

# ■ Fluktuation und kein Ende

**Die Arbeitsmärkte sind gekippt. Gute Mitarbeiter können aus attraktiven Alternativen auswählen. Die Entwicklung hat gerade erst begonnen und wird sich weiter verschärfen. Damit wandeln sich auch die Machtverhältnisse: Der War for Talents ist vorbei. Die Talente haben gewonnen. Arbeitgeber, die auch morgen noch erfolgreich Personal gewinnen wollen, müssen dem Rechnung tragen und den Schritt zum Servant Leader, der Führung als Dienstleistung und nicht als Privileg versteht, konsequent gehen.**

Als 2021 in den USA die „Great Resignation“, das große Davonlaufen, begann, war es eigentlich nur eine Frage der Zeit, bis die Kündigungswelle der Mitarbeiter auch Europa und die DACH-Länder erreicht. Wie verschiedene Umfragen von Gallup und anderen Instituten zeigen, verschärfte sich im Frühjahr 2022 auch hierzulande die Lage. Rund ein Viertel der Mitarbeiter steht in den Startlöchern und will seinem Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten den Rücken kehren. Über 40 Prozent planen den Absprung innerhalb von drei Jahren. Umgekehrt vergehen laut IAB, dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, aktuell rund vier bis fünf Monate, bis eine Stelle nachbesetzt werden kann. Je nach Position, Branche, Standort, Ruf der Firma und Kompetenz der Recruiter kann die „time to fill“ aber wesentlich länger dauern.

## Der Teufelskreis der Fluktuation

Das Problem bei den ganzen Kündigungen und Fehlzeiten ist, dass die Arbeit weiter erledigt werden muss. Und es ist der Job des Managers, dafür zu sorgen, dass es gelingt. Eine delikate Aufgabe: Wenn etwas schiefgeht, droht eine Abwärtsspirale, an deren Ende der nächste Mitarbeiter das Unternehmen verlässt. Eine reduzierte Belegschaft führt zu einer höheren Belastung, diese zu mehr Fehlern, unzufriedenen Kunden und zu mehr Druck. Daraufhin wächst zunächst die interne Unruhe, dann steigen die Fehlzeiten und schließlich erhöht sich die Fluktuationsquote – womit der Teufelskreis in eine neue Runde geht.

Mit einem Schema im Hinterkopf tapen viele Führungskräfte bei Personalengpässen in eine Falle, die zwar intuitiv nachvollziehbar ist, sich operativ allerdings regelmäßig kontraproduktiv auswirkt. Es stellt sich die Gretchenfrage: Wohin gehen Sie, wenn Not am Mann ist? Am liebsten zu Ihren besten Leuten. Diese leisten gute Arbeit und Sie wissen, dass Sie sich auf sie verlassen können. Das Problem dabei: Das geht einmal gut, zweimal und vielleicht auch drei- oder viermal. Aber irgendwann mer-

ken die guten Mitarbeiter, dass der Lohn für ihre gute Arbeit im Kern darin besteht, einen Rucksack nach dem anderen aufgeladen zu bekommen. Gleichzeitig werden die Kollegen, die Dienst nach Vorschrift verrichten, die Projekte an die Wand fahren oder sich komplett verabschiedet haben, geschont. Steigt der Druck und gehen bei der Führung Empathie und Wertschätzung verloren, droht genau das, was man gar nicht gebrauchen kann: Ihre besten Leute fühlen sich nicht als Lieblinge, sondern als Päckesel. Dauert das an und wird es nicht angemessen kompensiert, und zwar sowohl auf der monetären als auch auf der zwischenmenschlichen Ebene, verlieren sie die Motivation. Da sie sich ungerecht behandelt und ausgeutzt fühlen, beginnen sie, sich etwas Neues zu suchen.

## Die vier Mitarbeitertypen und ihre ideale/bestmögliche Führung

Da sich der Rahmen nicht ändert, stellt sich die Frage, was stattdessen getan werden kann, soll und muss!

