

Jörg Schröder

Führung ohne Fluktuation

Das Geheimnis erfolgreicher Mitarbeiterbindung

HAUFE.



Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Führung ohne Fluktuation

Jörg Schröder

Führung ohne Fluktuation

Das Geheimnis erfolgreicher Mitarbeiterbindung

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print:	ISBN 978-3-648-18096-9	Bestell-Nr. 12088-0001
ePub:	ISBN 978-3-648-18097-6	Bestell-Nr. 12088-0100
ePDF:	ISBN 978-3-648-18098-3	Bestell-Nr. 12088-0150

Jörg Schröder

Führung ohne Fluktuation

1. Auflage, September 2024

© 2024 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Munzinger Str. 9, 79111 Freiburg

www.haufe.de | info@haufe.de

Bildnachweis (Cover): © guvendemir, iStock

Produktmanagement: Mirjam Gabler

Lektorat: Barbara Buchter, extratour, Freiburg

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Einleitung	11
1 Orientierung bekommen	15
1.1 Gestalten oder mitschwimmen	15
1.2 Die Welt im Wandel	16
1.3 Rahmenbedingungen für Unternehmen	20
1.4 Generation Z	23
1.5 Menschliche Bedürfnisse und Treiber	26
1.6 Das wahre Ich und die Persönlichkeit	28
1.7 Führungskraft im Sandwich	32
1.8 Der Begriff Leadership	34
1.9 Der Leadershipkreis	37
2 Grundsätze für Führungskräfte	39
2.1 Prüfstand für Führungskräfte	39
2.2 Exzellente Leader benötigt	42
2.3 Führungskräftebewertung	44
2.4 Eindeutig delegieren	46
2.5 Wirksam durchsetzen	48
2.6 Positionen richtig besetzen	49
2.7 Probleme anpacken	51
2.8 Entscheidungen treffen	53
2.9 Mitarbeitende einbinden	55
2.10 Als Unternehmer denken und handeln	57
3 Stützende Persönlichkeitsanteile	61
3.1 Überblick	61
3.2 Persönlichkeitsmodelle	65
3.3 Integrität	68
3.4 Vertrauen, Geduld, Resilienz	68
3.4.1 Vertrauen	68
3.4.2 Geduld	70
3.4.3 Resilienz	72
3.5 Reflexion, Offenheit	73
3.5.1 Reflexion	73
3.5.2 Offenheit	74

3.6	Machbarkeit, Intuition, Abgrenzung	75
3.6.1	Machbarkeit	75
3.6.2	Intuition	77
3.6.3	Abgrenzung	78
3.7	Kreativität, Flexibilität	79
3.7.1	Kreativität	79
3.7.2	Flexibilität	80
3.8	Empathie	82
4	Substanzielle Erfahrungen	85
4.1	Die eigene Bewertung	85
4.2	In umstrittenen Situationen tiefer gehen	86
4.3	Definitiv produktiv sein	89
4.4	Entscheidungen begründen?	90
4.5	Mitarbeitende sowie Teams befähigen und begeistern	91
4.6	Umgang mit Komplexität	95
4.7	Naturgesetze berücksichtigen	98
5	Innere Führungskompetenz	103
5.1	Fachkompetenz dosiert einsetzen	103
5.2	Methodenkompetenz als Toolbox	105
5.2.1	Methode 1: Energieleistung voll nutzen	106
5.2.2	Methode 2: Seriell Bearbeiten	107
5.2.3	Methode 3: Die Eisenhower-Matrix	108
5.2.4	Methode 4: Rituale einsetzen	109
5.2.5	Methode 5: Wirklichkeit verstehen	110
5.2.6	Methode 6: Dynamisches und statisches Selbstbild	112
5.2.7	Methode 7: Verringerung von Komplexität	114
5.2.8	Methode 8: Indirekte Überzeugung erzielen	116
5.2.9	Methode 9: In Lösungen denken	117
5.2.10	Methode 10: Das Pareto-Prinzip	118
5.2.11	Methode 11: Primen (Vorglühen)	120
5.2.12	Methode 12: Heuristiken anwenden	121
5.2.13	Methode 13: Business Wargames oder spielerisch Probleme lösen	123
5.2.14	Methode 14: Verhandlungstechniken anwenden	124
5.2.15	Methode 15: Mediation, die Konflikt-Coaching-Methode	126
5.2.16	Methode 16: Betrachtung auf einer grünen Wiese in der Zukunft	127
5.3	Sozialkompetenz, der Türöffner	128
5.4	Selbstführungskompetenz, der Entscheider	129

