

02.2023 | „Zeitwende HR“  
degefest Jahresthemenreihe 2023



## Zeitenwende HR

„Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr gedenke ich zu leben.“ Wahrscheinlich hat Einstein dabei nicht an die Mitarbeitersituation in der Eventbranche gedacht. Die letzten Jahre haben vieles, was uns in der Vergangenheit lieb war, disruptiert. Meine Erfahrung und die Reflektionen mit Führungskräften der letzten Jahre weisen auf eine Zeitenwende hin.

Von Klaus Häck

© www.claudiakempf.com | Quelle: degefest e.V.

Seit dem Jahr 2019 haben die Menschen neue Arbeits- und Lebenserfahrungen gesammelt. Das hat sie verändert. Wer plötzlich mit Existenzängsten konfrontiert war, wer das Home Office nach kritischer Betrachtung nun als Standard ansieht, und wer in den Genuss kam, viel Zeit mit der Familie zu verbringen, der fordert heute schon unbewusst die Zeitenwende HR. Wertewandel, Orientierungslosigkeit und Unsicherheit sind Ursache und Antreiber zugleich. Die Menschen wollen jetzt ihre neu erfahrenen Werte leben, sie suchen jetzt einen Sinn in ihrer Arbeit und erwarten heute Orientierung verbunden mit einem sicheren Job.

Diese prägenden Erfahrungen führen zurzeit zu einer erhöhten Wechselbereitschaft vieler Arbeitnehmer und zu der folgenden Erkenntnis aus der Corona Zeit: In der Zukunft gibt es eine radikale Fokussierung auf den Menschen im Arbeitsprozess. Loyalität verdient sich der zukünftige Arbeitgeber nur dann, wenn er die eigenständige Persönlichkeit des potenziellen Mitarbeiters wahrnimmt und ihm Möglichkeiten zur individuellen Entfaltung bietet. Übrigens auch eine Forderung der Generationen Y&Z, die sich nun auf frühere Generationen ausbreitet. Die Angebote der klassischen Karriereschienen haben ausgedient. Der Grund: fehlende Individualität.

### Von der Customer Journey zur Employee Journey

In Dienstleistungsbranchen steht heute die „Customer Journey“ im Vordergrund. Zukünftig ist es die „Employee Journey“, die den Wandel in den HR-Abteilungen voran-

treibt, denn auch der Fachkräftemangel forciert die Zeitenwende. Wenn auf dem Arbeitsmarkt keine Fachkompetenzen verfügbar sind, muss sich der Weg der Suche ändern. Es gibt viele wechsellustige Arbeitnehmer, also sucht das Unternehmen zukünftig nach Persönlichkeiten, die zu ihm passen. Der Gedanke dahinter: Persönlichkeit ist stabil, Kompetenzen kann ich lernen – und hier greift dann die „Employee Journey“, also die individuelle Entwicklung des Mitarbeiters hin zu den wichtigen Kompetenzen.

Recruiting der Zukunft startet mit der Persönlichkeit des Bewerbers. Die Deutlichkeit dieser Aussagen ist eine Botschaft an die Führungskräfte. Die Zeitenwende HR verlangt diesen Mindchange: „Der Mitarbeiter steht im Mittelpunkt!“ Die Führungskraft ist Orientierungsgeber, Berater, Begleiter, Positionierungs- und Entwicklungsdesigner, eine unglaublich soziale Aufgabe. Die Zeitenwende HR ist da, von der Wahrnehmung des Menschen in der klassischen HR als Datenpunkt, hin zur Wahrnehmung des Menschen in seiner ganzen Individualität.

**Klaus Häck**, 64, ist gelernter Koch mit 25 Jahren Erfahrung im Hotel- und Gaststättengewerbe in führenden Funktionen. Seit 2003 ist er spezialisiert auf das Coaching und die erfolgreiche Entwicklung von Managern, Unternehmern und Experten sowie Führungskräfte-Teams in der Hotellerie und Gastronomie. Seit über 18 Jahren gestaltet Häck mit HOMMEQUADRAT einen „Raum für Führungskräfte“ und hat dabei über 400 Führungskräfte in individuellen Coachings erfolgreich auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung begleitet ([www.hommequadrat.de](http://www.hommequadrat.de)).

