

Vorwort zur 3. Auflage

„Failure is success in progress. You never fail until you stop trying.“

Albert Einstein (1879–1955), theoretischer Physiker

Die tiefgreifenden Veränderungen der letzten Jahre haben viele Bereiche des Lebens völlig auf den Kopf gestellt. Pandemie, geopolitische Krisen, der demografische Wandel und ökonomische Verwerfungen lösten in der Arbeitswelt einen Paradigmenwechsel aus, den sich in diesem Ausmaß vor geraumer Zeit noch keiner hätte vorstellen können. Seit dieser Zeitenwende sprechen wir von der neuen Normalität und dem neuen Arbeiten, da Führung und Zusammenarbeit in der Wirtschaft und in zahlreichen Organisationen nun anders funktionieren.

Leben im Metaverse und die digitale Transformation bestimmen unseren hybriden Arbeitsalltag, der von einer gestiegenen Taktzahl und dem Drang nach mehr Flexibilität geprägt ist. Nicht wie lange und wo wir arbeiten, sind primäre Kennzeichen des Leistungserfolgs, sondern vielmehr, was nach all den Anstrengungen herauskommt und schlussendlich als Ergebnis vorliegt. Dies wirft auch ein neues Licht auf die derzeit geltende und branchenmäßig abhängige Wochenarbeitszeit, deren Auswirkung auf die Produktivität je nach Sichtweise unterschiedlich diskutiert wird. Einführung der Vier-Tage-Woche durch Konzentration der Wochenstunden auf weniger Arbeitstage oder generelle Reduktion der Arbeitszeit bei vollem Lohnausgleich – für beides gibt es Argumente, die dafür oder dagegen sprechen. Dieser Diskussionsprozess ist noch nicht abgeschlossen, weswegen die Zukunft zeigen wird, worauf es letztlich hinausläuft oder ob doch alles beim Alten bleibt.

Gleichzeitig rückt im Vergleich zu früher die Sinnfrage viel stärker in den Vordergrund, denn die wenigsten wollen sich mit stupiden Aufgaben langweilen. Stattdessen streben sie mit ihrem Tun danach, einen wertschöpfenden Beitrag zu einem übergeordneten Unternehmenszweck zu liefern. Letzterer muss sich jedoch viel häufiger als bisher mit ihren Wertvorstellungen decken, insbesondere wenn er beispielsweise omnipräsente Fragen des Klimaschutzes, der ressourcenschonenden Nutzung unserer Lebensgrundlagen oder der Diversität in unserer Gesellschaft in der einen oder anderen Form tangiert. Hier erkennt man schon jetzt, dass die heranwachsenden Generationen weniger kompromissbereit sind als die vorherigen.

Zugegeben – eine breite Palette von Umbrüchen und daraus resultierenden Themenstellungen, mit denen sich Führungskräfte und Personalverantwortliche mehr und mehr konfrontiert sehen. An ihnen wird es in den Unternehmen und Organisationen liegen, passende Antworten gemeinsam mit ihren Mitarbeitern zu finden und nicht die Hände in den Schoß zu legen, um auf die perfekte Lösung zu warten. Nicht in allen Köpfen hat sich eine solche Einsicht bereits durchgesetzt, aber über kurz oder lang werden auch die bewahrenden Kräfte des Bisherigen erkennen müssen, dass sie ohne Umdenken am Markt ziemlich schnell ins Hintertreffen geraten und final auf die Verliererseite katapultiert werden.

Exakt deswegen ist es höchst an der Zeit, sich mit der Arbeitswelt von morgen auseinanderzusetzen, um zukunftsfähige Konzepte und Methoden für die eigene Organisation zu entwickeln. Neue Zugänge und innovative Ansätze sind gefragt, die das Zusammenleben in Wirtschaft und Gesellschaft sowie das Kooperieren im beruflichen Kontext miteinander revolutionieren. Am Ende wird nur der echte Game-Changer in seinem Metier obsiegen.

Die nun vorliegende Auflage greift die aktuellen Trends auf, thematisiert deren Konsequenzen auf essenzielle Bereiche des Personalmanagements und liefert in bewährter Manier Impulse für konkrete Lösungsansätze zur Transformation der betrieblichen Personal- und Führungspraxis. „Personalmanagement 4.0“ beleuchtet überdies jene Themen unserer Zeit, die die Fach- und Unternehmenswelt beschäftigen, wie etwa neue Formen der Vergütung, Konsequenzen des Arbeitens im Homeoffice und kreative Wege bei der künftigen Mitarbeiterentwicklung. Es wurden neue Kapitel eingefügt, bisherige vollständig überarbeitet und zugleich auf den neuesten Stand gebracht. Alle sind wie gewohnt nach personalwirtschaftlichen Stichworten alphabetisch geordnet und können somit in bedarfsgerechter Reihenfolge durchgearbeitet werden. Außerdem hebt der Zusatz „4.0“ vor allem jene hervor, die besonders für die neue Normalität stehen.

Wien, im September 2023

Hon.Prof.(FH) Mag. Karl Lang