6	Geschäftskompetenz	135
6.1	Strategie- und Innovationskompetenz	138
6.1.1	Strategiekompetenz	138
6.1.2	Innovationskompetenz	141
6.2	Organisationskompetenz	144
6.3	Projektkompetenz	146
6.4	Prozess- und Risikokompetenz	150
6.4.1	Prozesskompetenz	150
6.4.2	Risikokompetenz	152
7	Externe Führungskompetenz	157
7.1	Entwicklungskompetenz	157
7.2	Change-Kompetenz	160
7.3	Kommunikationskompetenz	162
7.4	Recruiting-Kompetenz	166
8	Transformation Leadership	171
8.1	Ausgewählte Erfolgsfaktoren	171
8.1.1	Welche Vorgehensweisen haben mir inhaltlich und persönlich geholfen, um exzellente Führung zu erzielen?	171
8.1.2	Was hat mir weniger oder gar nicht geholfen?	173
8.2	Positive Führung weitergeben	173
8.3	Transformationsmatrix	175
8.4	Szenarien-Darstellung	176
8.5	Kumulierung von Faktoren	178
8.6	Gesamtveränderung von Werten	180
9	Premium-Erfahrungen	187
9.1	Umgang mit prekären Persönlichkeiten	187
9.2	Enttäuschen als Entscheidung	190
9.3	Der Kreis der Würde	192
9.4	Die beste Version des Selbst	193
9.5	Die Macht geht immer von mir aus	195
9.6	Dünger für das Gehirn	197
9.7	Erfüllung durch Helfen	199
9.8	Vergangenheit betrachten?	200

10	Eigene Energiequellen	203
10.1	Meditation als Feuerpause	203
10.2	Dankbarkeit	204
10.3	Bewegung	205
10.4	Ernährung	206
10.5	Zeit für sich	209
11	Ausblick auf das Führen von morgen	211
11.1	Organisationsformen	211
11.1.1	Hierarchiearme Führungsmodelle	212
11.1.2	Adaptives System	217
11.2	Transformation Führungskraft in Richtung Coach	218
12	Schlusswort	221
	Literaturverzeichnis	223
	Stichwortverzeichnis	229
	Der Autor	233

Vorwort

In einer immer komplexeren Welt können nur exzellent ausgebildete und eingestimmte Teams bzw. Organisationen gewinnen. Diese Aussage ist zuerst einmal unabhängig von der Art der Aufbau- und Ablauforganisation im Unternehmen. Daher werden in diesem Buch grundsätzliche Zusammenhänge und spezifische Lösungen für die heutige und künftige Führung in der Arbeitswelt erläutert.

Die Perspektive ist primär für die Führungsebene dargestellt, lässt sich inhaltlich aber zugleich für Projektleiter, Fachexperten und auch angehende Führungskräfte anwenden, die auf ihre Art und Weise ebenfalls führen. Aus Sicht der Führungskraft bedeutet, dass die angebotenen Lösungen immer eine unternehmerische Betrachtung in Verbindung mit individuellen Komponenten aufweisen. Da Sie als Führungskraft grundsätzlich aus jeder Hierarchiestufe exzellente Führung erbringen können, gelten also die überwiegenden Prinzipien in diesem Buch für Vorstände, Geschäftsführer, Abteilungsleiter, Gruppen- und Teamleiter sowie Projektleiter gleichermaßen.

Exzellente Führung wird heute in Broschüren, auf Webseiten, in Studiengängen und in Seminaren erschöpfend angeboten, eine fassbare, also substanzielle Umsetzung findet nur in wenigen Unternehmen bzw. in einzelnen Fachbereichen wirklich durchdringend statt. Häufig besteht im obersten Management die Ansicht, dass gute Führung ohnehin bereits existiert und bei Bedarf nur etwas ausgebaut werden kann. Das vorliegende Buch vertritt hier die Sichtweise, dass exzellente Führung nur wirklich entstehen und bestehen kann, wenn zentrale Faktoren hierfür im Unternehmen bereitgestellt und angewendet werden.

In den folgenden Kapiteln werden dazu schrittweise die Voraussetzungen für gute Führung aufgezeigt, die in vielen Firmen und bei Führungskräften meist noch nicht ausgeprägt genug vorhanden sind, auch wenn das Potenzial oft bereits erkennbar ist. Herausgefordert von schwankenden Margen, veränderten Marktgrößen, massiv steigenden regulativen Anforderungen und einer in der Arbeitswelt angekommenen Generation Z (geboren 1996–2012) sind neue Führungsfaktoren zwingend nötig, um weiterhin gesamtheitlich erfolgreich zu sein. Es müssen Führungsprinzipien mit den Inhalten von Strategie, Persönlichkeit, Kommunikation und Sozialkompetenz kombiniert werden. Diese Faktoren werden zusammen ein gesamtheitliches Optimum an Innovation, Befähigung und Begeisterung bei einem überwiegenden Teil der Mitarbeitenden erzielen.

Das Buch ist chronologisch aufgebaut und die Kapitel und einzelnen Inhalte alternieren zwischen Theorie, Psychologie und Praxis, dadurch fügen sich die Faktoren für exzellente Führung schrittweise zu einem Gesamtbild zusammen.

