© Getty Images/iStockphoto

T+ **Tschüss, Chef!** Elf Gründe, warum Mitarbeiter kündigen

Mitarbeiter zu verlieren, ist für Chefs schmerzhaft. Doch warum gehen sie? Eine Umfrage zeigt elf Gründe - die Arbeitgebern vermutlich nicht immer bewusst sind.

Von Lazar Backovic
01.02.2021, 17:20 Uhr

Wie schnell sich doch manchmal ein Traumjob in einen Albtraum verwandeln kann. Sie könne international Karriere machen, wurde einer Managerin von einem Medienunternehmen aus Süddeutschland versprochen. Was der Top-Führungskraft dabei nicht gesagt wurde: Die Internationalität endete für sie in Österreich und der Schweiz.

Für alle anderen Märkte gab es schon zuständige Manager. Als ein Alternativangebot bei der 47-Jährigen einging, war sie schnell wieder weg. Wie so viele Leistungsträger, die von ihrem Arbeitgeber enttäuscht werden.

Die Tagesspiegel-App Alle aktuellen Nachrichten, Hintergründe und Analysen direkt auf Ihr Smartphone. Dazu die Digitale Zeitung.

Gute Mitarbeiter zu verlieren – das ist immer schmerzlich. Einer Arbeitsmarktstudie des Personaldienstleisters Robert Half zufolge sind 80 Prozent der deutschen Führungskräfte auch in Coronazeiten besorgt, qualifizierte Mitarbeiter nicht langfristig binden zu können. Dabei haben es Manager oft selbst in der Hand, ihre besten Leute zu halten.

Der direkte Vorgesetzte als Kündigungsgrund

„Der Hauptgrund für eine Kündigung ist fast immer der direkte Vorgesetzte, der das Arbeitsumfeld am stärksten prägt“, sagt Marco Nink, Strategieberater bei Gallup in Deutschland. Das US-Beratungshaus erhebt jährlich den sogenannten „Gallup-Engagement-Index“. Die Arbeitnehmerumfrage zählt zu den renommiertesten und umfangreichsten Studien zur Arbeitsplatzqualität in Deutschland.

Aus dem aktuellen Engagement-Index geht hervor, dass jeder fünfte Arbeitnehmer in Deutschland innerhalb der vergangenen zwölf Monate daran gedacht hat, aufgrund seines Vorgesetzten sein derzeitiges Unternehmen zu verlassen. Mehr als die Hälfte der Befragten sagte aber auch, dass ihre direkte Führungskraft etwas hätte tun können, um die Kündigung zu vermeiden.

Im Homeoffice blickt mancher anders auf den eigenen Job als zuvor. © Panthermedia/Imago

Doch was sind konkrete Gründe, warum gute Mitarbeiter gehen? Und was lässt sich dagegen tun? Hier kommt eine Auflistung von elf wichtigen Gründen, die bei einer Umfrage unter Unternehmern, Wirtschaftspsychologen, Personalexperten und Karriereberatern und elf Gründe herauskam. Die Frage war: Weshalb verlassen Leistungsträger die Firma verlassen?

Grund 1: Es fehlt an Entwicklungsmöglichkeiten

Menschen haben das natürliche Bedürfnis zu lernen, die eigenen Kompetenzen zu schärfen und weiterzuentwickeln. „Das gilt umso stärker für Personen mit einem hohen Leistungsmotiv – so wie man sie häufig in Managementfunktionen findet“, sagt Nico Rose, Sachbuchautor und Wirtschaftspsychologe an der International School of Management in Dortmund. Wenn ein Unternehmen Leistungsträgern nicht regelmäßig Entwicklungschancen bietet – sei es in Form des hierarchischen Aufstiegs oder auch von spannenden strategischen Projekten –, dann suchen gerade High Potentials schnell das Weite.

Wo entstehen neue Wohnungen – konkret in Ihrem Kiez? Eines der Top-Themen in unseren Newslettern aus den zwölf Bezirken. Die Newsletter gibt es kostenlos.

