

# SCHON WIEDER

... hat eine Fachkraft gekündigt!

Ihre Mitarbeiter sind Ihre wichtigste Ressource – mit ihrem Fachwissen und ihrem Engagement steht oder fällt das Unternehmen. Doch weder Geld noch Status entscheiden darüber, ob ein Mitarbeiter in seinem Job zufrieden ist. Seine Aufgabe muss ihm Freude machen und seinem wirklichen Interesse am Beruf entsprechen.

**Stefan Kühr**

[www.crossdenken.de](http://www.crossdenken.de)

Topkräfte zu verlieren, ist für Unternehmen unerfreulich und kann auf Dauer teuer werden. Wer seine Mitarbeiter an die Firma binden will, muss sich intensiv mit ihren Fähigkeiten und Interessen auseinandersetzen.

*Die Entwicklung von Fachkräften der Personalabteilung zu überlassen ist nicht der richtige Weg.*

Timothy Butler und James Waldroop, Forscher an der Harvard Business School, haben acht wesentliche Neigungen oder Interessen von Fachkräften aufgespürt, die einzeln oder in Kombination auftreten. Wie zufrieden High Potentials bei ihren Arbeitgebern sind, hängt davon ab, ob die Aufgabe, die sie erfüllen sollen, ihren Neigungen und ihrer weiteren Karriereplanung entspricht. Fähigkeiten oder Kenntnisse sind dabei zweitrangig. So kann ein Ingenieur, der zwar für technische Basteleien ausgebildet ist, ein Faible für kreatives Gestalten haben, das unbedingt berücksichtigt werden sollte.

Die acht vitalen Interessen Ihrer Mitarbeiter
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Technik anwenden!</li><li>2. Mit Zahlen umgehen!</li><li>3. Theorien entwickeln und konzeptionell denken!</li><li>4. Kreativ gestalten!</li><li>5. Beraten und Betreuen!</li><li>6. Menschen und Beziehungen managen!</li><li>7. Unternehmen führen!</li><li>8. Durch Kommunikation und Ideen Einfluss ausüben!</li></ol>



Führungskräfte dürfen das Gestalten der individuell zugeschnittenen Aufgabe (Job Sculpting) nicht allein der Personalabteilung überlassen. Zum Beispiel müssen sie in den jährlichen Bewertungsgesprächen gezielt nach den Interessen der Mitarbeiter fragen und sensibel auf Hinweise reagieren. Nicht ob die Nachwuchskraft ihren Job gut macht, ist entscheidend, sondern ob sie ihn gern macht.

Weitere Ergebnisse der Studien von Wissenschaftler Timothy Butler und James Waldroop:

**Zufrieden mit der Arbeit – was wirklich zählt**

Viele Forscher wollten in den vergangenen Jahrzehnten herausfinden, was Menschen bei Ihrer Arbeit Freude bereitet. Dabei konzentrierten sie sich auf drei Faktoren: Fähigkeiten, Wertvorstellungen und berufliche Interessen. Unsere Ansicht nach stehen die Interessen an erster Stelle. Und die beiden anderen Faktoren? Auch sie spielen eine Rolle – wenn auch eine weniger bedeutende.

### Fähigkeiten

Gemeint sind die Fertigkeiten, Erfahrungen und Kenntnisse, die jemand für seine Arbeit mitbringt. Dies ist wichtig, denn sonst kann ein Gefühl von Inkompetenz entstehen, das die Kreativität und Arbeitsproduktivität beeinträchtigt.

### Wertvorstellungen

Wieviel sie zur beruflichen Zufriedenheit beitragen, hat meist mit der Art von Belohnung zu tun, die Menschen anstreben. Selbst wenn Menschen dieselben Fähigkeiten und Interessen haben, können sie aufgrund ihrer Werte sehr unterschiedliche Laufbahnen einschlagen.

### Berufliche Interessen

Berufsbezogenen Interessen entscheiden am stärksten über die Zufriedenheit bei der Arbeit. Langfristig zufrieden wird ein Mitarbeiter nur dann, wenn er seine beruflichen Interessen verwirklichen kann. Und allein das sorgt für Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber.

