

Von The Great Resignation zur Purpose Driven Organization?

Harald Schmid

Von The Great Resignation zur Purpose Driven Organization?

**„Das große Kündigen“ –
Radikaler Wertewandel in der Gesellschaft**



**Herausforderungen für die Unternehmen –
Mitarbeiter_innenfindung und -bindung**



**Retention & Engagement –
Alles steht und fällt mit der Führung**

Von The Great Resignation zur Purpose Driven Organization?

Gesellschaftlicher Wertewandel*

COVID19-Krise als „Veränderungsbeschleuniger“

„In 2 Jahren Pandemie hat sich so viel getan, wie in 30 Jahren zuvor nicht.“

- Familie nach wie vor Dreh- und Angelpunkt im Leben
- Freizeit gewinnt, Arbeit verliert (das gilt auch für Ältere bzw. Besserverdiener)
- Vertrauen in staatliche & religiöse Institutionen sowie große Unternehmen hat abgenommen
- Bereitschaft, sich gesellschaftspolitisch zu positionieren, ist gestiegen (Klima, Diversity, Gleichberechtigung, Impfung...)



Von The Great Resignation zur Purpose Driven Organization?

Generationen Y + Z - Zwischen Sorge & Sinnsuche*



Hauptsorgen
Klimawandel &
Lebenshaltungskosten

Nur 40 % fühlen sich
finanziell abgesichert

Zukunftseinschätzung
junger ÖsterreicherInnen
deutlich pessimistischer
als im internationalen
Vergleich

„Die jungen Generationen haben sich in den Pandemie Jahren neu orientiert und ihre Prioritäten in Richtung „worklife-balance“ und „sinnstiftende Tätigkeit“ nochmals geschärft.“

Von The Great Resignation zur Purpose Driven Organization?

Dieser Wertewandel verändert die Erwartungen an den Job*

faire Entlohnung

hybride
Arbeitsformen

flexible
Arbeitszeiten

weniger Stress
im Job

werteorientierte
Unternehmens-
Kultur

Purpose = Sinn
in der Arbeit

Von The Great Resignation zur Purpose Driven Organization?

Das „neue Mindset“ in Zahlen*

- ➡ 40 % der Generation Z wären lieber arbeitslos, als unzufrieden im Job (gegenüber 25 % bei den über 50jährigen)
- ➡ 50 % der Generationen Y + Z würden in keinem Unternehmen beginnen, wo nicht Diversity & Gleichberechtigung gefördert werden
- ➡ Ebenfalls 50 % dieser Generationen würden in keinem Unternehmen arbeiten, dessen ökologische & soziale Werte nicht zu ihren passen
- ➡ Etwa 1/3 der Jungen würde sofort kündigen, wenn es keine zeitliche & örtliche Flexibilität am Arbeitsplatz gibt.

Aber: Lt. Studie geben überdurchschnittlich mehr junge Beschäftigte im Vergleich zu älteren Arbeitsnehmenden an, dass ihnen Arbeit wichtig ist.

Von The Great Resignation zur Purpose Driven Organization?

Die große Sehnsucht nach dem Sinn in der Arbeit

„Der empfundene Sinn und Wert einer Arbeit ergibt sich nicht nur durch die Tätigkeit an sich, sondern auch, wie diese gesellschaftlich anerkannt und finanziell bewertet wird“.