Was Führungskräfte tun können: Gallup-Berater Nink rät Chefs, Mitarbeiter „durch Stärkenfokus, Erwartungshaltung, Zuspruch, Ermutigung und Coaching“ zu unterstützen. Doch das reiche ab und zu nicht aus, meint Matthias Henze, Mitgründer und Chef des Webseitendiensts Jimdo. Er sieht die Tatsache, dass „die Lernkurve mit den Jahren flacher“ wird, als Teil einer jeden Mitarbeiterentwicklung.

Gerade Leistungsträger fühlten sich schnell bereit für neue Aufgaben. Wenn diese außerhalb des eigenen Unternehmens lägen, sei das Wichtigste, „mit gegenseitiger Wertschätzung auseinanderzugehen“, so Henze – schließlich sieht man sich in der Regel zweimal im Leben.

Grund 2: Es fehlt an Feedback – positiv wie negativ

Zu viel Feedback, das gibt es eigentlich nicht. Umgekehrt kann zu wenig Feedback zu Orientierungslosigkeit führen – und die empfinden die wenigsten Menschen als angenehm. Gerade Spezialisten und Leistungsträger tendieren in solchen Situationen dazu, gezielt andere Karriere-Optionen zu prüfen, wie Wirtschaftspsychologe Rose erklärt. „Wir brauchen positives, aber auch konstruktiv-kritisches Feedback, um als Mensch und Manager zu wachsen.“

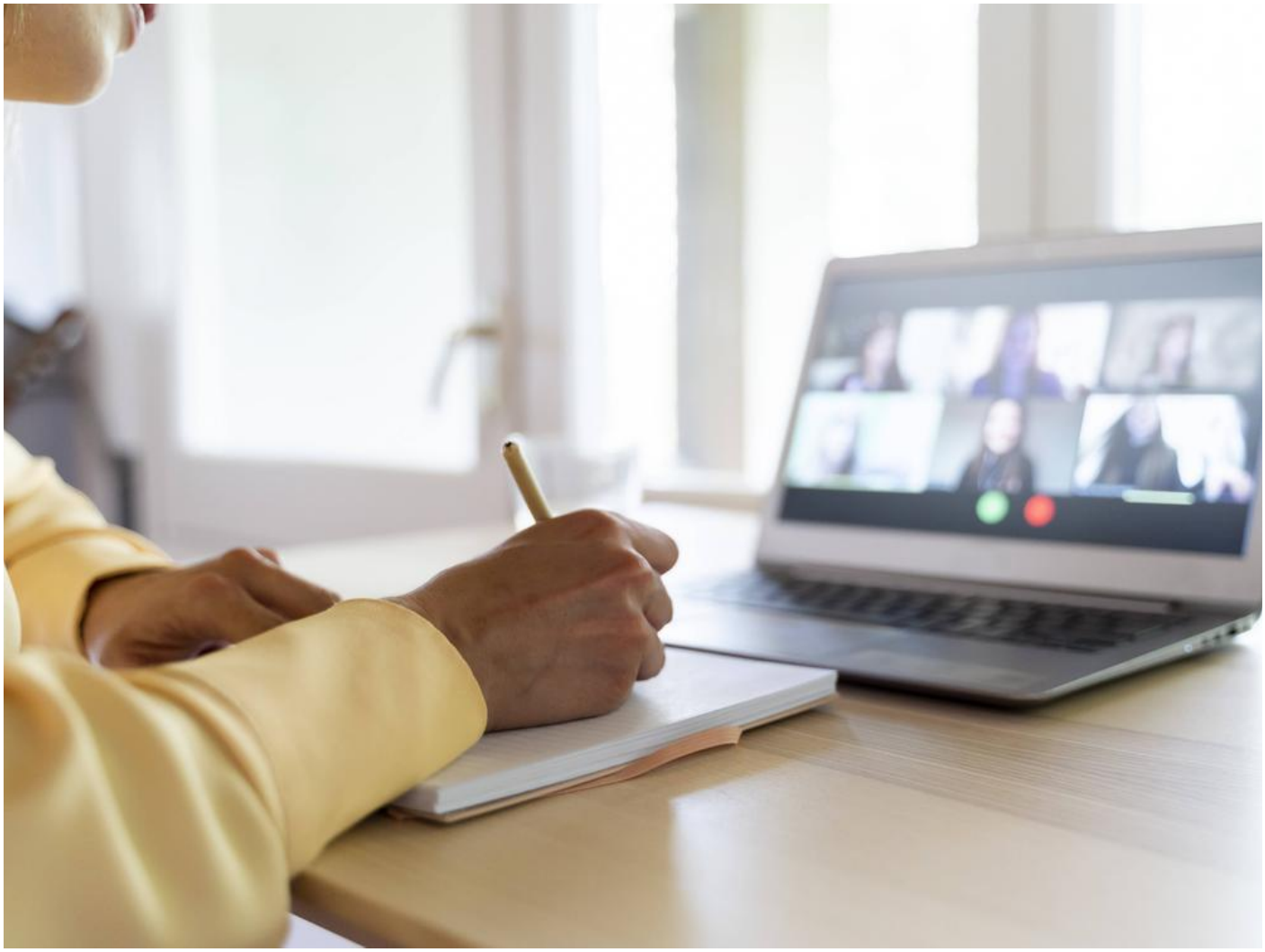
Was Führungskräfte tun können: Mit Büchern über die richtige Art, Feedback zu geben, lassen sich Regale füllen. Vier Hauptpunkte sollten Führungskräfte beachten

