. 51

# DIE DREI SÄULEN DER NEUEN ARBEIT



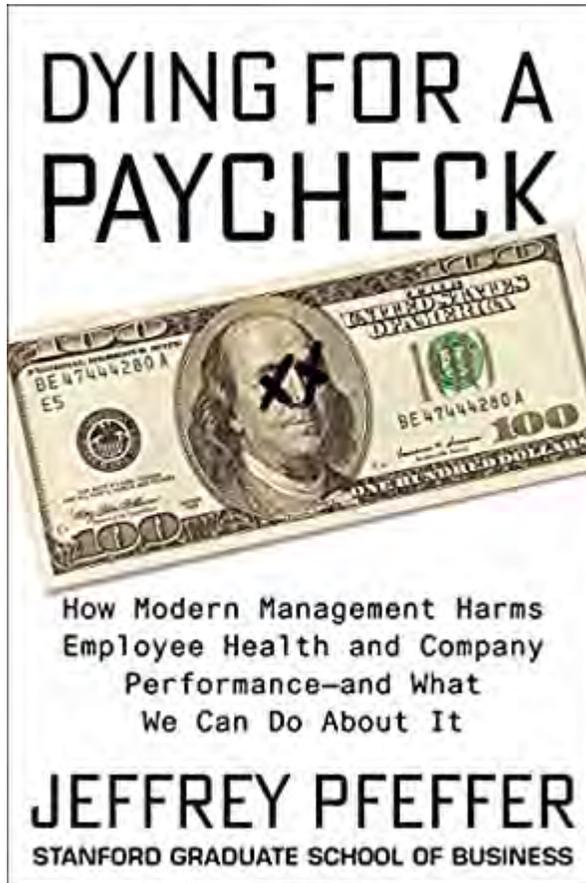
"Sechs Monate arbeitete man in der Fabrik. Die anderen sechs Monate versuchten wir gemeinsam mit den Leuten herauszufinden, was sie wirklich, wirklich wollen."

Frithjof Bergmann, Center for New Work, 1984

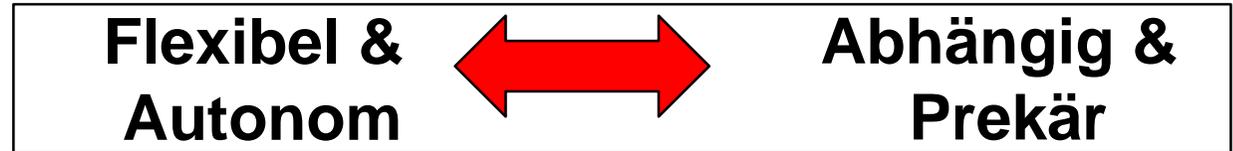


(Quelle: <https://newwork-newculture.dev/theorie/>)

# ARBEIT AUF ABRUF: FLUCH UND SEGEN DER GIG-ECONOMY



2018



- **20 bis 30 Prozent der Berufstätigen in den USA und in Europa (EU-15), bzw. bis zu 162 Millionen Menschen**
- **34 Prozent der Berufstätigen bzw. 55 Millionen in den USA 2017, Steigerung auf 43 Prozent bis 2020**

(Quellen: McKinsey Global Institute 2016; International Labor Organization 2021)

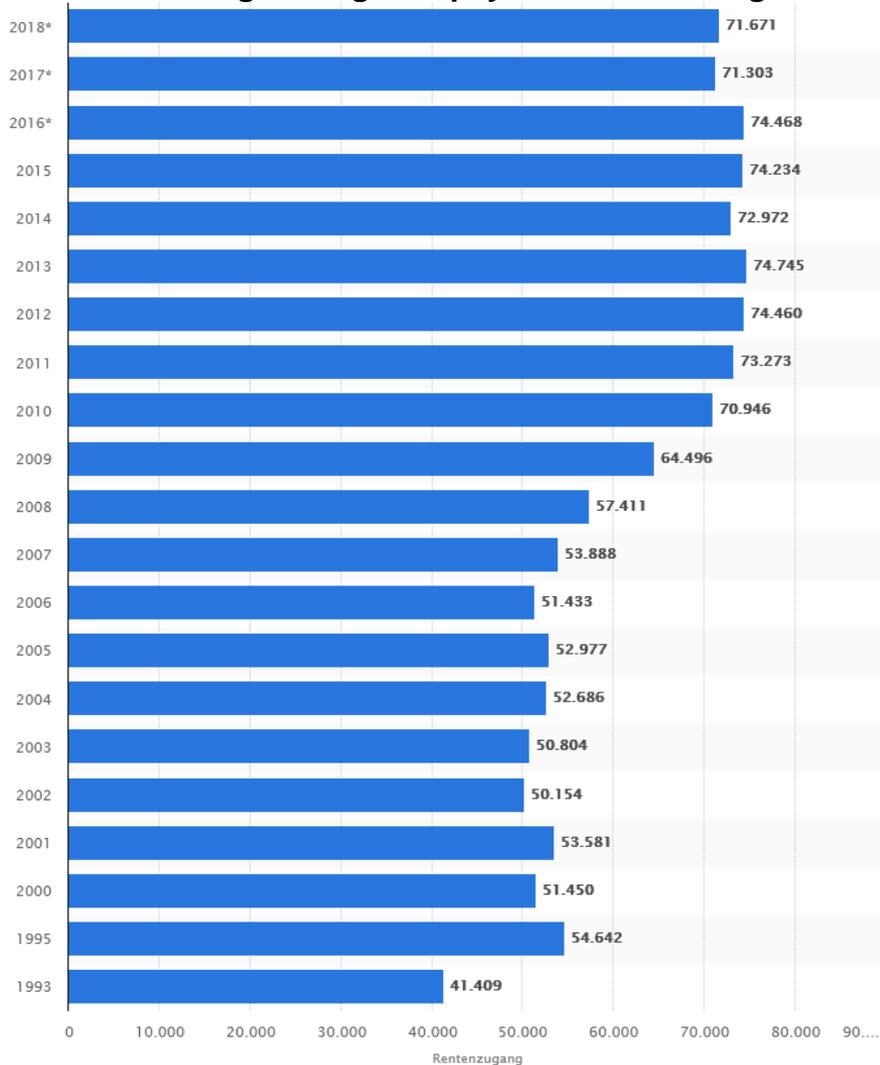
# WENN ARBEIT ZUR BELASTUNG WIRD...



(Quelle: Techniker Krankenkasse 2016, S. 4)

# ...UND PSYCHISCH KRANK MACHT

## Frühverrentungen aufgrund psychischer Störungen



- 2018 erhielten 42 Prozent aller Frührentner in Deutschland aufgrund einer psychischen Erkrankung erstmals eine Erwerbsminderungsrente.
- 1993 waren es nur 15 Prozent.
- Innerhalb dieser Zeitspanne stieg somit die absolute Zahl von Frühverrentungen aufgrund psychischer Störungen von 41.409 auf 71.671.
- 2019 wurden 17 % der Arbeitsunfähigkeitstage durch eine psychische Erkrankung verursacht (Durchschnittsdauer 35 Tage).

