Fluktuation ist teuer, Retention is King – People and Culture wird zum Thema im Verwaltungsrat

Gemäss Bundesamt für Statistik werden bis 2040 rund 700 000 Arbeitnehmende aus dem Berufsleben ausscheiden. Dem gegenüber stehen ca. 230 000 junge Arbeitskräfte, die nachrücken. Ein Vakuum ist vorprogrammiert. Erschwerend kommt hinzu, dass Jüngere tendenziell weniger arbeiten wollen und im Durchschnitt alle zwei bis drei Jahre den Arbeitgeber wechseln. Der Kampf um Fachkräfte wird sich dadurch nochmals deutlich verschärfen. Die Dauer bis zu einer Anstellung (time to hire) steigt, die Gesamtpersonalkosten explodieren. Die Folgen unbesetzter Stellen wiegen so schwer, dass das Thema zur Verwaltungsratssache wird.

Von Thomas Suter, Thomas Muhmenthaler und Philipp Mathieu

Kurzfristige versus langfristige Ziele – ein Balanceakt für den Verwaltungsrat

Häufige Wechsel im Topmanagement führen oft dazu, dass strategische Unternehmensziele hinter den kurzfristigen Ambitionen neuer Führungskräfte zurückbleiben. Manager streben danach, schnell sichtbare Veränderungen herbeizuführen, was Unruhe in die Teams bringt und die bestehende Fluktuation weiter anheizt. Generell bewegen sich Unternehmen im permanenten Balanceakt zwischen kurzfristiger Gewinnmaximierung und langfristiger Gewinnoptimierung. Sie sind gefordert, auf Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsebene Persönlichkeiten einzustellen, die nicht nur auf die unmittelbaren Quartals- oder Jahresziele fokussiert sind, sondern die Unternehmensinteressen auf lange Zeit hinaus im Blick haben. Dies erfordert eine Anpassung in der Zielsetzung und Bonifizierung, wobei der Schwerpunkt mitunter auf Zielen liegen sollte, die langfristige Kosteneinsparungen ermöglichen. Ein wichtiger Aspekt dabei ist die Reduzierung der Personalfluktuation, die als zentrales Thema in der Unternehmensführung verankert werden sollte.

Branchen stehen vor dem Kollaps

Der Fachkräftemangel, den die oben genannte demografische Entwicklung zur Folge hat, betrifft fast alle Wirtschaftszweige. Als typisches Beispiel nennt Thomas Muhmenthaler die Energiebranche. Vor Kurzem lud ihn der Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen (VSE) ein, vor Personalverantwortlichen der Mitgliederunternehmen ein Referat zum Thema «Wettbewerbsvorteile im Rennen um die begehrten Fachkräfte» zu halten. Bis 2033 wird ein Drittel der in der Strombranche tätigen Mitarbeitenden in Pension gehen. Nur ein Bruchteil davon kann mit Lehrabgängerinnen oder Lehrabgängern kompensiert werden. Gleichzeitig steigt der Bedarf stark an. Die Unternehmen in der Energiebranche wissen heute nicht, wie sie in sechs Jahren ihre Leistungen ohne die dringend benötigten Mitarbeitenden überhaupt noch erbringen können.

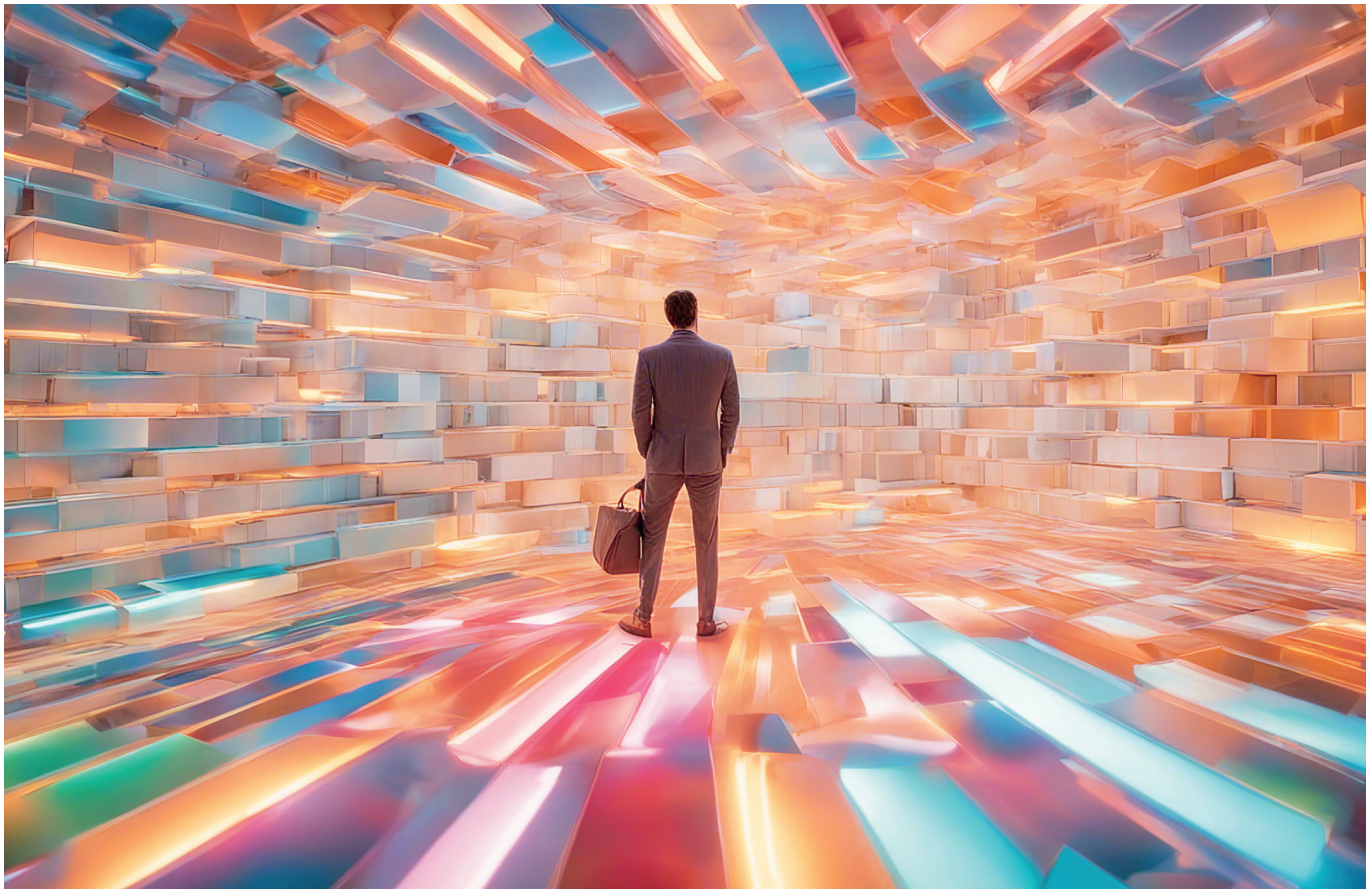
In vielen Branchen müssen sich Verwaltungsräte plötzlich die Frage stellen, wie das Unternehmen überleben kann – dass die Auftragsbücher überquellen, ist dabei schmerzhafte Ironie. Die Schlinge zieht sich zu, weil die Arbeitskräfte fehlen.