- Zeitnah Rückmeldung geben (am besten direkt oder spätestens einen Tag später)
- Sachlich und konkret bleiben (also eher: „Sie waren gestern um acht Uhr nicht in der Konferenz“ statt: „Sie sind wirklich immer unpünktlich!“)
- Ich- statt Du-Botschaften senden (also eher: „Mir ist aufgefallen, dass du im letzten Meeting gar nichts gesagt hast“ statt „Du sagst in letzter Zeit ja auch nichts mehr in unseren Meetings“)
- Erwünschtes Verhalten klar benennen (also eher: „Ich wünsche mir von dir zur nächsten Strategierunde vier Rechenbeispiele für unser Vertriebskonzept“ statt „Bitte bereite dich das nächste Mal doch besser vor, ja?!“)

Gallup-Berater Nink schlägt zudem vor, jeden Mitarbeiter zu fragen, wie er oder sie gern gelobt werden möchte. „Alternativ könnte man auch fragen, was das bisher bedeutungsvollste und was das unangenehmste Lob war“ – und daraus fürs nächste Feedbackgespräch lernen.

Grund 3: Die Ziele sind nicht klar kommuniziert

Eine für Mitarbeiter mindestens genauso wichtige Leitplanke wie klares Feedback sind klare Ziele. Und die werden immer noch viel zu oft schwammig oder intransparent kommuniziert, wie zum Beispiel Gründer Matthias Henze bemängelt. „Wenn dann auch klärende Gespräche nichts mehr bringen und der Mitarbeiter irgendwann das Gefühl hat, nicht mehr nachhaltig selbstwirksam zu sein, sucht er sich mit ziemlich hoher Wahrscheinlichkeit etwas Neues“, sagt der Jimdo-Chef.



Gute Kommunikation ist auch via Zoom und Co. unumgänglich. © imago images/Westend61

Was Führungskräfte tun können: Gerade in Zeiten wie diesen müssen Ziele immer wieder

angepasst und neu justiert werden. Klassische Zielvereinbarungen, die einmal im Jahr festgelegt werden, kommen in der derzeitigen Krise einmal mehr an ihre Grenzen.

Eine Alternative bietet zum Beispiel die Methode OKR, die Ziele (Objectives) in Schlüsselergebnisse (Key Results) herunterbricht. Bekannt geworden ist das Management-Werkzeug durch den Suchmaschinenriesen Google, der seit vielen Jahren auf die Methode schwört. Aber auch immer mehr deutsche Unternehmen deklinieren ihre strategischen Ziele mithilfe der OKR-Methode durch.

