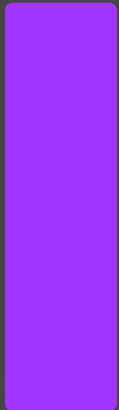




DAS REDUZIEREN VON FLUKTUATION

beginnt mit der Einstellung
und Entwicklung großartiger
Führungskräfte



Allison Besl, Ph.D.
Paul Glatzhofer



Führungskräfte sind von Bedeutung

Obwohl viele glauben, dass unerwünschte Fluktuation schwer zu verhindern ist, gibt es sehr konkrete Möglichkeiten, die Ursachen in Ihrer Organisation zu verstehen und Maßnahmen zu ergreifen, um diese zu verringern. Unternehmen, die dieses Problem „gelöst“ haben, machen einige Dinge anders als ihre Wettbewerber – und bei allen steht eine effektive Führung im Mittelpunkt.

1. Stellen Sie großartige Führungskräfte ein, welche den Fokus auf die Entwicklung ihrer Mitarbeiter:innen legen
2. Entwickeln Sie Führungskräfte so, dass diese ihre jeweiligen Teams kontinuierlich motivieren und herausfordern können.
3. Ermitteln Sie die Ursachen und implementieren Sie Strategien zur Reduzierung unerwünschter Fluktuation

Wie wir alle wissen, gibt es viele Gründe, warum Mitarbeiter:innen das Unternehmen verlassen. Und ein Teil dieser Fluktuation sollte eigentlich als „gute Fluktuation“ eingestuft werden (z. B. das Ausscheiden leistungsschwacher Mitarbeiter:innen). Bei unserer Analyse der unerwünschten Fluktuation zeigen sich jedoch übereinstimmende Gründe für das Ausscheiden von Mitarbeiter:innen, und dass diese in direktem Zusammenhang mit den Beziehungen zu ihren Vorgesetzten und anderen Führungskräften im Unternehmen stehen.

Business Case für Fluktuation

Die wirtschaftlichen Gründe, weshalb Fluktuation bedeutsam und teuer ist, sind gut dokumentiert. Fluktuation kann für Unternehmen aller Branchen, Berufe und Standorte ein Problem darstellen. Denn der Verlust von Mitarbeiter:innen (insbesondere von gut Qualifizierten und guten Führungskräften) ist für Unternehmen mit verheerenden Kosten verbunden. Es gibt offensichtliche und messbare Kosten aufgrund von Fluktuation, einschließlich Trennungs- und Wiederbeschaffungskosten (z. B. Arbeitszeit der Personalabteilung, Trainingszeit, Einarbeitungszeit, Produktivitätsverlust). Zusätzlich zu diesen messbaren Kosten gibt es weitere immaterielle Kosten, die oft nicht so offenkundig oder leicht zu berechnen sind. Dazu gehören unter vielen anderen der zusätzliche Stress für

die verbleibenden Beschäftigten, Beeinträchtigungen der Teamarbeit, kulturelle Auswirkungen und potenzielle Kunden- und Umsatzverluste.

Generell wird geschätzt, dass die Gesamtkosten der Fluktuation zwischen dem 1,5- und 2,5-fachen des Gehalts des Ausscheidenden liegen. Die Bedeutung von Fluktuation beschränkt sich nicht nur auf die finanziellen Auswirkungen des Weggangs eines Arbeitnehmers, sondern gewinnt auch im aktuellen Beschäftigungsumfeld zunehmend an Bedeutung. Besonders da die Arbeitslosenquote weiter sinkt, bieten sich Arbeitnehmern mehr alternative Beschäftigungsoptionen. Da sich zudem die Technologie weiterentwickelt, wird der Zugang zu diesen Alternativen zunehmend einfacher.



