

DE 5,80€ - AT 6,70€ - CH 8,90 SFr.



# Startup Valley .news

Europas großes Magazin für Start-ups, Gründer und Entrepreneur

ISSUE 05/2022



*DR. GEORG KOFLER & RALF DUMMEL*

## Gemeinsam auf der Jagd nach den Besten Deals!

THE FOUNDER MAGAZINE



# 10 GEBOTE GEGEN DIE GREAT RESIGNATION

So wappnen sich Startups für das große Davonlaufen

Text: Christian Bernhard

**A**ls 2021 in den USA die „Great Resignation“, das große Davonlaufen, begann, war es nur eine Frage der Zeit, bis die Kündigungswelle uns erreicht. Im Frühjahr 2022 wollen auch hierzulande rund ein Viertel der Mitarbeitenden ihrem Unternehmen in den nächsten 12 Monaten den Rücken kehren. Über 40 % planen den Absprung in den nächsten 3 Jahren. Auch Startups sind davor nicht gefeit.

Wie sieht es aktuell bei Ihnen aus? Eine Stelle ist vielleicht schon länger unbesetzt. Letzte Woche hat sich ein Mitarbeitender AU gemeldet. Ein Burnout, das kann dauern. Gestern hat Ihnen eine Mitarbeitende strahlend mitgeteilt, dass sie in freudiger Erwartung ist. Schnell ist klar, dass Sie noch rund 8-10 Wochen Puffer haben, bis die neue Situation sich aufs Team auswirkt. Die Hütte brennt, Abhilfe ist nicht in Sicht. Laut IAB, dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, vergehen aktuell rund 4-5 Monate, bis

Die Arbeitsmärkte sind gekippt, die Machtverhältnisse haben sich gewandelt: Der War for Talents ist vorbei. Die Talente haben gewonnen.

eine Stelle nachbesetzt werden kann. Je nach Position, Branche, Standort, Ruf der Firma und Kompetenz der Recruiter kann die „time to fill“ aber auch wesentlich länger dauern.

## Der Teufelskreis der Fluktuation

Das Problem bei den ganzen Kündigungen und Fehlzeiten ist, dass die Arbeit weiterhin erledigt werden muss. Dafür zu sorgen ist Aufgabe des Gründers: Wenn dabei etwas schiefgeht, droht eine Abwärtsspirale, an deren Ende der nächste Mitarbeitende das Startup verlässt. Eine reduzierte Belegschaft führt zu einer höheren Belastung, diese zu mehr Fehlern, unzufriedenen Kunden und mehr Druck. Daraufhin steigt zunächst die interne Unruhe, dann die Fehlzeiten und schließlich die Fluktuationsquote – womit der Teufelskreis in eine neue Runde geht.

Doch es hilft alles nichts. Sie überlegen sich, wer was übernehmen könnte. Ob es Ihnen bewusst ist oder nicht – um Klarheit zu gewinnen, orientieren Sie sich dabei an zwei Parametern: Wollen und Können. Daraus ergeben sich 4 Konstellationen mit jeweils unterschiedlichen Implikationen für die Führung.

Mit diesem Schema tappen viele Führungskräfte bei Personalengpässen in eine Falle, die zwar nachvollziehbar ist, sich aber regelmäßig kontraproduktiv auswirkt. Gretchenfrage: Wohin gehen Sie, wenn Not am Mann ist? Genau, zu Ihren besten Leuten. Sie wissen, dass Sie sich auf sie verlassen können.

## Wie sieht es aktuell bei Ihnen aus?



Das Problem dabei: irgendwann merken die guten Mitarbeitenden, dass der Lohn für ihre Arbeit im Kern darin besteht, einen Rucksack nach dem anderen aufgeladen zu bekommen. Gleichzeitig werden Kollegen, die Dienst nach Vorschrift verrichten, geschont. Steigt der Druck und gehen bei der Führung Empathie und Wertschätzung verloren, droht das, was man gar nicht gebrauchen kann: Ihre besten Leute fühlen sich nicht als Lieblinge, sondern als Packesel. Da sie sich ungerecht behandelt und ausgenutzt fühlen, beginnen sie, sich etwas Neues zu suchen.