Grund 4: Es fehlt an Zukunftsaussichten

„Führungskräfte beobachten sehr genau, ob ihre Firma und ihre Branche zukunftsfähig sind“, sagt Christine Stimpel von der Personalberatung Heidrick & Struggles – und ergänzt: „Die Bereitschaft, in einem Unternehmen zu arbeiten, das zunehmend durch Restrukturierungen und Sparprogramme über Jahre geprägt sein wird oder dem es an Innovationen fehlt, nimmt dann ab.“

Dabei gingen die Besten oft zuerst von Bord, weil sie attraktive Angebote bekommen. So droht beispielsweise der Automobilzulieferindustrie diese Form des Braindrains.

„Das beste Instrument zur Bindung von Leistungsträgern ist ein persönliches Gespräch.“

Christian Summa, Geschäftsführer Rundstedt Transfer

Was Führungskräfte tun können: Um Toptalente zu halten, sei es notwendig, die eigene Unternehmensstrategie nicht nur kontinuierlich an die sich verändernden Herausforderungen anzupassen, sondern diese auch entsprechend zu kommunizieren, sagt Christian Summa, Geschäftsführer der Outplacementgesellschaft Rundstedt Transfer. „Das beste Instrument zur Bindung von Leistungsträgern auch in schwierigen Zeiten ist ein persönliches Gespräch, in dem die Führungskraft dem Mitarbeiter klar kommuniziert, dass das Unternehmen mit ihm als Leistungsträger auch in Zukunft plant, und konkrete Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigt.“

Grund 5: Das Gehalt passt nicht

Schon klar, Geld ist nicht alles und motiviert nur für kurze Zeit. Dennoch sollten Führungskräfte nicht den Fehler begehen, den Faktor Gehalt kleinzureden, wenn es um die Mitarbeiterzufriedenheit geht. Denn: „Nicht wenige Menschen wechseln bereitwillig ihren Arbeitgeber, wenn anderswo schlicht und ergreifend mehr Geld lockt“, sagt Wirtschaftspsychologe Nico Rose.

Die Münchener Gehaltstrainerin Claudia Kimich sieht bei dem Thema außerdem eindeutige Unterschiede zwischen Männern und Frauen: „Männer lassen sich öfter als Frauen mit einem höheren Gehalt oder anderen Versprechungen zum Bleiben überzeugen. Wenn eine Frau aufgrund eines zu niedrigen Gehalts innerlich gekündigt hat, dann ist sie über kurz oder lang weg.“

> **Von Gehaltsverhandlungen bis Selbstmanagement** 21 Tipps, mit denen Sie Ihre Karriere 2021 in Schwung bringen

Was Führungskräfte tun können: „Leistungsträger erkennen und entsprechend vergüten“, so lautet Kimichs Rat kurz und bündig – „auch wenn das in Krisenzeiten manchmal schwerfallen mag“. Alternativ können von der Pandemie besonders hart getroffene Firmen auch über Zusatzleistungen nachdenken wie extra Urlaubstage oder Zuschüsse zu Büroausstattung oder Kinderbetreuung.

Grund 6: Die Konstellation im Team verändert sich

Viele Leistungsträger gehen vor allem ihrer Kollegen wegen gern täglich zur Arbeit – oder setzen sich motiviert an den Rechner im Homeoffice. Kommt es im Teamgefüge jedoch zu größeren Umbrüchen, etwa durch Umstrukturierungen oder Entlassungen, „kann das engagierte Leistungsträger frustrieren“ und ins Grübeln bringen, sagt Headhunterin Sabine Hansen.

Was Führungskräfte tun können: In Krisenzeiten sind Umgestaltungen einer Organisation inklusive Kündigungen leider oft unvermeidbar. Wichtig laut Hansen ist dann aber: nicht schlechtmachen, was war, „sondern eher anhand der Ist-Situation analysieren, warum die Maßnahmen so hart ausfallen mussten“.

Teambuilding bindet Mitarbeiter häufig ans Unternehmen. © imago images/Shotshop

Helfen können auch gemeinsame Rituale der „Hinterbliebenen“. So lassen sich auch in Corona-Zeiten kleine digitale Teambuilding-Maßnahmen wie eine letzte gemeinsame Mittagspause via Videochat oder ein virtueller Abschiedsdrink organisieren. Natürlich in enger Absprache mit dem Mitarbeiter, der die Firma verlässt.