■ Gibt es eine Lösung für die „faulen Zähne“? Sich von Mitarbeitern, die weder wollen noch können, zu trennen, ist nicht so unmenschlich, wie es zunächst klingt. Erstens kann jedem von ihnen zunächst eine Chance gegeben werden. Zweitens blühen entlassene Mitarbeiter nicht selten in einem anderen Umfeld plötzlich auf.

■ Die „Lieblinge“ sollte man machen lassen und ihnen Freiräume schaffen: Wenn sie nicht bis zum Anschlag belastet werden, entwickeln sie mit ihren freien mentalen Reserven regelmäßig konstruktive und innovative Lösungen, die ein Unternehmen voranbringen.

■ Für die „Hoffnungsträger“ empfehlen sich Tätigkeiten, bei denen ihre Stärken, die es immer gibt, zum Einsatz kommen. Ergänzend sollte ermittelt werden, wohin die

# Zehn Tipps gegen die Great Resignation

# in Sicht

Reise insgesamt geht und welche Zukunfts-Skills im jeweiligen Bereich relevant sind. Ist hier Klarheit gewonnen, können die Mitarbeiter rechtzeitig strategisch in die passende Richtung entwickelt werden.



Die heikelste, aber vielversprechendste Gruppe stellen die „Sorgenkinder“ dar. Das Delikate an diesen ist, dass sie früher einmal gewollt, jedoch irgendwann & -wo ihre Motivation verloren haben. Die Ursachen für den Rückzug liegen üblicherweise in verspieltem Vertrauen, nicht erwiesener Wertschätzung und enttäuschten Erwartungen. Meint die Führungskraft es ernst, ist es einfach, diese Mitarbeiter zurückzugewinnen: Offene Gespräche, zuhören und ernst nehmen, eine saubere Klärung der Erwartungen, ehrliche Entschuldigungen, das Eröffnen von Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten und eine Führung, die die Kompetenz und den Einsatz der Mitarbeiter wertschätzt, stellen praktikable Schritte dar, um die Mitarbeiter in den Lieblingsquadranten zurück-zuholen.

## Zehn Tipps, um im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter zu bestehen

**01** Scheren Sie Ihre Mitarbeiter nicht über einen Kamm, sondern führen Sie sie individuell, je nach Reifegrad.

**02** Lassen Sie Mitarbeiter, die können und wollen, einfach machen und schaffen Sie ihnen Freiräume, um sich zu entfalten und innovative Ideen zu entwickeln.

**03** Ziehen Sie die faulen Zähne im Team-Ge-biss. Jene, die weder können noch wollen,

vergiften nicht nur die Stimmung, sondern blockieren auch die Entwicklung des Teams.

**04** Schulen Sie konsequent jene Mitarbeiter, denen es noch an Kompetenz mangelt. Bilden Sie Stärken-Schwächen-Tandems und trauen Sie Ihren Mitarbeitern etwas zu.

**05** Bemühen Sie sich ernsthaft und nachhaltig darum, jene Mitarbeiter, die nicht mehr wollen, zurückzugewinnen. Wertschätzung ist hier der Schlüssel zum Erfolg.

**06** Machen Sie sich bewusst, dass die Struktur Ihrer Organisation die Machtverhältnisse, die Kommunikation und das Miteinander prägt.

**07** Vergeben Sie Jobs nicht nach dem eierlegende Wollmilchsau-Prinzip, sondern nach dem „hire for attitude & train for skills“-Prinzip.

**08** Führen Sie Bleibegespräche.

**09** Schaffen Sie sich einen Puffer im Budget, um gute Mitarbeiter direkt einstellen zu können, wenn sie auftauchen.

**10** Professionalisieren Sie Ihr Recruiting, um Personalengpässe schnell zu schließen. Machen Sie sich bewusst, dass es mehrere Dutzend Methoden jenseits 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 sind.



### Der Autor:

Christian Bernhardt ist Hochschuldozent für nonverbale Kommunikation, Kommunikationspsychologie und Kommunikation im digitalen Raum. Der Fachbuchautor hält Vorträge und Hybrid-Trainings zu den Themen Recruiting sowie Wertschätzende Kommunikationskultur und berät dazu Unternehmen in Deutschland und der Schweiz.

✉ [bernhardt@wissensmanagement.net](mailto:bernhardt@wissensmanagement.net)