Aus dem Buch: „Wofür wir arbeiten“ (B. Prainsack)

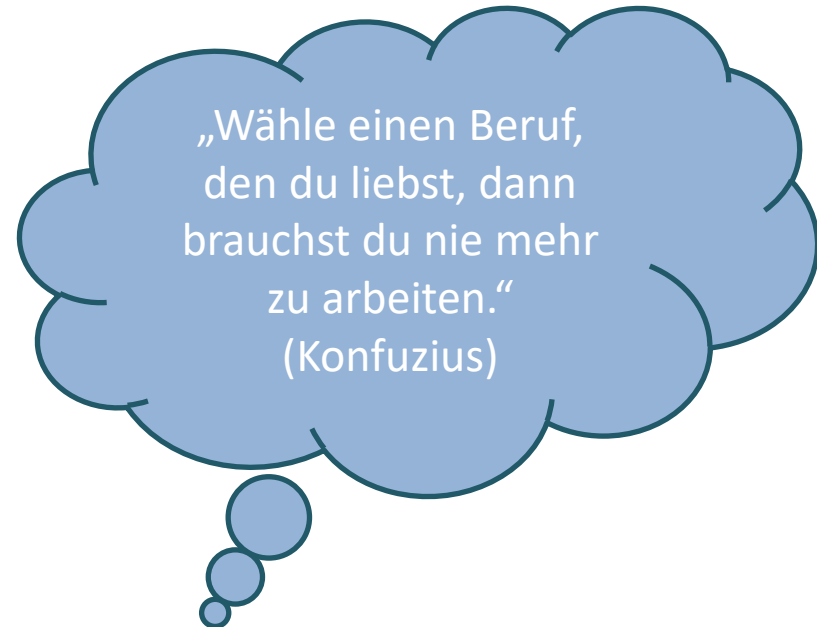
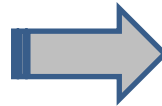
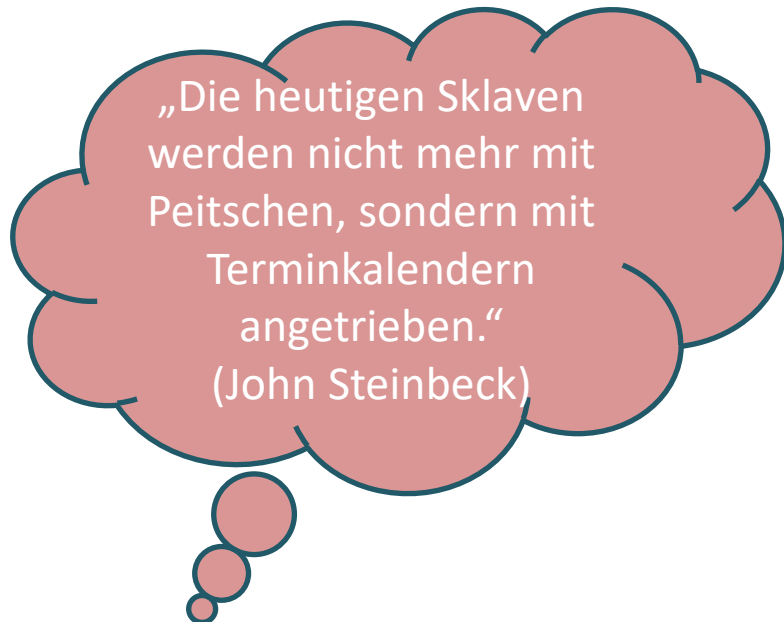
Great Place to Work, 2022:

- Am unzufriedensten sind die Beschäftigten im Hotel- und Gastgewerbe
- Am zufriedensten sind die Beschäftigten in der Technik- und Finanzbranche

In Österreich erleben nur 40 % der Befragten ihre Arbeit als sinnvoll. Das ist der schlechteste Wert unter allen 37 teilnehmenden Ländern.

Von The Great Resignation zur Purpose Driven Organization?

Die Einstellung zur Arbeit hat sich verändert



Von The Great Resignation zur Purpose Driven Organization?

Auswirkungen auf die Unternehmen 1

Die Fluktuationszahlen sind enorm gestiegen

- 2021 gaben fast 70 % der global befragten Unternehmen an, dass die Fluktuation zugenommen hat. (Mitten in der COVID-Krise!!)

Gleichzeitig gehen die Babyboomer in Pension

- Die große Pensionierungswelle wird erst ab 2025 so richtig anlaufen. Für D werden bis 2030 5 Mio. fehlende Arbeitskräfte prognostiziert.