Grund 7: Die Unternehmenskultur verändert sich und passt nicht (mehr)

Ein weiterer häufiger Kündigungsgrund ist eine Unternehmenskultur, die nicht zu der Person passt. „Das spiegelt sich dann häufig in Stress mit dem Vorgesetzten wider und veranlasst Leistungsträger, sich nach außen zu orientieren“, sagt Heidrick-&-Struggles-Expertin Stimpel. So ergab jüngst eine Umfrage des Karrierenetzwerks Xing, dass sich ein Drittel der deutschen Mitglieder auf der Plattform weniger mit ihrem Arbeitgeber verbunden fühle als noch vor der Pandemie.

Was Führungskräfte tun können: Für das Thema Corona-Homeoffice lassen sich ähnlich

wie bei den Teamveränderungen Rituale etablieren, um die Moral oben zu halten. Ein gemeinsames Video-Mittagessen etwa. Oder ein After-Work-Drink. Langfristig wichtiger ist aber, einen Kulturwandel möglichst in jeden Teil eines Unternehmens zu tragen. Bei der Hamburger Otto Group gibt es dafür zum Beispiel sogenannte „lokale Kulturwandelteams“ – kurz Lkw, die die Unternehmenskultur für ihren jeweiligen Geschäftsbereich definieren. Das Konzept ist so beliebt, dass auch andere Firmen sich von dem Traditionshändler zu dem Thema beraten lassen.

Grund 8: Das Unternehmen verheizt seine Leistungsträger

„Leistungsträger heißen so, weil sie oft in gleicher Zeit mehr schaffen als andere“, sagt Thomas Piehler, Arbeitsdirektor bei Philips Deutschland. „Wird ein Leistungsträger aber zeitweise über die eigene – ohnehin sehr hohe – Belastungsgrenze beansprucht, wird aus positivem negativer Stress, der sogar ins Privatleben abstrahlen kann.“ Ändert sich nichts oder zu wenig an dieser Situation, drohe der Mitarbeiter dem Unternehmen verloren zu gehen – entweder weil er längere Zeit ausfällt oder weil er kündigt.

Lesen Sie auch diese Texte zum Thema Karriere:

Traumberuf Beamter Staat statt Start-up

Small Talk als Karriereturbo Das sind die goldenen Regeln des Networkings – für Leute, die Netzwerken hassen

Strom, Heizung, Internet und vieles mehr Was Arbeitnehmer das Homeoffice kostet

Was Führungskräfte tun können: Wenn jemand gut in dem ist, was er oder sie tut, tendieren Vorgesetzte gern dazu, diesen Leistungsträger immer wieder für das Lösen komplexer Probleme einzusetzen. Ein Fehler, denn gerade Top-Performer sind häufig schlecht darin, Nein zu sagen, wenn sie ihre Fähigkeiten irgendwo unter Beweis stellen können. „Führungskräfte und Unternehmen müssen hier lernen, ihre besten Leute vor sich selbst zu schützen“, sagt Gudrun Happich, Karrierecoach aus Köln.

Lernen kann man an dieser Stelle vor allem von größeren Konzernen. So befragt Coca-Cola European Partners in Berlin etwa seine Mitarbeiter regelmäßig zu psychischen

Belastungen. In speziellen Workshops suchen Führungskräfte anschließend nach Lösungen, um ein besseres Teamklima zu erreichen – und Arbeitsspitzen fairer aufzuteilen. Bei beruflichen und privaten Problemen können die Mitarbeiter sich außerdem extern auf Firmenkosten beraten lassen.

Grund 9: Ein Mitarbeiter will eigentlich lieber fachlich Karriere machen

Was Henryk Lüderitz als Coach und Trainer immer wieder auffällt: „Wie schwer sich besonders junge Experten und angehende Führungskräfte mit den oftmals noch konservativen Karrierewegen ihrer Arbeitgeber tun.“ Tatsächlich wechseln Fachexperten oft gezwungenermaßen in Führungspositionen, weil ihnen keine anderen adäquaten Karrieremöglichkeiten angeboten werden – „sei es im eigenen Unternehmen oder woanders“, bestätigt auch Gallup-Experte Nink.

