

Auf den Aufstand der Talente reagieren: Warum Mitarbeiterbindung so wichtig ist

Die massive Kündigungswelle in den USA – „The Great Resignation“ – betrifft inzwischen alle Branchen und Berufszweige. Nach Informationen des U.S. Bureau of Labor Statistics gaben allein im August 2021 4,3 Millionen Arbeitnehmer freiwillig ihren Arbeitsplatz auf – so viele wie noch nie zuvor in einem Monat. Gleichzeitig waren im August 2021 10,4 Millionen offene Stellen gemeldet.¹ Ein hoher Grad an Fluktuation also, der mit hohen Kosten verbunden ist. Für Beschäftigte auf mittlerer Ebene liegen sie bei etwa 150 % des Monatsgehalts, bei hoher Qualifikation können sie bis zu 400 % betragen.² Offen ist, ob die große Kündigungswelle auch Europa und insbesondere Deutschland erfasst.

Die Fluktuationsrate ist zwar nicht in jeder Branche gleich hoch, der Trend zeigt aber, dass sich viele Arbeitnehmende beruflich verändern möchten. Die Gründe, weshalb bisher von einem Wechsel abgesehen wurde, sind für Karriereentscheidung offensichtlich nicht mehr entscheidend. Kincentric bezeichnet dieses Phänomen als den [Aufstand der Talente](#).³ Er ist gekennzeichnet durch neue Forderungen der Mitarbeitenden, die sich flexible Arbeitsmodelle, soziale Verantwortung und Übereinstimmung mit den Zielen und der Kultur des Unternehmens wünschen – und bereit sind zu gehen, wenn diese Erwartungen nicht erfüllt werden.

Um zu verstehen, warum Jobs aufgegeben werden und wie sich das verhindern lässt, ist es hilfreich, sich zunächst damit zu beschäftigen, was Mitarbeitende zum Bleiben motiviert. Ein Schlüsselfaktor ist dabei die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz. Ein weiterer ist die **Bindung an den Arbeitsplatz**—Aspekte, die dazu beitragen, dass Mitarbeitende sich mit ihrem Job und/oder ihrem Arbeitgeber besonders verbunden fühlen.⁴ Wir unterscheiden zwischen drei Formen, die einzeln oder in Kombination vorhanden sein können:

1. Verbundenheit—formelle oder informelle Beziehungen zu Kollegen, dem Team oder dem Unternehmen.

2. Passung—die persönlich wahrgenommene Kompatibilität mit dem Unternehmen und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

3. Kosten—die individuellen Kosten durch den Verlust materieller oder persönlicher Vorteile, die aus der Aufgabe des Arbeitsplatzes resultieren würden.

Unternehmen haben viele Jahre lang von der positiven Wirkung dieser Bindung an den Arbeitsplatz profitiert, ohne sie gezielt zu fördern oder aufrechtzuerhalten. Das rächt sich nun, denn Pandemie und Remote Working haben traditionelle Arbeitsumgebungen und -abläufe verändert und die Bindung an den Arbeitsplatz geschwächt. Damit Unternehmen durch den Aufstand der Talente keine schwerwiegenden personellen Nachteile erleiden, müssen ihre Führungskräfte jetzt handeln und alle drei Formen der Bindung an den Arbeitsplatz stärken.

Verbundenheit

Zwischenmenschliche Beziehungen entstehen in der Arbeitsumgebung durch räumliche Nähe, häufige persönliche Kontakte, gemeinsame kurze Pausen in der Teeküche oder Happy-Hour-Treffen. All das gab und gibt es unter Pandemiebedingungen nur sehr begrenzt. Gelingt es Führungskräften nicht, Mitarbeitende über digitale Technologien und neue Arbeitsmodelle an das Unternehmen zu binden, werden die Beziehungen zu Kollegen und zum Arbeitsplatz weiter erodieren. Worauf es jetzt ankommt ist, Mitarbeitende im Homeoffice noch besser ins Team zu integrieren und Rücksicht auf ihre Belange zu nehmen.

