Talent Attraction and Acquisition in Difficult Times – a Guidance after Corona Craziness

Dr. Markus Tomaschitz

Chief Human Resources Officer & Corporate Company Spokesman

AVL List GmbH.

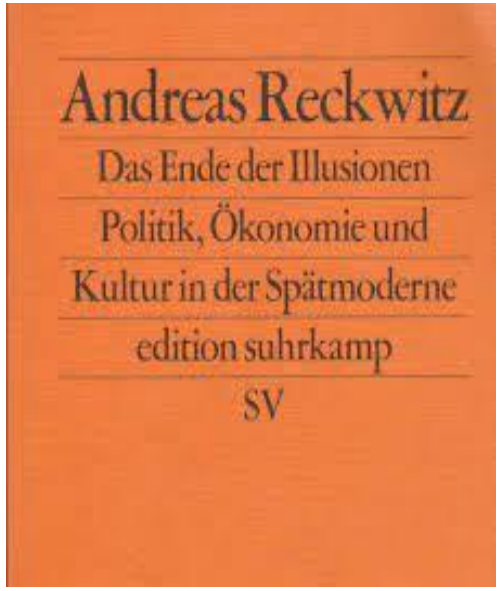
„Ich glaube jedem, der die Wahrheit sucht. Ich glaube keinem, der sie gefunden hat.“

– Kurt Tucholsky
(1890 - 1935 Journalist und Schriftsteller)

DO NOT
ENTER

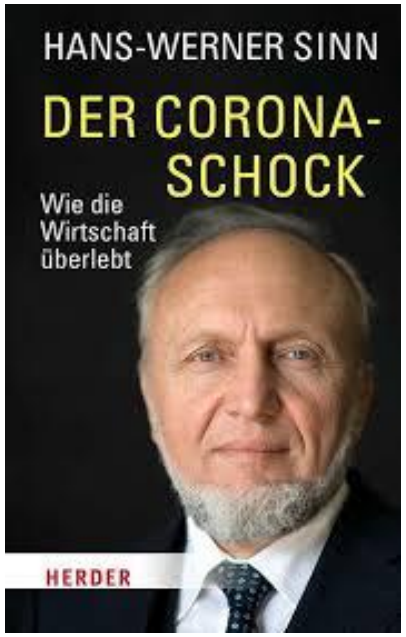
Robert Bering
Christiane Eichenberg (Hrsg.)
Die Psyche in Zeiten der Corona-Krise
Herausforderungen und Lösungsansätze für Psychotherapeuten und soziale Helfer
Fachbuch Klett-Cotta

Michaela Glöckler
Andreas Neider
Hartmut Ramm
Corona – eine Krise und ihre Bewältigung
Verständnishilfen und medizinisch-therapeutische Anregungen aus der Anthroposophie


Andreas Reckwitz
Das Ende der Illusionen
Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne
edition suhrkamp
SV

SPIEGEL Bestseller
DANIEL STELTER
CORONOMICS
Nach dem Corona-Schock: Neustart aus der Krise
campus

Schmidt
COVID-19
RECHTSFRAGEN ZUR CORONA-KRISE
C.H.BECK


HANS-WERNER SINN
DER CORONA-SCHOCK
Wie die Wirtschaft überlebt
HERDER

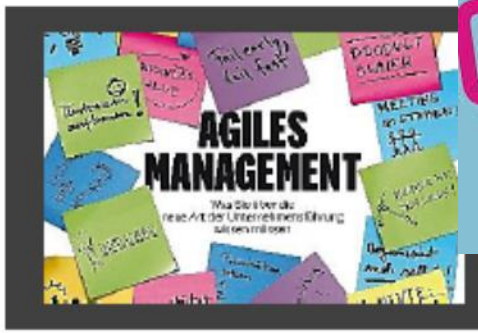
}essentials{
Erfolgreich durch die Krise
Springer Gabler

Clemens Fuest
WIE WIR UNSERE WIRTSCHAFT RETTEN
DER WEG AUS DER CORONA-KRISE
aufbau

MATTHIAS HORX
SPIEGEL Bestseller
DIE ZUKUNFT NACH CORONA
Wie eine Krise die Gesellschaft, unser Denken und unser Handeln verändert
Econ

Ulrich Beck
Weltrisiko-gesellschaft
Suhrkamp

… und vieles mehr…



„To put it mildly, the world is a mess“

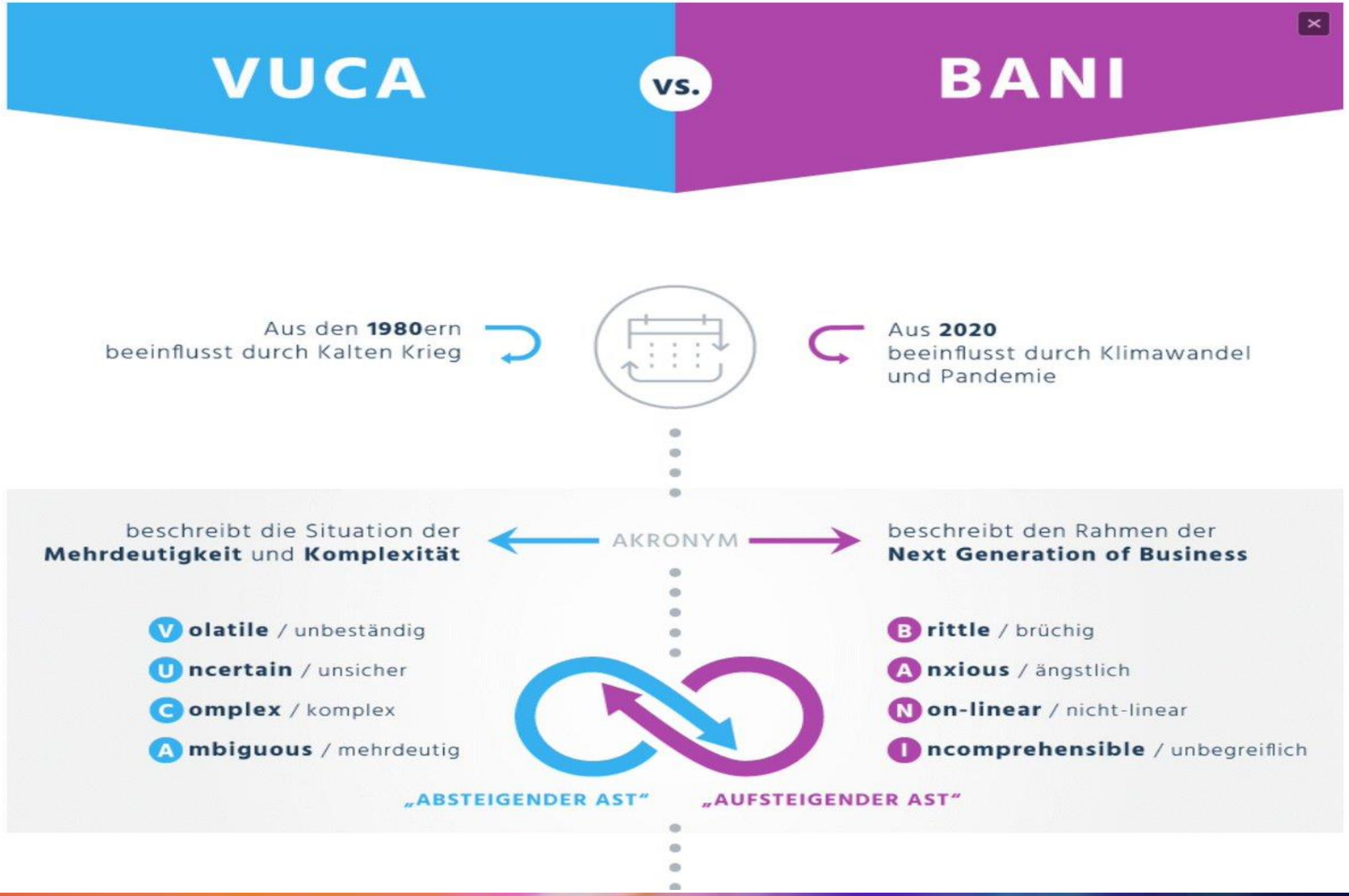
Die entsicherte Welt:

Krieg in der Ukraine, Klimawandel, Artensterben, Rückkehr der Geopolitik (neue Blöcke: China + Russland vs. USA + Europa), Pandemie (Covid-19), Ökonomische Krisen, Inflation, Müll, Armut, Lieferengpässe, Digitalisierung und Folgen, Migration, Demographie, Rückkehr autokratischer Systeme, Zunehmende Komplexität, künstliche Intelligenz, Brexit, Trump & Sturm aufs Kapitol, Verschwörungstheorien, Hungersnöte, etc.

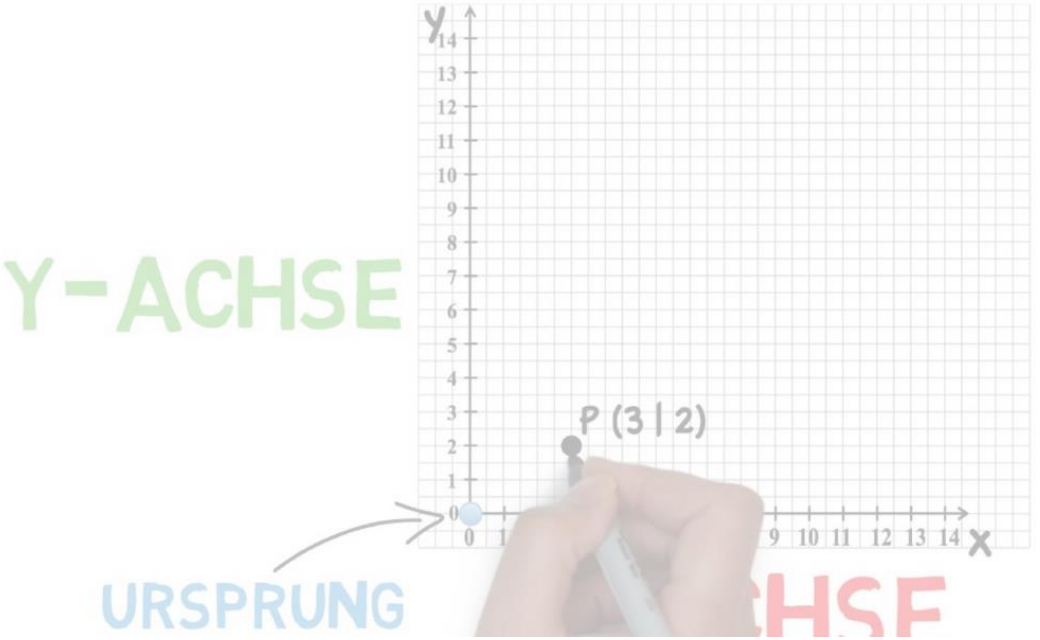
Madeleine Korbel *Albright*

Geborene Marie Jana Körbelová (später Korbelová) (* 15. Mai 1937 in Prag; † 23. März 2022 in Washington, D.C.)

VUCA vs. BANI


Aus den 1980ern
beeinflusst durch Kalten Krieg
Aus 2020
beeinflusst durch Klimawandel
und Pandemie
beschreibt die Situation der
Mehrdeutigkeit und Komplexität
AKRONYM
beschreibt den Rahmen der
Next Generation of Business
Volatile / unbeständig
Uncertain / unsicher
Complex / komplex
Ambiguous / mehrdeutig
Brittle / brüchig
Anxious / ängstlich
Non-linear / nicht-linear
Incomprehensible / unbegreiflich
„ABSTEIGENDER AST“
„AUFSTEIGENDER AST“

Was nicht wiederkommt...



Unser neuer Lebensstil

Verlustängste

Grief arises from the loss of one or more deep-seated human needs.