Der Einfluss der Führung auf die Fluktuation

Wir wissen, dass die Fluktuation ein Problem ist, das viele Unternehmen gerne lösen würden. Der Einfluss, den Führungskräfte auf dieses Thema haben, wird oft übersehen, da die Führung nur einen kleinen Teil aus der schier unendlichen Zahl der Fluktuationsursachen darstellt. Es gibt jedoch eine Reihe von Studien, die sich mit der Rolle der Führungskraft bei Kündigungsentscheidungen von Mitarbeiter:innen befassen, und die Ergebnisse sind vielversprechend. So hat eine kürzlich von Talogy durchgeführte Studie ergeben, dass sich Bescheidenheit der Führungskräfte auf die Fluktuationsentscheidungen ihrer Mitarbeiter:innen auswirkt. Konkret fanden wir heraus, dass hoch engagierte Mitarbeiter:innen schon dann seltener wechselten, wenn sie für eine „bescheidene Führungskraft“ arbeiteten. „Bei Beschäftigten, die für eine Führungskraft arbeiteten, der es an Bescheidenheit mangelte, gab es dagegen keinen Zusammenhang zwischen Engagement und Fluktuation. Mit anderen Worten: Engagierte Mitarbeiter:innen zu haben verringert nur dann die Fluktuation, wenn deren direkte Führungskraft bescheiden ist.“

Darüber hinaus haben andere Wissenschaftler:innen herausgefunden, dass das Maß an Unterstützung, das Führungskräfte ihren Mitarbeiter:innen geben, ebenfalls einen Einfluss auf das Ausscheiden haben kann. So wurde in einer Studie festgestellt, dass die Wahrscheinlichkeit von Fluktuation desto geringer ist, je mehr sich die Mitarbeiter:innen von ihren Vorgesetzten unterstützt fühlten (Maertz, Griffeth, Campbell, & Allen, 2007). Dies deckt sich mit den Ergebnissen einer anderen Studie, die ergab, dass die Wahrscheinlichkeit einer Kündigung desto geringer ist, je mehr sich die Führungskräfte auf die Motivation und Entwicklung ihrer Mitarbeiter:innen konzentrierten (Tse, Huang, & Lam, 2013). Insgesamt können wir daraus schlussfolgern, dass Mitarbeiter:innen, die für bescheidene, unterstützende und motivierende Führungskräfte arbeiten, am wenigsten geneigt sind, ihren Job zu kündigen. Mit anderen Worten: Großartige Führungskräfte fördern Teams, die gerne für sie arbeiten und folglich auch nicht kündigen.

Gute Führungskräfte verstärken die Mitarbeiterbindung

Herausragende Führungskräfte binden 3 % mehr Top-Talente als andere Führungskräfte	Durchschnittliche Kosten für die Neubesetzung eines ungeeigneten Stelleninhabers: 2,5x Gehalt	
	Mitarbeitergehalt	Gesamtkosten für die Neubesetzung
	\$100,000	\$250,000
	\$250,000	\$625,000
	\$500,000	\$1,250,000

Die Ergebnisse einer kürzlich von uns durchgeführten Studie zum Einfluss von Führungskräften auf die Mitarbeiterbindung waren nicht überraschend. Führungskräfte, die als „herausragend“ eingestuft wurden, hielten 3 % mehr ihrer Talente als ihre Vergleichsgruppe. Wenn Sie die durchschnittlichen Kosten für die Bindung von Talenten bedenken, können schon ein paar Prozentpunkte einen enormen Unterschied ausmachen.

Großartige Führungskräfte einstellen

Von diesen Studien wissen wir, dass Führungskräfte einen großen Einfluss auf die Fluktuation innerhalb ihrer Unternehmen haben können. Eine Strategie zur Bekämpfung der verheerenden Kosten und negativen Folgen der Personalabgänge besteht daher darin, Ressourcen für die Einstellung und Entwicklung hervorragender Führungskräfte bereitzustellen. Alle behaupten, die besten Führungskräfte einstellen zu wollen. Doch nicht alle Unternehmen investieren die nötige Zeit und nutzen einen Ansatz, der ihnen fundierte Entscheidungen zur Auswahl der einzustellenden Führungskräfte ermöglicht. Fünf wesentliche Schritte sind für die Einstellung von Top-Talenten zu beachten.

SCHRITT 1 - Die Position analysieren

Bevor Sie ein Auswahlverfahren entwickeln, sollten Sie Ihre Hausaufgaben machen und herausfinden, welche Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten (knowledge, skills, abilities - KSA) für die erfolgreiche Ausübung der Funktion erforderlich sind. Dies ist für Führungspositionen besonders wichtig. Wenn Sie die Dynamik des zu führenden Teams kennen, können Sie den/die am besten für die Position geeignete:n Kandidat:in ermitteln.