(Quellen: Deutscher Bundestag 2020;  
DGPPN 2021)

# DIE TOXISCHE DIMENSION DER ARBEITSWELT

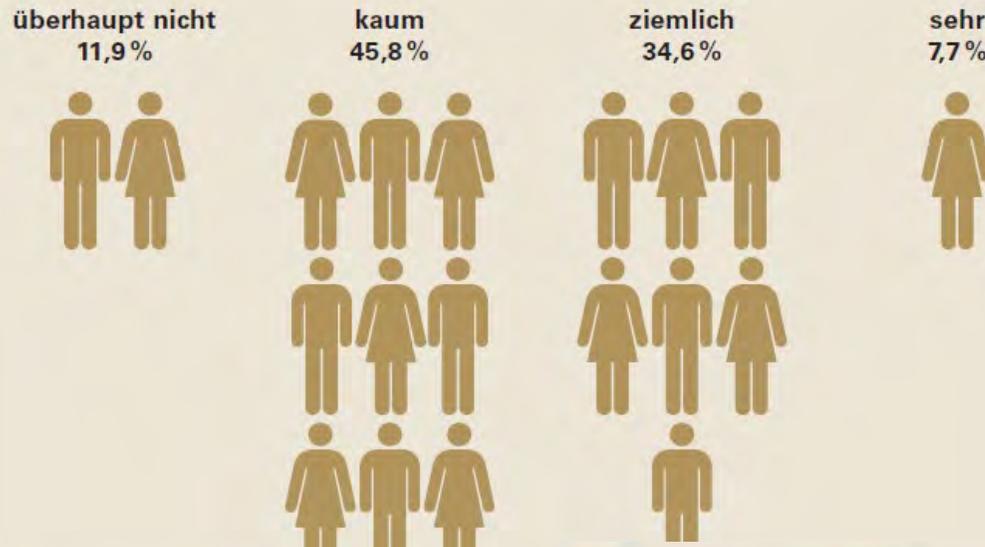
Economist, 21. Juli 2018

## The stress that kills American workers

Poor health care and job insecurity shorten lives

43 Prozent der Beschäftigten belastet der Job

„Fühlen Sie sich durch Ihre Arbeitssituation belastet?“ (N = 8544)



Meine Tätigkeit zeichnet sich aus durch ...

Charakteristik	Ausmaß (%)	Belastung (%)
... geringen Handlungsspielraum	29,9	9,9
... hohe Intensität	52,7	35,9

(Quelle: Techniker Krankenkasse 2016, S. 7/10)

- **Workplace stress in the US is actually the fifth-highest cause of death, amounting to 120,000 preventable deaths every year**
- **Job insecurity increases the odds of reporting poor health by about 50%, high job demands raise the odds of having a physician-diagnosed illness by 35%, and long work hours increase mortality by almost 20%.**
- **Job stress costs US employers more than \$300 billion annually**

# WACHSENDE FÜHRUNGSDEFIZITE: QUALITÄT, ZEIT, VERTRAUEN

---

## Ein Drittel der europäischen Arbeitnehmer ist mit der Mitarbeiterführung unzufrieden

Neu-Isenburg, Deutschland– 20. September 2018 – Laut einer aktuellen Studie von ADP (Automatic Data Processing) ist exakt ein Drittel (33 Prozent) der europäischen Arbeitnehmer nicht mit der aktuellen Qualität ihrer Mitarbeiterführung zufrieden. Zudem gehen 37 Prozent davon aus, dass ihr Vorgesetzter nicht in der Lage ist, ihr volles Potenzial zu erkennen. Dies sind Ergebnisse einer Untersuchung, für die mehr als 2.000 Beschäftigte in Frankreich, Deutschland, Italien, den Niederlanden und Großbritannien befragt wurden.

- *33 Prozent der Mitarbeiter bemängeln die Qualität der Führung bei der Arbeit*
- *13 Prozent gehen davon aus, dass der für sie zuständige Manager sie "kaum" kennt*
- *Mehr als jeder Zehnte hat kein Vertrauen in die Qualität der Mitarbeiterführung (12 Prozent)*
- *Unsicherheit (34 Prozent) und Unbehaglichkeit (44 Prozent) sind weitere Gründe für die Unzufriedenheit am Arbeitsplatz*

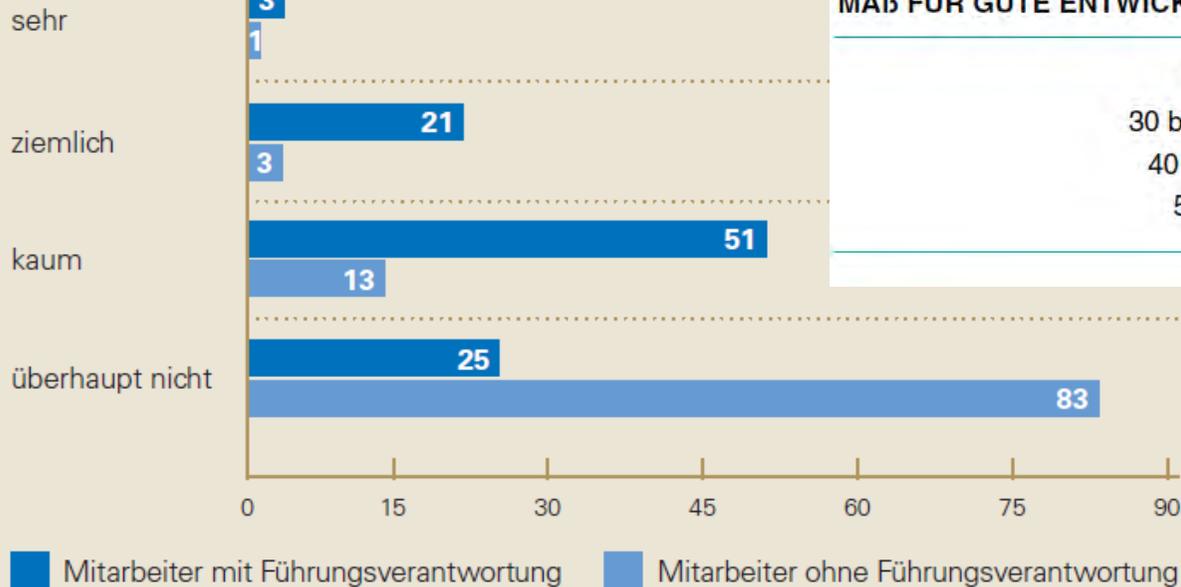
Das Gefühl, nicht verstanden zu werden, geht über die direkten Vorgesetzten und das Management hinaus. 46 Prozent gaben an, ihr Arbeitgeber verstehe ihr Potenzial nicht. Knapp ein Fünftel (18 Prozent) der Befragten gab an, das Gefühl zu haben, lediglich als Nummer wahrgenommen zu werden.