McKinsey & Company

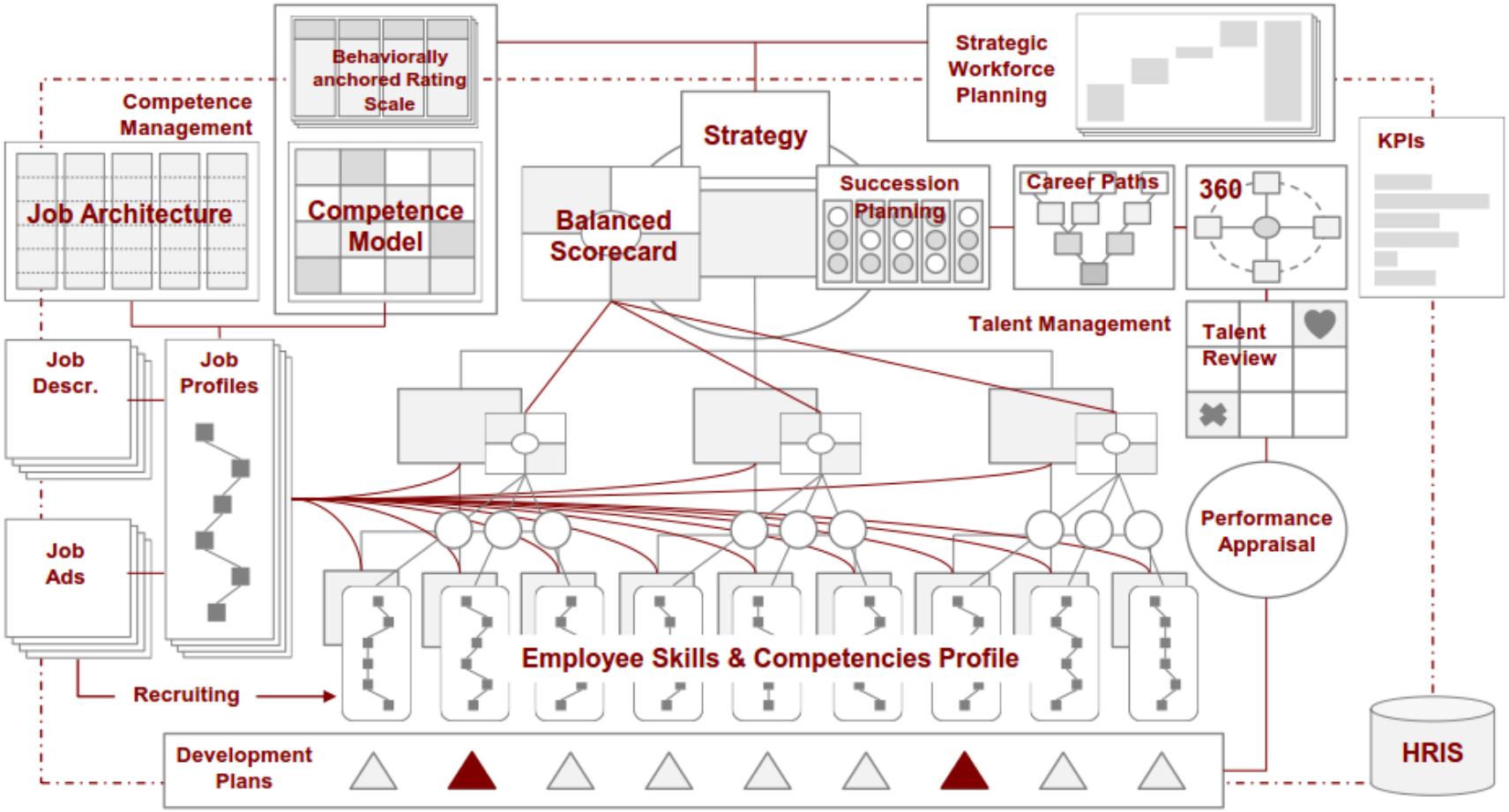
Quelle: McKinsey Report 03/21, Seite 23

Majority of [US] workers who quit a job in 2021 cite **low pay**, no opportunities for **advancement**, feeling **disrespected**.
pewresearch.org
Laut dem Work Trend Index des US-Unternehmens Microsoft zogen **über 40 Prozent** der Beschäftigten weltweit es 2021 wenigstens in Erwägung, ihren derzeitigen **Arbeitgeber zu verlassen**.
humanresourcesmanager.de
Die **Burn-out-Quote** ist auf **35 Prozent** gestiegen, 2019 lag sie erst bei 26 Prozent. Von den Befragten sagten 38 Prozent, dass sie in den vergangenen 30 Tagen das Gefühl hatten, **gestresst** und **ausgebrannt** zu sein.
wiwo.de, Gallup Engagement Index 2021

Die Welt nach Corona

- Die „Great Resignation“ wie in den USA ist in Österreich (und Europa) ausgeblieben! Aber…
- Corona hat Einstellungen und Wertegefüge geändert
- Erwartungshaltungen an Arbeitgeber ändern sich (Remote work, Auszeiten, Karrierewege, Gehälter, Führung, Arbeitsplatz,…)
- Bindung ans Unternehmen sinkt
- Kommunikation und Produktivität korrelieren

Eines scheint klar: Weg von dieser HR…



… hin zu “People Enablement”

Good HR work is always messy!

Lucy Adams, Former CHRO BBC

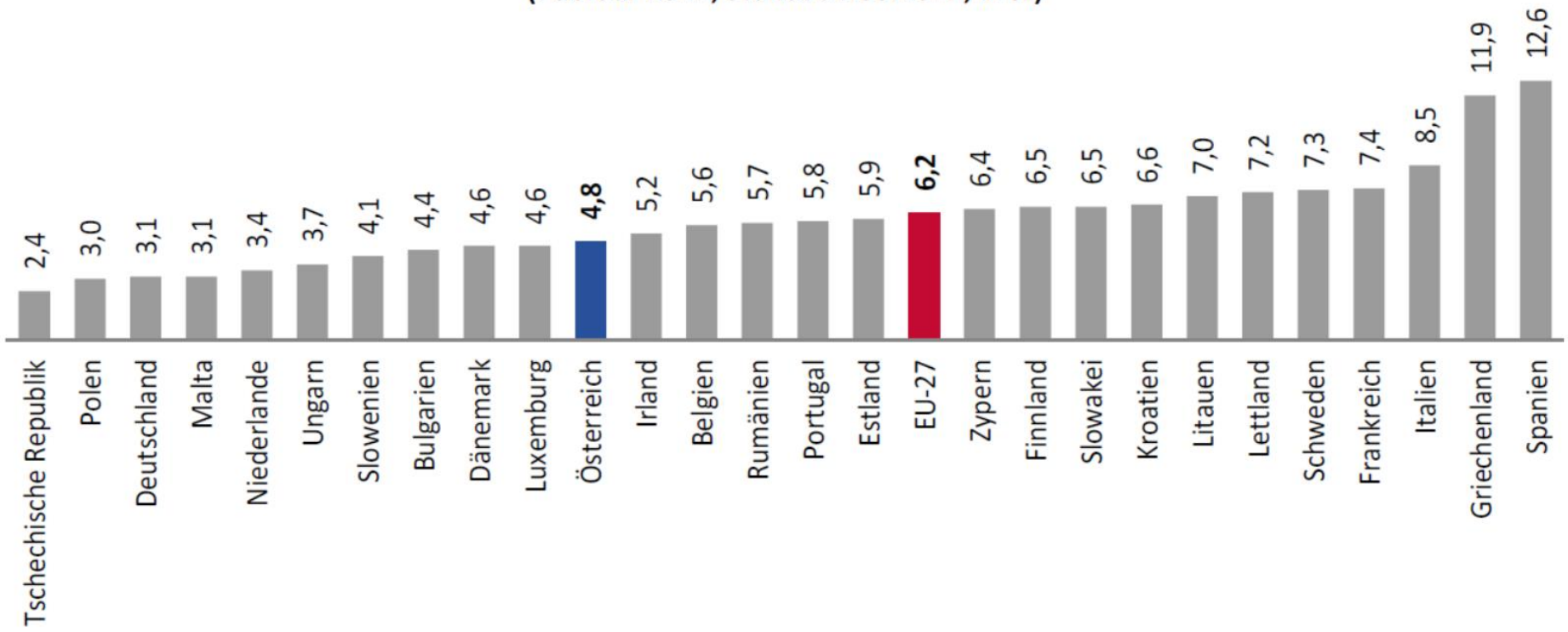
"The HR leaders who are having the most impact, who are creating the conditions where people and organizations can thrive in our disrupted world are those who have the courage to avoid the neat solutions and instead ***offer light-touch, agile and less perfect solutions*** *to the challenges we face."*

