

Das Sisyphus-Syndrom in mittelständischen Unternehmen

Chronischer Fachkräftemangel, häufige Personalwechsel und permanente Rekrutierungsbemühungen gehören schon länger zum Alltag mittelständischer Unternehmen in Deutschland. Es ist an der Zeit innezuhalten, den Blickwinkel zu wechseln, nachhaltig zu handeln, den Teufelskreis zu durchbrechen und die Sisyphus-Arbeit zu beenden.

Sisyphus ist eine Figur aus der griechischen Mythologie, die mit Weisheit und Geschäftstüchtigkeit beschrieben wurde. Mit seinen schlitzohrigen Aktionen hat er sich allerdings bei den Göttern unbeliebt gemacht und wurde von Hermes, dem Gott des Verkehrs und der Kaufleute, zu einer endlosen und sinnlosen Aufgabe verdammt.

Im Hades, dem Reich der Toten, muss er seither einen Felsbrocken den Berg hinaufrollen, nur um ihn immer wieder hinunterrollen zu sehen und erneut beginnen zu müssen. Als Syndrom bezeichnet man ein Phänomen, dessen Ursprung vielfältig sein kann, nicht immer eindeutig zugeordnet aber dennoch wahrgenommen werden kann.

Im übertragenen Sinne steht die Geschichte von Sisyphus für das Syndrom von häufigem Personalwechsel, langen Stellenvakanzen, stetiger Personalsuche und der Vielschichtigkeit der Ursachen für den chronischen Fachkräftemangel in vielen Branchen und mittelständischen Unternehmen.

Mit ca. 30% (+/- 2%) ist die Fluktuationsrate in allen deutschen Unternehmen über Jahre hinweg relativ konstant geblieben. In diese Kennzahl für Personalbewegungen fließen zwar auch Abgänge in die Rente, Todesfälle, Erziehungsurlaub oder Abwanderungen in andere Länder mit ein; der weitaus größte Anteil entfällt jedoch auf einen stetigen Arbeitgeberwechsel in vielen Branchen.

Als häufigste Gründe für einen Arbeitgeberwechsel werden in verschiedenen Studien oder Umfragen neben der Bezahlung, erhebliche Defizite u.a. in folgenden Themenbereichen ausgemacht:

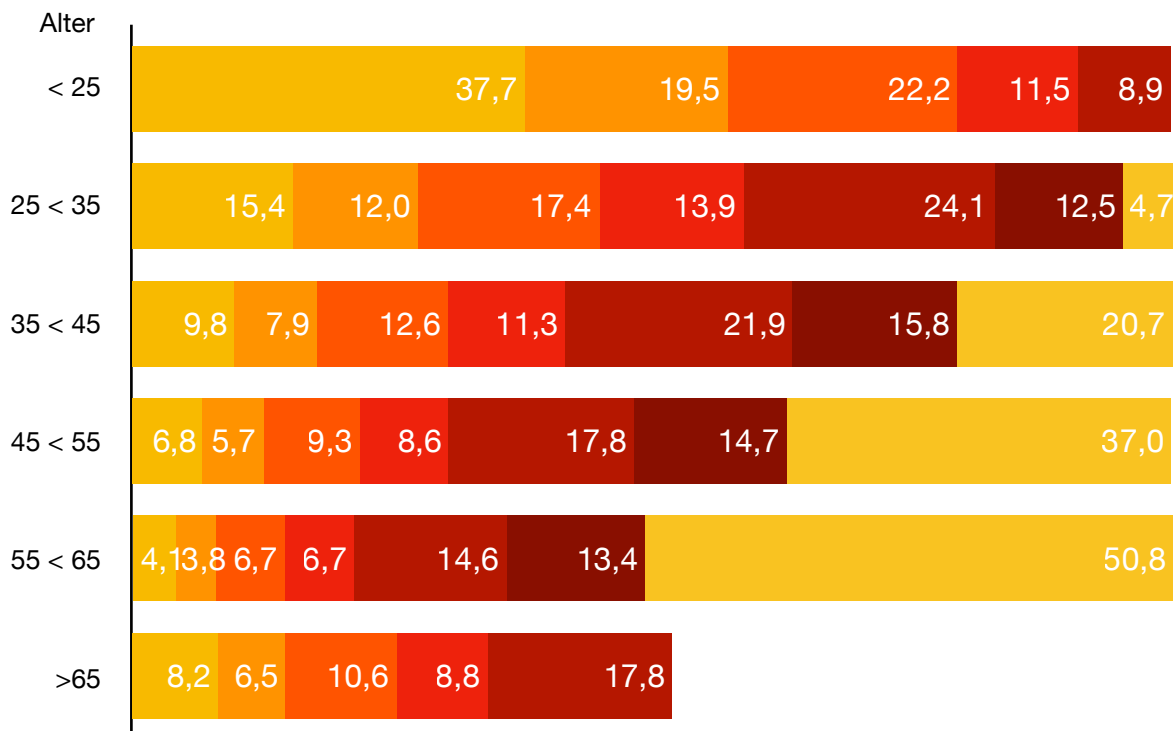
- Mitarbeiterführung
- Unternehmenskultur
- Arbeitsklima
- Arbeitsbedingungen
- Kommunikation
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Weiterbildung
- Work-/Life-Balance