### **Die geläufigsten Interessenkombinationen**

Mitarbeiter können durchaus mehr als ein Interesse haben, das gilt es für Manager zu erkennen. Im Folgenden haben wir die häufigsten auftretenden Kombinationen zusammengestellt.

- Unternehmen führen, gepaart mit Menschen und Beziehungen managen.
- Menschen und Beziehungen managen, gepaart mit beraten und betreuen.
- Mit Zahlen umgehen, gepaart mit Menschen und Beziehungen managen.
- Unternehmen führen, gepaart mit durch Kommunikation und Ideen Einfluss ausüben.
- Technik anwenden, gepaart mit Menschen und Beziehungen managen.
- Kreativ gestalten, gepaart mit Unternehmen führen

*„Versuchen Sie, im Beurteilungsgespräch herauszufinden, was Ihren Mitarbeitern Spaß macht und was nicht.“*

*(Quelle: Timothy Butler & James Waldroop, Psychologen an der Harvard Business School)*

Zeitungsmeldung 1:

**Jobzufriedenheit als Argument nutzen**

Die im Juni 2018 veröffentlichte Fachkräfteengpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit zeigt: Das Angebot an Arbeitskräften auf dem Markt für Fachkräfte mit Berufsausbildung hat sich seit einem Jahr in vielen Funktionen weiter ausgedünnt.

Stellen in der Altenpflege zum Beispiel bleiben mittlerweile im Durchschnitt 175 Tage unbesetzt, bei Klempnern sind es sogar 183 Tage!

Einer der ärgsten Wettbewerber im Wettbewerb um die Fachkräfte von morgen ist mittlerweile das Studium. Immer mehr junge Menschen entscheiden sich nach der Schule für einen akademischen Weg. Die Studie von meinestadt.de zeigt: Ein Studium macht jedoch nicht unbedingt zufriedener. Dazu wurden sowohl Akademiker als auch Nicht-Akademiker befragt.

Dem Statement „Alles in allem ist mein Job gut“ stimmten 63,2 Prozent der Akademiker und 61,7 Prozent der Nicht-Akademiker zu. Die geringe Abweichung belegt, dass Menschen mit abgeschlossener Ausbildung ähnlich zufrieden sind wie Akademiker.

„Hat Sie das Studium bzw. die Ausbildung gut auf Ihren Job vorbereitet?“ Hier schneidet die Ausbildung mit 60,8 Prozent gut bis sehr gut – Anteilen in der Benotung durch die Nicht-Akademiker sogar deutlich besser ab als das Studium bei den Akademikern mit 34,2 Prozent.

Arbeitgeber können im Recruiting Mitarbeiter als Positiv-Beispiel für eine hohe Job-Zufriedenheit nutzen.

(Quelle: „Neuwieder Stadtzeitung“ vom 29.11.2018)

*„Was für den Einen eine ungeliebte Tätigkeit ist,  
die er/sie nicht mehr machen möchte,  
kann für den Anderen ein Traumjob sein.“*

*(Timothy Butler & James Waldroop)*

Zeitungsmeldung 2:

**Politik muss Meisterbrief stärken**

Vor dem Hintergrund einer gesunden Konjunktur und guten Wirtschaftsnachrichten aus den 19.000 Betrieben im Kammerbezirk ging Kurt Krautscheid als Präsident der Handwerkskammer Koblenz bei der Vollversammlung auf eine Reihe positiver Entwicklungen im Handwerk ein. Sorgen bereiten nach wie vor die Fachkräftesicherung.

(...) Daniela Schmitt, Staatssekretärin im rheinland-pfälzischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau, nannte den

Meisterbrief einen Grundpfeiler im Sinne hochwertiger Ausbildung und Wirtschaftskraft. Kurt Krautscheid griff diesen Aspekt auf und forderte eine Aufwertung des Meisterbriefs für das gesamtdeutsche Handwerk. „Fakt ist: In den 53 zulassungsfreien Berufen finden derzeit nur noch fünf Prozent der Ausbildungsleistungen im Handwerk statt; in den 41 Meisterberufen sind es 53 Prozent.“ Die Abschaffung der Meisterpflicht in vielen Berufen im Jahr 2004 hat die damals formulierten Ziele nicht erreicht – „eine Erkenntnis, die inzwischen auch viele Politiker ganz klar so formulieren!“ Insofern ist eine Korrektur überfällig.