Der Arbeitsmarkt

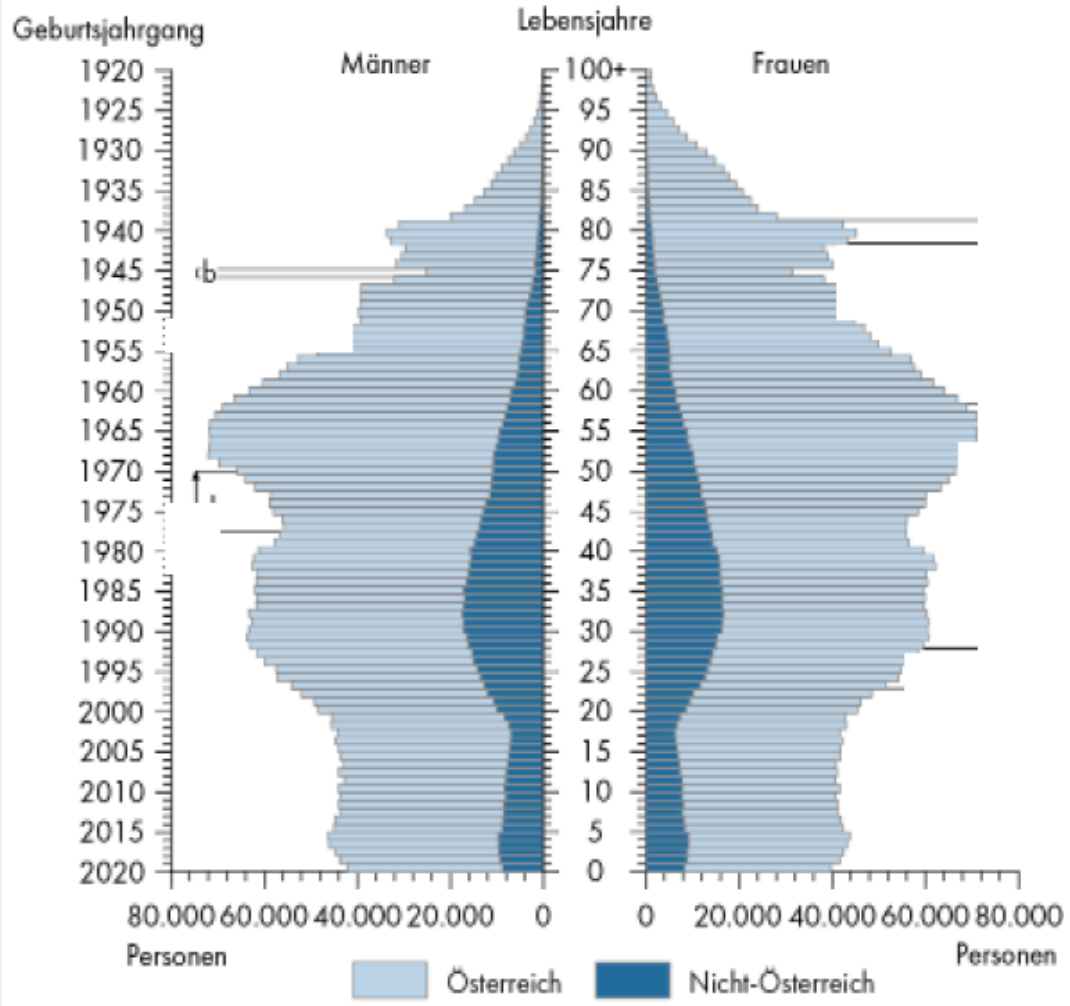
ARBEITSLOSENQUOTEN LAUT EUROSTAT

Februar 2022

Saisonbereinigte Arbeitslosenquoten im EU-Vergleich
(Februar 2022; Stand: 31.03.2022; in %)



Altersaufbau der Bevölkerung in Österreich (2021)



Q: STATISTIK AUSTRIA, Statistik des Bevölkerungsstandes. Erstellt am 27.05.2021.