### Die 4 Mitarbeitentypen und ihre ideale/bestmögliche Führung

Da sich der Rahmen nicht ändert, stellt sich die Frage, was stattdessen getan werden kann, soll und muss! Sich von „faulen Zähnen“, die weder wollen noch können, zu trennen, ist nicht so unmenschlich, wie es klingt. Nicht selten blühen entlassene Mitarbeiter in einem anderen Umfeld auf. Die „Lieblinge“ sollte man machen lassen und ihnen Freiräume schaffen: Wenn sie nicht bis zum Anschlag belastet werden, entwickeln sie mit ihren mentalen Reserven konstruktive und innovative Lösungen. Für die „Hoffnungsträger“ empfehlen sich Tätigkeiten, bei denen ihre Stärken zum Einsatz kommen. Ist Klarheit über die Zukunfts-Skills im jeweiligen Bereich gewonnen, können die Mitarbeitenden zielgerichtet entwickelt werden. Die heikelste, aber vielversprechendste Gruppe: „Sorgenkinder“, die früher einmal gewollt, jedoch irgendwann und -wo ihre Motivation verloren haben. Die Ursachen für den Rückzug liegen oft in verspieltem Vertrauen, nicht erwiesener Wertschätzung und enttäuschten Erwartungen. Offene Gespräche, zuhören und ernst nehmen, das Eröffnen von Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie eine Führung, die Kompetenz und Einsatz anerkennt, stellen praktikable Schritte dar, um Mitarbeitende wieder in den Lieblingsquadranten zurückzuholen.

Die Entwicklung hat erst begonnen und wird sich kontinuierlich weiter verschärfen: Gute Mitarbeiter können aus attraktiven Alternativen auswählen.

Arbeitgeber, die auch morgen noch erfolgreich Personal gewinnen wollen, müssen den Schritt zum Servant Leader, der Führung als Dienstleistung und nicht als Privileg versteht, konsequent gehen.

### 10 Gebote, um im Wettbewerb um die besten Mitarbeitenden zu bestehen

1. Scheren Sie Ihre Mitarbeitenden nicht über einen Kamm, sondern führen Sie sie individuell, je nach Reifegrad.
2. Lassen Sie Mitarbeitende, die können und wollen, einfach machen und schaffen Sie ihnen Freiräume, um sich zu entfalten und innovative Ideen zu entwickeln.
3. Ziehen Sie die faulen Zähne im Team-Gebiss. Jene, die weder wollen noch können, vergiften nicht nur die Stimmung, sondern blockieren auch die Entwicklung des Teams.
4. Schulen Sie konsequent jene Mitarbeitende, denen es noch an Kompetenz mangelt. Bilden Sie Stärken/Schwächentandems und trauen Sie Ihren Mitarbeitenden etwas zu.
5. Bemühen Sie sich ernsthaft und nachhaltig darum, jene Mitarbeitende, die nicht mehr wollen, zurückzugewinnen. Wertschätzung ist hier der Schlüssel zum Erfolg.
6. Machen Sie sich bewusst, dass die Struktur Ihrer Organisation Machtverhältnisse, Kommunikation und das Miteinander prägt.
7. Vergeben Sie Jobs nicht nach dem eierlegende Wollmilchsau-Prinzip, sondern nach dem „hire for Attitude & train for Skills“-Prinzip.
8. Führen Sie Bleibegespräche.
9. Schaffen Sie sich einen Puffer im Budget, um gute Mitarbeitende direkt einstellen zu können, wenn sie auftauchen.
10. Professionalisieren Sie Ihr Recruiting, um Personalengpässe schnell zu schließen. Machen Sie sich bewusst, dass es viele Methoden jenseits von post & pray, der guten alten Stellenanzeige, gibt. Machen Sie Personalgewinnung zur Chefsache und straffen Sie Ihren Prozess. Wer wochenlang wartet, bis er eine Vorauswahl trifft, darf sich nicht wundern, wenn die besten Bewerber schon bei der Konkurrenz gelandet sind.

### Christian Bernhardt

Christian Bernhardt ist Hochschuldozent und Fachbuchautor. Er berät Unternehmen in Deutschland und der Schweiz zu den Themen Recruiting sowie Wertschätzende Kommunikationskultur. [www.bernhardt-trainings.com](http://www.bernhardt-trainings.com)