Ziel des Buches ist es, umfangreiche Lösungsvorschläge zu vermitteln, die konkret in die Praxis umgesetzt werden können. Hierzu wird ein nahezu schlüsselfertiges System angeboten, das bei nachhaltiger Anwendung dazu führt, dass Leadership im Fachbereich (Ebene Fachbereichsleiter/Gruppenleiter/Teamleiter) oder vollumfänglich im ganzen Unternehmen (Ebene Geschäftsführer/Vorstand) erfolgreich angewendet wird. Das Credo der Mitarbeitenden wird sich durch die eingeleiteten Aktivitäten der Führungskräfte verändern. »Thank God it's Monday« wird das neue Gefühl werden, dies bedeutet, dass die Mitarbeitenden gerne montagsmorgens und natürlich an allen anderen Tagen ins Unternehmen kommen. Der Grund dafür ist weniger in der Bezahlung und in den Zusatzleistungen des Unternehmens zu suchen, sondern mehr in der Erfüllung ihrer eigenen Verwirklichung, also der Sehnsüchte und Visionen in Bezug auf die bekleideten Positionen. Nur durch diese emotionale Verknüpfung können die Bindungswerte signifikant erhöht werden und das Fachkräftedefizit im Unternehmen schrittweise reduziert und langfristig behoben werden.

Beim Lesen und bei der Umsetzung wünsche ich Ihnen viel Erfolg und Vergnügen.

Ihr

Jörg Schröder

Einleitung

Gibt es eine plausible Erklärung, warum hochqualifizierte Mitarbeitende in vielen Unternehmen nicht einmal einen Kugelschreiber ohne Genehmigung ihres Vorgesetzten bestellen dürfen? Dieselben Mitarbeitenden, die im Privaten Häuser bauen, Vereine führen, Familien gründen und Weltreisen durchführen, werden im Unternehmen mit engen Regeln belegt und überwacht. Hier sind Bestellungen, Entscheidungen und Arbeitszeiten überwiegend vom Vorgesetzten zu genehmigen. Trifft die Führungskraft in wichtigen Fragestellungen zeitnah keine Entscheidung, werden Projekte und Aktivitäten, teilweise über Monate und Jahre, unnötig verzögert.

Das Unternehmen erwartet zwar einerseits von seinen Angestellten eine hohe Arbeitsleistung, intrinsische Motivation, Eigenverantwortung und unternehmerisches Denken, die hierfür nötigen Rahmenbedingungen und Gestaltungsräume dafür sind de facto jedoch oft nicht gegeben. Damit sind Verzögerungen und Demotivation vorprogrammiert. Stark hierarchische Strukturen sind im digitalen Zeitalter angesichts des immer höheren Anteils der Generation Z unter den Mitarbeitenden obsolet. Schnelle und trotzdem gut fundierte Entscheidungen sind notwendig, um auf unterschiedlichste Anforderungen der VUCA¹- bzw. BANI²-Welt intelligent und flexibel zu antworten.

Laut Gallup Studie³ 2023 ist die emotionale Bindung der Mitarbeitenden zum Unternehmen mit aktuell 14 Prozent erschreckend gering. Zudem ist die Anzahl der Beschäftigten, die bereits gedanklich gekündigt haben, auf 19 Prozent gestiegen und hat damit den höchsten Wert seit 2012 erreicht. Die verbleibende große Masse von 67 Prozent der Mitarbeitenden mit geringer Bindung machen dabei überwiegend Dienst nach Vorschrift und schwächen dadurch das Unternehmen zusätzlich. Demnach sind 45 Prozent der deutschen Arbeitnehmenden entweder aktiv auf der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz oder offen für neue Angebote.⁴

Hauptaufgabe von Führungskräften im Unternehmen sollte es sein, Krisensituationen zu meistern, Megatrends zu erspüren und sich mit Strategien zu beschäftigen. Alle weiteren notwendigen Firmenabläufe sollten weitgehend selbstständig durch die Mitarbeitenden bearbeitet werden. Doch wie soll dies gelingen, wenn sich Führungskräfte permanent mit operativen Fragestellungen und Entscheidungen auseinandersetzen wollen bzw. müssen? Daher sollten Vorgesetzte zuerst eigene Verhaltensweisen hin-

1 VUCA = Volatility (Volatilität), Uncertainty (Ungewissheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Ambiguität)

2 BANI = Brittle (Brüchig), Anxious (Ängstlich), Non-Linear (Nicht-linear) und Incomprehensible (Unverständlich)

3 Vgl. Gallup Deutschland (2024)

4 Vgl. Nink (o. J.)

terfragen und verändern sowie eine vertrauensvolle Architektur im Unternehmen aufbauen, die alle Standardabläufe vollumfänglich in die Hände der Mitarbeitenden legt. Die Aufgaben von Führungskräften verschieben sich dann primär auf strategische Ausrichtungen des Unternehmens oder auf die Kommunikation mit und auf die vertrauensvolle Befähigung von Mitarbeitenden.

Damit dies gelingen kann, ist insbesondere ein höherer Bewusstseins- und Reifegrad von Führungskräften und Mitarbeitenden notwendig. Die Basis hierfür ist eine exzellente Prozessqualität, aufbauend auf einer fundierten und gelebten Unternehmenskultur. Um dies zu erreichen, werden schrittweise erprobte und praktische Vorgehensweisen beschrieben, die in jedem Kapitel unterschiedliche Vorschläge und Wissen anbieten, gepaart mit psychologischen Aspekten der Führung und des Menschseins.

