



vorgestellt von

Dr. Melanie Cordini

systemischer Management Coach
Expertin für Führung und
Kommunikation
www.fuehrungsgeber.de

Kontakt: cordini@fuehrungsgeber.de



Risikofaktor Mitarbeiterfluktuation – wie Sie gute Leute halten und glücklich machen!

Fluktuation ist in Zeiten des Fachkräftemangels extrem ärgerlich. Dabei geht es nicht nur um ungeklärte Nachfolge, sondern um die Folgen, die eine ungewollte Fluktuation mit sich bringt.

Was macht ungewollte Fluktuation so gefährlich?

Jede Kündigung erzeugt Kosten (z. B. Arbeit bleibt liegen, Mehrbelastung der anderen, Rekrutierung und Einarbeitung der Nachfolger). Weitaus schmerzhafter sind allerdings der Know-How Verlust, verändertes Kundenverhalten oder sogar Kundenabgang, weil der gewohnte Ansprechpartner weg ist. Mit dem Mitarbeiter geht auch Vertrauen, das sich der oder die Neue erst mal wieder verdienen muss.

Was sind sinnvolle Maßnahmen bei Frühfluktuation?

Wollen Sie einer Kündigung innerhalb der ersten 12 Monate nach Einstellung in Ihrem Unternehmen vorbeugen, überprüfen Sie Ihre Auswahl- und Einarbeitungsprozesse.

- Ist die Stelle in der Ausschreibung realistisch dargestellt?
- Wissen Sie, welche Persönlichkeit in das betreffende Team passt?
- Werden neben den Kompetenzen auch Bedürfnisse und Vorstellungen der Bewerber geklärt?
- Gibt es einen mit dem Mitarbeiter abgestimmten Einarbeitungsplan?
- Gibt es einen Mentor oder regelmäßige Feedbackgespräche?

Wie man ein neues Arbeitsumfeld wahrnimmt, hängt zum großen Teil von der eigenen Persönlichkeit ab. Wollen Sie Kernbedürfnisse im Vorfeld klären, eignen sich Testverfahren zur Persönlichkeitsdiagnostik: Das Instrument „key for You“ z. B. fokussiert auf wenige grundsätzliche Eigenschaften wie Strukturiertheit oder Sachlichkeit und ist damit auch für Laien anwenderfreundlich. Verfahren wie die Motiv-Potenzial-Analyse sind komplexer, erfordern bei der Auswertung aber professionelle Unterstützung.

In jedem Fall gilt vorab: Als erstes kommt die „Ist-Analyse“. Nur wer sich selbst und sein Unternehmen gut kennt, kann entscheiden, wer dazu passt.

Warum gehen die meisten Mitarbeiter?

Der häufigste Kündigungsgrund nach der Frühphase, hier sind sich Studien in Deutschland und den USA einig, ist die direkte Führungskraft. Mitarbeiter erwarten oft vergeblich regelmäßiges Feedback, Wertschätzung und ein Eingehen der Führungskraft auf Ihre Bedürfnisse.

In Führungsworkshops höre ich dagegen oft: „Wann soll ich das noch neben dem operativen Geschäft machen?“ Hier wird die Bedeutung von Führung schlicht verkannt.

Was bindet Mitarbeiter ans Unternehmen?

Wer eine feste Bindung an seinen Arbeitgeber hat, denkt nicht über Fluktuation nach. Der wichtigste Bindungsfaktor ist das direkte Arbeitsumfeld:

- **Führungskraft** – Besteht ein vertrauensvolles Verhältnis zur Führungskraft?
- **Arbeitsinhalt** – Ist der Mitarbeiter weder über- noch unterfordert und entsprechen die Aufgaben seinen Interessen und Kompetenzen?
- **Team** – Fördert und unterstützt sich das Team gegenseitig, gibt es eine gesunde Konfliktkultur und passen die Teammitglieder zueinander?
- **Unternehmenskultur** – Fördert die Unternehmenskultur den Zusammenhalt und die Identifikation mit dem Unternehmen?

Die gute Nachricht lautet also: Wesentliche Bindungsfaktoren sind intern und damit beeinflussbar. Die Frage ist, wo setzen Sie konkret an – und hier hilft die Glücksforschung.

Mitarbeiterbindung ist Glücksache

Wer glücklich bei der Arbeit ist, der bleibt. Überraschendes in diesem Zusammenhang zeigt eine Studie des Dienstleisters Stepstone. Von den Top 8 Faktoren, die Glück beim Arbeitsplatz beeinflussen, handelt es sich bei sieben um weiche Fakten.

1. **Respektvoller Umgang miteinander**
2. **Eine interessante Tätigkeit**
3. **Arbeiten in einem guten Betriebsklima**
4. **Arbeiten in einer fairen und offenen Unternehmenskultur**
5. **Anerkennung für die geleistete Arbeit**
6. **Sich selbst treu bleiben dürfen**
7. **Eine gute Work-Life-Balance**
8. **Gute Beziehungen zu den Kollegen**

Glücksache ja, aber einen Großteil dieser Glücksfaktoren kann die Führungskraft direkt oder indirekt beeinflussen. Tun Sie Klima, Kultur und Work-Life-Balance nicht als weiche Fakten ab, und investieren Sie in die Kommunikations- und Empathie Fähigkeit Ihrer Führungskräfte.