

Fluktuation verhindern

Scheiden tut weh

Viele Firmen verzeichnen derzeit eine höhere ungewollte Personalfluktuation als vor der Pandemie. Das birgt in Zeiten eines Arbeitskräftemangels einige Risiken und bringt hohe Kosten mit sich. Es lohnt deshalb, sich die Gründe für die ungewollte Fluktuation näher anzusehen und Gegenmaßnahmen zu entwickeln.



Foto: MQ-Illustrations – stock.adobe.com

Mit nahezu jedem Personalwechsel geht wertvolles Fachwissen verloren und es entstehen hohe Vakanz- und Nachbesetzungskosten. Gerade der Weggang einer Schlüsselperson schmerzt besonders. Kritisch wird es, wenn eine solche Person eine kurze Kündigungsfrist und gegebenenfalls noch Resturlaub hat. Zudem kann ein Lawineneffekt entstehen, der negative Effekte auf die Stimmung im Unternehmen, auf die Unternehmenskultur und auf das Image des Unternehmens hat.

Fluktuationsgründe betrachten

Die Ursachen für Fluktuation sind vielfältiger Art und basieren auf den individuellen Erwartungen und Werten der Mitarbeitenden. Sind Unzufriedenheit mit den Arbeitsinhalten, mit der hohen

Arbeitsbelastung, mit dem Team, mit der Unternehmenskultur oder mit der sozialen Einbindung in die Belegschaft die Gründe zur Kündigung? Oder sind es vielleicht eher materielle Ursachen (Vergütung, soziale Leistungen)? Ist der Mitarbeitende mit den Fortbildungsmöglichkeiten oder seinen Entwicklungsaussichten unzufrieden? Oder dauern Veränderungsprozesse im Unternehmen zu lang, werden „von oben“ blockiert oder nicht kommuniziert? Das frustriert die motivierten und veränderungswilligen Mitarbeitenden und treibt sie zur Kündigung. Es kann jedoch auch sein, dass ein Mitarbeitender glücklich und zufrieden ist, aber der besser verdienende Partner seinen Job wechselt und deshalb der Wohnort verändert werden muss.

Dass bei einer schlechten Konjunkturphase und einer hohen Arbeitslosenquote die Fluktuationsbereitschaft sinkt,

ist nachvollziehbar. Da hält jeder aus Sicherheitsaspekten an dem fest, was er hat. Doch der momentane Arbeitsmarkt ist – trotz Pandemie – anders: Viele Mitarbeitende sind wechselwillig und durch die Arbeit im Homeoffice können leichter und mit nur einem geringen Aufwand „nebenbei“ Bewerbungsgespräche geführt werden. Zudem wird es immer unwichtiger, wo ein Mitarbeitender seinen Wohnsitz hat. Dank moderner Technik und der zunehmenden Bereitschaft der Arbeitgeber, „Homeoffice“ zu gestatten, muss ein Mitarbeitender nicht mehr in direkter Nähe zum Arbeitgeber wohnen.

Was allerdings die Menschen nach wie vor und gerade in einer Situation wie heute suchen, ist Sicherheit und das Gefühl, dass sie als Mensch wahrgenommen und wertgeschätzt werden. Der Wandel jeglicher Art um uns herum ist nicht aufzuhalten. Wer seinen Mitarbeiten

den jedoch Stabilität, Orientierung und das Gefühl von Zusammengehörigkeit vermittelt und dies auch kommuniziert, bindet diese nicht nur an sein Unternehmen, sondern gewinnt durch Mundpropaganda gute neue Arbeitskräfte hinzu. Wer Sinnhaftigkeit in seiner Arbeit sieht, ist auch bereit, gemeinsame Ziele zu entwickeln und mit Engagement darauf hinzuarbeiten. Das zahlt sich besonders aus, wenn Hindernisse, Stress und Belastungen auftreten.

„Innerlich Gekündigte“ identifizieren

Für ein Unternehmen sehr gefährlich sind die „innerlich gekündigten“ Mitar-

beitenden. Sie sind mit allem unzufrieden, haben eine destruktive Einstellung, reden schlecht über das Unternehmen und die Kollegen – kündigen aber trotz ständiger Ankündigung nicht, weil ihnen ein Wechsel zu risikoreich ist und sie sich nicht aus ihrer Komfortzone herausbewegen möchten. Durch diese Mitarbeitenden leidet die gesamte Organisation und auch die Unternehmenskultur. Da gerade weiche Faktoren (Zusammenarbeit, soziale Aspekte, Kommunikation, Konfliktverhalten, Fehler- und Unternehmenskultur) eine immer größere Rolle bzgl. der Attraktivität eines Arbeitgebers spielen und viele Bewerber bei der Wahl eines neuen Arbeitsplatzes nach individuellen Bedürfnissen und Wohlfühlfak-

toren entscheiden, darf ein Arbeitgeber „permanente Miesmacher“ nicht lange dulden.