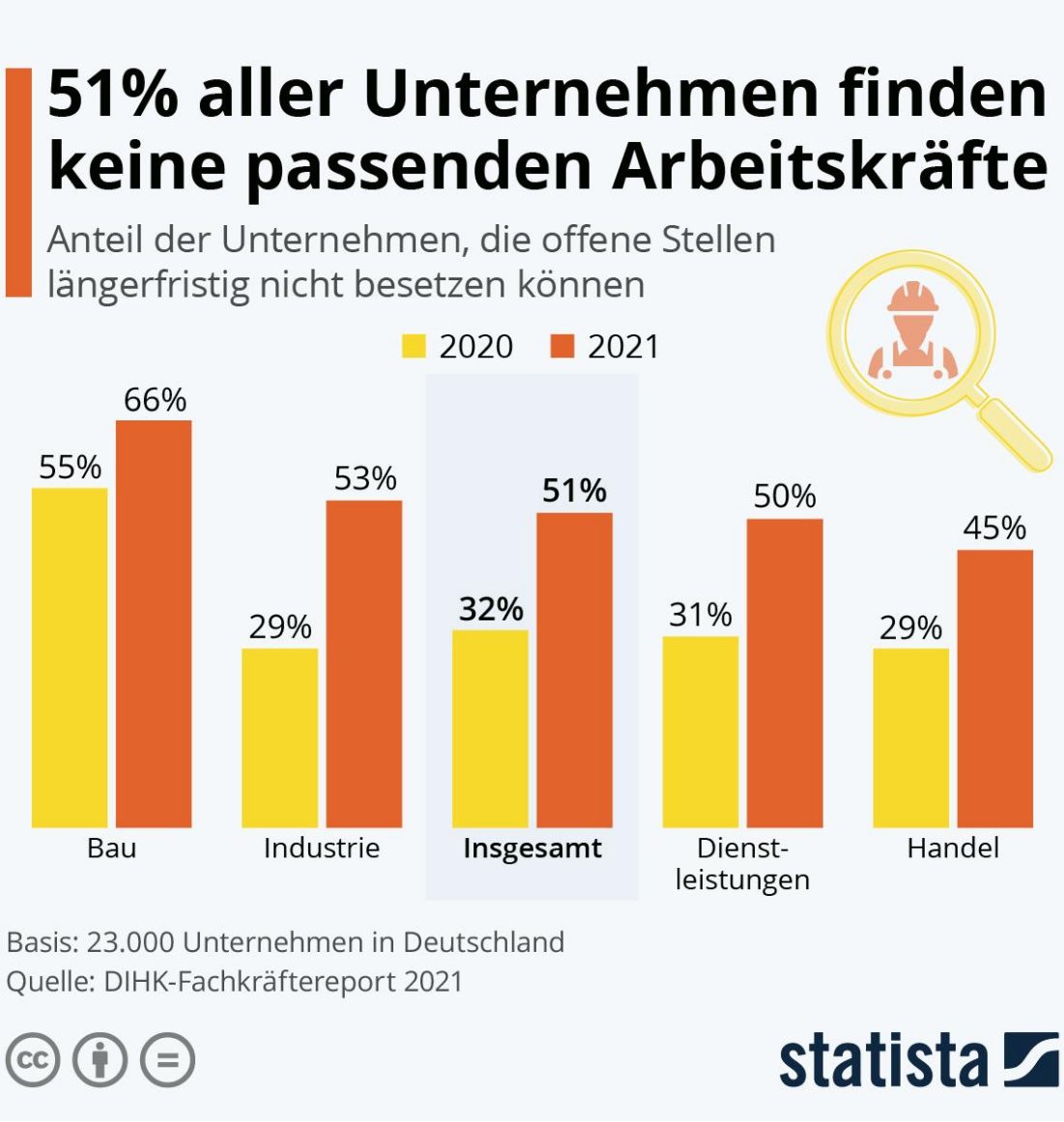
Kleine Zeitung
Samstag, 30. Jänner 2021

Österreichs Bevölkerung in Altersgruppen

bis 4 Jahre	435.835
5–9 Jahre	425.227
10–14 Jahre	421.998
15–19 Jahre	437.855
20–24 Jahre	517.770
25–29 Jahre	601.402
30–34 Jahre	607.628
35–39 Jahre	610.304
40–44 Jahre	564.441
45–49 Jahre	622.453
50–54 Jahre	711.404
55–59 Jahre	685.485
60–64 Jahre	565.635
65–69 Jahre	450.381
70–74 Jahre	391.654
75–79 Jahre	377.545
80–84 Jahre	247.722
85–89 Jahre	143.216
90–94 Jahre	65.714
ab 95 Jahre	17.395

Quelle: Statistik Austria; Foto: APA; Bevölkerungsstand 2020

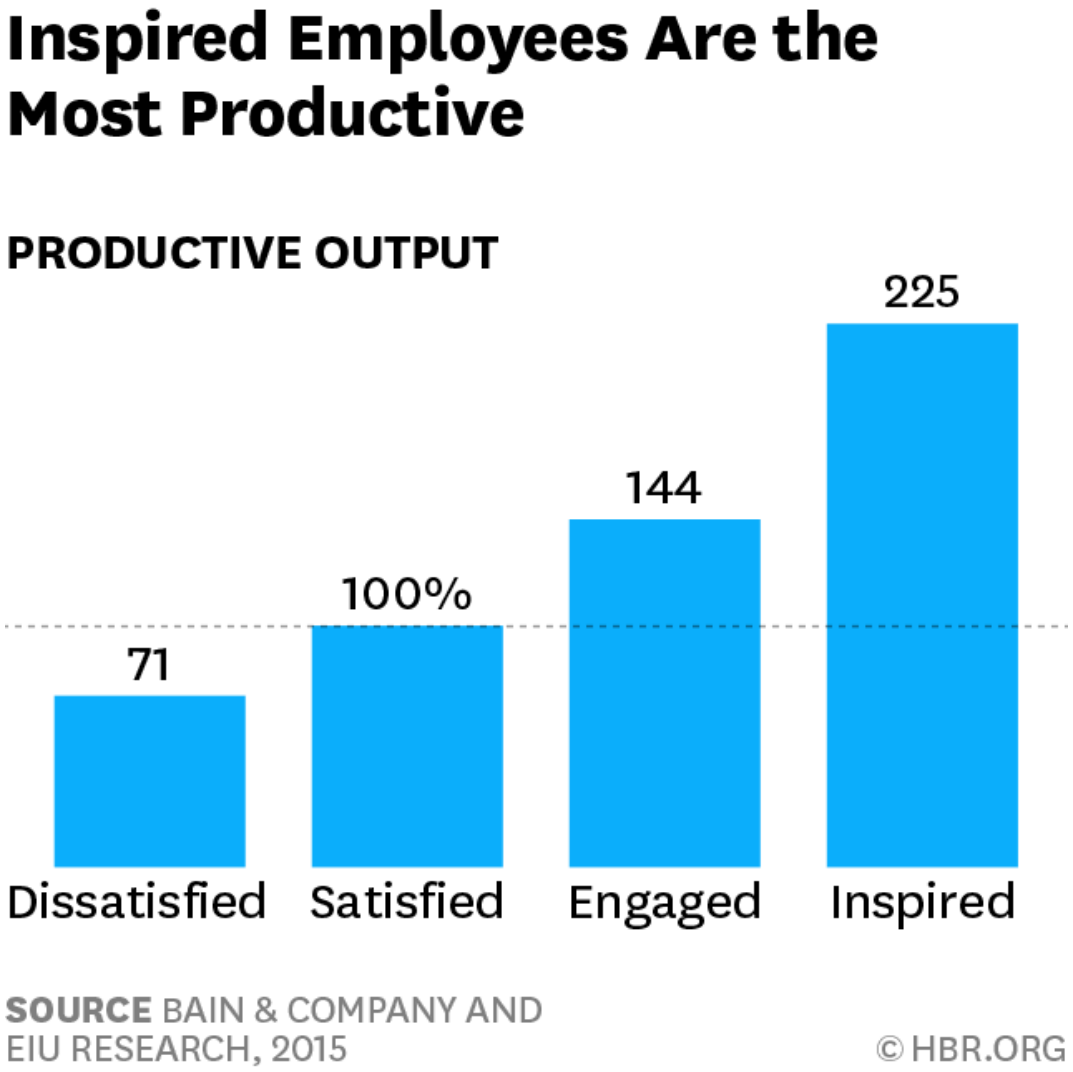
„Gut-genug“ Einstellung?



