

Offizielles Magazin
des Wettbewerbes
„Großer Preis
des Mittelstandes“



PT-MAGAZIN

für Wirtschaft und Gesellschaft

19. Jahrgang | Ausgabe 1 • 2 | 2023 | ISSN 1860-501x | 3 Euro

www.pt-magazin.de



HERAUSFORDERUNG ZUKUNFT

- Digitalisierung und Energiewende
- Fachkräfte - Masse oder Klasse?
- Unternehmenskultur: Erfolgsfaktoren

GEMEINSAM ZUKUNFT SICHERN!

Künftig werden Anwendungen der Künstlichen Intelligenz immer mehr Wirtschafts- und Lebensbereiche durchdringen. Aber wir dürfen darüber nicht die Grundlagen vergessen: Auch unsere natürliche Intelligenz hat erhebliche Reserven, die wir heben können! Denn gewonnen und verloren wird zwischen den Ohren. Oder? Kommentare an op@op-pt.de.
Herzliche Grüße, Helfried Schmidt und Petra Tröger!



© UNSPLASH.COM | MARCO BIANCHETTI

The Great Resignation

So halten Sie auch in schwierigen Zeiten Ihre Mitarbeiter an Bord

Wie so oft waren die USA den Europäern einen Schritt voraus. Nach dem ersten Corona Winter setzte dort die größte Kündigungswelle der Geschichte ein, die unter dem Begriff „The Great Resignation“ sogar bei Wikipedia verewigt ist. Ein Jahr später brach der Tsunami über Europa zusammen und spülte die Mitarbeiter aus den Betrieben. Aktuell will einer von vier Arbeitnehmern in den nächsten 12 Monaten kündigen. Vor einem Dreijahres-Horizont planen sogar 42 Prozent einen

Wechsel. Was sind die Gründe hierfür und wie können Arbeitgeber der Situation adäquat begegnen? Im Interview beantwortet der Autor, Berater und langjährige Experte für den Fachkräftemangel Christian Bernhardt diese Fragen und beschreibt, wie Unternehmen sogar von der Entwicklung profitieren können.

PT: Christian, die Great Resignation belastet seit Jahresbeginn die Unternehmen: was steckt dahinter und wie kommt es, dass gerade jetzt so massenhaft gekündigt wird?

Christian Bernhardt: Die Entwicklung ist gar nicht so neu, wie es scheint. Eine Deloitte Studie zeigte schon 2019, dass sich seit 2016 die Zahl der ungeplanten Fluktuationen verdoppelt hat. Die Glut für den späteren Kündigungs-Flächenbrand war also schon da. Die Pandemie hat dann zusätzlich Wind hineingeblasen. In Verbindung mit dem Fachkräftemangel wurde nun eine kritische Schwelle erreicht, die eine ernsthafte Gefahr für viele Unternehmen bedeutet und das Thema ins Bewusstsein drückt.

Was steckt konkret hinter der Great Resignation?

Wir erleben gerade einen massiven Wertewandel. Durch die jüngste Entwicklung hat Arbeit an Wert verloren. Die meisten von uns arbeiten, um unser Leben abzusichern und eine Zukunft aufzubauen. Durch die Entwicklung der letzten zweieinhalb Jahre haben sich diese Zukunftserwartungen bei vielen dramatisch verschlechtert. Die Schäden an der Umwelt werden immer gravierender, das alte Schreckgespenst Inflation treibt die Preise in die Höhe, gleichzeitig sinkt die Arbeitsplatzsicherheit. Viele sind für ihre Unternehmen wieder und wieder die Extrameile gegangen und mussten dann erleben, wie ihre persönlichen Opfer innerhalb kürzester Zeit durch globale Ereignisse oder disruptive Entwicklungen pulverisiert wurden. Dadurch haben sich die Prioritäten verändert. Statt sich heute für eine Zukunft abzuschuffen, die in der erhofften Form immer unwahrscheinlicher wird, nutzen die Menschen lieber die Zeit für jene Dinge, die ihnen wirklich wichtig sind,

aber in den letzten Jahren zu kurz kamen.

Welche Werte sind das zum Beispiel?

