

KMU - Entwicklungsberatung

Mitarbeiter-Fluktuation und Mitarbeiter-Bindung

Die Chefin eines 10 MitarbeiterInnen großen Tourismus-Dienstleisters ist verzweifelt: Zum 9. Mal in den letzten 2 Jahren ist eine der beiden Schlüssel-Kräfte an der Kunden-Hotline verloren gegangen. Einfach so. Kurz vor der Kündigungsfrist, Resturlaub konsumiert – und weg. Warum? Was tun? Und vor allem: wie kann sie vermeiden, dass das bei der 10. Neuanstellung wieder so läuft wie so oft in der Vergangenheit?

Die verbliebene zweite Kraft an der Hotline ist bereit, für eine beschränkte Zeit erhebliche Mehrleistungen auf sich zu nehmen. Und so ist ein Notdienst in dem gut gehenden Familienbetrieb rasch organisiert.

Die Suche nach den Ursachen ist weniger einfach. Strukturierte Problemlösungstechniken zeigen, dass es nicht einfach die Arbeitsbedingungen sein können: bei der zweiten Kraft gibt es im Gegensatz zu der abgesprungenen Mitarbeiterin keinerlei Hinweise darauf, dass es ihr nicht gefällt. Im Gegenteil – sie ist, auch verglichen mit den früheren KollegInnen, praktisch immer hoch motiviert, leistungsbereit und hat offensichtlich sogar noch Spaß an der Arbeit. Nachdem, wie eine kritische Prüfung ergibt, strikt auf Gleichbehandlung geachtet wurde und wird, scheidet auch diese mögliche Ursache aus.

Systemische Fragetechniken und Aufstellungsmethoden bringen Schritt für Schritt mehr Licht in das scheinbar unergründliche Dickicht der Wechselbeziehungen zwischen MitarbeiterInnen und ihren Funktionen in dem kleinen Betrieb.

Zunächst zeigt sich, dass es in der Vergangenheit bereits zweimal Mitarbeiterinnen (allerdings keine Mitarbeiter) gegeben hat, denen die stressige Aufgabe an der Hotline Freude gemacht hat - genauso wie jener, die aktuell noch vorhanden war. Eine davon ist aus privaten Gründen geplant und aus Rücksicht auf die Firma mit ausreichender Vorwarnzeit ausgeschieden; die zweite musste in einer wirtschaftlich schwierigen Phase gekündigt werden und sie hat, ebenso wie Chefin, Chef und die übrigen MitarbeiterInnen, den Abschied als sehr schmerzhaft empfunden.

Die übrigen sieben ausgeschiedenen MitarbeiterInnen sind, als zunächst einzige Gemeinsamkeit, jeweils schon von Beginn an immer wieder durch verschiedenste Ausfälle, unpassende Verhaltensweisen und Fehlleistungen aufgefallen. Allerdings haben sich diese Probleme jedes Mal völlig anders dargestellt, es hat sich eigentlich immer um reine Einzelfälle gehandelt,

weshalb auch niemand auf einen einheitliche Grundursache rückschließen konnte.

Eine sorgfältige Rekonstruktion der seinerzeitigen Bewerbungsverfahren zeigt zunächst, dass sich das Qualifikationsprofil der bisherigen drei „guten“ MitarbeiterInnen in einigen wenigen Punkten relativ deutlich von den übrigen unterschied: Allgemeine Belastbarkeit und Sprachgewandtheit in Deutsch und Englisch, vor allem aber eine klar erkennbare Freude am Telefonieren (und nicht nur bloße Akzeptanz) waren starke - allerdings immer noch nicht wirklich eindeutige - Indikatoren für die drei positiven Erfahrungen.

Die retrospektive Nachstellung einzelner Fälle am Systembrett und die aufmerksame Analyse der von der Chefin gelieferten Situationsbeschreibungen brachte schließlich den Durchbruch: Die drei bisherigen „guten“ Mitarbeiterinnen war auch genau jene, bei denen Chefin und Chef im Zuge der Bewerbungsgespräche unabhängig voneinander und völlig eindeutig persönliche Sympathie für die KandidatInnen empfunden haben. In allen übrigen Fällen waren die Meinungen der beiden zumindest geteilt, manchmal wurden sogar von beiden gewisse Einschränkungen gemacht. Nach dieser Erkenntnis fällt es der Chefin wie Schuppen von den Augen: aufgrund der zunehmenden Hektik des laufenden Tagesgeschäftes und infolge des zunehmenden Drucks der Personalnot waren bei den Entscheidungen für die MitarbeiterInnen der letzten zwei Jahre diese „weichen“ Entscheidungskriterien einfach vernachlässigt worden, die Atmosphäre rund um diese nur halbherzig erfolgten Einstellungen war von vornherein immer von Spannungen und beidseitiger Unzufriedenheit gekennzeichnet – und so war es bei den meisten nur mehr eine Frage der Zeit, wann die Sicherungen durchbrennen würden.

Die Suche nach einer neuen Kraft lief auf Basis der neu (oder genauer: wieder-) gefundenen Einstellungskriterien sofort an, war auch bald erfolgreich abgeschlossen und scheint nach den bisherigen Erfahrungen (seit Sommer 2007) eine nahezu perfekte Passung zwischen Mitarbeiterin, Funktion und Unternehmen ergeben zu haben.

Ein einfaches und doch eindrucksvolles Beispiel für die sinnvolle wechselseitige Ergänzung zwischen fachspezifischer und systemischer Beratung – und ein klares Argument für die Wirksamkeit des Konzepts der Komplementärberatung. Nur so war die vollständige Abdeckung des Kundenbedürfnisses in diesem Fall möglich.

Gesamtaufwand ca. 11 Stunden.

Zurück zu KMU-[Entwicklungsberatung](#)