Doch auch wenn die geeigneten Rahmenbedingungen noch nicht im gesamten Unternehmen vorhanden sind, können Sie als engagierte Führungskraft beginnen, in Ihrem Bereich relevante Veränderungen zuerst bei sich und dann in der gesamten Abteilung zu implementieren.

Im Detail werden dazu unterschiedliche Unternehmens- und Persönlichkeitsmodelle angeboten, die ich selbst als Führungskraft in zwei Unternehmen über fast zwei Jahrzehnte erfolgreich angewendet habe. Doch nur der gleichzeitige Einsatz beider Modellarten führt zum gewünschten Erfolg. Um dies vollumfänglich abzubilden, wurde von mir der Leadershipkreis (siehe Kapitel 1.9) entwickelt. Dieser betrachtet verschiedene Persönlichkeitsmerkmale und Führungskompetenzen, die bei integrierter Anwendung zu einer signifikanten Steigerung der emotionalen Bindung von Mitarbeitenden führt und damit der Fluktuation massiv entgegenwirkt. Die zwölf Persönlichkeitsanteile im mittleren Kreis zeigen die essenziellen Eigenschaften der Leader auf, die im täglichen Umgang mit Mitarbeitenden auf einem hohen Reifegrad benötigt werden. Auf Basis dieser erlernten Anteile können dann die unternehmensspezifischen Kompetenzen der äußeren Kreisebene bestmöglich unterstützt und ausgespielt werden.

Der wichtigste Faktor ist hierbei die eigene Selbstführungscompetenz, die auf Basis einer guten Reflexionsfähigkeit entsteht. Denn nur wenn ich mich selbst hinterfragen und führen kann, bin ich in der Lage, anderen Menschen als Führungskraft zu begegnen und sie zu unterstützen. In Verbindung mit praktischen Lösungsansätzen wird dies bei konsequenter Umsetzung eine höhere expressive Bindung im Unternehmen erzielen, die zudem dem Fachkräftemangel entscheidend entgegenwirkt.

Gallup-Best-Practice-Unternehmen zeigen auf, dass durchgängige oder auch nur fallweise Anwendungen dieser Prozesse und Methoden bei relativ geringem Initialaufwand und kontinuierlicher Umsetzung sehr gute Ergebnisse erreichen. Die emo-

tionalen Bindungswerte der Mitarbeitenden erhöhen sich über die Zeit von zuerst durchschnittlichen 14 auf 40 bis maximal 60 Prozent. Zusätzlich können sich m. E. die Bindungswerte mithilfe exzellenter Führung in einzelnen Abteilungen durch die Führungskraft auf 80–90 Prozent erhöhen. Haben Sie annähernd eine Vorstellung, welche positiven Effekte sich dadurch in Ihrem Unternehmen oder in Ihrem Bereich ergeben? Mitarbeitende werden ihr Handeln wesentlich eigenverantwortlicher und proaktiver gestalten und gerne zur Arbeit kommen, um sich hier Leistung, Bestätigung und Sinnhaftigkeit zu erarbeiten und abzuholen. Denn erfolgreich sein im Beruf, gepaart mit zusätzlichem Lob von der Führungsebene, ist der stärkste Motivations- und Belohnungsfaktor eines Menschen im Berufsleben. Die positiven Folgen sind laut Gallup: 81 Prozent weniger Fehlzeiten, eine bis zu 43 Prozent geringere Fluktuation, 64 Prozent weniger Arbeitsunfälle und 41 Prozent weniger Qualitätsmängel.⁵

5 Vgl. Nink (o. J.)

1 Orientierung bekommen

1.1 Gestalten oder mitschwimmen

Sie haben prinzipiell zwei Möglichkeiten, sich in der heutigen Arbeitswelt zu verhalten. Entweder mit dem Strom treiben lassen und sich dabei reaktiv den Gegebenheiten anpassen oder selbst gestalterisch und proaktiv agieren.

Der Untertitel dieses Buches lässt bereits erahnen, dass es hier primär um proaktive Ansätze und Ideen geht, dementsprechend um das engagierte Einbringen und Gestalten.

Lösen Sie die unternehmerischen Aufgaben integrativ und zukunftsweisend. Dabei ist es egal, in welcher Position Sie sich aktuell im Unternehmen befinden, ob Geschäftsführer, Teamleiter oder Fachexperte. Mitgestalten und entwickeln können Sie aus jeder Position heraus. Damit Derartiges gelingt, sollten Sie als Führungskraft eigene Vorstellungen und Werte mitbringen und weiterentwickeln, die selbstständiges Arbeiten und Gestalten durchaus zulassen.

Da Mitarbeitende einen Großteil des Unternehmenskapitals ausmachen, greift der fundamentale Ansatz: Wenn es den Mitarbeitenden gut geht, geht es auch dem Unternehmen gut. Da extrinsische Motivation bei vorhandener leistungsgerechter Bezahlung eine sekundäre Rolle spielt, ist es wenig zielführend, den Mitarbeitenden rote Teppiche auszurollen und/oder exorbitante Gehälter zu bezahlen.