Eigentlich altbekannte Werte, deren Gewichtung sich aber verschoben hat. Sinn, Gemeinschaft, Gesundheit, Freizeit und Familie. Das hat die Studie Wertewelten 4.0 schon 2016 vorausgesagt: Sie zeigte auf, dass sich unsere bis dahin einheitliche Wertewelt in sieben verschiedene Wertewelten aufgeteilt hat. Im Rahmen der Pandemiezeit hat Gesundheit massiv an Wert gewonnen. Eine Gallup Studie zeigte im Februar 2022, dass sich hierzulande aktuell jeder dritte ausgebrannt fühlt. Der Dalai Lama bemerkte einmal, dass die Menschen ihre Gesundheit opfern, um Geld zu verdienen und erst später erkennen, dass sie für Geld keine Gesundheit kaufen können. Wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist, ist es zu spät. Durch die Ruhe der erzwungenen Lockdowns haben wir alle etwas Abstand gewonnen und konnten die Situation aus einer anderen Perspektive betrachten. Viele haben dabei erkannt, was sie wirklich wollen und vor allem, was sie nicht mehr wollen. Durch den Fachkräftemangel öffnen sich wechselbereiten guten Kräften überall die Türen. Während sie sich früher mangels Alternativen in die innere Kündigung geflüchtet haben, ergreifen sie heute ihre Optionen und ziehen weiter, wenn ihnen das, was sie wollen und brauchen vorenthalten wird. Typischerweise gehen die Leistungsträger und Spitzenleute und lassen die normalen Mitarbeiter und Sorgekinder zurück. Für die Unternehmen ist das fatal, denn mangels Substanz verlieren sie nach und nach den Anschluss.

Fortsetzung auf Seite 64

Im ERNST

Wir freuen uns...



**... dass wir erneut nominiert sind.
Wir drücken allen weiteren Nominierten die
Daumen und wünschen viel Erfolg!**



**Saarlandstraße 31 und Gewerbestraße 33
66482 Zweibrücken**



PT: Und warum gehen die Mitarbeiter letztlich und vor allem: was können Unternehmen tun, um darauf adäquat zu reagieren?

Christian Bernhardt: Der alte Spruch, dass Mitarbeiter zu Unternehmen kommen, wegen ihrer Jobs bleiben und ihre Führungskraft verlassen, ist gültiger denn je: Organisationspsychologen wissen schon lange, dass Führungskräfte die Krankheitszeiten in ihren Teams mitnehmen. Ebenso verhält es sich mit den Fluktuationsquoten. Durch die stärkere Vernetzung werden die Missstände einzelner Abteilungen immer transparenter und können nicht mehr durch den guten Ruf der Firma überdeckt werden. Unternehmen können es sich immer weniger leisten, toxische Führungskräfte zu protegieren oder einfach ihre

Fachkräfte zur Führungskraft zu machen und zu hoffen, dass es irgendwie gut geht. Das eigentlich Fatale ist aber, dass Unternehmen im sprichwörtlichen Blindflug an den wahren Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter vorbeisegeln. Eine McKinsey Studie hat letztes Jahr die Kündigungsgründe der Arbeitnehmer erhoben und dann mit den Annahmen der Arbeitgeber darüber, warum ihre Mitarbeiter gehen, verglichen. Das Ergebnis war eindeutig: Von den vier wichtigsten Gründen hatten die Unternehmen nur einen auf dem Schirm, und zwar den letzten! Die Top 3 verorteten sie dagegen alle jenseits der Top 10. Die Unternehmen haben also massive blinde Flecken hinsichtlich der Kündigungsgründe ihrer Mitarbeiter, wobei das fast schon schmeichelhaft ausgedrückt ist.

gelndes Zugehörigkeitsgefühl. Die Ergebnisse werden durch eine Studie der Boston Consulting Group gestützt, bei der 2018 global über 360.000 Teilnehmer befragt wurden. Für den D-A-CH Raum belegt auch diese, dass Wertschätzung das wichtigste Bedürfnis der Mitarbeiter im Rahmen ihrer Arbeit ist.

Was zeichnet Wertschätzung aus?

Im ersten Schritt geht es um Einsicht und Demut: Während nämlich über 81 Prozent der Führungskräfte glauben, ihren Mitarbeitern häufig Anerkennung und Wertschätzung zu erweisen, beurteilten 60 Prozent der Betroffenen die Wertschätzung ihrer Führungskräfte als sehr mäßig. Selbstbild und Fremdbild weichen also erheblich voneinander ab. Zunächst müssen Führungskräfte erkennen, dass nicht sie bestimmen, wann wertgeschätzt wurde, sondern dass das Empfinden der Mitarbeiter entscheidet. Es geht um Haltung und einen Paradigmenwechsel: Die Nachfrage regelt den Preis: durch die geänderten Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt hat sich der Wert der Mitarbeiter erhöht, das muss gewürdigt und eben geschätzt werden, sonst gehen diese irgendwohin, wo das der Fall ist. Die Mitarbeiter an der Basis sind nicht mehr so leicht austauschbar, wie früher und genauso wich-

Licht ins Dunkel -

Welche blinden Flecken sind das?

