

## EMPLOYEE EXPERIENCE

# Das große Trauern um verlorene Mitarbeiter

von: Carina Kontio  
Datum: 23.08.2017 07:02 Uhr

**Noch immer wird der Arbeitsalltag in vielen Firmen von technischen Einschränkungen und Bürokratie reglementiert. Die Digitalisierung kann das aufbrechen – und dafür sorgen, dass gute Mitarbeiter nicht kündigen.**



### Langeweile...

Die Stärken und das Potential eines Menschen werden für Unternehmen zum Erfolgsfaktor. Umso wichtiger, dass sie diese Talente nicht mit alter Technologie vergraulen.

(Foto: Getty Images)

**Bonn.** Dass es teuer und aufwändig ist, neue Mitarbeiter einzustellen, bezweifelt niemand. Noch teurer ist es aber, wenn sie wieder kündigen – etwa weil die Rahmenbedingungen in der Firma so mies sind, dass sie ihr Potenzial und ihre Leistungskraft nicht entfalten können und keinen Spaß mehr an ihrer Arbeit haben.

Was das in konkreten Zahlen bedeutet, hat die Recruiting-Expertin Brigitte Herrmann in ihrem Buch „Die Auswahl“ vorgerechnet: Bei mindestens jeder dritten neu besetzten Stelle entstehen der deutschen Wirtschaft Verluste – und zwar zwischen 30.000 und 700.000 Euro. Dabei addieren Experten die Ausgaben für die ursprüngliche Rekrutierung eines neuen Mitarbeiters mit einem ihm entsprechenden Jahresgehalt sowie den Kosten für die Suche und Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters. Herrmann weist darauf hin, dass das tatsächliche Minus noch weiteraus größer ist, „denn es setzt sich aus weiteren Faktoren zusammen, die sich nicht oder nur schwer in

konkrete Zahlenwerte übersetzen lassen.“

## WELCHE MITARBEITER GELIEBT UND WELCHE GEHASST WERDEN

---

Wer kommt ins Fadenkreuz?

---

Was müssen Sie tun, um auf die Abschussliste zu geraten? Welche Mitarbeiter sind Lieblingsopfer von Mobbing? Martin Wehrle identifiziert die verschiedenen Typen. Die Vorstellung in aller Kürze...

---

Der Besserwisser

---

Besserwisser haben zwei Fehler: Erstens sind sie anderer Meinung als der Chef. Und zweitens sagen sie das auch noch öffentlich. Sie kratzen an der Autorität des Chefs und brauchen sich nicht wundern, wenn dieser sie zum Abschluss freigibt.

---

Der Rivale

---

Wenn ein Mitarbeiter alles hat, was eine Führungsposition braucht und sich zur Opposition aufbauen, muss sich der Chef Gedanken machen. Erstrecht wenn sie natürliche Autorität, Ehrgeiz und Fachwissen mitbringen. Es kann oft nur einen geben - und der Chef sitzt am längeren Hebel.

---

Der Miesmacher

---

Wenn Mitarbeiter Pessimismus verbreiten und schlechte Laune und nur Probleme sehen, wo andere Herausforderungen vermuten - dann sind sie Miesmacher und ebenfalls im Visier des Chefs. Wer die Seifenblasen der Motivation zerbläst, muss mit Mobbing-Attacken rechnen.

---

Die Schlafmütze

---

Wer tief im Brunnen der Frustration festsitzt und in Sitzungen apathisch aufs Ende wartet - der zieht auch gern die Wut des Chefs auf sich. Die Schlafmütze zeichnet sich dadurch aus, dass sie bei anfallender Arbeit selten zuständig ist und mit den dicken Däumchen der Routine auf die Frühverrentung wartet.

---

Das Alpha-Tier

---

Gefördert werden vom Chef dagegen Mitarbeiter-Typen wie das Alpha-Tier: Er ist ein geborener Führer wie der Rivale, allerdings fordert er den Vorgesetzten nicht zum Kampf auf. So schafft er es, vom Chef als Stellvertreter akzeptiert zu werden - auch ohne offizielle Ernennung. Das Team akzeptiert ihn als Leitwolf.

---

Der Oberexperte

---

Der Oberexperte ist quasi der Staatssekretär des Chefs, der, der die fachlichen Mängel ausgleicht. Er bereitet die Entscheidungen im Hintergrund vor und stärkt nach außen den Rücken.