Der Arbeitsmarkt hat sich zu einem extremen Nachfrager-Markt gewandelt. Heute bewerben sich die Unternehmen bei den potentiellen Mitarbeitenden. Manche Branchen/Unternehmen sind zu „no-go areas“ geworden.

Von The Great Resignation zur Purpose Driven Organization?

Auswirkungen auf die Unternehmen 2

Die emotionale Bindung der Beschäftigten nimmt ab

- Nur 13 % haben eine hohe emotionale Bindung zum Unternehmen, 69 % eine geringe und 18 % gar keine mehr (= innere Kündigung)*

Der „unbezahlte Extrameter“ geht verloren

- Quiet Qitting – Mitarbeitende sind nicht mehr bereit, Extraaufgaben zu übernehmen, für die sie nicht bezahlt werden. Wobei dafür der fehlende Respekt entscheidender ist, als die fehlende Vergütung.

Die Human Ressource wird in den kommenden Jahren zum knappen Gut und damit zum bestimmenden Wettbewerbsfaktor.

Von The Great Resignation zur Purpose Driven Organization?

Söldnerkulturen in den Unternehmen ante portas?

- In den USA war ein besseres finanzielles Angebot 2022 der wichtigste Grund für einen Jobwechsel („wellbeing“ gleich hoch).* Die drastisch gestiegen Lebenshaltungskosten werden zu zusätzlichen Fluktuationstreibern.
- Fehlendes Personal führt zu immer aggressiveren Recruiting-Methoden. Direktansprachen und Abwerbungen stehen an der Tagesordnung. „Bring your Friend“- Boni erleben eine Renaissance.

Was tun als Unternehmen?

Die eigene Kostenstruktur und/oder Unternehmenskultur gefährden?
Oder wegen Personalmangel Umsatzverluste riskieren?

Wo liegt die „richtige“ Balance?



Von The Great Resignation zur Purpose Driven Organization?

Unternehmens-Purpose – Orientierung in der Unsicherheit



Der Purpose ist der Beitrag, den ein Unternehmen für bestimmte Gruppen leistet, um damit eine bestimmte Wirkung zu erzielen.

Purpose Driven Organizations folgen also einem höheren Sinn und kommen dadurch besser durch Krisen und in die Zukunft.

Dieser höhere Sinn ist das zentrale Steuerinstrument, dem alles untergeordnet wird. Das reduziert u.a. Komplexität, ermöglicht Entscheidungen unter Unsicherheit und ein rasches Reagieren.

Der Purpose ist wie ein Fixstern, der einem Unternehmen in unruhigen oder unsicheren Zeiten die notwendige Orientierung gibt, um trotzdem proaktiv steuern zu können.

Von The Great Resignation zur Purpose Driven Organization?

Beispiele für Purpose-Statements

DER SPIEGEL

„Wir machen die
Welt verständlich.“

Uber

„transportation
that is as reliable
as running water.“



TESLA

„Wir treiben den
Übergang zu nachhaltiger
Energie voran.“



„Wir organisieren die
Informationen der Welt.“



„Wir verbinden Menschen
und verbessern ihr Leben.“

Für Purpose getriebene Unternehmen war es um 63 % wahrscheinlicher,
den Abschwung nach der Finanzkrise 2008 zu überstehen. (US-Studie)

Von The Great Resignation zur Purpose Driven Organization?

Der Unternehmenszweck als „Bindemittel“ für Mitarbeitende?

- Ein „knackiger“ Purpose auf der Homepage oder in Hochglanzbroschüren alleine reicht nicht, um zum Purpose Driven Unternehmen zu werden.
- Nur wer den Purpose konsequent in Programme, Strategien, Strukturen, Prozesse, Personal und Kultur übersetzt, macht ihn auch (er-)lebbar.
- Die Mitarbeiterzentrierung ist in Purpose-Unternehmen ein zentrales Element. Das setzt ein entsprechendes Mindset im Management voraus.
- Manche Unternehmen werden sich schwertun, einen authentischen Purpose zu benennen, der dem Wertesystem der Generation YZ entspricht.

