



Unternehmensoptimierung

Mitarbeiter-Fluktuation
Turnaround & schnelle Lösungen für Kündigungswellen
Umfeld-Analyse

Stand

10.05.2026

Copyright © 2026

Dipl. oec. Heiko Kieser
Peter-Dörfler-Str. 1
D-86672 Thierhaupten
Tel.: +49 8271 802 456
<https://www.HeikoKieser.de>

Mitarbeiter-Fluktuation

Eine hohe Mitarbeiter-Fluktuation kann ein florierendes Unternehmen plötzlich zum wanken bringen, obwohl vielleicht sogar alle Auftragsbücher voll sind. Die Gründe sind vielschichtig, aber man sollte unbedingt sofort reagieren.

Turnaround & schnelle Lösungen für Kündigungswellen

- ganz wichtig: **Das Führungsteam muss geistig stabil + positiv bleiben**, um das aufkommende Schlechtreden auszugleichen (hat nichts mit Beschönigen zu tun, nur mit Entgegenwirken und dem positiven Denken)
- Führungskraft: **Sicheres Auftreten** üben (z.B. 4-Elemente-Übung auf Seite 153 in meinem Buch »Überschall-Management«)
- **Firmenphilosophie, Arbeitsbedingungen** und **Raumklima** ändern (siehe obigen Abschnitt)
- **Regeln überprüfen** und entschlacken
- **Gehälter** der Mitarbeiter nach oben anpassen
- **Regelmäßige Kommunikation** mit den Leuten alle 2 bis maximal 3 Wochen einführen.
 - ▶ Ganz wichtig und unerlässlich: **Zuhören** (statt Besserwissen) !!!
 - ▶ Leute sollen bis Freitag davor Fragen stellen
 - ▶ Fragen werden dann montags in ca. 10-20 min. ehrlich beantwortet, um unnötigen/falschen Tratsch der Leute zu vermeiden, denn der kommt automatisch und ist meist kontraproduktiv. Dazu ein Beispiel aus dem Alltag: »Habe schon 3 Wochen von dem keinen Post mehr gelesen, der muss krank sein oder Schlimmeres haben « - nein, er hat nur nichts gepostet oder ist im Urlaub.
 - ▶ Vortrag aufzeichnen und ins Intranet stellen, damit die anderen Schichten bzw. Homeoffice-Leute das sehen können
 - ▶ Ggf. kurze/knappe textuelle Zusammenfassung machen (Personalabteilung) für Leute, die lieber lesen.
- Bilder des **aktuell erreichten Erfolgs** aufhängen (Imageträchtige Kunden, Qualitätssiegel, Umsatzzahlen, Neubau/Verschönerungen am Gebäude ...), damit die Leute sehen, wofür sie Arbeiten
- **Brainstorming** machen mit Führungskräften, wie wir das noch weiter verbessern können
- **Leave-Gespräche** führen, Türe öffnen für eine Rückkehr

📌 Tipp

Zu Meetings sollten die Mitarbeiter zu **eigenen Lösungen** ermutigt werden. Man kann durchaus gemeinsam deren Probleme wohlwollend betrachten. Dennoch ist es ratsam, dass sie sich selbst schon im Vorfeld konkret Lösungen erdacht haben, die man dann gemeinsam mit der Führungskraft bewerten kann. So **entsteht Selbstverantwortung** und die Zeit der Meetings reduziert sich. Dabei kann es durchaus sein, dass die Führungskraft letztendlich eine bessere Lösung vorschlägt. Gut begründet und den Erkenntnisprozess der Führungskraft offengelegt, wird dies Teil der Entwicklung des Mitarbeiters.

Ist man als Führungskraft der Meinung, man hat **nur unfähige Mitarbeiter**, ist man eher angehalten, durch Steigerung der eigenen Kompetenz hier Lösungen zu finden, die Mitarbeiter in *ihrem* Rahmen zu fördern, anstatt sich auf der Erkenntnis auszuruhen, alle seien sowieso unfähig. Vielleicht hat man selbst als Führungskraft nur noch nicht den Verständniskanal der Mitarbeiter gefunden. Es ist letztlich wie in der Schule: manche Lehrer können begeistern, anderen wiederum nicht. Die Frage ist, was machen die Mitreißenden anders?