SCHRITT 2 - Den Prozess gestalten

Für jede Position innerhalb des Unternehmens muss es einen Einstellungsprozess geben, sonst bricht das Chaos aus! Ich scherze nur halb, wenn ich das sage. Ich habe erlebt, dass hochrangige Bewerber:innen potenziellen Arbeitgebern den Rücken gekehrt haben, weil der Einstellungsprozess chaotisch war oder einfach zu lange dauerte. Hier sind ein paar zu beachtende Tipps für die Gestaltung des Einstellungsprozesses.

- Nur die Teilschritte einbauen, die dem Prozess einen Mehrwert und mehr Messbarkeit verleihen
- Mehrfaches Messen der im Schritt 1 aufgedeckten kritischen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Verlauf des Prozesses
- Sicherstellen, dass jede:r am Prozess Beteiligte (insbesondere Ihre C-Level-Stakeholder) den Prozess und die eigene Rolle innerhalb dieses Prozesses kennt

SCHRITT 3 - Zuverlässige Assessment-Instrumente einsetzen

Das ist recht einfach und die meisten Organisationen haben bereits gute Arbeit bei der Einbeziehung von Assessments in ihre Prozesse geleistet. Wenn nicht, sollten Sie dies unbedingt in Erwägung ziehen. Der

Einsatz von strukturierten Online-Assessments bietet einen enormen Mehrwert in Form von Vorhersagen über zukünftiges Verhalten. Assessments übertreffen stets alle anderen Aspekte des Einstellungsprozesses und machen bessere Vorhersagen. Wenn Sie noch kein Assessment durchführen, können Sie dies leicht nachholen. Ihr Assessment-Prozess sollte sich auf fünf Bereiche konzentrieren: (1) Führungsverhalten, (2) emotionale Intelligenz, (3) Lernfähigkeit, (4) Umsetzungsstärke und (5) Anpassungsfähigkeit.

SCHRITT 4 - Verhaltensbasierte Interviews (auch auf der Executive-Ebene)

Die häufigste Aussage, die ich von oberen Führungskräften höre, ist, dass sie „jemanden einfach nur kennenlernen“ wollen. Das ist großartig und wahrscheinlich kein schlechter Weg, um die kulturelle Eignung zu beurteilen, aber eben auch ein äußerst ungeeigneter Weg für das Führen eines Vorstellungsgesprächs. Die Forschung zeigt, dass ein unstrukturiertes Interview zwei- bis dreimal weniger aussagekräftig ist als ein strukturierter Prozess. Struktur ist der einzige Weg, um die Gewinnung zuverlässiger Informationen zu gewährleisten. Sie ist sogar noch wichtiger, wenn es sich um hochrangige Führungskräfte handelt, da diese einen größeren Einfluss auf das Unternehmen als Ganzes haben können.

SCHRITT 5 - Passung der Motivation messen

Häufig versäumen Unternehmen diesen sehr einfachen Schritt. Unternehmen sollten die motivationale Eignung (oder die Passung zum Job) als Teil des Einstellungsprozesses messen. Dies ist genauso einfach wie sicherzustellen, dass die Vorlieben und Abneigungen der Kandidat:innen mit dem Unternehmen und dessen Werten übereinstimmen. Dies scheint ein Selbstläufer zu sein, aber die meisten Unternehmen vergessen das und messen es nicht als Teil des Prozesses.



Führungskräfte entwickeln

Wenn Sie gute Arbeit bei der Einstellung leistungsfähiger Führungskräfte geleistet haben, macht es deren Entwicklung ungemein einfacher. Allerdings reicht es nicht aus, nur gute Leute einzustellen. Selbst leistungsfähige Führungskräfte müssen sich in ihrer Rolle weiterbilden und wachsen; nicht nur, weil sie sich im Interesse des Unternehmens weiterentwickeln müssen, sondern auch, um ihr eigenes Engagement zu erhalten und nicht selbst abzuwandern.