**(Quelle: ADP 2018)**

# ES FEHLT AN FÜHRUNG, VERANTWORTUNGSÜBERNAHME...

## Führungskräfte übernehmen Verantwortung für Personen

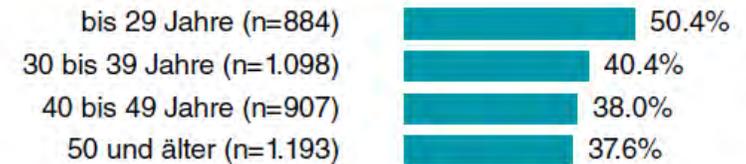
N=8544



Angaben in Prozent

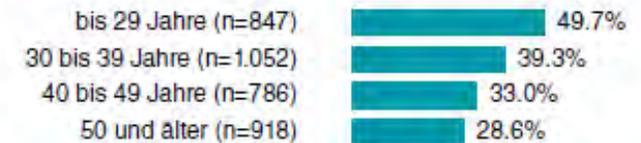
## MEIN UNMITTELBARER VORGESETZTER SORGT IN EINEM HOHEN/SEHR HOHEN MAB FÜR GUTE ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN

N=4352



## MEINE KOLLEGEN SIND IMMER BEREIT, SICH MEINE ARBEITSPROBLEME ANZUHÖREN

n=3.754

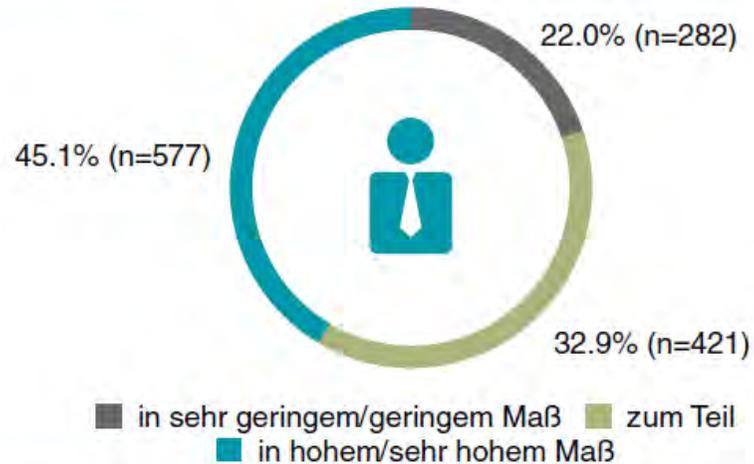


(Quelle: IFBG/TK 2021, S. 28/35)

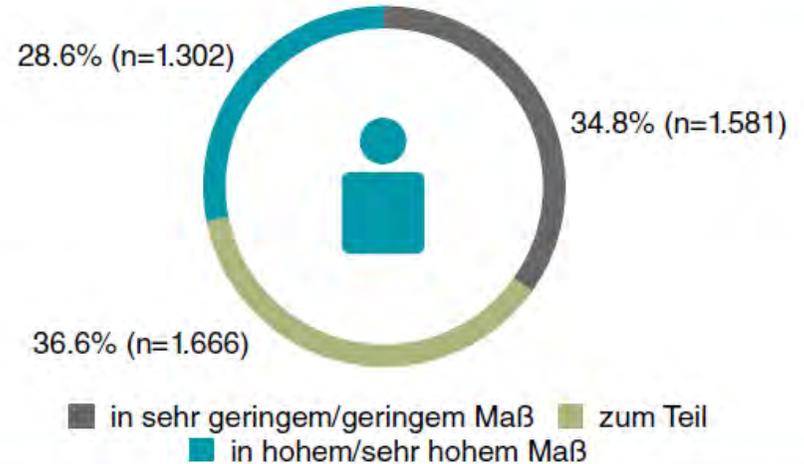
(Quelle: Techniker Krankenkasse 2016, S. 20)

# ...UND WERTSCHÄTZUNG

MEINE ARBEIT WIRD DURCH DIE FÜHRUNG WERTGESCHÄTZT (MA MIT FÜHRUNGSVERANTWORTUNG) N=1.280



MEINE ARBEIT WIRD DURCH DIE FÜHRUNG WERTGESCHÄTZT (MA OHNE FÜHRUNGSVERANTWORTUNG) N=4.549



(Quelle: IFBG/TK 2021, S. 41)

Beschäftigte ohne Führungsverantwortung erleben häufiger in geringem oder sehr geringem Maße Anerkennung und Wertschätzung bezüglich ihrer Arbeit (34.8%) als Beschäftigte mit Führungsverantwortung (22.0%).

# DIE DIREKTE FÜHRUNGSKRAFT IST DAS PROBLEM....

- Zwei Drittel (65 Prozent) aller Beschäftigten empfinden heute mehr Stress bei der Arbeit als noch vor fünf Jahren.
- Ein Viertel (26 Prozent) sieht den Stress als deutlich höher an.
- Nicht zu viel Arbeit wird als wichtigster Stressfaktor angegeben (12 Prozent), sondern der direkte Vorgesetzte (35%).

**If you had to pick one, what would you say is the biggest stressor at work?**

Your boss - 35 percent

Your co-workers - 14 percent

Too much work - 12 percent

Low salary - 19 percent

Long commute - 20 percent

**(n=1951)**

**(Quelle: KornFerry 2019)**

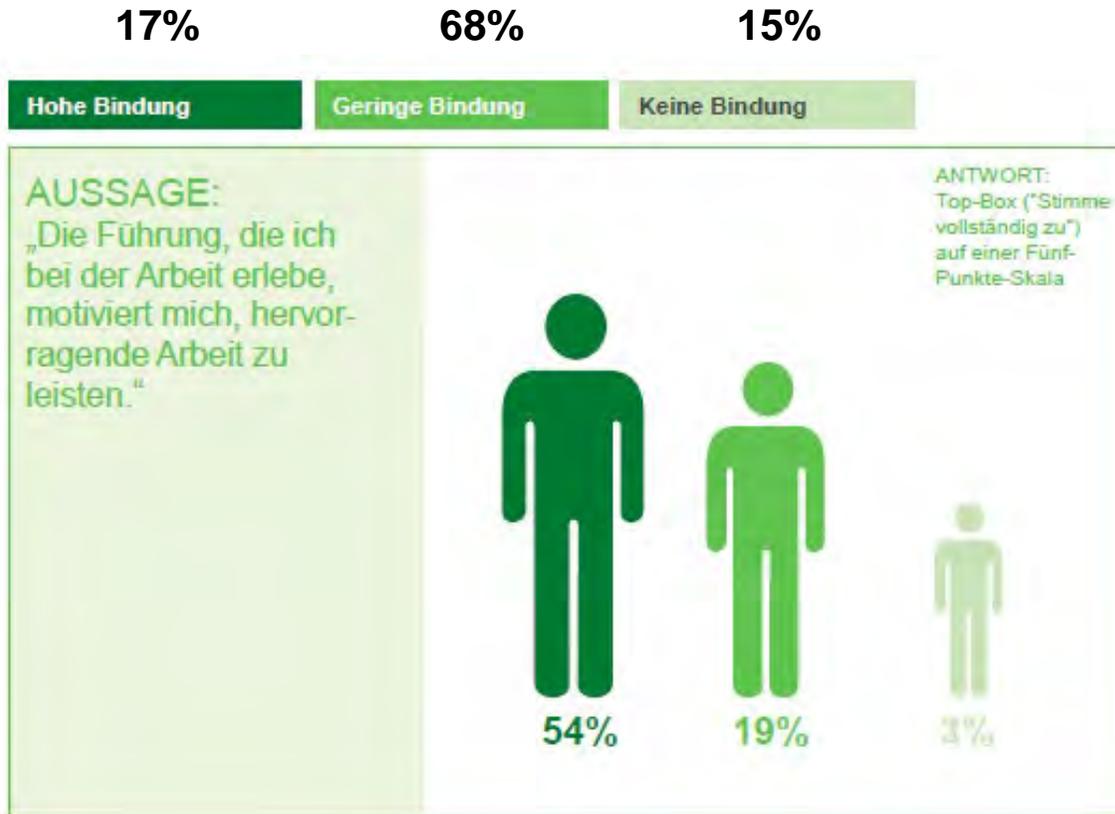
Deutsche Manager bekommen Bestnoten im Business, aber nicht in Führungskompetenz