02.2023 | „Zeitwende HR“  
degefest Jahresthemenreihe 2023

Ein Schwerpunkt der degefest-Fachtage 2022 waren drei Intensiv-Workshops, die sich mit den Themenfeldern Personalbindung, Personalgewinnung und Rückholung/Recruiting sowie „Fit für hybrid“ auseinandersetzten. Die Ergebnisse wurden protokolliert. Protokollführer im Panel 1 war Christopher Hesse, CongressPark Wolfsburg. Er fasst wie folgt zusammen:

## Ergebnisse Panel 1

### Personalbindung

Im Rahmen des zweiteiligen Workshops wurde ein Tool der Persönlichkeitsdiagnostik als Unterstützung der Mitarbeiterbindung vorgestellt, das erfolgreich in großen Unternehmen eingesetzt wird.

Die Mehrheit der Workshop-Teilnehmenden führt regelmäßig Mitarbeitergespräche durch, die nach strukturierter Schemen wie einem Gesprächsleitfaden aufgebaut sind und teilweise auch Tools der Persönlichkeitsdiagnostik bei Coachings umfassen.

Jedoch verweisen die Workshopleiter darauf, dass alle gängigen Tools der Persönlichkeitsdiagnostik nicht wissenschaftlich fundiert und validiert seien.

#### Interessanter Ansatz

Zwei Professoren und ein Doktorand der Leuphana Universität Lüneburg haben mit „LINC Personality Profiler (LPP)“ ein System der Persönlichkeitsdiagnostik entworfen, dessen Validität bei über 1.000 nationalen und internationalen Studien bewiesen wurde, und einfach in

der Anwendung ist. Es ermittelt die individuellen Persönlichkeitsstrukturen des Mitarbeitenden mit dem Ziel, den Mitarbeitenden direkt für bestimmte Aufgaben im Unternehmen zu entwickeln.

Das LINC Personality Profiler ergänzt den, auf die Ermittlung der persönlichen Ausprägung bestimmter Charaktereigenschaften ausgelegten, Big-Five-Persönlichkeitstest, um die Motive und Kompetenzen der Mitarbeitenden.

Die Kenntnisse und das Wissen der Führungskraft über die persönlichen Motive des Mitarbeitenden bilden die Basis der individuellen Mitarbeitermotivation und können im Rahmen persönlicher Gespräche ermittelt und herausgearbeitet werden. Die individuellen Kompetenzen sind bei jedem Mitarbeitenden stärker oder schwächer ausgeprägt und umfassen beispielsweise Empathie, Führung und Innovation.

#### Prinzip der Freiwilligkeit

Im LINC werden 25 Kompetenzen zur individuellen Persönlichkeitseinschätzung zu Grunde gelegt und in der Auswertung einem Durchschnittswert aller bisher ermittelten Kompetenzen gegenübergestellt. Dies ermöglicht die mitarbeiterspezifische Entwicklung der Qualifikations- und Fortbildungsbedarfe.

Die Erstellung eines persönlichen Persönlichkeitsprofils basiert auf Freiwilligkeit des Mitarbeitenden und die Auswertung der Ergebnisse erfolgt ausschließlich für den untersuchten Mitarbeitenden.



Klaus Häck (honnequadrat) und Markus Brandt (degefest Vorstandsmitglied Fachbereich Bildungszentren und Akademien) gestalteten den Workshop „Personalbindung“. Foto: Alex Talash, degefest e.V.

#### Fazit

Das LINC Personality Profiler ist empfehlenswert für entwicklungsorientierte Mitarbeitende und Führungskräfte in Unternehmen und ist zudem preislich erschwinglich. Es ermöglicht bereits in der Personalauswahl aufgabenspezifische Anforderungsprofile für potentielle Interessenten zu ermitteln und Teamprofile zu erarbeiten.