Auch wenn viele Arbeitnehmer oft eine bessere Bezahlung als Grund für die Kündigung angeben oder Arbeitgeber dies auch nur allzu gerne unterstellen um das eigene Gewissen zu beruhigen, so ist dies in Zeiten des Fachkräftemangels vermutlich in den meisten Fällen nicht die eigentliche Motivation, sondern lediglich ein zusätzlicher positiver Effekt für Arbeitnehmer beim Stellenwechsel.

Die Fluktuationsrate ist bei jüngeren Mitarbeitern höher und nimmt mit zunehmenden Lebensalter ab. Das liegt zum einen am sozialen und familiären Status jeder Generationen und der damit verbundenen Verantwortung z.B. für Familie, aber auch daran, dass ältere Bewerber bei vielen Unternehmen, aus verschiedenen Gründen nicht die gleiche Präferenz haben und ein Arbeitgeberwechsel für sie schwieriger wird. Jüngere Generationen setzen bei der Jobsuche zunehmend andere Maßstäbe an, als nur die Bezahlung oder die Arbeitsplatzsicherheit, um die Attraktivität eines Arbeitgebers zu bewerten.

Die Beschäftigungsdauer ist daher ein zuverlässiger Indikator für den Zustand des ökonomischen und sozialen Gefüges einer Unternehmensorganisation.

Sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse (ohne Ausbildungsverhältnisse) nach Alter und bisheriger Beschäftigungsdauer in % zum Stichtag 31.12.2021



■ < 6 Monaten
 ■ 6 < 12 Monate
 ■ 12 < 24 Monate
 ■ 2 < 3 Jahre
 ■ 3 < 6 Jahre
 ■ 6 < 10 Jahre
 ■ > 10 Jahre

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit / <https://statistik.arbeitsagentur.de/>

So ist die Beschäftigungsdauer bei über 90 % aller sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer im Alter bis zu 25 Jahren und bei nahezu 60 % im Alter zwischen 25 und 35 Jahren, weniger als 36 Monate.

Im Alter von 35 bis 45 Jahren findet dann eine Umkehrung statt und nahezu 60 % befinden sich in einem Beschäftigungsverhältnis, das mindestens 36 Monate andauert und in der Altersgruppe zwischen 55 und 65 Jahren auf nahezu 80 % ansteigt.

In einigen Branchen ist eine kurzfristige Beschäftigungszeit von bis zu 36 Monate der Regelfall für die Personalverwaltung, aber auch bei den jüngeren Altersgruppen, weil hier ein Stellen- oder Arbeitgeberwechsel oft auch mit einem Karriereschritt verknüpft wird. Jedoch auch die Befristung von Arbeitsverträgen oder der Ausbildungshintergrund sind wichtige Einflussfaktoren.