Mitarbeiterbindung

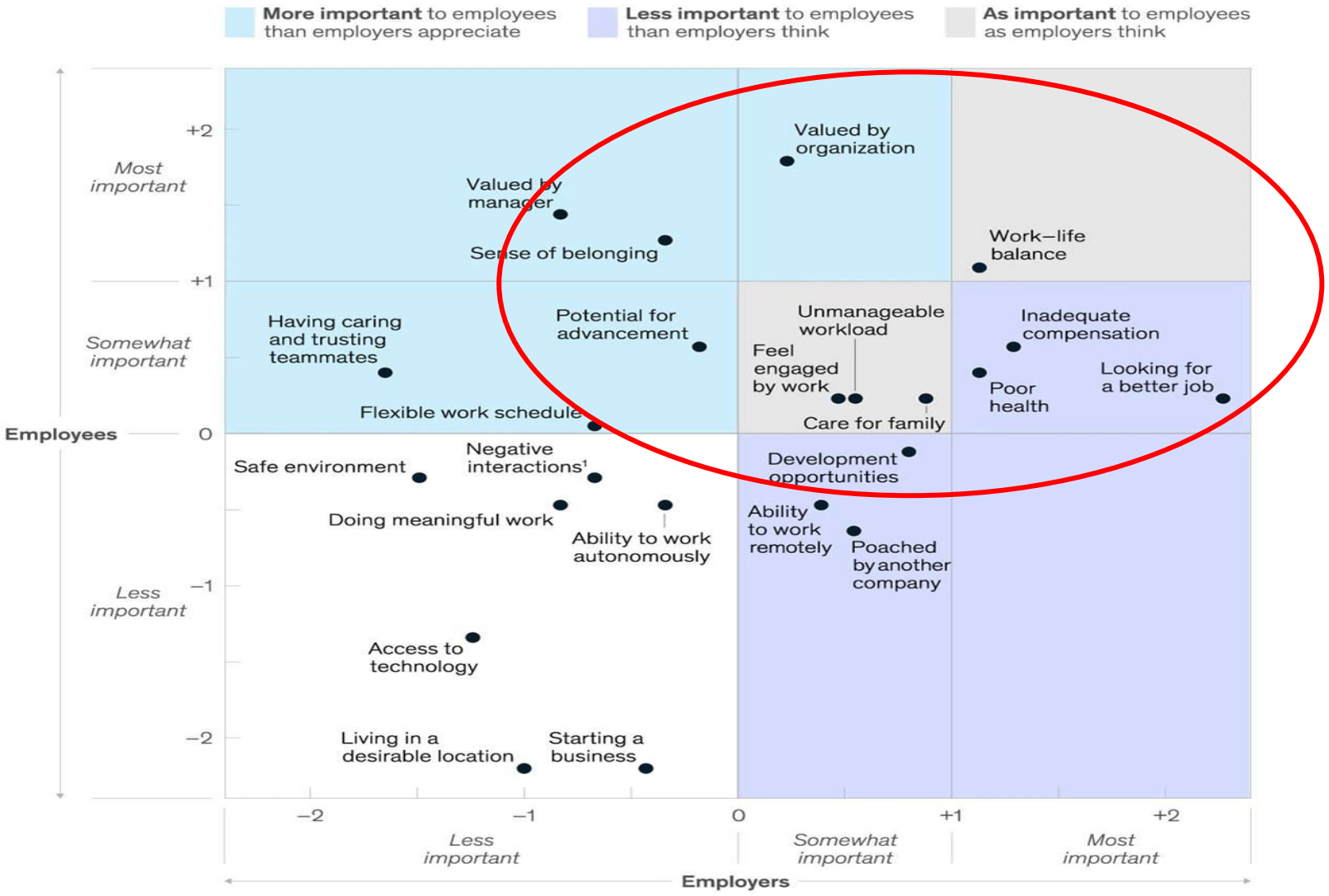
6 Faktoren für Mitarbeiterzufriedenheit in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit laut World Happiness Report 2021

1. Gehalt
2. eine sinnvolle Arbeit erledigen
3. Flexibilität des Arbeitgebers
4. Standort des Büros
5. Unternehmenskultur/Arbeitsplatz
6. Management/Führungskultur



