



## Mitarbeiterfluktuation? Hier sind die wahren Gründe

Um zukunftsfähig zu sein, gilt es, die volle Leistungskraft der Mitarbeitenden zu mobilisieren. Dazu brauchen wir sowohl deren ganzes Know-how als auch deren emotionale Verbundenheit. Toptalente so lange wie möglich im Unternehmen zu halten, ist von oberster Priorität. Deshalb müssen wir uns um die *wahren* Gründe für Mitarbeiterfluktuation kümmern. Und die sind äusserst facettenreich. Der Beitrag zeigt, an welchen Stellschrauben wir drehen können.

■ Von Anne M. Schüller



Mitarbeitertreue lässt sich nicht bei allen und jedem erreichen – und schon gar nicht auf die gleiche Weise. Denn Verbundenheitsprioritäten sind je nach Branche, Hierarchieebene und Funktion ziemlich verschieden. Auch der Persönlichkeitstyp, die Generationenzugehörigkeit, das Geschlecht und die jeweilige Lebenssituation sind zu beachten. Nie darf man dabei den Fehler machen, von sich selbst auszugehen.

*Doch Mitarbeiterbindung geht vom Blickwinkel des Unternehmens aus.*

Dabei werden – meist unter dem Begriff Retention-Management – vielerlei Massnahmen in Gang gebracht mit dem Zweck, die Mitarbeitenden, die man halten will, an sich zu binden. Was wir aber in Wirklichkeit wollen, ist deren emotionale Verbundenheit.

*Verbundenheit wird aus der Perspektive der Mitarbeitenden betrachtet.*

Ausschlaggebend aus deren Sicht, um längere Zeit im Unternehmen zu bleiben, sind vielfältige emotionale Aspekte: das Betriebsklima, die Arbeitszufriedenheit, die Anerkennungskultur, die Weiterentwicklungsperspektiven sowie die betrieblichen Rahmenbedingungen, die unter anderem auch das Verhalten der Führungskräfte determinieren. Freiwillige Treue ist nicht an einen Arbeitsvertrag gebunden. Man kann sie nicht erkaufen, nicht einfordern und schon gar nicht erzwingen. Das Unternehmen bekommt sie geschenkt. Sie löst nicht Bindung, sondern Verbundenheit aus.

### Ist schlechtes Führungsverhalten an allem schuld?

In einschlägigen Studien werden meist die Führungskräfte dafür verantwortlich gemacht, dass sie durch schlechtes Verhalten die Leute verjagen. Doch solche Vorwürfe greifen vielfach zu kurz. Wir müssen bis zur Quelle, um die wahren Abgangsursachen zu finden.

Denn nicht die Menschen per se sind «verkehrt». Vielmehr unterliegen sie organisationalen Strukturen, Prozessen, Karrierewegen und Belohnungssystemen. Da muss vorrangig angesetzt werden, dann ändert sich auch das Führungsverhalten.

So wie Spielregeln definieren, wie ein Spiel funktioniert, so definieren die internen Verfahren, wie Führung im Unternehmen «gespielt» werden soll. Nehmen wir ein klassisches Organigramm. Da thront der Chef einsam weit oben, darunter, in Kästchen eingesperrt (!), seine brave Gefolgsmannschaft. Nur allein schon solch ein alphahierarchischer Rahmen determiniert das interne Denken und Handeln.

Dort, wo verkrustete Hierarchiestrukturen bestehen, wird vor allem riskiert, dass die besten jungen Talente nicht lange zu halten sind. High Potentials sind nicht darauf angewiesen, sich auf eine vorgegebene Arbeitsweise einzulassen. Wenn ihnen was nicht passt, suchen sie sich einen Arbeitgeber, der ihren Vorstellungen besser entspricht. Oder sie wechseln zu denjenigen, die ihre Werte teilen: New-Economy-Unternehmen.

### Suchen Sie nach denen mit Loyalitätspotenzial?

Loyalität fängt mit der Auswahl der richtigen Leute an. Denn Fachexpertise ist nicht alles. Wer Leute wählt, die nicht zur Unternehmenskultur oder schlecht ins Team passen, oder wer Menschen mit niedrigem Loyalitätspotenzial rekrutiert, braucht sich nicht zu wundern, dass bei ihm ein ständiges Kommen und Gehen herrscht.

Analysieren Sie deshalb im Vorfeld zunächst einmal ganz genau, welche Ihre wertvollsten loyalen Mitarbeitenden sind, auf welchen Wegen diese zu Ihnen kamen, was sie auszeichnet und wie sie sich verhalten:

- Welche Muster sind zu erkennen?
- Welche davon lassen sich reproduzieren?
- Und welche wollen wir fortan vermeiden?

So können Profile und Prozesse erstellt werden, mit deren Hilfe man systematisch auf die Suche nach neuen loyalen, leistungsbereiten und engagierten Mitarbeitenden gehen kann. Man lernt dabei auch, systematisch solche



Menschen zu meiden, bei denen alle Loyalisierungsbemühungen zwecklos sind. Mithilfe passgenauer Parameter lässt sich schliesslich ein Frühwarnsystem installieren, das zeitig vor Wechselwilligkeit warnt.

## Den Onboarding-Prozess gezielt unter die Lupe nehmen

Oft sind gerade die hoch engagierten Talente bereits nach den ersten Arbeitstagen derart frustriert von dem, was sie gleich anfangs erleben, dass sie das Unternehmen am liebsten sofort wieder verlassen. Und vielfach tun sie das auch. Solche Frühfluktuation verursacht gewaltige Kosten. Woran das liegt? Verkorkste Einarbeitungsprozesse, eine suboptimale Willkommenskultur und antiquierte Betriebsroutinen sorgen sehr häufig dafür, dass ambitionierte Neulinge schnell wieder das Weite suchen.