Durch Purpose zu Retention macht Sinn, aber wirkt nicht von heute auf morgen

Von The Great Resignation zur Purpose Driven Organization?

Retention & Engagement – Alles steht und fällt mit der Führung

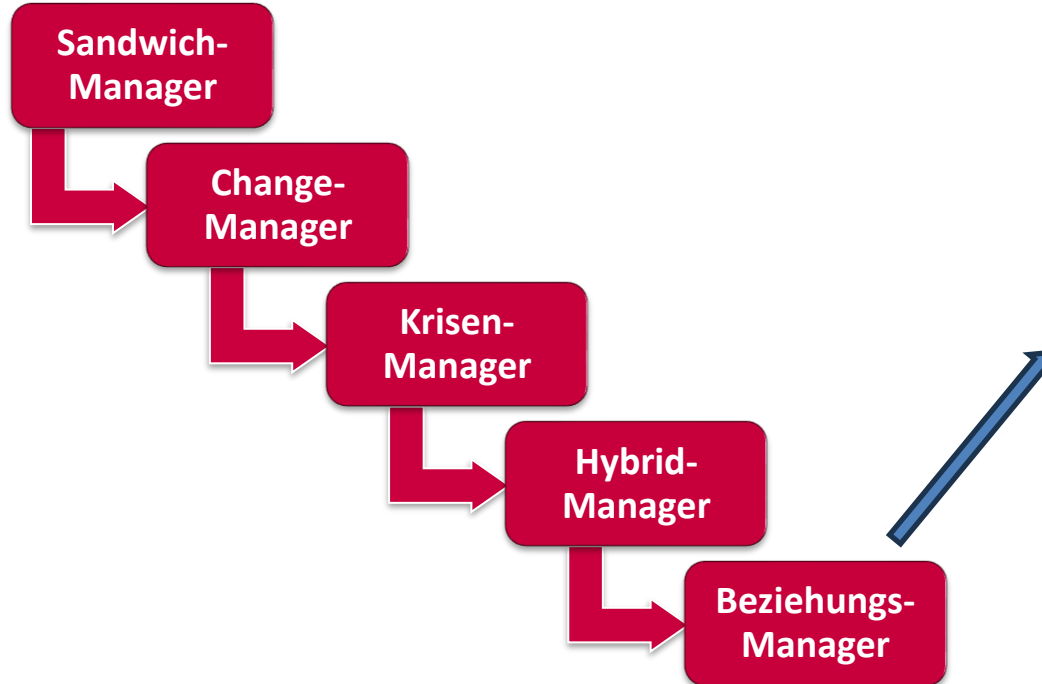
Retention - die Mitarbeitenden an das Unternehmen zu binden (z.B. durch eine Gehaltserhöhung), ist zu wenig. **Engagement** - entscheidend ist vor allem, die emotionale Bindung der Beschäftigten möglichst hochzuhalten, damit diese bereit sind sich reinzuhängen und ihr Bestes zu geben.

Den größten Einfluss auf die Retention & das Engagement hat die unmittelbare Führungskraft. Diese verantwortet auch das „wellbeing“ im Team.

- Nur 13 % der Beschäftigten in D erleben ein durch die Führungskraft positiv geprägtes Arbeitsumfeld*
- Unternehmen, die aktiv an der Führungsqualität arbeiten, können die Retention um 40 % steigern*
- „Die Menschen verlassen nicht das Unternehmen, sondern Vorgesetzte, unter denen sie arbeiten“

Von The Great Resignation zur Purpose Driven Organization?

