

# Mitarbeiterfluktuation

## Den wahren Gründen auf der Spur

---

Um zukunftsfähig zu sein, muss es einem Unternehmen gelingen, die volle Leistungskraft seiner Mitarbeitenden zu mobilisieren. Dazu braucht es nicht nur deren Know-how, sondern auch ihre Loyalität. Nicht Mitarbeiterbindung, sondern emotionale Verbundenheit ist deshalb entscheidend. Wem etwas von Herzen nicht passt, nimmt schleunigst Reißaus. Meist sind die Unternehmen selbst daran schuld. Wer an den richtigen Stellschrauben dreht, kann das verhindern.

---

Missgestimmte, unmotivierte, illoyale Mitarbeitende sind die größten Umsatzvernichter eines Unternehmens. Sie hemmen dessen Innovationskraft und zersetzen die betriebliche Zukunft. Denn solche Mitarbeitende sind nicht nur unwillig und öfter absent, sondern oft auch destruktiv. Die daraus resultierenden Produktivitäts- und Ertragseinbußen sind enorm. Hinzu addieren sich Fluktuationskosten, ein erhöhter Rekrutierungsaufwand und eine lädierte Arbeitgeber-Attraktivität.

Loyale Mitarbeitende hingegen sind ihrem Arbeitgeber – ganz unabhängig vom Arbeitsvertrag – im Herzen treu. Sie sind leistungsbereiter, engagierter und ambitionierter. Sie machen sich Gedanken

um das Wohl und Wehe der Firma. Sie identifizieren sich mit ihr und machen deren unternehmerische Interessen zu ihren eigenen. Sie sprechen oft, gut und gerne über das Unternehmen – drinnen und draußen. Sie empfehlen es vehement weiter und werden als Corporate Influencer aktiv.

### **Nicht Bindung, sondern Verbundenheit ist entscheidend**

Mitarbeiterbindung geht vom Blickwinkel des Unternehmens aus. Dabei werden – meist unter dem Begriff Retention Management subsummiert – vielerlei Maßnahmen in Gang gebracht mit dem Zweck, die Mitarbeitenden, die man halten will, an sich zu binden. Doch schon

allein das Wort Bindung birgt in sich etwas Erzwungenes, fast möchte man an Fesseln denken. Loyalität hingegen ist ein ungeschriebener Vertrag, der auf ethischen Werten basiert. Wird dieser Vertrag gebrochen, spricht man von innerer Kündigung, die lange unsichtbar bleibt, während sie schon ihre unheilsamen Bahnen zieht.

Was wir also in Wirklichkeit wollen, ist emotionale Verbundenheit. Sie geht von der Perspektive der Mitarbeitenden aus. Deren freiwillige Treue bekommt ein Arbeitgeber jedoch nicht wie von selbst. Er muss sie sich immer wieder neu verdienen, damit sie bleibt. Dabei sind die Verbundenheitsprioritäten je nach Branche,

Hierarchieebene und Funktion verschiedenen. 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. Denn die Menschen sind alle verschiedenen.

Falsch verstandene Loyalität beruht auf blindem Gehorsam. Sie ist hier natürlich nicht gemeint. Der in unserem Sinne loyale Mitarbeitende tritt vielmehr sogar dann für die Interessen seines Arbeitgebers ein, wenn er dabei persönlich anecken kann. Und er verzichtet auf das Verfolgen egoistischer Ziele, wenn diese dem Unternehmenszweck schaden. Wer solche Leute gewinnen und längstmöglich halten will, muss sich um die wahren Gründe für Mitarbeiterfluktuation kümmern. Und die sind facettenreich.

### **Ist schlechtes Führungsverhalten wirklich 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. Hier 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 ganz oben, darunter, in Kästchen eingesperrt, seine brave Gefolgsmannschaft. Nur allein schon solch ein alphahierarchischer Rahmen determiniert das interne Denken und Handeln.

Manche Unternehmen gleichen Minenfeldern, bei denen jeder Fehltritt eine Explosion auslösen kann. Kein Wunder, dass die Leute dort nur die ausgetretenen Pfade gehen, den Kopf einziehen und die

Firma schnell wieder verlassen. Vielfach gibt es bonifizierte Abteilungsziele, die eine interdisziplinäre Zusammenarbeit unvorteilhaft machen. Wer Fluktuationsursachen beseitigen will, muss sich also auch mit der internen Fehlerkultur und falschen Belohnungssystemen befassen.

### **Suchen Sie überhaupt 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 ganz genau, welches 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?
- Und welche davon lassen sich reproduzieren?

So können Profile und Prozesse entstehen, mit deren Hilfe Unternehmen systematisch auf die Suche nach neuen loyalen, leistungsbereiten und engagierten Mitarbeitenden gehen können. 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 frühzeitig vor Wechselwilligkeit warnt.

### **Den Onboarding-Prozess gezielt unter die Lupe nehmen**

Oft sind gerade die hochengagierten 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 liegt vor allem an einem schlechten Start. Verkorkste Einarbeitungsprozesse, eine suboptimale Will-

kommenskultur und antiquierte Routinen 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 nochmal 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 Computermaus. 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 Füh-

ren auch dann kaum widersetzen, wenn einem dies gar nicht liegt. Man wird zum Führen „verdonnert“. Oder, auch ein Klassiker, und noch immer gang und gäbe: Top-Resultate 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 und ihre Durchsetzungskraft scheinen sie geradezu für Leadership zu qualifizieren. Leider ist ausgeprägtes Dominanzgebaren oft mit einem Mangel an Empathie verbunden. Führungsseminare können das nur übertünchen. Wenn die Zeiten rauer werden, fallen Alphas in hartes Führen zurück, weil das ihrem Naturell entspricht.

### **Ungewollter Mitarbeiterfluktuation auf der Spur**

Oft geht es in den Führungsetagen wie im Taubenschlag zu. 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 Zeit, um wachsen zu können.

Wer statt Wohlwollen, Selbstbestimmung und Anerkennung zudem Dauerdruck, Desinteresse und Missvergnügen erlebt, der kündigt innerlich – und schnell auch real. Denn im Web wird man ständig zur Untreue verführt. 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 jedoch nicht 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.

---

### **LITERATURTIPP**

**Zukunft meistern: Das Trend- und Toolbook für Übermorgengestalter.** Von Anne M. Schüller. Gabal Verlag 2024



© Anne M. Schüller

**Anne M. Schüller**  
Managementdenkerin,  
Keynote-Speakerin, Autorin  
und Businesscoach

---