Diese Führungskräfte müssen verstehen, welchen Einfluss sie auf das Unternehmen, ihre jeweiligen Teams, das Mitarbeiterengagement und die Fluktuation haben. Ein Bewusstsein dafür ist der erste Schritt zur Verhaltensänderung. Sobald Ihre Führungskräfte sich dessen bewusst sind, verlagert sich der Schwerpunkt auf die tatsächliche Entwicklung. Performance Management und **Entwicklungsparadigmen** haben sich in den letzten 30 Jahren drastisch verändert und entwickeln sich ständig weiter. Hierzu gibt es ein paar wichtige Überlegungen.

1. Erarbeiten Sie eine Strategie oder Vision für die Entwicklung Ihrer Führungskräfte
2. Erstellen oder beschaffen Sie Tools, die Ihre Führungskräfte bei der **Entwicklung** unterstützen
3. Bieten Sie Möglichkeiten für Entwicklung und Lernen on-the-job
4. Schaffen Sie eine Feedback-Kultur und bieten Sie einen Rahmen für Echtzeit-**Feedback**

Diese vier wichtigen Schritte sind leichter gesagt als getan. Wenn man sich jedoch auf das Entwicklungsthema konzentriert und sogar einige Kosten zur Sicherstellung der Wirksamkeit in Kauf nimmt, wird sich das sowohl auf die Leistung der Mitarbeiter:innen/Führungskräfte als auch auf die Reduzierung der Fluktuation auswirken. Es ist nachgewiesen, dass allein die Existenz eines HiPo-Programms dazu beiträgt, Top-Talente an das Unternehmen zu binden.

Die Einstellung und Entwicklung von Top-Führungskräften ist ein guter Anfang, um die unerwünschte Fluktuation zu verringern. Dies allein hat schon enorme Auswirkungen auf die Unternehmensleistung, das Mitarbeiterengagement und die Fluktuation. Dennoch wird es in Unternehmen immer noch unerwünschte Fluktuation geben. Der Schlüssel zu diesem dritten Puzzleteil liegt in der Erforschung der Ursachen der Fluktuation und nicht nur in Mutmaßungen. Wir müssen mit einigen Missverständnissen über die Ursachen unerwünschter Fluktuation beginnen.

Missverständnisse über die Fluktuationsursachen

Es gibt zwei verbreitete Missverständnisse in Bezug auf auftretende Fluktuation.

1. Unternehmen konzentrieren sich auf Einstiegsfunktionen, um die Fluktuation zu verringern
2. Organisationen glauben, dass einfach Gehaltserhöhungen helfen werden

Es ist interessant, wenn wir mit Organisationen zusammenarbeiten, deren erklärtes Ziel die Verringerung der Fluktuation ist. Meistens konzentrieren sich die Methoden zur Verringerung der Fluktuation ausschließlich auf die „einfachen Mitarbeiter:innen“ und auf Dinge, die sie anders machen können, um bessere Kandidat:innen mit geringerer Fluktuationswahrscheinlichkeit zu finden. In den meisten Fällen betrachten Organisation und HR-Team den „schlechten Kandidatenpool“ als Ursache für die Fluktuation. Ich vermute, dass es einfacher ist, die Fluktuation auf einfache Mitarbeiter:innen zu schieben und Veränderungen mit Hilfe des Recruitings zu bewirken, als Vorgesetzte, Manager und Führungskräfte zu entwickeln, damit diese erfolgreicher werden.

Schlussfolgerungen

Das wichtigste Fazit lautet: Wenn Sie nicht wissen, was die Fluktuation in Ihrem Unternehmen verursacht, sollten Sie keine Zeit, kein Geld und keine Ressourcen aufwenden, um dieses Problem zu lösen. Die Auswahl und Entwicklung Ihrer Führungskräfte sowie die Untersuchung der tatsächlichen Fluktuationsursachen werden einen erheblichen Einfluss auf die Organisationsfluktuation haben. Wenn Sie das nächste Mal mit einem Fluktuationsproblem konfrontiert werden, vergessen Sie nicht die Personen, die dieses Problem am ehesten beeinflussen können – Ihre Führungskräfte. Sorgen Sie zumindest dafür, dass Sie sich bei der Auswahl Ihrer Vorgesetzten/Manager/Führungskräfte genauso viel Mühe geben wie bei Ihren zahlreicheren (höhere Fluktuationszahlen) „einfachen Mitarbeiter:innen“.