Mitarbeiter leisten häufiger „Dienst nach Vorschrift“ / Es mangelt an Inspiration und Kommunikation durch Führungskräfte

12. Oktober 2016 | Deutschland, Österreich

**(Willis Towers Watson 2016)**

# ....UND GLEICHZEITIG DIE LÖSUNG FÜR LEISTUNG UND MOTIVATION....



(n=1000)

(Quelle: Gallup 2018, S. 8)

Nur noch 6 von 10 Beschäftigten beabsichtigen in einem Jahr ohne Wenn und Aber bei ihrer derzeitigen Firma zu sein (Gallup 2021, S. 9)



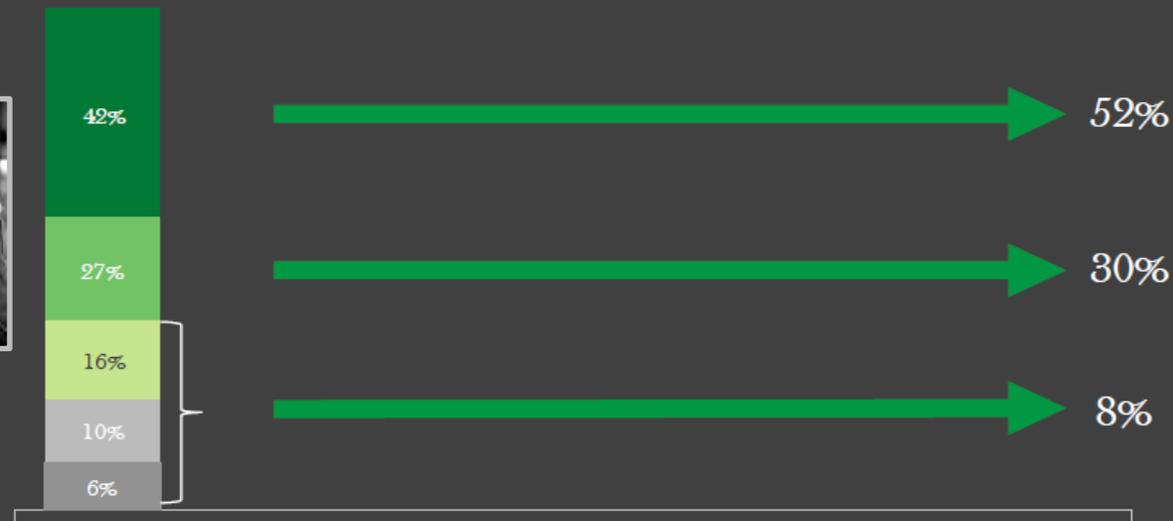
(Quelle: Gallup 2021, S. 21)

# ...NICHT NUR IN KRISENZEITEN

## Die Führungskraft ist in der Pandemie der entscheidende Hebel fürs Wohlbefinden der Beschäftigten

„Mein Vorgesetzter/Meine Vorgesetzte oder eine andere Person bei der Arbeit interessiert sich für mich als Mensch.“

„Mein Unternehmen interessiert sich für mein allgemeines Wohlergehen.“  
(stimme vollständig zu)



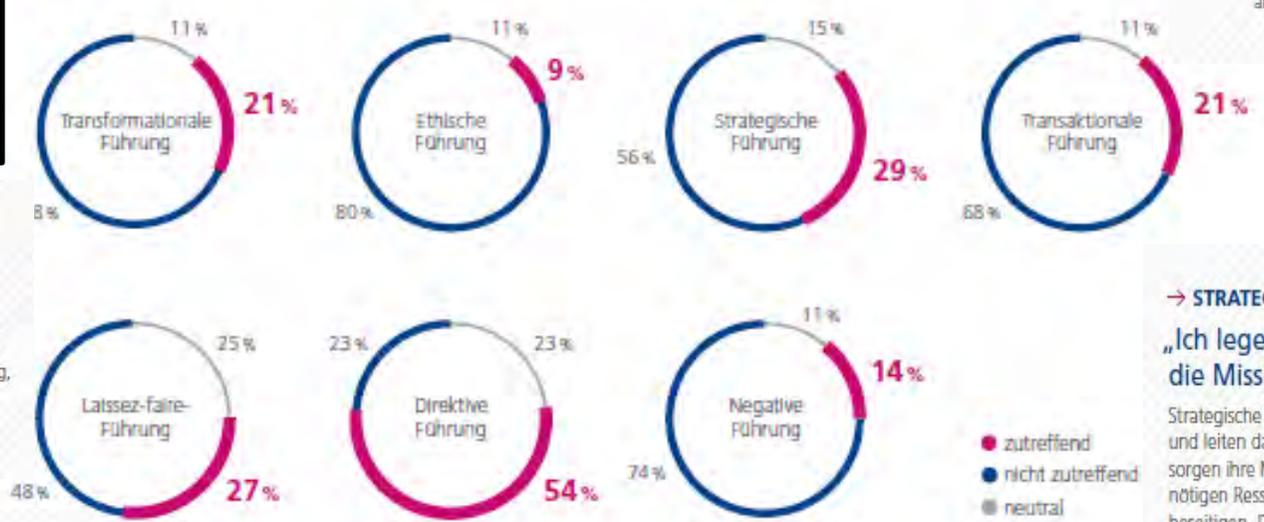
LEGENDE: 1 = stimme überhaupt nicht zu 1 2 3 4 5 5 = stimme vollständig zu

(Quelle: Gallup 2021, S. 21)

# NOCH IMMER DOMINIERT DIE AUTORITÄRE FÜHRUNGSKRAFT...



Welcher Führungsstil trifft aus Sicht der Fachkräfte auf Ihren Vorgesetzten zu?