Der Wandel der Zeit und das gewachsene Selbstbewusstsein vieler Arbeitskräfte haben mit sich gebracht, dass diese von ihrem Arbeitgeber Arbeits(zeit)-modelle für verschiedene Lebensphasen erwarten. Einem frisch Ausgelernten muss man andere Bedürfnisse erfüllen, als einem Mitarbeitenden, der gerade ein Haus gebaut hat, bei dem sich Nachwuchs eingestellt hat oder der seine Angehörigen pflegen möchte. Viele Mitarbeitende wünschen zudem, die verschiedenen Arbeits(zeit)modelle über verschiedene Lebensphasen hinweg variieren zu können. Ob das ein

Checkliste Fluktuation vorbeugen – schon vor dem ersten Arbeitstag

„Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance!“ ist ein geflügeltes Wort. Eine alte Weisheit, die beim Onboarding eines neuen Mitarbeitenden eine besondere Bedeutung hat. Denn der Onboarding-Prozess beginnt schon vor dem 1. Arbeitstag. Man kann sich mit der folgenden Checkliste schon von Anfang an positiv von der Masse der Unternehmen abheben:

Mit dem Arbeitsvertrag sollten:

- die wichtigsten Unternehmensinformationen in einer Einstellungsmappe versendet werden (Arbeits-/Gleitzeitbestimmungen, freiwillige/betriebliche/tarifliche Sozialleistungen, Compliance- und Datenschutzbestimmungen etc.).
- Schicken Sie „dem Neuen“ etwa zwei Wochen vor dem ersten Arbeitstag eine E-Mail, in der Sie Folgendes mitteilen:
 - Startdatum, Ort und Uhrzeit,
 - Name, Telefonnummer und E-Mail-Adresse der Kontaktperson/des betrieblichen Paten,
 - Liste der Unterlagen, die er mitbringen sollte und das „Programm“ und den Zeitplan des 1. Arbeitstages (z. B. Sicherheitsunterweisung, Vorstellung bei der Geschäftsführung, dem Team

etc.).

Vor dem ersten Arbeitstag sollten:

- ein voll ausgestatteter Arbeitsplatz mit funktionsfähigen Arbeitsmitteln bereitstehen,
- die E-Mail-Adresse und alle Kommunikations- und EDV-Berechtigungen eingerichtet sein,
- der neue Mitarbeitende mit Name und Position im Unternehmen per E-Mail und am Aushang angekündigt werden (Datenschutz beachten).

Am ersten Arbeitstag sollte der neue Mitarbeitende

- vom direkten Vorgesetzten und dem betrieblichen Paten in Empfang genommen und willkommen geheißen werden,
- seinen Arbeitsplatz gezeigt bekommen,
- ein kleines „Willkommenspaket“ auf dem Arbeitsplatz vorfinden (z. B. Firmen-Kugelschreiber, Firmenblock, USB-Stick etc.),
- Zeiterfassungskarte und Schlüssel erhalten,
- dem Team vorgestellt werden,
- erfahren, wo die wichtigsten Örtlichkeiten sind (Fluchtwege, WC, Küche, Kantine, Sozialräume etc.),

- mit dem direkten Vorgesetzten und dem Paten einen kurzen Firmenrundgang machen,
- am Tagesende ein kurzes Gespräch mit der direkten Führungskraft und dem Paten über die ersten Eindrücke führen.

Planung weiterer Gespräche:

- am Ende der ersten Arbeitswoche,
- am Ende des ersten Monats der Betriebszugehörigkeit,
- Gespräch ca. 1,5 Wochen vor Ende der Probezeit.

Die Chancen eines guten Onboardings

Der betriebliche Pate sollte mit dem neuen Mitarbeitenden regelmäßig in Kontakt stehen – wobei die Häufigkeit und Intensität der Gespräche mit der Zeit nachlassen sollten. Das muss ein erfahrener Pate „im Gefühl“ haben.

Wer das Onboarding eines neuen Mitarbeitenden so plant und umsetzt, gibt einerseits dem Neuen gleich das Gefühl, dass er willkommen ist und ins Team integriert wird. Andererseits kann man bei einer engen Begleitung durch den betrieblichen Paten sehr schnell Korrekturmaßnahmen einleiten und frühzeitig erkennen, ob sich die neue Arbeitskraft wie gewünscht und geplant einarbeitet,

Arbeitgeber präferiert oder nicht, spielt zukünftig keine Rolle. Die flexible Beherrschung dieser Situationen wird zukünftig eine der größten Herausforderungen für Arbeitgeber sein, da es ihr Überleben sichert.

Mobile Arbeitszeitmodelle zunehmend gefragt

Insbesondere mobile Arbeitsmodelle und virtuelle Zusammenarbeit werden durch die derzeitige Pandemie-Situation immer mehr in den betrieblichen Alltag integriert. Studien zu langandauernder mobiler Arbeit zeigen zwar, dass deren Auswirkungen auf die Teamarbeit negativ sind (die Integration neuer Mitarbeitender nach „altem Stil“ ist nahezu unmöglich; es wird schwieriger, Teamzusammenhalt aufzubauen bzw. aufrecht zu erhalten; der soziale Austausch findet überwiegend digital und virtuell statt; sinkende „wirkliche“ Bindung und Teamleistung; steigende Personalfluktuationsrate). Zudem sind die rechtlichen Bedingungen für mobile Arbeit heute noch nicht komplett gegeben. Dennoch wird der Kampf um die raren qualifizierten und begehrten Mitarbeitenden, die jeder Arbeitgeber gerne anlocken und binden möchte, dazu führen, dass sich das ändern wird. Hier wird die Gesetzgebung dem Markt folgen müssen.