Andere Gründe bei Fluktuation

- Gibt es **toxische (korrosive) Mitarbeiter** die ständig negativ reden aber es verstehen, sich positiv vor allem gegenüber dem Management darzustellen? Diese sind oft ein verdeckter Kündigungsgrund für andere Mitarbeiter. Bei Mergers & Acquisitions auch hierauf achten.
- Bildverzerrende **Negativbewertungen auf Online-Plattformen**: Die guten Leute im Unternehmen für gutes Feedback bei Mitarbeiter-Bewertungsplattformen animieren (Kununu, Xing, LinkedIn, Google, Instagram, Twitter, ...)
- **Negativ empfundene Gehaltsgefüge**, weil es scheinbar die eigene Wertigkeit widerspiegelt und der Mitarbeiter wird sich oft als zu niedrig bewertet fühlen
- **Angst vor Insolvenz** der eigenen Firma und damit **Angst vor ausfallenden Gehaltszahlungen** nach dem Motto »Lieber schnell weg, den Letzten beißen die Hunde)
- **Negative Presse** (Angst davor, dass die Firma Pleite geht und man kein Gehalt mehr bekommt)
- **Negatives Image** (z.B. Firma gilt als Umweltverbrecher oder ist in politischen Aktivitäten negativ verwickelt und die Mitarbeiter möchten damit nicht in Verbindung gebracht werden)

Nachgeordnete Probleme & Kosten bei Fluktuation

Wenn der alte Mitarbeiter aufgrund von Verärgerung geht, entstehen auch Kosten (Total Cost of Personnel Turnover, 50-200% eines Jahresgehalts). Dieses sollte man insbesondere bei Lohnstreitigkeiten gegenrechnen:

- Neukunden und bestehende Aufträge gehen verloren, da durch den Ausfall des Mitarbeiters seine Maschine nicht mehr bedient wird.
- Imageverlust und Strafzahlungen durch Lieferverzögerungen oder gar -ausfälle
- Fachwissen geht verloren, v.a. wenn ein langjähriger kündigt.
- Manche feiern gerne krank, wenn sie ihren Willen nicht bekommen oder sich unterbezahlt fühlen. (Kosten durch Krankengeld)
- Der Nachfolger (Neue) will meist auch mehr Geld, damit er von der bisherigen Firma wechselt.
- Der Nachfolger braucht ein halbes Jahr zur Einarbeitung oder länger.
- Bei neuen Mitarbeitern sind der Ausschuss und die Fehlerquote zunächst höher.
- Die Führungskräfte oder andere Mitarbeiter werden durch den Neuen in seiner Einlernphase gebunden.
- Die verbliebenen Mitarbeiter wollen dann auch mehr Gehalt, bzw. an das Gehalt des Neuen angepasst werden.
- Firma wird ggf. erpressbar, wenn die verbleibenden Mitarbeiter plötzlich ein Alleinstellungsmerkmal haben.

Man muss sich also überlegen, ob man die Probleme (Gehalt, Sozialleistungen etc.) lieber direkt löst, um nicht höhere Folgekosten zu erzeugen. Dennoch braucht man sich auch nicht erpressen lassen oder Einzelne, die ständig mit Lohnforderungen kommen, übertariflich entlohnen, denn ein stabiles Lohngefüge im Gesamten ist auch viel wert.

Motivationsmöglichkeiten bei vermeintlichen Sparfüchsen für Steigerung der Löhne

- **Maschinenkosten mit Menschen in Verbindung bringen**: die Maschine hat Summe X gekostet und muss ausgelastet sein, um die Investition hereinzuspielen. Wenn die Fachkraft wegen 10% weniger Lohn geht und der Ersatz 3 Monate braucht, verlieren wir Faktor X als Produktionsleistung. Der Stillstand ist also teurer als die Lohnerhöhung.
- Sichtweisenänderung »**Investition statt Kosten**«: Lohnerhöhungen nicht als Kosten, sondern als Absicherung der Maschineninvestition sehen.