Da ist zum Beispiel Lars. «Für meine Ideen interessiert sich niemand bei uns, ich bin ein viel zu kleiner Fisch», erklärt er mir desillusioniert. Der junge Mann war mir schon in der Diskussionsrunde nach meinem Vortrag aufgefallen. Beim anschliessenden Umtrunk sprach ich ihn noch mal an. Er war erst kürzlich eingestellt worden und wollte ein paar neue Dinge einbringen. Seine Vorschläge hatten es in sich. «Ich weiss», sagt Lars enttäuscht, «doch ich finde einfach kein offenes Ohr.» Er war bereits auf dem Absprung.

Oder nehmen wir Anja. Sie war gleich nach der Uni in die Firma gekommen. Schon in den ersten Tagen brauchte sie eine neue Computermouse. Aufwendig musste sie zunächst ein Formular für den Bestellvorgang suchen. Zudem benötigte sie die Unterschrift des Vorgesetzten, weil dort alle Anschaffungen schriftlich einzureichen und zu genehmigen waren. Statt am Computer zu sitzen und zu warten, bis die Maus endlich eintraf, hat sie gekündigt. Für solchen Bürokratiefirlefanz war sie sich, bestens ausgebildet, zu schade.

## Wer macht bei Ihnen Karriere – und vor allem, wie?

Meist wird Karriere noch immer gleichgesetzt mit hierarchischem Aufstieg. Dabei gibt es viele Merkwürdigkeiten. Man dient sich

hoch, ist irgendwann «dran» und darf nicht übergangen werden. Fähig oder unfähig zu höheren Weihen? Kaum relevant. Ist die einzige Möglichkeit, mehr Geld zu verdienen, an eine Führungskarriere gekoppelt, dann ist es nur logisch, dass diese erstrebt wird – selbst dann, wenn man Menschen eigentlich gar nicht führen kann oder will.

Wer einen akademischen Titel hat, ist in vielen Unternehmen fast automatisch für Führungsaufgaben prädestiniert, obwohl man an der Uni so gut wie nichts über Führungsexzellenz lernt. Anderswo darf man sich einer Beförderung ins Führen auch dann kaum widersetzen, wenn einem dies gar nicht liegt. Man wird zum Führen «verdonnert». Oder, auch ein Klassiker: Topresultate in fachlichen Dingen werden mit einer Führungsaufgabe belohnt. Leider ist ein solider Fachmann nicht zwangsläufig auch eine Führungspersönlichkeit.

Schliesslich stellt sich die Frage, welcher Typ Mensch in die oberen Etagen befördert wird. Das sind gar nicht so selten angehende Narzissten und Psychopathen. Ihr Charisma lullt uns ein, und ihre Durchsetzungskraft scheint sie geradezu für Leadership zu qualifizieren. Leider ist Dominanzgebaren oft mit einem Mangel an Empathie verbunden. Führungseminare können das nur übertünchen. Wenn es eng wird, fallen sie in «hartes» Führen zurück, weil das ganz einfach ihrem Naturell entspricht.

## Ungewollter Mitarbeiterfluktuation auf der Spur

In vielen Führungsetagen geht es zu wie im Taubenschlag. Längst ist der ständige Wechsel Normalität. Kein Wunder, dass bei den damit verbundenen permanenten Veränderungen auch die Mitarbeiterloyalität auf der Strecke bleibt. Denn Loyalität entsteht zwischen Menschen. Sie braucht – genauso wie auch Vertrauen – Zeit, um wachsen zu können. Und beides ist, wenn es schlecht läuft, in Sekunden zerstört.

Wer zudem statt Wohlwollen, Selbstbestimmung und Respekt im Umgang vor allem Dauerdruck, Desinteresse und Missvergnügen erlebt, der kündigt innerlich oder real. Die Gefahr ist übrigens dort am grössten, wo es

aufgrund von Remote Work kaum persönliche Nähe und infolge ständiger Wechsel keine emotionale Verbundenheit gibt.

Um einerseits den vielerlei möglichen Ursachen für ungewollte Mitarbeitermigration auf die Spur zu kommen und andererseits die Mitarbeiterloyalität zu verbessern, sollten wir aufhören, zu spekulieren. Viel hilfreicher ist es, ausgewählten Mitarbeitenden die beiden folgenden Fragen zu stellen, am besten schriftlich und anonym:

- Was können wir, ehrlich gesagt, ganz konkret tun, damit unsere Mitarbeitenden länger bei uns im Unternehmen bleiben?
- Was sollten wir, ehrlich gesagt, unbedingt meiden, damit ungewollte Mitarbeiterfluktuation erst gar nicht entsteht?

Solche Fragen lassen sich sogar in gut gemachte Exit-Interviews integrieren, um endlich die wahren statt der nur vorgegaukelten Austrittsgründe zu finden.

### DAS BUCH ZUM THEMA



Anne M. Schüller  
**Das Touchpoint-Unternehmen**  
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt

Gabal Verlag, 368 Seiten  
ISBN: 978-3-86936-550-3  
Auch als Hörbuch erhältlich



### AUTORIN

**Anne M. Schüller** ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenzentrierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von XING wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. 2024 wurde sie als Unternehmerin der Zukunft ausgezeichnet.  
[www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)