Regelmäßiges Nachfragen, um Probleme und Bedürfnisse zu verstehen, kann entscheidend dazu beitragen, die Verbindung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden nicht abreißen zu lassen. Regelmäßige Teamgespräche (ob virtuell oder persönlich) sind wichtiger denn je, um Neuigkeiten auszutauschen, Erfolge zu feiern, „Baustellen“ anzusprechen und so den Kontakt zwischen den Teammitgliedern zu stärken.

Fit

Die Pandemie hat viele unserer Ansichten, [was im Leben, in Beziehungen und in der Arbeit wirklich zählt](#),⁵ verändert. Insbesondere das Bedürfnis nach persönlichem Wachstum und Sinnhaftigkeit führt dazu, dass Arbeitnehmende sich mehr Autonomie, tragfähigere Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen und mehr Sinn in ihrer beruflichen Tätigkeit wünschen. Wenn Unternehmen mit diesem Wandel nicht Schritt halten, ist es sehr wahrscheinlich, dass sich Mitarbeitende nach einem Arbeitgeber umsehen, der ihre Bedürfnisse und Wünsche besser erfüllt.

Führungskräfte sollten anhand der folgenden Fragen überprüfen, in welchen Bereichen die Zusammenarbeit möglicherweise verbessert werden kann:

- Kenne ich die persönlichen und beruflichen Ziele meiner Teammitglieder?
- Biete ich ihnen individuell passende Entwicklungsmöglichkeiten?
- Bin ich eine integrative Führungskraft, die jedem die Möglichkeit gibt, gehört zu werden und individuelle Talente in der täglichen Arbeit zu aktivieren?
- Habe ich das Klima in meinem Team/unsere Organisation immer im Auge, damit es einer Kultur der Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration förderlich ist?

1. U.S. Bureau of Labor Statistics. (2021, October 12). *Job openings and labor turnover summary*. Retrieved from: <https://www.bls.gov/news.release/jolts.nr0.htm>
2. Abdi, N. (2021, September 28). A step-by-step guide to calculating the exact cost of turnover. *sparkbay*. Retrieved from: <https://sparkbay.com/en/culture-blog/calculate-cost-turnover-3>
3. Kissack, J., & MacArthur, J. (2021, September). The talent uprising—The revolution driving evolution. *Kincentric: Insights*. Retrieved from: <https://www.kincentric.com/insights/talent-uprising>
4. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102–1121.
5. Adler, S. (2021, August). Post-pandemic growth and the talent uprising. *Kincentric: Big Idea, In Brief*. Retrieved from: <https://www.kincentric.com/insights/post-pandemic-growth-and-the-talent-uprising>

Kosten

Traditionell mussten Arbeitnehmende, die ihren Arbeitsplatz nicht wechseln wollten, dafür einen gewissen Preis zahlen. Ein Beispiel dafür wäre jemand, der an einem schlechter bezahlten Arbeitsplatz bleibt, weil der Anfahrtsweg kürzer ist und mehr Zeit für die Familie bleibt – oder jemand, der gerade diesen längeren Anfahrtsweg in Kauf nimmt, weil Ziele und Vision des Unternehmens mit seinen persönlichen Werten übereinstimmen. Remote Working, marktgerechte Einstiegsgehälter, neue Personalentwicklungsstrategien und die Bemühungen um eine vielfältige, gerechte und integrative Unternehmenskultur haben jedoch dazu geführt, dass Beschäftigte nicht mehr das Gefühl haben, erhebliche Opfer bringen zu müssen, um einen Arbeitsplatz, der ihren persönlichen oder beruflichen Erwartungen entspricht, halten zu können.



Der Aufstand der Talente ist eher eine Zeiterscheinung als eine Nebenwirkung der Pandemie. Unternehmen, die keine Leistungsträger verlieren möchten, müssen jetzt handeln und Bedingungen schaffen, unter denen Mitarbeitende bleiben wollen und nicht das Gefühl haben, bleiben zu müssen. Es ist Zeit, Ihre Personalentwicklungsstrategie und Human-Capital-Lösungen zu überdenken und zu verbessern.

KONTAKT

Meng Li, Ph.D.

Consultant
Leadership Assessment & Development
meng.li@kincentric.com

Brian J. Rugeberg, Ph.D.

Managing Director, Partner
Leadership Assessment & Development
brian.rugeberg@kincentric.com

Kontaktieren Sie kincentricaufdeutsch@kincentric.com für weitere Unterstützung.