→ **TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG**  
 „Ich werde als Symbol für Erfolg und Leistung gesehen.“  
 Als Vorbild kommunizieren transformationale Führungskräfte klare, anspruchsvolle Ziele und bieten ihren Mitarbeitern Freiraum und Selbstbestimmung, um diese zu erreichen. Sie vermitteln eine inspirierende Vision und einen Sinn in der Arbeit, der die Mitarbeiter motiviert.

→ **LAISSEZ-FAIRE-FÜHRUNG**  
 „Ich gebe meinen Mitarbeitern das Gefühl, dass ich mit allem einverstanden bin, egal was sie machen.“  
 Unter Laissez-faire-Führung (Non-Leadership) genießen Mitarbeiter erhebliche Freiräume. Die Führungskraft gibt keine Vorgaben und nickt alles ab. Sie versorgt die Mitarbeiter zwar mit dem nötigen Material, beteiligt sich aber nicht am Teamwork und gibt kein Feedback.

→ **DIREKTIVE FÜHRUNG**  
 „Ich erwarte, dass meinen Anweisungen Folge geleistet wird.“  
 Direktive Führungskräfte pflegen eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung. Sie sind leistungsorientiert und erwarten stets Disziplin. Aufgaben werden mit der klaren Erwartung, dass ihren Anweisungen Folge geleistet wird, an ihre Mitarbeiter delegiert.

→ **TRANSAKTIONALE FÜHRUNG**  
 „Ich weise meine Mitarbeiter darauf hin, was sie erhalten werden, wenn sie meine Anforderungen erfüllen.“  
 Transaktionale Führung basiert auf einem Austauschverhältnis. Ziele sind an klare Erwartungen geknüpft. Je nach Erfüllung der Erwartung werden ihre Mitarbeiter belohnt oder bestraft. Verantwortung wird delegiert und die Mitarbeiter werden kontrolliert.

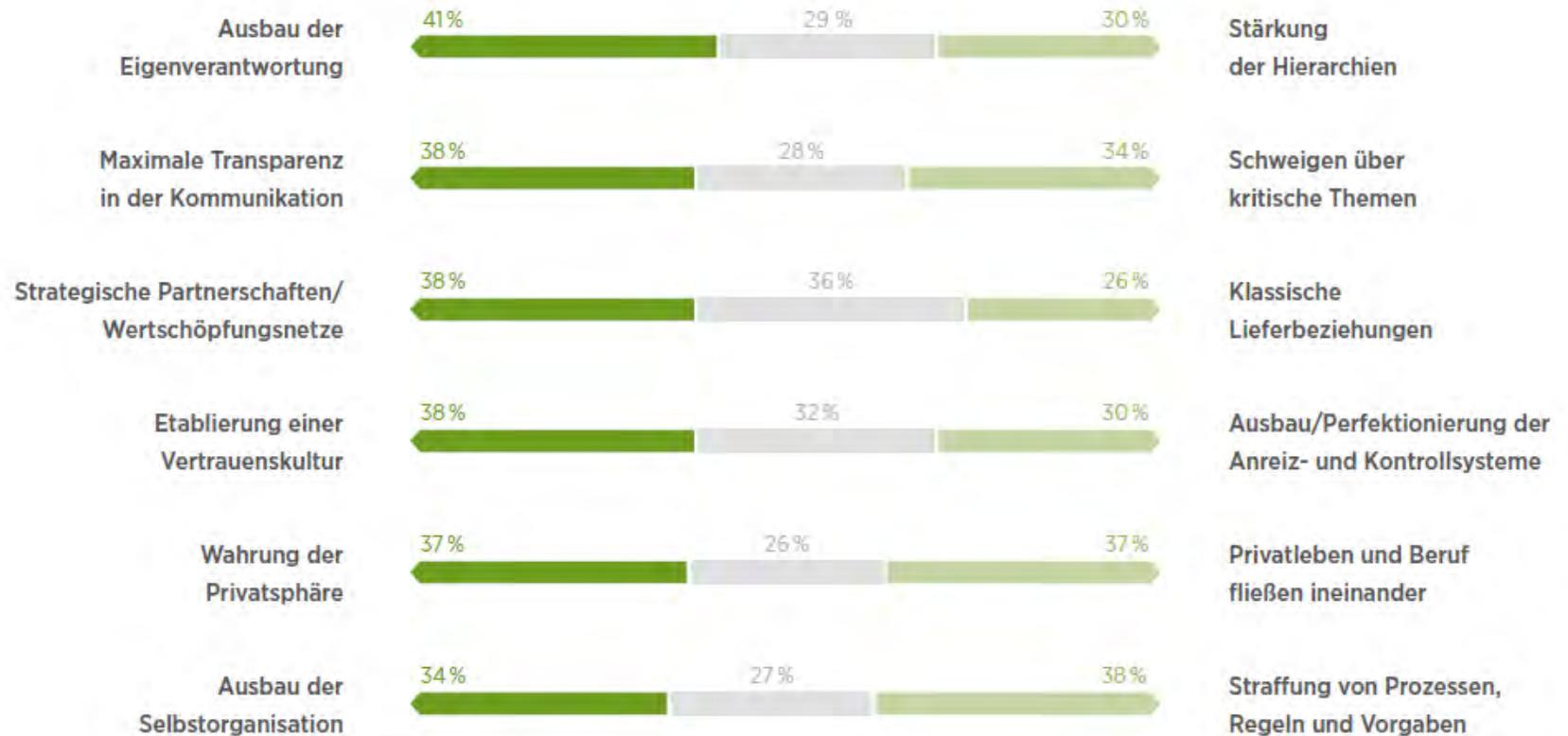
→ **STRATEGISCHE FÜHRUNG**  
 „Ich lege genaue Ziele fest, damit die Mission erreicht werden kann.“  
 Strategische Führungskräfte analysieren ihr Umfeld und leiten daraus konkrete (Teil-)Ziele ab. Sie versorgen ihre Mitarbeiter mit den für die Zielerreichung nötigen Ressourcen und versuchen, Hindernisse zu beseitigen. Durch konstruktives Feedback lernen ihre Mitarbeiter aus Fehlern.