Die Erfolge intrinsischer Motivation gegenüber extrinsischer Motivation wurden in vielen Studien (z. B. Cerasoli/Nicklin/Ford, 2014)⁶ für viele professionelle Bereiche nachgewiesen. Der bedeutsamste Gewinn der intrinsischen Motivation ist dabei die Fähigkeit, intensiv und über lange Zeiträume hinweg an einer Aufgabe oder an einem Projekt zu arbeiten. Intrinsische Motivation ist dabei der Königsweg zur Motivationssteigerung von Mitarbeitenden. Sie hat einen signifikanten Effekt auf die Arbeitsleistung. Insbesondere bei anspruchsvollen Aufgaben mit hohem Qualitätsanspruch sorgt intrinsische Motivation für den nötigen persönlichen Einsatz der Beteiligten. Hier ist dann hohe Eigenverantwortung und Autonomie gefordert, die nur durch die innere Steuerung der intrinsischen Motivation erzielt werden kann. Zusätzlich zeigen sich auch bei einfachen und klar definierten Aufgaben weitere eindeutige Effekte. Insgesamt empfiehlt die Forschung daher grundsätzlich, die Rahmenbedingungen für intrinsische Motivation bei Arbeitsaufgaben gezielt zu berücksichtigen.⁷

⁶ Vgl. Cerasoli/Nicklin/Ford (2014)

⁷ Vgl. WPGS (2024)

Unterstützt werden kann intrinsische Motivation besonders, wenn Mitarbeitende entsprechend ihren Eignungen proaktiv und sinnvoll integriert, gefördert und gefordert werden. Im Ergebnis entsteht ein florierendes Unternehmen mit Werten, Mitbestimmung, eigener Orientierung, Innovation und neuen Sichtweisen.

Natürlich können Sie als Führungskraft ausschließlich Anweisungen erteilen, die andere Menschen gegen Geld ausführen müssen. Lösen Sie sich dabei von der Illusion, dass hierdurch eine hohe Bereitschaft erzielt wird oder gute Ideen einfließen. Letztlich können Sie nur versuchen, Mitarbeitende auf der Reise mitzunehmen und zu überzeugen.

Daher fangen Veränderungen fast immer bei einem selbst an. Kompetenzen können durch Seminare schnell erlernt werden. Erfolgreiches Vorleben für Führungskräfte kann nur gelingen, wenn intrinsische Motivation und Orientierung in der eigenen Persönlichkeit vorhanden sind und sich weiterentwickeln dürfen. Dies erfordert diverse individuelle Fähigkeiten, wie beispielsweise aktives Zuhören, sein eigenes Handeln zu reflektieren und die Fähigkeit, andere begeistern zu können. Tatsächlich sind diese Eigenschaften in der heutigen schnelllebigen Welt teilweise verschwunden.

Fazit

Entscheiden Sie für sich, wo Sie mitschwimmen und wo Sie gestalten wollen. Bei der Gestaltung benötigen Sie Mut, die richtige Dosis der Überzeugung und Mitstreiter, die Sie auf dem Weg erreichen und mitnehmen dürfen. Doch nur wenn Sie zu Ihren eigenen Werten und Idealen stehen, können Sie aus meiner Sicht ein selbsterfülltes Leben führen und als exzellente Führungskraft geachtet werden.

1.2 Die Welt im Wandel

Zurzeit leben wir in den westlichen Industrienationen in einem Wohlstand und Reichtum, den es bisher so noch nie gab. Doch die aktuellen Krisen und die anstehenden Herausforderungen sind enorm: globale Marktverschiebungen, z. B. durch die BRICS-Staaten (Brasilien, die Russische Föderation, Indien, China und Südafrika sowie Ägypten, Äthiopien, Iran und die Vereinigten Arabischen Emirate), instabile Finanz- und Rentensysteme, Fachkräftemangel, Werteverfall in der Gesellschaft, Klimawandel, Epidemien, Flüchtlingskrise, Energiekrise, Fakenews, Kriege weltweit und in Europa (zum Zeitpunkt der Bucherstellung) und die scheinbar übermächtige Digitalisierung mit ihren Technologien. Verständlich scheint daher die große Unsicherheit zu sein, die in weiten Teilen der Bevölkerung vorhanden ist. Abbildung 1 zeigt, welche Ängste die Bundesbürger mit der Digitalisierung verbinden.