- **Schadensrechnung bei Mitarbeiterfluktuation** aufstellen: konkret berechnen, was eine Neubesetzung kostet (Anzeigen, Zeit für Bewerbungsgespräche und interne Abstimmung, Einarbeitungszeit, Fehlproduktionen, ...)
- **Werkzeugschäden** durch Fehlbedienung der neuen Mitarbeiter berechnen.
- **Auftragsrisiko** aufzeigen: »Mit dem aktuellen Lohnniveau bekommen wir Probleme, die vollen Auftragsbücher abzuarbeiten, weil die Leute wechseln. Das gefährdet den Gewinn.«
- **Ehrgefühl antriggern**: Ein gesunder Betrieb mit den modernsten Maschinen braucht auch top Leute. Mit 'Billig-Personal' machen wir uns unseren Ruf als Qualitätsführer kaputt. Wollen wir wirklich als die **Resterverwertung** der Region gelten?“
- **Verwaltungskosten verlorene Investition**: Bewerber-Betreuung kostet Zeit & Geld. Wenn es immer am Geld scheitert bei Einstellungen, dann ist die Arbeit und Zeit der am Einstellungsprozess Beteiligten (Personalabteilung, Führungskräfte) eine verlorene Investition, hart formuliert »Arbeit für den Mülleimer«.

Umfeld-Analyse

Bei einer Änderung im Unternehmen oder einer kompletten Unternehmenstransformation ist im Vorfeld unbedingt eine Analyse des Umfeldes auf die zu erwartenden Reaktionen durchzuführen. Die Hauptfragen sind:

- Wer hat Einfluss auf den Projekterfolg? (Influencer, Meinungsbildner)
- **Wer ist vom Projekt direkt betroffen?** Wer indirekt? (z.B. Verlust an Mitarbeiterressourcen durch andere Aufgaben)
- **Wer ist vom Ergebnis betroffen?**
- **Wie stark ist jeweils der Einfluss** bzw. die Betroffenheit? (Grafische Darstellungsmöglichkeit siehe »4 Stufen beim Wissensmanagement« im Skript »Der Unternehmensretter«)
- Wer sind die **Blockierer**? Wer sind die **Kritiker** und wer steht dahinter? Es sind Antworten zu erwarten von:
 - Endlich bewegt sich was!
 - Mal sehen, wäre ja toll, wenn es wirklich funktionieren würde!
 - Vielleicht machen wir mit, das neue Projekt verursacht bestimmt aber nur Mehrarbeit!
 - Nein, nicht mit uns! Niemals!

Durch individuelle Gespräche kann man viel der Kritik abfangen

Menschen ökonomisches Denken beibringen

Es ist oft sehr schwer, Mitarbeiter daran zu erinnern, dass alle am Erfolg des Unternehmens gemeinsam beteiligt sind. Viele sehen es als selbstverständlich an, dass man jeden Tag ins Unternehmen geht und am Monatsende für die Anwesenheit Geld überwiesen bekommt. Dies entspricht leider nicht so ganz der Realität, weil so ein Wirtschaftsunternehmen nicht funktioniert. Die Führungskräfte sind dann angehalten, den Mitarbeitern den Unternehmenszweck, Gewinne zu erzielen, mühsam beizubringen. Das funktioniert je nach Denke des Mitarbeiters mal besser und mal schlechter. Hier ein paar Impulse, wie man Leute dazu bewegen kann, unternehmerischer zu denken:

1. Intensivere Einbindung in Entscheidungsprozesse

Die Grundidee ist, den Mitarbeiter mehr Selbstverantwortung beizubringen. Dazu muss man sie **in die Entscheidungsprozesse einbinden**. Im Prinzip arbeiten SCRUM, Kanban etc. genau mit diesen Ideen. Es

geht hier an dieser Stelle aber darum, auch für einfachere Arbeiten Schritt für Schritt eine Identifikation mit dem Unternehmen herzustellen:

Am Wochenanfang im Team zusammensetzen:

- **Ziel definieren** (z.B. Kunden gewinnen, Umsatz machen)
- mögliche **Aufgaben definieren, die zum Ziel führen** (z.B. Brainstorming)
- voraussichtliche **Dauer** zum Erledigen der Aufgaben **definieren**
- **Wertschöpfung** der Aufgaben **definieren** für die Zielerreichung (Diese Aufgabe unterstützt unser Ziel mit so vielen Punkten, Sternen, ...)
- **Maximale Arbeitszeit der Gruppe** ermitteln

Abschließend: **Gemeinsam definieren**, welche Aufgaben man diese Woche unter Berücksichtigung der jeweils benötigten Zeit und der zur Verfügung stehenden Gesamtarbeitszeit der Gruppe priorisiert.

Rückblickend zum letzten Meeting:

- Welcher Anteil der Arbeitszeit war produktiv (80%, 70%, 60%, ...)? Meist zeigt sich hier ein niedrigerer Wert, als den, den man erwarten würde. Man sollte bei der Einschätzung offen und ehrlich sein. Deshalb darf es bei niedrigen Werten nie Strafen geben, auch zukünftig nicht. Strafen sind absolut kontraproduktiv, da die Leute dann nicht mehr ehrlich sind und das Vertrauen zerstört ist.
- Rückmeldung geben, damit die Mitarbeiter gewertschätzt werden
- Mitarbeiter am Erfolg partizipieren lassen (Boni, Feiern, mehr Entscheidungsbefugnisse, ...)

Wichtig:

- Der Diskussionsanteil geht sicher am Anfang hoch. Dies muss man tolerieren und bei der Projektplanung einberechnen. Der Lohn ist, mittelfristig selbständigere Mitarbeiter zu haben.
- Unnötigen Diskussionen zum Zeitvertreib oder Pfründe sichern sollte man irgendwann Einhalt gebieten.
- Manche werden es nie lernen. Diese muss man so lassen.

2. Motivationsschreiben vom Mitarbeiter erstellen lassen

Es geht darum, dass sich der Mitarbeiter selbst klar wird, warum er seine Tätigkeit verrichtet und wie er dem Unternehmen bei der Gewinnerzielung helfen kann. Man sollte im Anschluss dieses Motivationsschreiben des Mitarbeiters nicht streng prüfen, sondern ggf. im Mitarbeitergespräch kurz durchgehen.

Wichtig:

- Nicht zu oft machen lassen, sonst wird der Mitarbeiter das Dokument als sinnlose Tätigkeit erachten und Copy & Paste zur Erstellung nutzen. Damit hätte das Motivationsschreiben seinen Zweck komplett verfehlt. Die Nutzung von KI ist fehl am Platze – dann kann man es gleich sein lassen. Bitte darauf hinweisen.
- Manche Mitarbeiter werden das nicht unterstützen und sich dagegen wehren. Diese sollte man so stehen lassen.

Unser Leistungsspektrum

Wir bieten agile Prozessoptimierung, durchdachte Transformation, respektvolle Unternehmenskultur und zielorientierte Mitarbeiterentwicklung als integrales Gesamtkonzept:

- Kreative **Problemanalysen & Lösungen**
- Sofortiges **Remote Viewing**
- Nachhaltiges **Change Management**
- Agiles **Business Development**
- Effektive **Persönlichkeitsentwicklung**
- Solide **Nachfolgeregelung**
- Schnelle **Unternehmensrettung**
- Erfolgreiches **Konflikt- & Krisenmanagement**
- Ethische **Geopolitik**
- Aufbau von **Organisationsstrukturen**
- Zukunftsfähige **Entwicklungszusammenarbeit**

Jetzt anrufen & Termin vereinbaren: **+49 8271 802 456** oder per E-Mail: **info@HeikoKieser.de**