Online-Befragung von  
 13.500 Fach-/Führungskräften  
 (Quelle: Kienbaum/  
 Stepstone 2018, S. 9/10)

# ... IST NEW WORK MEHR ANSPRUCH ALS WIRKLICHKEIT



(N = 770  
angestellte  
Fachkräfte)

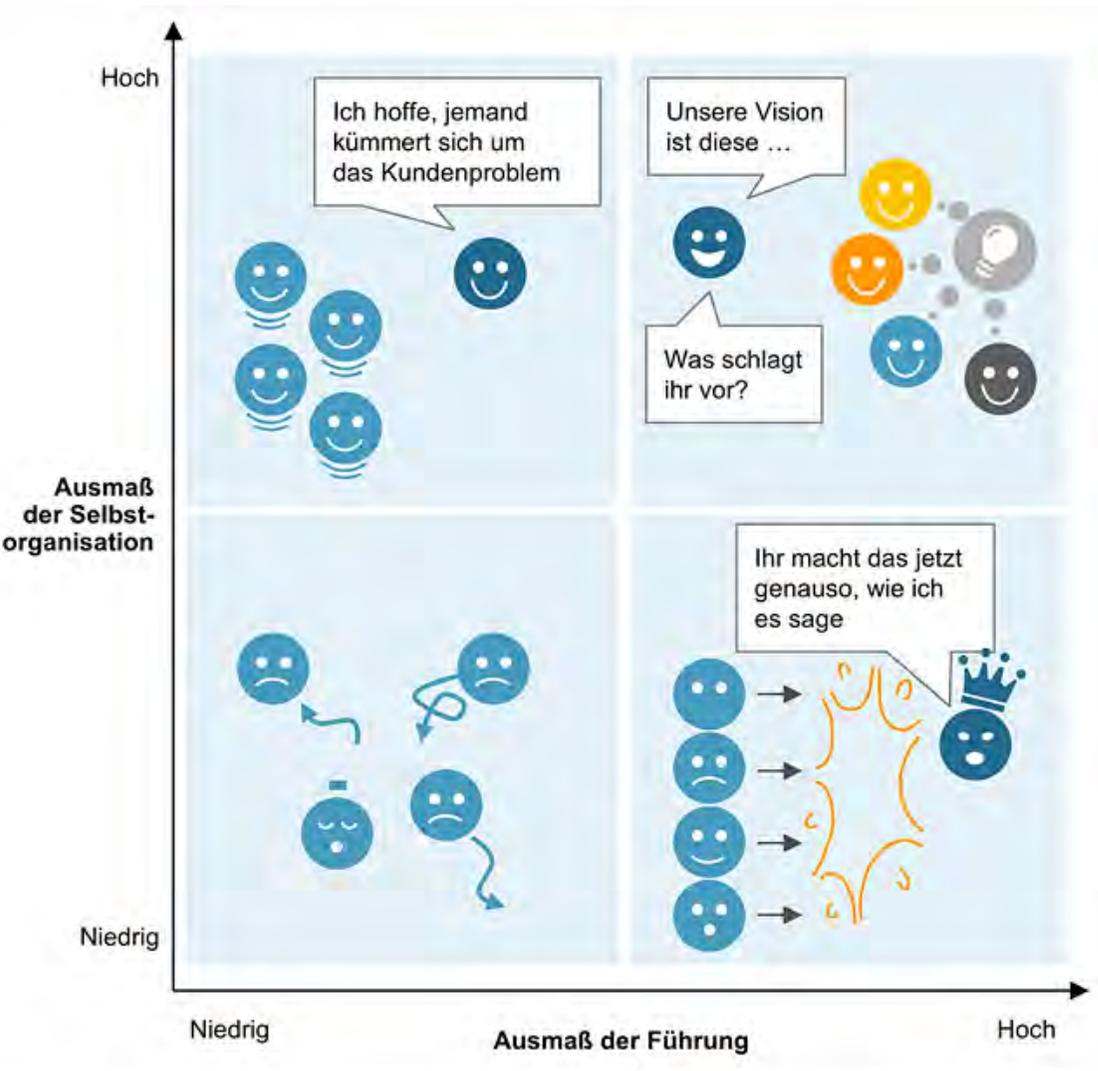


(Quelle: Hays 2020, S. 15)

Eine Reorganisation im Sinne von New Work findet nicht statt. Unternehmen appellieren zwar an die Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter, aber verändern nicht die Strukturen.

Dem Anteil der Wissensarbeiter, die eine positive Entwicklung in Richtung Modernisierung erleben, steht eine ähnlich hohe Zahl gegenüber, die stattdessen eine Tendenz zurück zu herkömmlichen, tayloristischen Modellen beobachten, die – nun unterstützt durch digitale Werkzeuge – die Arbeitsteilung forcieren.

# SELBSTORGANISATION BENÖTIGT FÜHRUNG, FOLLOWERSHIP & FEHLERTOLERANZ



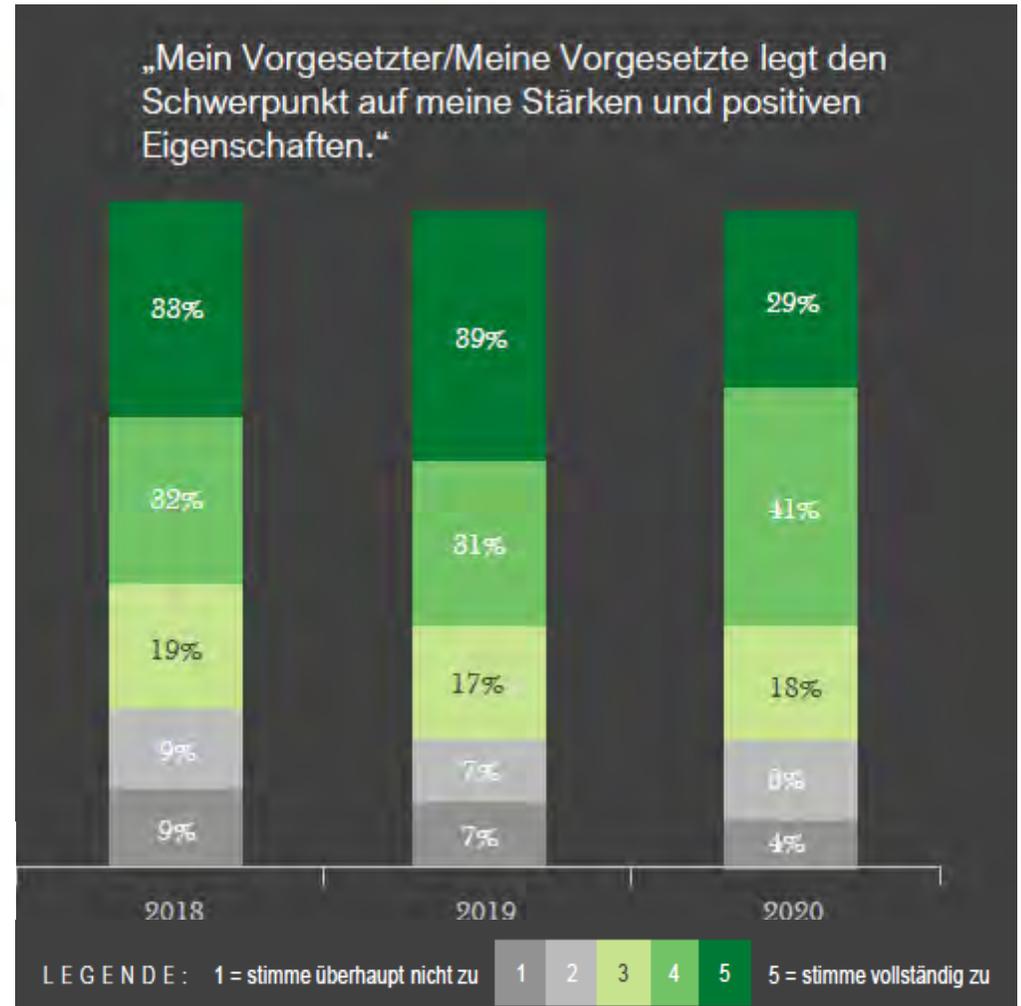
- ➔ **Organisationsentwicklung**
- ➔ **Führungs(kräfte)-entwicklung**
- ➔ **Persönlichkeitsentwicklung**
- ↓ **Unternehmenskulturentwicklung**