Der Unterschied zwischen weiblichen und männlichen Beschäftigten ist hingegen marginal in der Auswirkung auf die Betriebszugehörigkeit. Andere Merkmale wie Berufsabschluss oder Staatsangehörigkeit sind dabei schon relevanter. So sind, über alle Altersklassen hinweg, 58% der Beschäftigten ohne Berufsabschluss weniger als 36 Monaten beschäftigt, gefolgt von 46% mit akademischem und 37 % mit dualem Berufsabschluss.

In vielen Unternehmen können diese Vakanzen nicht oder nicht schnell genug, durch adäquate Neubesetzungen ausgeglichen werden, auch weil es an qualifiziertem Nachwuchs fehlt und die Wachstumsdynamik in manchen Branchen den Personalmangel zusätzlich verschärft.

Neben der beachtlichen finanziellen Belastung durch die Kosten für Personalsuche, Personalauswahl und Personalverwaltung, stellen diese kurzzeitigen Stellenbesetzungen in vielen mittelständischen Unternehmen eine nicht überschaubare psychische und physische Überlastung aller Mitarbeiter dar. Die gesamte Unternehmensorganisation wird wegen ständiger Stellenvakanzen, nicht nur durch Mehrarbeit, sondern auch durch die Einarbeitung neuer Kollegen, permanent gefordert und oft überfordert.

Häufige Personalwechsel stören Arbeitsprozesse, bremsen die Unternehmensentwicklung, belasten unterschwellig die Unternehmenskultur und entwerten schleichend und langfristig das Unternehmensimage. Dadurch entsteht, wie bei unserem Beispiel mit Sisyphus, ein Teufelskreis, der nur durch umfassende und nachhaltige Maßnahmen im Rahmen von professionellem Human Resource Management (HRM) durchbrochen werden kann.

Human Resource Management ist weitaus mehr als nur die Personalverwaltung, wie sie in mittelständischen Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern oft schon existiert. Human Resource Management ist ein kontinuierlicher Management-Prozess, der das Ziel hat, bei allen Mitarbeitern die Leidenschaft für ihre Arbeit zu wecken und zu erhalten, das Unternehmen zu einem begehrten Arbeitgeber zu machen und den Unternehmenserfolg auch langfristig zu sichern.

Für einen ganzheitlichen Ansatz im Human Resource Management werden folgende Prozessschritte unternehmensspezifisch entwickelt und implementiert:

Mitarbeiterwerbung

Aufbau einer modernen Arbeitgebermarke und effektiven Kommunikations-Strategie im Kontext der Unternehmensmarke.

Mitarbeitergewinnung

Einführung eines effektiven Recruiting-Prozesses und Anwendung moderner Recruiting-Methoden.

Mitarbeiterintegration

Entwicklung eines mitarbeiterorientierten On-Boarding-Prozesses und Willkommenskultur.

Mitarbeiterentwicklung

Identifikation und Förderung individueller Potentiale und Fähigkeiten der Mitarbeiter.

Mitarbeiterbindung

Bindung wertvoller Mitarbeiter an das Unternehmen durch attraktive Zusatzleistungen.

Mitarbeiterverabschiedung

Verabschiedung von Mitarbeitern aus dem Unternehmen mit Ursachenanalyse.

Die Einführung von Human Resource Management ist kein einmaliger Sprint sondern ein mittelfristiger Change-Prozess, der sich in vielen kleinen Schritten vollzieht, um nachhaltig in der Unternehmenskultur verankert zu werden. Neben den geringeren Kosten und dem objektiven Erfahrungshintergrund spricht vor allem der strategische Charakter und die schrittweise operative Umsetzung der Maßnahmen für eine externe spezialisierte Unternehmensberatung.

Autor:

Dieter Kaltenhauser
Consultant, Coach & Trainer im Human Resource Management
COMPASS - HR SERVICE