*„Ich bin grundsätzlich der Meinung,  
dass es dem Handwerk guttäte,  
wenn es weiblicher wäre.“*

*(Anja Obermann, Präsidentin der Handwerkskammer Rheinhessen)*

### Zeitungsmeldung 3:

#### **So gewinnt man Mitarbeiter**

Auch die Gewinnung neuer Mitarbeiter ist ein digitales Thema. Umdenken, von der Masse abheben, Aktivismus und digitales Selbstmarketing sind gefordert. Denn: Kapitel kann man beschaffen – Mitarbeiter muss man gewinnen! Aber wie?

Antworten gab es jüngst bei der Handwerkskammer Koblenz im Rahmen der Veranstaltung „Fachkräfte 2.0 – neue Wege gehen“. Schwerpunkt des Abends war die Konzeption und Erstellung von Kurzfilmen, die sich über soziale Netzwerke an potentielle Fachkräfte richten. Um die 80 Teilnehmer aus dem Handwerk nutzten die Veranstaltung, die Teil des Projektes „Handwerk attraktiv Rheinland-Pfalz“ ist, gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau des Landes Rheinland-Pfalz.

HwK-Präsident Kurt Krautscheid und Dr. Martin Hummrich aus dem Wirtschaftsministerium gingen in ihren Eröffnungsreden auf die Bedeutung der Fachkräfte-sicherung ein. „Hier müssen wir neu denken, bereit sein, bisher umgenutzte Potentiale offensiv anzugehen. Soziale Netzwerke und ihre Nutzer sind ein Feld, das bisher für die Mitarbeitergewinnung im Handwerk zu wenig und nicht zielgruppengerecht genutzt wurde“, betonten beide.

Jörg Mosler, Experte für die Mitarbeitergewinnung im Handwerk und selbst Dachdeckermeister, bewies in seinem Vortrag „Die F@chkräfteformel“: Es kommt nicht auf die großen Löhne oder eine tolle Arbeitsplatzausstattung an, sondern auf Emotionen, auf Wertschätzung, Sicherheit und darauf, dass der Mitarbeiter selbst einen Beitrag leisten kann und dies gewürdigt wird. Die Kunst für Betriebe besteht darin, sich selbst als Arbeitgebermarke zu etablieren.

*(Quelle zu 2 und 3: Handwerkskammer Koblenz in: „Deutsches Handwerksblatt“ vom 06.12.2018)*

## **Ausbildungsplatz sucht geeigneten Azubi**

– unter diesem Titel hat die IHK zu Koblenz die Ergebnisse einer Umfrage aller IHK'n in Rheinland-Pfalz veröffentlicht.

48,6 % sagten: realistischere Vorstellung der Bewerber vom Berufsbild würden das Ausbilden erleichtern.

Wie viele Ausbildungsplätze konnten Sie 2018 nicht besetzen?

69,4% alle Plätze konnten besetzt werden

30,6% einer oder mehrere Plätze konnten nicht besetzt werden

Warum konnten Plätze nicht besetzt werden?

73,6% Es lagen keine geeigneten Bewerbungen vor.

26,4% Es lagen gar keine Bewerbungen vor.

Dazu kommt: 17,1% der Ausbildungsverhältnisse – also rund jeder sechste Ausbildungsplatz – wurden vom Azubi nicht angetreten!

Welcher Handlungsbedarf besteht bei der digitalen Infrastruktur von Berufsschulen?

72,7% Lehrerqualifizierung

57,7% Ausstattung mit Personalressourcen

48,2% Bereitstellung einer IT-Infrastruktur

40,9% mobile Endgeräte

*(Summe über 100 wegen Mehrfachnennungen)*

Die vollständige Umfrage kann unter [www.ihk-rlp.de/ausbildungsumfrage](http://www.ihk-rlp.de/ausbildungsumfrage) abgerufen werden.