(Quelle: Baltes/Freyth 2017, S. 404)

# DAS ZIEL: EINE UNTERNEHMENSKULTUR, IN DER STÄRKEN GEDEIHEN,...

Eine Stärke ist eine Kombination aus:

- **Fähigkeiten/Fertigkeiten** = die Schritte einer Tätigkeit/eine Technik
- **Wissen** = was man gelernt hat
- **Talent** = auf natürliche Weise wiederkehrendes Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster, das effektiv eingesetzt werden kann



(Quelle: Gallup 2021, S. 22)

Personen, die Ihre Stärken täglich nutzen, sind **sechs Mal häufiger** emotional an ihre Tätigkeit gebunden. Teams, die sich auf ihre Stärken besinnen, sind um **12,5 % produktiver**.

# ...UND DEFIZITE KOMPENSIERT WERDEN



## DIE ABKEHR VON DER DEFIZITORIENTIERUNG

**FINDE DEINEN LINKEN FUSS!**



# DIE FÜHRUNGSKRAFT WIRD ZUM PERSONAL- & KULTURENTWICKLER...

---

Before you are  
a leader,  
success is all about  
growing yourself.  
When you  
become a leader,  
success is all about  
growing others.  
- Jack Welch  
InspirationalThinkTank.Com

- lebt Personalentwicklung im Führungsprozess vor und nutzt die tägliche Arbeitserfahrung als Entwicklungsbasis
- ist sich der Psychologie des Lernens bewusst
- vernetzt Mitarbeiter mit Entwicklungspartnern
- vermittelt Wissen und Erfahrungen, aber auch Unternehmenskultur und Unternehmenspolitik
- beeinflusst das Unternehmensumfeld zur Lernförderung

# ...UND ZUM MULTIPLIKATOR VON WISSEN, FÄHIGKEITEN UND VERHALTENSWEISEN

## DIMINISHERS

These leaders are absorbed in their own intelligence, stifle others, and deplete the organization of crucial intelligence and capability.

## MULTIPLIERS

These leaders are genius makers and bring out the intelligence in others. They build collective, viral intelligence in organizations.

SEE

### The Assumption

"People won't figure it out without me"

### The Assumption

"People are smart and will figure it out"

SEE

DO

### The Five Disciplines of the Diminisher

DIMINISHER	
The Empire Builder	Hoards resources and underutilizes talent
The Tyrant	Creates a tense environment that suppresses people's thinking and capability
The Know-It-All	Gives directives that showcase how much they know
The Decision Maker	Makes centralized, abrupt decisions that confuse the organization
The Micromanager	Drives results through their personal involvement

### The Five Disciplines of the Multiplier

MULTIPLIER	
The Talent Magnet	Attracts talented people & uses them at their highest point of contribution
The Liberator	Creates an intense environment that requires people's best thinking and work
The Challenger	Defines an opportunity that causes people to stretch
The Debate Maker	Drives sound decisions through rigorous debate
The Investor	Gives other people ownership for results and invests in their success

DO

GET

### The Result

<50%

### The Result

2X

GET

(Quelle: Wiseman 2013, S. 1)

# VOM „GREAT PLACE TO WORK“ ZUM „GREAT PLACE TO GROW“

## DIE ENTWICKLUNGS- ORIENTIERTE ORGANISATION



2016

“Deliberately Developmental Organization (DDO)”

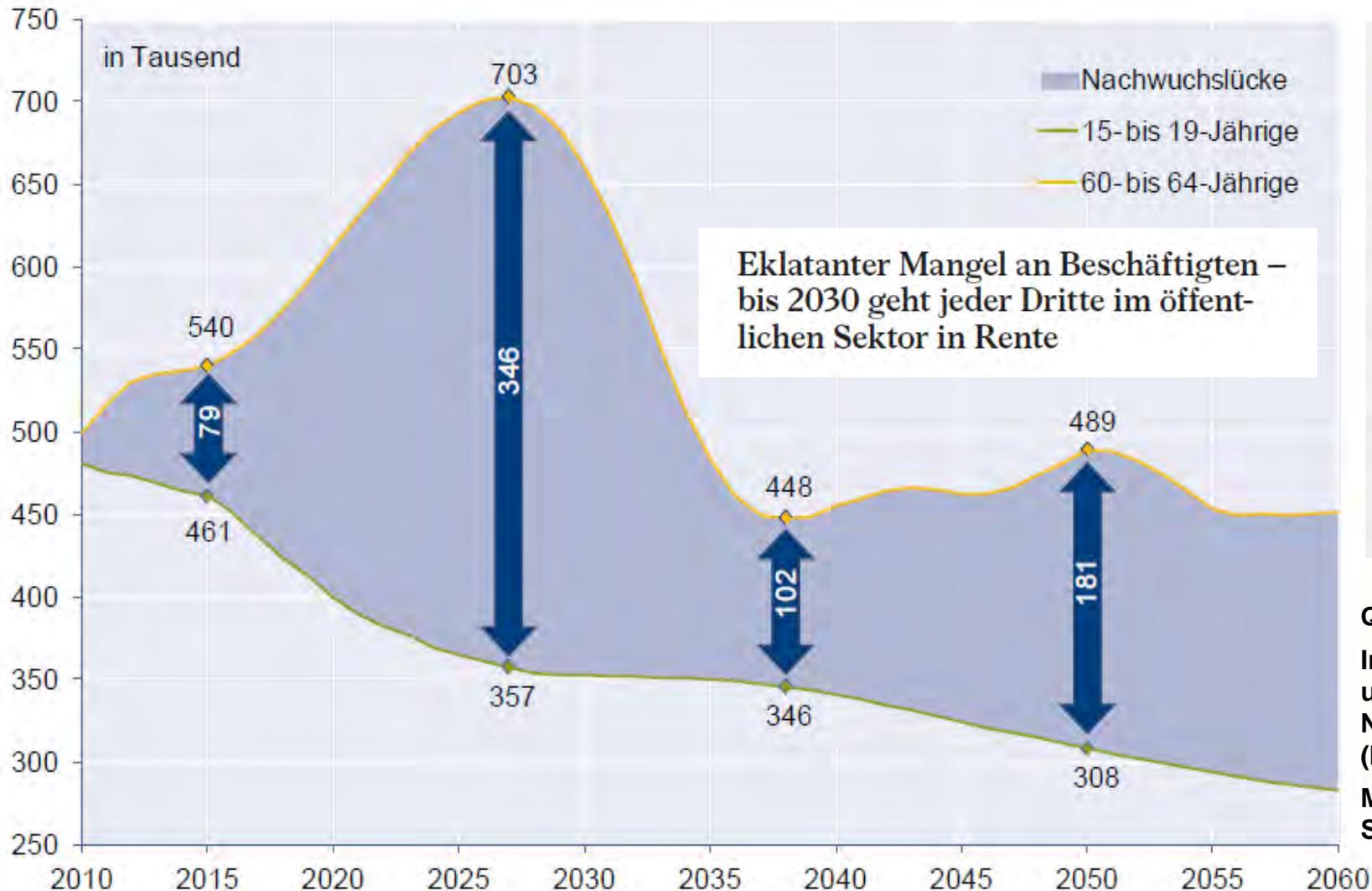
### ➤ DAS ZIEL

- Mitarbeiter entwickeln sich selbst sowie andere und damit auch das Unternehmen.
- Sie lernen im Arbeitsprozess, werden zum Coach für die eigene Aufgabe und qualifizieren Kollegen, um weiterführende Aufgaben zu übernehmen und ihr volles Potential zu entfalten