Es geht ganz klar um Wertschätzung und Gemeinschaft: Der Hauptgrund warum Mitarbeiter gehen, ist mangelnde Wertschätzung durch die Organisation, der zweitwichtigste Grund mangelnde Wertschätzung durch die direkte Führungskraft und der dritte Grund ein man-

DRUCKEREI VETTERS 

Frische Ideen.

Kreative Produkte.

**Wir sind Ihr
professioneller
Partner.**



www.druckerei-veters.de

PRAEWEMA

Antriebstechnik GmbH

Ein Unternehmen der DVS GRUPPE



Hessenring 4

37269 Eschwege

Tel. 0 56 51 / 80 08-0

Fax 0 56 51 / 80 08-89

www.praewema.de



tig, wie die Manager und Unternehmer. Es geht nur gemeinsam und wenn man sich auf Augenhöhe begegnet. Wenn diese neuen Begebenheiten verinnerlicht wurden, ist schon viel gewonnen. Im Feintuning kann dann beispielsweise bewusst auf die Stärken der einzelnen Mitarbeiter geachtet werden und nach Wegen gesucht werden, um diese ins Unternehmen einzubringen. Ein anderer Ansatz hat erkannt, dass Menschen vier unterschiedliche Prioritäten hinsichtlich dessen haben, was sie im Betrieb als wertschätzend empfinden. Während die einen mehr aus Lob und Anerkennung reagieren, ist den nächsten gemeinsam verbrachte Zeit wichtig. Die dritte Gruppe reagiert stärker auf materielle Zuwendungen und die letzte Gruppe auf Hilfe und Unterstützung. Führungskräfte, die sich bewusst machen, welche

Art der Wertschätzung welchem ihrer Mitarbeiter wichtig ist, können diese individuell bedienen, damit deren Wertschätzungstanks effektiv füllen und sie effektiv an ihr Unternehmen binden.

Das klingt vielversprechend, wie ist das Fazit?

Unternehmen, die hier wirkliche Änderungen anstoßen und ihren Mitarbeitern echte Wertschätzung entgegenbringen, werden sogar von der Great Resignation profitieren, denn die Fachkräfte sind ja nicht weg, sondern nur irgendwo anders. Am Ende werden die Mitarbeiter dort landen, wo sie sich wertgeschätzt fühlen, weil sie überall dort weiterziehen, wo diese Bedürfnisse nicht erfüllt werden. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter wirklich wertschätzen, sprechen sich schnell rum und werden zu beliebten Anlaufsta-

tionen und sicheren Häfen für all jene, die ihren alten Arbeitgebern den Rücken kehren.

Vielen Dank, das macht doch Hoffnung! ■

Über den Autor

Christian Bernhardt

ist Dozent, Autor, Berater und Speaker für den Fachkräftemangel. Sein Fachbuch zur nonverbalen Kommunikation im Recruiting erreichte 2019 die Amazon Bestsellerliste und wurde 2022 ins Englische übersetzt. Sein neues Buch zur Wertschätzenden Führung erschien im September 2022 und erreichte im Oktober erstmals die Amazon-Bestsellerliste im Bereich IT-Projektmanagement. Er berät Unternehmen zum Fachkräftemangel und hält Vorträge und Trainings in Deutschland und der Schweiz. Mehr unter www.bernhardt-trainings.com

FOLLOW US




WIR ENTWICKELN DIE ENERGIE DER ZUKUNFT

Mit unseren innovativen Technologien zur Wasserstofftechnik helfen wir mit, die Energie der Zukunft zu erschließen. Ob mit unseren modularen Wasserstofftankstellen, Power-2-Gas Systemen oder unseren Lösungen im Home-Power-Bereich, wir arbeiten daran, dass unsere Zukunft nachhaltiger und sauberer wird. Dabei folgen wir immer unserem Firmenmotto „Wir schaffen Mehrwerte für Mensch und Umwelt“.