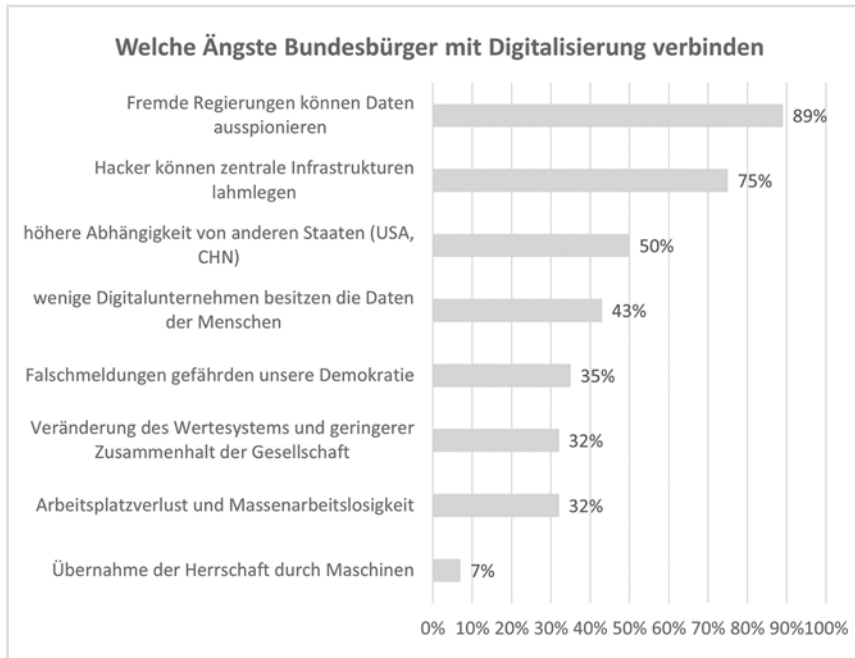


Abbildung 1: Welche Ängste Bundesbürger mit Digitalisierung verbinden (Grafik: Bitkom)⁸

Vertrauen in Politik und Fiskalsysteme sind auf einem niedrigen Stand und nehmen tendenziell weiter ab. Der Ruf nach politischer und wirtschaftlicher Stabilisierung nimmt massiv zu, ebenfalls der Wunsch nach starken politischen Köpfen, die zeitnah die Systeme wieder festigen sollen.

Rückblickend war es in den 1980er Jahren noch durchaus üblich, einen Beruf durch Ausbildung oder Studium zu erlernen und diesen bis zum Ruhestand auszuüben. Ab dem Beginn der 1990er Jahre sind dann schleichend neue signifikante digitale Veränderungen hinzugekommen, wie der Beginn des Internets, erste tragbare Mobiltelefone und eine steigende Anzahl von Personal-Computern mit E-Mail-Programmen und entsprechender Anwendersoftware. Mit der schrittweisen Festigung des Internets und der ersten Digitalisierungswelle gab es enorme Veränderungen im sozialen Verhalten in Unternehmen und in den Familien.

Teilweise wurden und werden aufgrund der Digitalisierung ganze Industriezweige oder Konzerne innerhalb weniger Jahre weggespült oder signifikant verkleinert. Als markantes Beispiel sind hier die Streamingdienste zu erwähnen, die zuerst Video-recorder und anschließend CD- und DVD-Player nahezu vollständig vom Markt verdrängt haben. Auch ehemalige Marktführer von Mobiltelefonen, die den Trend auf

8 Bitcom (2023)

Smartphones nicht erkannt hatten, sind verschwunden oder auf ein überschaubares Maß reduziert worden. Genauso wurde die Fotoindustrie massiv durch digitale Speicherkarten und hochauflösende Objektive in den Smartphones grundlegend verändert.

Auffallend dabei ist der relativ kurze Zeitraum der Umstellungen von 15 bis 20 Jahren, innerhalb derer sich die Menschheit an diese massive Transformation anpassen musste. Aktuell liegt der Anteil von Printmedien an den gesamten Informationsmedien unter 30 Prozent, Tendenz weiter fallend. Die Zeit, um in Ruhe eine Zeitung zu lesen, scheint nicht mehr vorhanden zu sein. Alternativ zu den Papierzeitungen gibt es nun Kurznachrichtendienste mit oft überschaubaren Inhalten und provokanten Einzelnachrichten, die die Sorgen der Nutzer weiter erhöhen. Hierdurch ist unser Gehirn einem gewissen Dauerstress ausgesetzt, da alle Anbieter im Netz das Interesse haben, jemanden so lange wie möglich auf ihren Seiten zu halten, was am besten durch Sensations- oder Katastrophennachrichten gelingt.

Hierfür gibt es mittlerweile performante Algorithmen, die spezifische Werbung, Berichte und Nachrichten gemäß dem Profil der Nutzer anbieten. Der Hintergrund ist mehr Werbung zu kommunizieren und letztlich die Verbraucher zu motivieren, weiter einzukaufen.⁹

Entkommt man den Blitznachrichten, Fakenews, Werbung, Spam und Fishing, wird man von sozialen Medien wie Instagram, Snap Shot, Facebook, WhatsApp, TikTok usw. dominiert. Diese sind nicht selten ein Ersatz für die fehlenden realen Kontakte im Außen. Bestätigungen für unser Tun erhalten wir nun tendenziell über Selfies und Likes. Bei weiterer Langeweile stehen Computerspiele und Filme zur Verfügung, die es schaffen, uns bei Bedarf dauerhaft abzulenken.

Alles scheint sofort bestellbar und zeitnah verfügbar zu sein. Aktuell liefern digitale Warenhäuser vereinzelt schon am gleichen Tag aus und zukünftig werden kleinere Aufträge dann wahrscheinlich per Drohne kommen. Anfragen und Mails, die nicht schnell beantwortet werden, finden meist keine Berücksichtigung mehr und Menschen sind aktuell kaum mehr in der Lage, fünf Minuten an der Kasse eines Supermarktes zu warten, ohne dass ein mittleres Chaos ausbricht.