### ➤ DER WEG

- Es herrscht eine durch Offenheit und Kritikfähigkeit geprägte Führungskultur
- Mitarbeiter motivieren und inspirieren sich gegenseitig für berufliches und persönliches Wachstum
- Den persönlichen und emotionalen Bedürfnissen aller Beschäftigten wird Rechnung getragen
- Mitarbeitern wird es ermöglicht, an ihren blinden Flecken zu arbeiten.
- Auch die „stillen Stars“ werden gefördert – nicht durch Führungskräfteentscheidung, sondern per Mitarbeitervotum.
- Beiträge zur Unternehmenskultur werden explizit honoriert.

# AUSBLICK: DIE NACHWUCHSLÜCKE WÄCHST DRAMATISCH...



## 35%

Die mittlere Führungsebene verlässt unsere Organisation, weil es an inspirierenden Vorbildern mangelt.

## 72%

Unsere Organisation hat kein oder nur ein veraltetes Wertversprechen.

**Quellen:**

**Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg 2012 (IAB-Regional 01/2012)**

**McKinsey & Co. 2019, S. 7/16**

# ....UND DIE MITARBEITERERWARTUNGEN ÄNDERN SICH

GENERATION Z & Y:  
 **5 TRENDS**  
**#4 TRAUMJOB**

**Wohlfühlen und genug Freizeit**  
Am wichtigsten für einen guten Job ist der Generation Z und der Generation Y die Arbeitsatmosphäre sowie die gute Balance von Arbeit und Freizeit. Mit diesen Erwartungen an Arbeitgeber tritt die junge Generation sehr selbstbewusst auf.

  
**JOBSUCHE**

- 54% Praktika
- 50% Empfehlungen von Familie
- 44% Empfehlungen von Freunden
- 40% Google
- 40% Jobportale

 DIE ARBEITSWELT DER  
**GENERATION Z**

  
**GUTE ARBEIT**

- Erwartungen an einen guten Arbeitgeber**
- 65% Gute Arbeitsatmosphäre
  - 63% Gute Balance von Arbeit und Freizeit
  - 56% Gute Vorgesetzte
  - 55% Etwas tun, das ich sinnvoll finde
  - 52% Langfristige Sicherheit des Arbeitsplatzes

 **INFOS**

- Informationsquellen über Arbeitgeber**
- 61% Webseite des Arbeitgebers
  - 56% Google Recherche
  - 38% Mitarbeiter\*innen des Arbeitgebers befragen
  - 31% Job- und Karrieremessen
  - 23% Bewertungsplattformen (z.B. Google, kununu)

DIE STUDIE  
JUNGE  
DEUTSCHE  
2019



**58%**  
nennen **Spaß** als  
größte **Motivation**  
für Leistung

(Quelle: Schnetzer 2019, S. 4/8)

# LITERATUR

---

- ADP Employer Services (2018): Von Personalnummer zur Person – Was Ihre Mitarbeiter wirklich motiviert und wie die Personalabteilung positiv Einfluss nehmen kann, Neu Isenburg
- Baltes, G./Freyth, H. (Hrsg.) (2017): Veränderungsintelligenz - Agiler, innovativer, unternehmerischer den Wandel unserer Zeit meistern, Wiesbaden (Springer Gabler)
- Deutscher Bundestag (2020): Arbeitsbedingte psychische Erkrankungen. Drucksache 19/22135, Berlin
- DGPPN Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie, Psychosomatik und Nervenheilkunde (2021): Basisdaten zu psychischen Erkrankungen, Berlin
- Gallup Organization (2018): Engagement-Index 2017 – Studie zur Emotionalen Bindung von ArbeitnehmerInnen in Deutschland, Potsdam
- Gallup Organization (2021): Engagement-Index 2021 – Arbeitsumfeld & Führungskultur in Zeiten der Corona-Pandemie, Berlin
- Hays (2020): Wissensarbeit im digitalen Wandel, Mannheim
- ILO International Labor Organization (2021): World Employment & Social Outlook 2021, Genf
- Kegan, R./Lahey, L. (2016): An Everyone Culture, Boston (Harvard Business Review Press)
- Kienbaum/Stepstone (2018): Die Kunst des Führens in der Digitalen Revolution, Düsseldorf/Dortmund
- Korn Ferry (2019); Stress am Arbeitsplatz hat in den vergangenen fünf Jahren zugenommen, Frankfurt am Main
- McKinsey Global Institute (2016): Independent Work – Choice and Necessity in the Gig Economy, New York
- McKinsey & Co. (2019): Die Besten bitte – wie der öffentliche Sektor als Arbeitgeber punkten kann, Hamburg
- Schnetzer, S. (2019): Junge Deutsche 2019, Kempten
- Schwuchow, K. (2021): New Work – Traum oder Trauma, in: Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hrsg): HR-TRENDS 2022: Covid-19, Smart Work, Purpose, Digitalisierung, Freiburg-München-Stuttgart (Haufe), S. 252 – 262
- Schwuchow, K. (2021): Mittelpunkt Mensch? Die Toxik der neuen Arbeitswelt, in: Geramanis, O./Hutmacher, St./Walser, L.: Kooperation in der digitalen Arbeitswelt, Wiesbaden (Springer Gabler), S. 19 - 33
- TK Techniker Krankenkasse (2016): So geht's Beschäftigten – TK Job und Gesundheitsstudie, Hamburg
- TK Techniker Krankenkasse/IFBG Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung (2021): How`s Work? Was Beschäftigte in Deutschland bewegt und belastet, Hamburg/Konstanz
- Willis Towers Watson: Global Workforce Study 2016, London
- Wiseman, L. (2013): Multipliers Learning Resources, Silicon Valley

---

# Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow

CIMS Center for International Management Studies,  
Hochschule Bremen, Werderstr. 73, 28199 Bremen

Tel.: 0421/5905-4206

Mobil: 0151/12110464

E-Mail: [karlheinz.schwuchow@hs-bremen.de](mailto:karlheinz.schwuchow@hs-bremen.de)

<https://www.schwuchow.com>