Das Internet-Portal **StepStone** hat im Frühjahr 2018 rund 17.000 Führungskräfte zum Stellenwert der Arbeit in Ihrem Leben und zum Wandel in der Arbeitswelt befragt. Hier ein Auszug der teilweise überraschenden Ergebnisse.

### So haben sich Fachkräfte für eine Beruf entschieden

- 65% Ich habe rein nach meinen persönlichen Interessen gewählt.
- 15% Ich habe nach Karrierechancen und Aufstiegsmöglichkeiten gewählt.
- 14% Ich habe auf Empfehlung von Freunden, Verwandten und Bekannten vertraut.
- 6% Im Vordergrund stand für mich die Möglichkeit, viel Geld zu verdienen.

### Diese Karriereziele verfolgen Fachkräfte langfristig

- 40% einen Job, der Spaß macht
- 22% einen langfristig sicheren Job
- 16% Karriere als Spezialist
- 9% Führungsposition
- 8% höhere Position in der Unternehmenshierarchie
- 4% Position im Management

### Zum Themenkreis Flexibilität, Zusammenarbeit und Work-Life-Balance sagten je rund 90%:

- Ich will wirklich etwas getan haben, wenn ich Feierabend mache.
- Ich will mit Leuten zusammenarbeiten, die ich mag.
- Ich will bei der Arbeit selbständig Entscheidungen treffen.
- Ich will meine Aufgaben auf meine Art und Weise erledigen.
- Mir ist es wichtig, dass meine Position dauerhaft besteht.
- Ich will Zeit für meine Familie und/oder mein Umfeld haben.

Der Job dient also nicht nur der Existenzsicherung, sondern ist auch ein wichtiger Schlüssel, sich selbst zu verwirklichen.

Wieviel Zeit investieren Sie derzeit  
durchschnittlich in Ihre berufliche Weiterbildung?

- 40% einige Tage im Jahr
- 14% einige Wochen im Jahr
- 7% einige Tage im Monat
- 12% einige Stunden im Monat
- 12% einige Stunden in der Woche
- 15% keine

Wie planen Sie sich in den kommenden  
24 Monaten beruflich weiterzubilden?

54% Verbesserung von bestehenden Kenntnissen	36% Erlernen von technischen Fähigkeiten für die aktuelle Position	35% Erwerben von neuen Fähigkeiten für eine höhere Position
30% Verbesserung von Soft Skills	10% Umschulung für eine neue Position	6% Ich möchte mich nicht weiterbilden

*(Summe über 100 wegen Mehrfachnennungen)*

Die wichtigsten Gründe für eine Weiterbildung

- 61% Interesse
- 55% Selbstverwirklichung
- 37% Sicherung des aktuellen Arbeitsplatzes
- 37% Konkurrenzfähigkeit
- 24% angestrebter Tätigkeitswechsel
- 18% angestrebte Beförderung
- 9% angestrebter Branchenwechsel

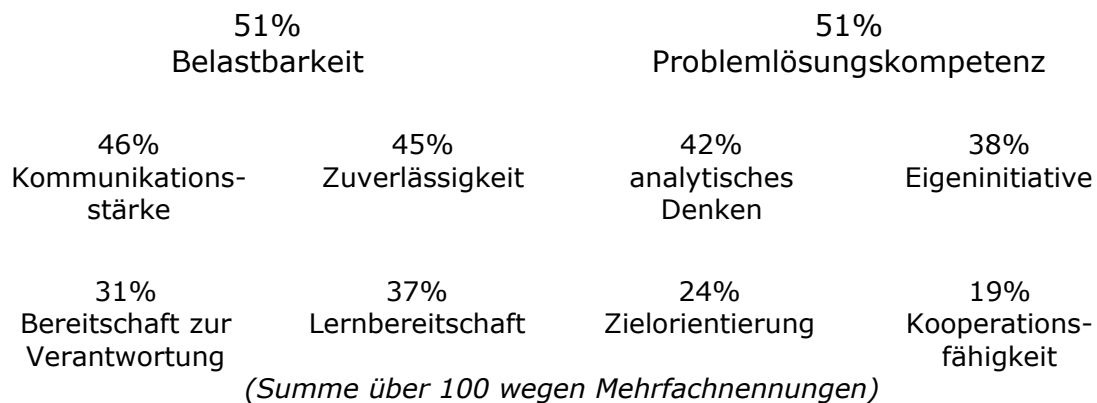
*(Summe über 100 wegen Mehrfachnennungen)*