Partnerschaften und Ehen zerbrechen schneller denn je, Scheidungsraten liegen seit dem Jahr 2000 in Deutschland zwischen 40 und 55 Prozent, wodurch ein massives Defizit in der Kindererziehung entsteht.¹⁰ Hinzu kommt, dass Kinder und Jugendliche im Durchschnitt von den Eltern immer früher mit elektronischen Geräten ausgerüstet

9 Vgl. Orłowski (2020)

10 Vgl. Statista.de (02.01.2024)

werden und der Umgang mit diesen einen Großteil der Zeit einnimmt. Tatsächlich ist jeder, der das Mobiltelefon ständig bei sich trägt und permanent verfügbar ist, in einer direkten Abhängigkeit durch soziale Medien und Kontakte.

Abbildung 2 zeigt die positiven und negativen Seiten der Digitalisierung auf.

Positiv		Negativ	
Information		Zeitverlust	
Kommunikation		Fake News	
Unterhaltung		Datenklau	
Bequemlichkeit		Abhängigkeit	

Abbildung 2: Positive und negative Seiten der Digitalisierung¹¹

Die positive Hälfte der digitalen Welt gilt es demnach ebenfalls zu würdigen. Das Internet ist ein Informationsspeicher mit nahezu allen relevanten Daten auf Knopfdruck. Bei richtiger Anwendung und entsprechender Zuzahlung können Dienste ohne Werbung genutzt werden, die nahezu unendliches Wissen anbieten. Intensive Reportagen und Berichte zu Politik, Finanzen, Wirtschaft und Technik sind jederzeit und aktuell verfügbar. Individuelle Themen können schnell recherchiert werden, indem wenige komprimierte Berichte aus vertrauenswürdigen und unterschiedlichen Quellen studiert werden. Bei der Nutzung von solchen Diensten sind jüngere Menschen älteren Nutzern in der Regel deutlich überlegen, da sie mit diesen Technologien aufgewachsen sind und sie ganz selbstverständlich nutzen.

Trotz aller Vorteile der digitalen Welt ist die Veränderung der Gesellschaft in sozialer Hinsicht unverkennbar. Auch die Arbeitswelt verändert sich grundlegend, beispielsweise durch Künstliche Intelligenz (KI) und Robotereinsatz, durch den einfachere Tätigkeiten, etwa für gering qualifizierte Arbeitnehmer, kaum noch vorhanden sind. Fachkräfte mit einem hohen Bildungsstand und beispielsweise kreativen Kompetenzen fehlen hingegen in vielen Branchen und Arbeitsfeldern.

¹¹ Vgl. Palkowitsch-Kühl/Heilmann (2021)

Wichtig

Definieren Sie Ihren eigenen Umgang mit sozialen Medien und Diensten. Der Mensch ist ein Gewohnheitsindividuum. Nur durch klare selbstbestimmte Nutzung und Abgrenzung der digitalen Welt ist ein langfristiges und zufriedenes Leben möglich. Grenzen Sie sich dazu selbst ab, durch Auszeiten, nicht ständiges Mitführen des Handys oder zumindest nicht permanentes Draufschauen.

Kaufen Sie sich einen separaten Wecker und halten Sie das Mobiltelefon aus dem Schlafzimmer fern. Nutzen Sie die Medien überwiegend als Werkzeuge, zu dem Zeitpunkt, wo sie gebraucht werden, und bringen Sie sich nicht in eine unkontrollierte Abhängigkeit.

Möchten Sie sich intensiv zu einem wissenschaftlichen Thema im Internet weiterbilden, so sollten Sie sich auf ausführliche Artikel von anerkannten Fachleuten konzentrieren.

Versuchen Sie zusätzlich zur Nacht weitere handyfreie Zeiten einzurichten. Dies kann ähnlich wie eine Intervall-Diät gestaltet werden, also 16 Stunden handyfreie Zeit und ein Aktivieren in den Stoßzeiten zwischen 12 und 20 Uhr.

In der gewonnenen freien Zeit definieren Sie eigene Spielregeln, wo Sie das tun, was Ihnen guttut, etwa Wandern in der Natur, Kanu oder Mountainbike fahren, Reisen, Freunde real treffen und intensiv diskutieren.

1.3 Rahmenbedingungen für Unternehmen

Schon immer gab es Herausforderungen und Krisen für Unternehmen, zu allen Zeiten wurden Industriezweige abgebaut, ersetzt oder verlagert. Agile Firmen haben sich auch unter diesen Bedingungen weiterentwickelt und konnten expandieren, während andere Unternehmen schließen mussten. Ausdehnung wurde vor allem ermöglicht, indem verschiedene Kunden von verschiedenen Branchen bedient wurden und dies mit unterschiedlichen oder modifizierten Produkten und Gesamtpaketen.