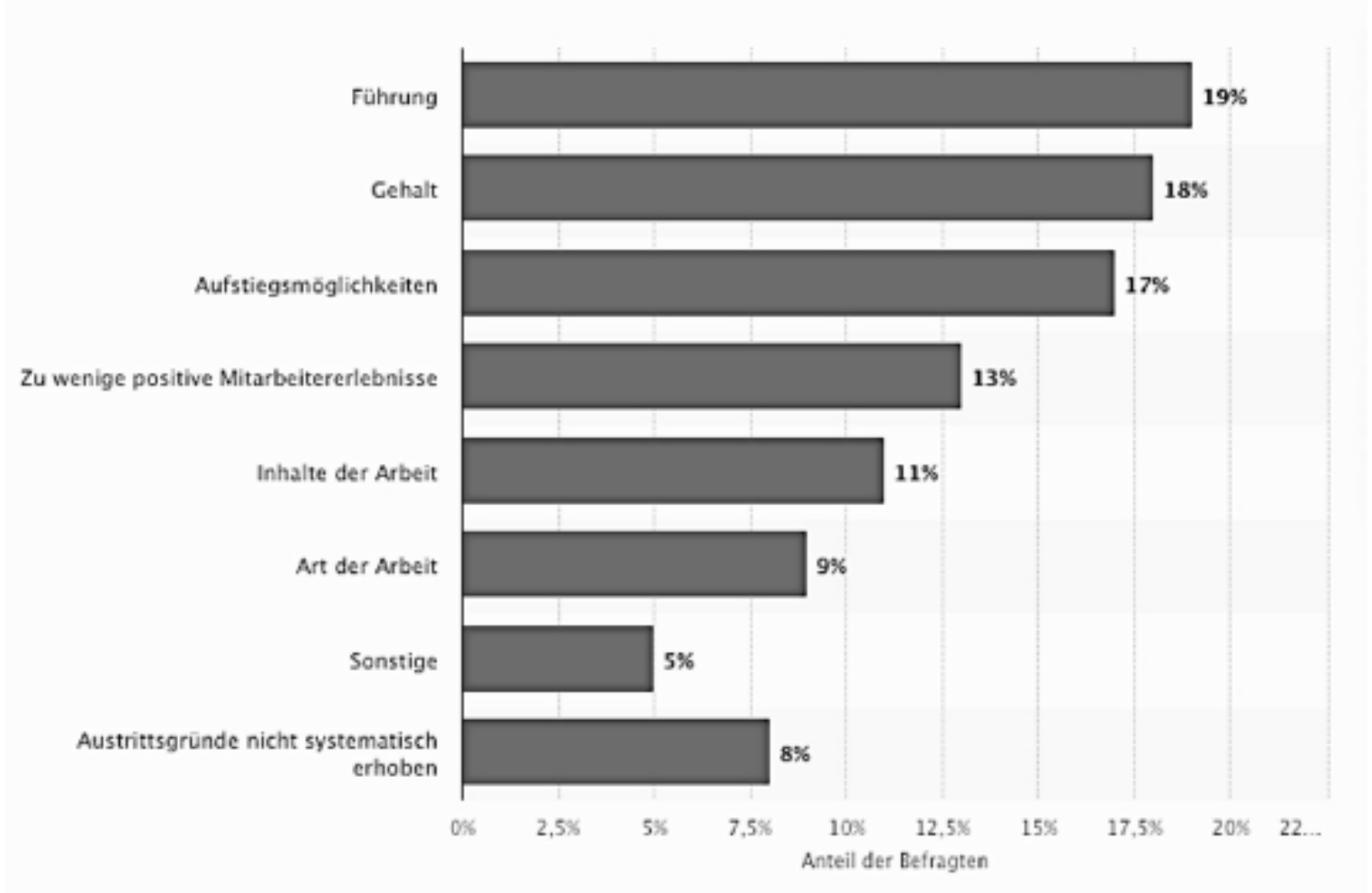
Employers do not fully understand why employees are leaving.

Factors that are important to employees versus what employers think is important



Note: Standardized scores are reported for both employee and employer perspectives. Employees were asked to respond to the following question: To what extent did the following factors impact your decision to leave your last job? (Not at all, slightly, moderately, very much, extremely); employers were asked to respond to the following question: Why do you think employees are choosing to leave your organization now? (select all that apply)
[1] Includes clients, customers, patients, and students.

Kündigungsgründe 2018 (Österreich)**



* Jansen (2021): Purpose oder Pose?, brand eins, 12/2021.

** März 2019, Österreich, 110 Führungskräfte österreichischer Unternehmen, Statista-Online-Umfrage

Worüber wir nach Corona Klarheit brauchen, um Talente zu finden und zu binden

Welche Kultur und welche Werte haben wir? Was davon kommunizieren wir?

Was erwarte ich von Führungskräften und MitarbeiterInnen?

Welche Arbeitszeitmodelle lasse ich zu?

• Dress codes: Formality
• Coffee not for everyone: Hierarchy
• Office: Task Orientation
• Furniture: Stability
• Distance: Power

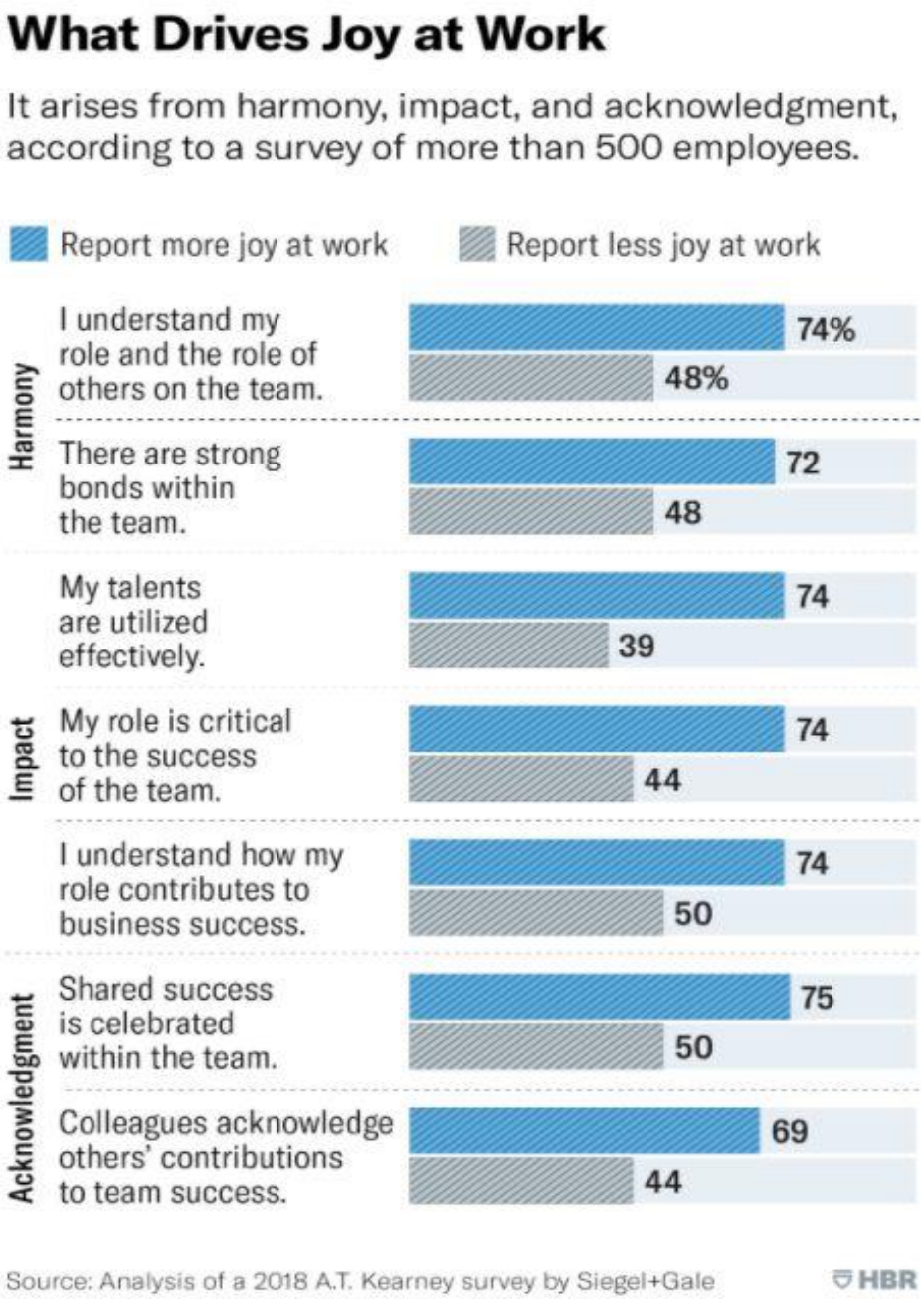
Informal
Egalitarian
Relationship Orientation
Dynamic
Collaborative