Die Zeit, die Fachkräfte bereit sind, in ihre Weiterbildung zu investieren, ist bei jüngeren Fachkräften deutlich höher. So investieren 42% der Young Professionals mindestens einige Stunden im Monat für weiterbildende Maßnahmen, während nur jeder Fünfte mit mehr als zwanzig Jahren Berufserfahrung noch so viel Zeit nimmt.

Auch Führungskräften ist dieses Thema sehr wichtig: so investiert rund die Hälfte einige Tage im Jahr in Trainings, vor allem zur Verbesserung ihrer Soft Skills.

### Die wichtigsten Eigenschaften für eine erfolgreiche Karriere



Die Digitalisierung treibt den wirtschaftlichen Wandel derart an, dass Investitionen in die Mitarbeiter unerlässlich sind. Um auf dem neuesten Wissensstand zu bleiben, müssen Mitarbeiter ihr ganzes Leben lang lernen.

*Unternehmen, die begehrte Fachkräfte für sich gewinnen und halten wollen, müssen Weiterbildungsmaßnahmen für ihre Mitarbeiter anbieten oder unterstützen.*

Betrieblich Weiterbildungen vermeiden Unterforderung im Job und qualifizieren gleichzeitig für neue Aufgabengebiete.

Im Idealfall bringen Arbeitnehmer ihr neues Wissen direkt im Job ein. Daraus entsteht eine Win-Win-Situation – für Unternehmen und Mitarbeiter.

Der **Hawthorne-Effekt** kann bei gruppenbasierten Beobachtungsstudien auftreten. Demnach ändern Teilnehmer ihr natürliches Verhalten, weil sie wissen, dass sie an einer Studie teilnehmen und unter Beobachtung stehen. Dies kann zu einer falschen Einschätzung führen, z. B. der Wirksamkeit einer Intervention oder eines Arzneimittels.

Der Hawthorne-Effekt ist unter zwei Blickwinkeln interessant:

- In den Methodenlehren von Soziologie und Psychologie versteht man darunter den Effekt, dass Versuchspersonen ihr natürliches Verhalten ändern können, wenn sie wissen, dass sie Teilnehmer an einer Untersuchung sind (Artefakt). Es kann also sein, dass die Ergebnisse einer Studie durch die Studie selbst verfälscht oder erst durch sie hervorgerufen werden. Damit stellt der Hawthorne-Effekt eine mögliche Bedrohung der internen Validität von Untersuchungsergebnissen dar.
- In der Betriebswirtschaftslehre war die Entdeckung des Hawthorne-Effekts ein Mitauslöser für die Erkenntnis, dass menschliche Arbeitsleistung nicht nur von den objektiven Arbeitsbedingungen, sondern ganz wesentlich auch von sozialen Faktoren geprägt ist (siehe Human-Relations-Bewegung).

Die Entdeckung des Effekts geht auf die sogenannten **Hawthorne-Experimente** von Fritz Roethlisberger zurück. Dies ist eine Reihe von Studien, die zwischen 1924 und 1933 in der Hawthorne-Fabrik der Western Electric Company in Chicago (USA) im Auftrag des National Research Council und der amerikanischen Elektrizitätsindustrie durchgeführt wurden, um festzustellen, wie man die Arbeitsleistung von Arbeitern steigern kann. Dabei wurden unterschiedliche Forschungsdesigns angewandt und Zielsetzungen betrachtet.