Personalwechsel verursacht hohe Kosten

Die Kosten von gewollter und ungewollter Fluktuation sind hoch. Sie entstehen sowohl in der Phase, in der der Mitarbeitende noch im Unternehmen ist (Kündigungsprozess, Freistellung, gegebenenfalls Abfindung, Austrittsgespräch, Demotivation und Leistungseinbruch bei dem Ausscheidenden, Auswirkungen auf Dritte), während der Wiederbesetzungsphase (Stellenausschreibung, Bewerbungsinterviews, Auswahlprozess, Mehrbelastung der verbleibenden Mitarbeitenden) und auch in der Einarbeitungsphase des neuen Mitarbeitenden, bis dieser ein selbstständiger Teil des Teams geworden ist. Andererseits muss man auch die positiven Effekte einer Neueinstellung sehen: So können durch Hinterfragen der Prozesse z. B. langjährige Schwachstellen aufgedeckt und beseitigt werden. Dass andere Sichtweisen und neue Erfahrungen ins Team getragen werden, kann dieses beflügeln, stärken und mit neuer Motivation antreiben. Diese Effekte sind bei einer Führungsposition höher, da die Neubesetzung gegebenenfalls eine völlige Neuausrichtung eines festgefahrenen Teams bedeuten kann. Deshalb ist bei der Personalauswahl einer Führungskraft besonders darauf zu achten, dass man die „richtige“ Person einstellt.

Ungewollter Fluktuation entgegenwirken

Fluktuation kann und sollte grundsätzlich nicht verhindert werden. Dem ungewollten Ausscheiden kann man präventiv entgegenzutreten, indem man regelmäßig – möglichst zwei Mal im Jahr – mit den Mitarbeitenden ein strukturiertes Zufriedenheits- und Entwicklungsgespräch führt. Dabei sollte über die Arbeitsinhalte, die Überbelastung/Unterauslastung, mögliche fachliche und persönliche Entwicklungsperspektiven, aber auch über persönliche Bedürfnisse der Mitarbeitenden gesprochen werden. Dazu zählen z. B. Vergütung, Weiterbildungsmöglichkeiten, Zielvereinbarungen, Freizeit und soziale Einbindung. Vor allem jüngere Mitarbeitende haben nicht unbedingt das Bedürfnis, in ihrer Arbeit „voll aufzugehen“. Sie legen zwar Wert auf die beruflichen Anforderungen, sinnstiftende Arbeit und ein gutes Einkommen, möchten sich jedoch auch in ihrer Freizeit verwirklichen, Zeit für die Familie haben und gesund leben. Wo die individuellen Wünsche und Bedürfnisse liegen, lässt sich am besten in einem persönlichen Gespräch ausloten. Denn: „Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler!“

Wolfgang Zechmeister

SoCom Informationssysteme

Tourenmanagement mit der texRoute-App

Zur Erstellung eines mobilen Tourenmanagements hat die SoCom Informationssysteme GmbH die „texRoute-App“ vorgestellt. Damit lassen sich Touren effizient abarbeiten und logistische Prozesse auch außerhalb des Betriebes erfolgreich gestalten. „Exakt abgestimmt auf die Logistik-Bedürfnisse von Textilpflegebetrieben sorgt die App für eine durchgängige Prozesssicherheit“, erläutert Michael Wieser, Prokurist des Unternehmens.

Durch den laufenden Datenabgleich über eine sichere Internetverbindung des Smartphones mit der Wäschereisoftware

sind sämtliche Daten überall in Echtzeit verfügbar. Kommt es während einer Tour zu einer kurzfristigen Änderung, erhält der Fahrer eine Aktualisierung auf sein Smartphone, Liefertermine könnten klar bestimmt und eingehalten werden.

„Mit dieser App bekommt man Containerschwund in den Griff, Containerbewegungen werden digital erfasst. Pro Kunde kann wie bei der Paketzustellung eine Unterschrift des Kunden verlangt werden. Somit hat man bei Reklamationen im Überblick, wann welcher Container mit welcher Wäsche beim Kunden vor Ort abgestellt wurde und welcher Mit-

arbeiter des Kunden dafür unterzeichnet hat“, ergänzt Michael Wieser. Über ein Web-Portal ist ebenfalls ein Live-Tracking möglich – der aktuelle Lieferstatus, Rüstzeiten, Fahrzeiten und Verweilzeiten beim Kunden sind nachvollziehbar.

Die App ist auf allen aktuellen Android-Smartphones und -Tablets jeglicher Hersteller lauffähig. Die mobile Anwendung kann auch in andere bestehende Softwarestrukturen eingebunden werden. Über vordefinierte Schnittstellen läuft die mobile Ergänzung nicht nur mit der Wäschereisoftware TIKOS, sondern auch mit jeder anderen Software.