Veränderte Werte erfordern ein verändertes Führungsverständnis



Führungskräfte im New Work sind:

- Kommunikationsdrehscheiben
- Sinnstifter
- Motivatoren
- Teambuilder
- Gesundheitsmanager
- Begleiter
- Trouble-Shooter.....

Je besser die Beziehung zur Human Resources, desto niedriger die Fluktuation.

Von The Great Resignation zur Purpose Driven Organization?

Diese Skills werden in der Führung besonders gefordert sein

Kommunikationsstärke – Feedback geben, aktiv & offen auf andere zugehen (egal ob physisch oder hybrid), den Purpose des Unternehmens übersetzen, dabei das Wesentliche vom Unwesentlichen trennen, den Austausch im Team sicherstellen

Vertrauenswürdigkeit – Diese Kompetenz beinhaltet mehrere Unterpunkte: Ehrlichkeit, Berechenbarkeit, Vereinbartes einhalten, Mitarbeitende nicht übervorteilen. Werden diese Verhaltensweisen als authentisch erlebt, bietet das die nötige Sicherheit im Team.

Achtsamkeit & Selbstreflexion – Wer achtsam ist, kann seine Gedanken und Handlungen reflektieren. Und wer sich selbst reflektieren kann, findet auch einen achtsamen & respektvollen Umgang mit seinen Mitarbeitenden

Resilient sein – In schwierigen Zeiten braucht es ein dickes Fell. Resilienz bedeutet daher nicht nur, Dinge auszuhalten, sondern den eigenen psychischen Stress, den belastende Ereignisse mit sich bringen, nicht an das Team weiterzugeben.

Von The Great Resignation zur Purpose Driven Organization?

Schlüsselkompetenzen: Empathie & Konfliktfähigkeit



Empathie - Die Fähigkeit, die unterschiedlichen Werte, Bedürfnisse, Stärken und Schwächen von einzelnen Mitarbeitenden oder auch ganzer Generationen wahrzunehmen.

Konfliktfähigkeit - Die Kompetenz, mit diesen Unterschieden konstruktiv umgehen zu können.

Unsichere Zeiten + verschiedene Generationen mit unterschiedlichen Werten im Team



eine brisante Mischung.....

Von The Great Resignation zur Purpose Driven Organization?

Auszug aus Studie: Generationenkonflikte am Arbeitsplatz*

Jede Generation wurde gefragt, was sie sich von ihrem Arbeitgeber wünschen, um eine integrative Arbeitsatmosphäre zu fördern.

Die Wünsche der Generationen gehen weit auseinander:

- Knapp jeder 2. Baby Boomer würde es gutheißen, Chancengleichheit am Arbeitsplatz zu fördern.
- Gen X möchte, dass Arbeitgeber mehr auf individuelle Bedürfnisse des Teams eingehen.
- Millennials wünschen sich am liebsten alles, außer die Stärken der älteren Generationen besser zu integrieren (27%).
- 44% der Gen Z möchten, dass die Stärken der jüngeren Generationen besser im Team integriert werden.

Von The Great Resignation zur Purpose Driven Organization?

Conclusio bzw. Hypothesen

- ➡ Die **Personalfindung** wird in den kommenden Jahren vielleicht wieder leichter werden – je nach wirtschaftlicher Entwicklung bzw. KI-Einsatz
- ➡ Die **Personalbindung** wird jedenfalls herausfordernd bleiben. Die Einstellung zur Arbeit hat sich massiv verändert. Und die Gen Z tritt zum großen Teil erst ein.
- ➡ Das **Engagement** der Beschäftigten wird zum zentralen Wettbewerbsfaktor. Qualität in der Führung & Wohlfühlen im Team stärken die emotionale Bindung.
- ➡ Eine Organisation nach deren **Purpose** auszurichten, kann in Bezug auf dieses Engagement hilfreich sein. Wenn der höhere Sinn auch als authentisch erlebt wird.

„The coming Years will be a Worker's World“ (The Economist, 2022)