Die Interpretation der Ergebnisse war zwischen Industrie und Gewerkschaften politisiert. Der aus den Hawthorne-Studien als Gegengewicht zum Taylorismus hervorgegangene Human-Relations-Ansatz suggerierte, dass den Arbeitern weniger an einer Lohnsteigerung gelegen sei, als vielmehr an einer sozioemotionalen Umgestaltung der Arbeitsbedingungen, besonders des Führungsstils. Von Elton Mayo, einem Wissenschaftler der Harvard Business School, der ab 1927 zur Begleitforschung (Interviews) zugezogen wurde, wurden im großen Stil Führungskräfte im nicht-direktiven Führungsstil unterrichtet.

Neben dem Hawthorne-Effekt werden den Studien auch die „Entdeckung“ der informellen Gruppe und der produktivitätssteigernden Wirkung eines guten Betriebsklimas zugeschrieben.

## **Auch Manager haben Angst**

Im Zusammenhang mit Angsterkrankungen werden z.B. Depressionen, Suchtprobleme oder die Einschränkung von beruflichen und sozialen Entwicklungsmöglichkeiten beobachtet.

So berichten Coaches von Führungskräften und spezialisierte Therapeuten nach Aussage des Heidelberger Institutes für Persönlichkeitsentwicklung und Gesundheitsbildung sowie der Heidelberger Akademie für Gesundheitsbildung, dass Angstprobleme bei Managern merklich häufiger vorkommen als in der Allgemeinbevölkerung.

Thematisch geht es oftmals um die ungeliebten Jahresgespräche mit Mitarbeitern, um Bilanzkonferenzen in Führungsgremien, Auseinandersetzungen mit anderen Abteilungen oder vorgesetzten Instanzen, Projektbesprechungen, die Mitteilung unangenehmer Nachrichten an Untergebene oder um Presseterminale.

*Auch Manager sind nur Menschen mit guten und mit schlechten Tagen!*

---

© 2022 von Stefan Kühr – Alle Rechte vorbehalten!

Stefan Kühr ist ein Multitalent als Ökonom und Autor. In der Sozialökonomie untersucht er die Wechselwirkungen zwischen Menschen und Unternehmen. Besuchen Sie ihn unter [www.crossdenken.de](http://www.crossdenken.de) im Internet.



## crossdenken! | Lifestyle Coaching

---

kreativ | empathisch | authentisch

*„Coaching bezieht sich auf die Anleitung und Rückmeldung zu spezifischem Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten für eine bestimmte Aufgabe.“*

*(B.M. Bass, The Bass Handbook of Leadership)*

*Coaching findet man nicht nur im Leistungssport oder im Showgeschäft – auch im Wirtschaftsleben gewinnt es an Bedeutung!*

Als Unternehmer sind Sie von vielen Seiten gefordert – da fällt es schon mal schwer, zu entscheiden:

Was ist richtig und was ist wichtig?

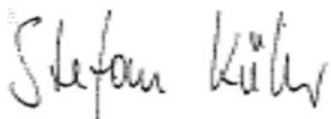
Als Ihr **Personal Trainer** unterstütze und entlaste ich Sie in vielen Fragen der Betriebswirtschaft. <sup>2</sup>

### Kurz zu meiner Person:

- \* umfassend berufs- und lebenserfahren
- \* praxisorientierter Betriebswirt
- \* Tätigkeiten in mittelständischen Unternehmen
- \* geübt im Umgang mit Zahlen
- \* sehr gute Sprachkenntnisse

Auf meiner Seite **www.crossdenken.de** im Internet finden Sie detaillierte Infos zu meinem Angebot – ausführlicher, als es hier dargestellt werden kann.

Neuwied, im Herbst 2022



**Impressum:** crossdenken ist ein Label von Stefan Kühr, Betriebswirt in Neuwied  
☎ 0162 985 9889 | ✉ crossdenken@web.de | **www.crossdenken.de**

<sup>2</sup> Beratungen zu individuellen Steuer- und Rechtsthemen sind leider nicht möglich. Ich vermittele Ihnen jedoch gerne geeignete Spezialisten.