Das Problem: Nicht immer ist eine gute Fachkraft auch eine gute Führungskraft. Die Folge: Am Ende werden aus hochqualifizierten Experten sogenannte „Passt-schon-Manager“, wie Nink sie nennt – was fatal für alle Beteiligten ist.

Nicht jeder, der ein guter Facharbeiter ist, ist auch eine gute Führungskraft. © imago images / Rainer Weisflog

Was Führungskräfte tun können: Techgiganten wie Google, Facebook und Co. haben schon vor Jahren alternative Karrieremodelle entwickelt, mit denen Experten bis zu einem gewissen Grad ähnlich weit aufsteigen und bezahlt werden können wie Manager. In diese Richtung bewegen sich auch die Dax-Konzerne SAP, Volkswagen und BMW.

Bei dem Münchener Autobauer wurde vergangenes Jahr etwa ein spezielles Förderprogramm für Fachexperten in insgesamt 40 Ländern ausgerollt. Genau das sei auch richtig, sagt Experte Nink: Unternehmen müssten Alternativen zur klassischen Managerkarriere für Leistungsträger anbieten – „und zwar mit hoher Wertschätzung, guten Entwicklungs- und Aufstiegschancen, aber ohne den Anspruch, automatisch Führungsfunktionen übernehmen zu müssen“.

Grund 10: Der Mitarbeiter hat den Job unter anderen Vorzeichen angetreten

Eine Führungskraft, die als Change-Manager eingestellt wurde, obwohl kein Mensch im Unternehmen Veränderungen wollte, wie erst später herauskam? Das hat ein Klient von Führungskräftecoach Gudrun Happich tatsächlich so erlebt. „Der Leistungsträger hat sich das Ganze daraufhin ein paar Wochen lang angeschaut und schließlich entschieden, seine Zeit woanders sinnvoller zu investieren“ – verständlicherweise.

Tägliches Entscheider-Briefing Der Newsletter zu Energie & Klima für Experten aus Wirtschaft, Politik, Verbänden, Wissenschaft und NGOs. Hier geht es zur Anmeldung.

Was Führungskräfte tun können: Oft sind leere Versprechen im Vorstellungsgespräch oder woanders gar keine böse Absicht. „Viele Unternehmen sind tatsächlich davon überzeugt, dass sie ihre Ankündigungen halten können“, erklärt Happich. Erst mit der Zeit fällt dann auf, dass die Realität anders aussieht. Was hilft, sagt Happich, ist Transparenz. Hätten die Personaler im Fall des Change-Managers etwa gleich zu Beginn klargemacht, dass gegen den Veränderungsprozess extreme Widerstände in der Belegschaft wirken, hätte der Manager

Grund 11: Individuelle Wünsche werden nicht erfüllt

Manchmal sind es die sehr persönlichen Dinge, die für Leistungsträger den Unterschied

Impressum

Kontakt

Presse

Datenschutzerklärung

Mediadaten Online

Mediadaten Print

DER TAGESSPIEGEL

Alternative Bonitätsauskünfte Wie man auch ohne Schufa-Auskunft an eine Wohnung kommt

Es gibt nicht nur „Beyond Meat“ Wie Anleger vom Vegan-Trend profitieren

Was Führungskräfte tun können: Im ersten Schritt sei es wichtig, die individuellen Wünsche seiner Mitarbeiter zu kennen und darüber zu sprechen. In einem zweiten Schritt kann es sinnvoll sein, sich mit Führungskräften über die Bedürfnisse der Belegschaft auszutauschen, um Trends zu erkennen und Vertretungslösungen zu finden. Und wenn ein Wunsch nicht erfüllt werden kann? „Dann ist es am besten, direkt reinen Wein einzuschütten und auch zu ertragen, dass ein Mitarbeiter kurzfristig enttäuscht ist“, meint Lüderitz. Denn eins schätzen die meisten Leistungsträger: klare, nachvollziehbare Ansagen. (HB)

Zur Startseite