Erschwert wird dieses Verhalten durch instabile Finanzkonstellationen auf nationalen und internationalen Märkten. Hinzu kommen permanent neue gesetzliche Verordnungen, beispielsweise für die Bereiche Umweltschutz, Nachhaltigkeit, Lieferketten, Energieversorgung, Cybersicherheit und Produktsicherheit, die von den Unternehmen berücksichtigt und abhängig von der jeweiligen Größe verpflichtend umgesetzt werden müssen. Sich auf dem globalen Markt zu behaupten, wird für europäische Unternehmen immer schwieriger. Allein China nimmt mit mittlerweile 18,7 Prozent, (USA 15,5 Prozent, Indien 7,6 Prozent) den größten Anteil am kaufkraftbereinigten globalen Bruttoinlandsprodukt (BIP) ein. Die aktuellen Herausforderungen für die Welt für die nächsten Jahrzehnte sind in Abbildung 3 dargestellt.

Herausforderungen für die nächsten Jahrzehnte					
1 Menschen u. Gesellschaft	2 Gesundheits- wesen	3 Umweltschutz u. Ressourcen	4 Wirtschaft u. Business	5 Technologie u. Innovation	6 Politik u. Regelsysteme
					
Bevölkerung	Pandemien	Klima	Globalisierungs- betrachtung	Technologie- werte	Zukunft der Demokratie
Migration	Krankheiten	Verschmutzung	Macht- verschiebung	KI, AI	Geopolitik
Werte	Pflegekosten	Rohstoffe	Staats- verschuldung	Mensch und Maschine	Globale Risiken
Bildung		Ökosystem			Cyberkriege

Abbildung 3: Herausforderungen für die Welt für die nächsten Jahrzehnte¹²

Zudem zeigt die Bevölkerungsstruktur in den westlichen Ländern gemäß Abbildung 4 eine massive Veränderung von einer Pyramidenform (1950) hin zu einer Hochhausstruktur (Prognose für 2070). Durch die Überalterung der Gesellschaft bei weniger Geburten ist der Fachkräftemangel auch auf Dauer vorhersehbar. Qualifiziertes Fachpersonal fehlt massiv in nahezu allen Bereichen.

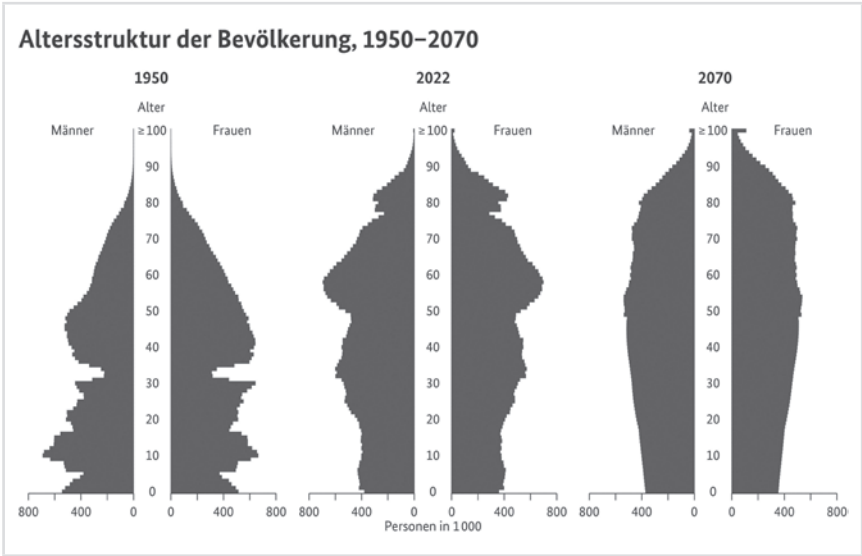


Abbildung 4: Altersstruktur der Bevölkerung¹³

¹² Vgl. Roland Berger (2023)

¹³ Vgl. Bund-Länder, Demografie Portal (2024)

Fehlender bezahlbarer Wohnraum, besonders in deutschen Großstädten, verschärft das Problem zusätzlich. Hier stellt die Abwanderung in andere EU-Staaten oft eine Alternative für hochqualifiziertes Personal dar. Aufgrund der besseren Bedingungen wandern daher immer mehr deutsche Staatsbürger in die Schweiz, Portugal, Schweden, Dänemark und Norwegen aus. Abbildung 5 zeigt, dass seit 2005 mehr deutsche Bürger das Land verlassen haben, als Deutsche aus dem Ausland zurückgekommen sind.



Abbildung 5: Wer kommt, wer geht?¹⁴

Tatsächlich hat Deutschland im Jahr 2021 ca. 70.000 Bundesbürger durch Fortzüge ins Ausland verloren. Hier kann man davon ausgehen, dass es sich meist um gut ausgebildete und integrierte Fachkräfte mit Fachschul- oder Hochschulabschlüssen gehandelt hat. Vergleichsweise hat die deutsche Bevölkerung einen akademischen Anteil von ca. 30 Prozent, wohingegen in Deutschland lebende Geflüchtete im Durchschnitt einen akademischen Anteil von ca. 21 Prozent aufweisen.¹⁵

Alle aufgeführten Aspekte zusammen bewirken einen massiven Mangel an Facharbeitskräften in Deutschland.

¹⁴ Vgl. Mediendienst (2023)

¹⁵ Vgl. DIW Berlin (2020)