Alles ist „Purpose“ – auf der Suche nach dem Sinn…

Mitarbeiterzufriedenheit

- **Nur ein Fünftel der Arbeitnehmer zeigt hohe emotionale Bindung** (Quelle: Th.Sattelberger DIE ZEIT 12/2019)
- **14 Prozent der Arbeitnehmer** in Deutschland haben bereits **innerlich gekündigt**. Sie empfinden keine Bindung zum Unternehmen. **Fast drei Viertel (71 Prozent) empfinden nur eine geringe Bindung.**
- Wenig erstaunlich ist: 95 Prozent der emotional stark gebundenen Angestellten planen keinen Arbeitgeber-Wechsel innerhalb der nächsten 12 Monate.
- Bei Angestellten mit geringer Bindung sind nur 79 Prozent ohne Wechselpläne, bei Mitarbeitern ohne jede emotionale Bindung lediglich 55 Prozent.

(Quelle: Deloitte Studie 2019)



3 big buckets of motivators
career, community, and cause.

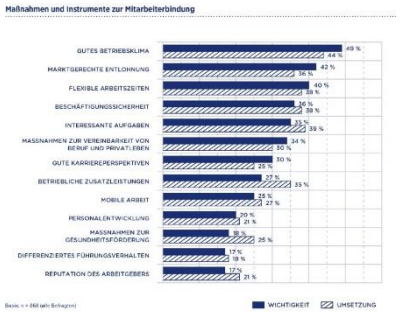
Career is about work: having a job that provides autonomy, allows you to use your strengths, and promotes your learning and development. It's at the heart of intrinsic motivation.

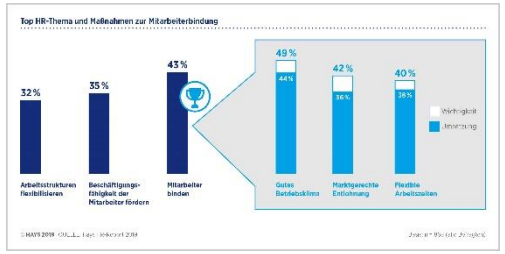
Community is about people: feeling respected, cared about, and recognized by others. It drives our sense of connection and belongingness.

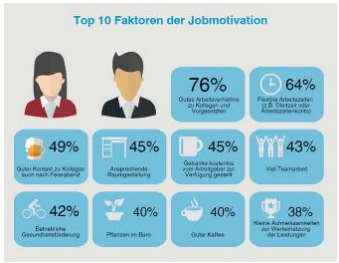
Cause is about purpose: feeling that you make a meaningful impact, identifying with the organization's mission, and believing that it does some good in the world. It's a source of pride.

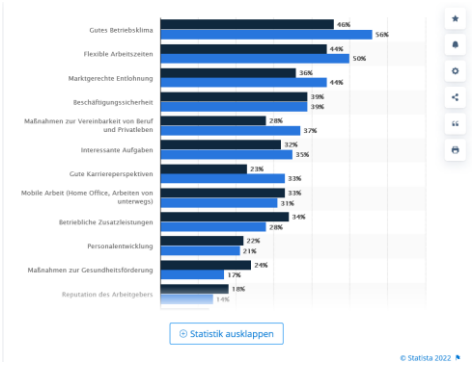
Quelle: The 3 Things Employees Really Want: Career, Community, Cause
by Lori Goler, Janelle Gale, Brynn Harrington, and Adam Grant

… und wie reagiert AVL







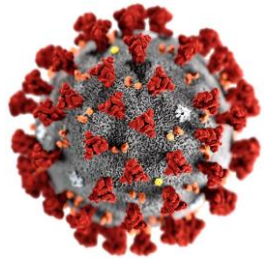


Studien 2018 – 2022 (Gallup/Statista/Hays)

TOP-Themen

- **Gutes Betriebsklima** (Kultur, Kommunikation, Feedback, Wertschätzung etc.)
- **Marktgerechte Entlohnung**
- **gute Work-Life-Balance**
  - Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie
  - Flexible Arbeitszeiten
  - hybride Arbeitsmodelle bzw. remote arbeiten
- Maßnahmen zur **Gesundheitsförderung**
- Interessante Aufgabe/n, gute **Karriereperspektiven**, Entwicklungsmöglichkeiten
- Betriebliche **Zusatzleistungen** (Benefits)
  - Kulturangebote
  - Zusatz-Versicherungen
  - zusätzl. Altersvorsorge
  - etc.
- Leistungsmanagement und **Personalentwicklung**
- Differenziertes, wertschätzendes **Führungsverhalten**

Fazit



- Wir müssen uns mehr „zumuten", brauchen Krisenfestigkeit und Resilienz; mehr Fehlertoleranz; HR „entkrampfen" – einfache, schnelle Lösungen
- Es braucht vor allem eine Vertrauenskultur
- Nr1. Job: Auf die „Nächsten Kündiger" achten und halten (wer sind unsere „Stillen Stars"?)
- Potenzialgespräche führen (weg von 360 Grad Feedback und inhaltsleeren MAGs)
- Wenn die Zukunft unklar ist, auf Gegenwart fokussieren! Stimmen die Analysetools? Haben wir ein gemeinsames Bild von der gegenwärtigen Lage?
- Was ist als Firma leistbar? Kultur, Führung etc… - nicht alles sein wollen
- Remote Work ist nicht wegzudenken – Qualifikation in digitales Arbeiten und Lernen

Und zu guter Letzt: Mit mehr Fluktuation leben lernen – es ist einfach so…

Thank you
AVL
HANS-LIST-PLATZ 1, 8020 GRAZ
www.avl.com
info@avl.com