---

Die graue Eminenz

---

Manchmal gibt es Urgesteine in einer Anteilung, die allerdings immer noch hellwach dabei sind und voller Tatkraft stecken. Der "alte Hase" steht dabei nicht im Verdacht, ehrgeizig auf den Chefsessel zu schielen.

---

Der Vorzeigestar

---

Das Talent, der Vorzeigestar, dessen Heldentaten die gesamte Firma anschauen lassen. Der Chef ist stolz auf sein bestes Pferd im Stall, zumindest wenn es keinen Grund zum Zweifel an der Treue gibt.

---

Der treue Paladin

---

Der verlängerte Arm des Chefs - vor allem für kleinere Aufgaben. Kein schlechtes Wort über den Chef kommt über seine Lippen, aber für höhere Aufgaben eignet er sich auch nicht.

---

Der wohl einzige Weg, dies zu vermeiden, führt über zufriedene, motivierte Mitarbeiter, die nicht an einen Wechsel denken. Gerade in Zeiten, in denen Talente und Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt schwer umkämpft sind, sollte verstärkt darauf geachtet werden, die eigenen Talente nicht zu verlieren. Welche Rolle dabei die Digitalisierung inzwischen spielt, zeigt eine aktuelle Studie von Jacando, einem Schweizer Cloud-Software-Anbieter.

Die Ergebnisse allerdings sind ernüchternd. Demnach sind die meisten Unternehmen noch meilenweit davon entfernt, die Arbeitsbedingungen durch digitale Prozesse maßgeblich zu verbessern – und trauern in der Zwischenzeit lieber ihren verlorenen Mitarbeitern nach. Zwar sind den Bespaßungsmöglichkeiten der Belegschaft dank Tischfußball, Massagestühlen, Feel-Good-Managern und stylischen Büro-Erlebnisswelten heutzutage kaum Grenzen gesetzt. Gerade große Unternehmen machen immer mehr Gebrauch davon und hoffen, dass dadurch die Mitarbeiter unendlich motiviert, treue und zufrieden sind. Doch die Rechnung geht in der Realität dann oft nicht so auf wie geplant.

#### ZWÖLF THESEN

#### Was die Führungskraft 4.0 drauf haben sollte

## Führung im digitalen Zeitalter

Bild 1 von 13

Trotz zunehmender Digitalisierung werden in Zukunft Chefs ihre Arbeitnehmer führen – und keine Menschen und Algorithmen. Die Management-Trainerin Barbara Liebermeister hat deshalb zwölf Thesen aufgestellt, wie es ihnen im digitalen Zeitalter gelingt, eine gute Führungskraft zu sein. Im März erschien ihr Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“. Sie leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ).  
(Foto: dpa)

---

„Für solch rundum positiv eingestellte Mitarbeiter braucht es mehr als oberflächliche Wohlfühlwelten“, schreiben die Studienautoren. „Employee Experience lautet das Zauberwort und bezeichnet die Summe aller Wahrnehmungen, die ein Mitarbeiter durch die Interaktion mit seinem Arbeitgeber erhält.“ Dabei geht es nicht nur um einen toll gestalteten Arbeitsplatz oder bestimmte Situationen wie ein Mitarbeitergespräch, sondern eigentlich um jeden einzelnen Augenblick im Unternehmen – angefangen beim allerersten Kontakt bis weit über das Ende des Arbeitsverhältnisses hinaus.

Die begriffliche Nähe zum Marketing-Begriff „Customer Experience“ (CX) ist nicht zufällig, erklärt das Fachportal „Human Resources Manager“ in einem Beitrag dazu. Dort heißt es: „CX (zu Deutsch: Kundenerlebnisketten) beschreibt, wie ein Kunde sämtliche Interaktionen mit dem Anbieter eines Produkts oder einer Dienstleistung erlebt. Ein Feld, das vor allem die Digitalisierung deutlich komplexer gemacht hat. Kunden eine positive CX zu bieten, hat heute in jedem Unternehmen Priorität. In geringerem, aber steigendem Maße gilt das auch für Employee Experience (EX), sie ist zum Wettbewerbsfaktor geworden.“

Die EX habe Konjunktur, beim Autobauer Ford etwa gehöre es seit drei Jahren zu den am stärksten wachsenden Geschäftsfeldern. „Der Grund ist auch hier die fortschreitende Digitalisierung unserer Welt, denn sie hat massive Auswirkungen auf das Arbeitserlebnis in Unternehmen und anderen Organisationen,“ so das Portal.

#### **KNIFFLIGE FRAGEN**

**So meistern Sie souverän das Vorstellungsgespräch**