Der Kampf um Talente fordert ein Umdenken bei der Ressourcenplanung

Die Verschiebungen vom aktiven Bewerber- zum passiven Kandidatenmarkt und der sich weiter zuspitzende Fachkräftemangel verlangen Unternehmen einiges ab. Längst reicht es nicht mehr aus, nur für Führungspositionen Budgets für Gewinnungs- und Retention-Aktivitäten zu sprechen. Unternehmen benötigen zusätzliche finanzielle und personelle Ressourcen, um auch auf der Stufe von Fachkräften aktiv zu werden. Nur so gelingt es, in der jeweiligen Kandidaten-Community als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Gerade im Bereich der Fachkräfte, die das Funda-

Cost of Vacancy – die teuren Folgen unbesetzter Positionen

- **Erhöhte Arbeitsbelastung für bestehende Mitarbeitende:** Die verbleibenden Teammitglieder müssen die zusätzliche Arbeitslast übernehmen. Burn-out, Unzufriedenheit und infolgedessen weitere Fluktuation sind die Folgen.
- **Verzögerte Projekte:** Wichtige Aufgaben und Projekte verzögern sich, was zu Verlusten oder verpassten Geschäftschancen führen kann.
- **Verlust von Fachwissen:** Mit jeder Kündigung geht wertvolles Fachwissen verloren, das wieder neu aufgebaut werden muss.
- **Rekrutierungskosten:** Die Suche und Einstellung neuer Mitarbeitender ist ein kostspieliger und zeitintensiver Prozess.
- **Einarbeitung neuer Mitarbeitender:** Selbst nach erfolgreicher Besetzung dauert es lange, bis neue Mitarbeitende voll produktiv sind.
- **Mögliche Umsatzeinbussen:** Direkte und indirekte Umsatzeinbussen entstehen, besonders wenn Verkaufs- oder Schlüsselpositionen betroffen sind.



ment jedes Unternehmens sind, tobt der «War for Talents» mit voller Gewalt.

Fluktuation fordert neue Führungskompetenz

Fakt ist: Viele Unternehmen buhlen um die wenigen Mitarbeitenden. Gentleman-Agreements, dass man Mitbewerbern nicht aktiv das Personal ausspannt, sind passé. Denn wo sonst, wenn nicht dort, wird man fündig?

Gemäss aktueller Studie sind 75% der Fachkräfte offen für einen Stellenwechsel. Für Unternehmen ist dies einerseits eine Chance, mit überzeugenden Arbeitsbedingungen die gesuchten Menschen abzuwerben, auf der anderen Seite jedoch eine Gefahr, Mitarbeitende zu verlieren. Fest steht: Die Fluktuation wird aufgrund des veränderten Kräfteverhältnisses und der gleichzeitig hohen Wechselwilligkeit der Angestellten weiter zunehmen. Welche Auswirkungen hat diese Entwicklung auf die geforderten Führungskompetenzen von morgen? Sollen Führungskräfte künftig Kaffeesatz lesen, oder gibt es andere Methoden, um auf diese Herausforderungen zu reagieren? Um zu erkennen, wo Fluktuation entstehen könnte, sind Empathie und Nähe zu den Mitarbeitenden gefragt – kombiniert mit Erfahrungswerten und einer gesunden Portion Weitsicht.

«Vorausschauende Führungsgremien sind sich der tatsächlichen Kosten einer unbesetzten Stelle im War of Talents bewusst.»

Frühwarnsystem für den VR und vorausschauende Personalplanung

Erfolgs- und geschäftskritische Aspekte im Unternehmen zu identifizieren, zählt zu den Kernaufgaben des Verwaltungsrats. Vakanzen und deren Folgen setzen ihn als oberstes Führungsorgan zunehmend unter Druck. Hinsichtlich der Personalplanung konzentriert man sich in vielen Unternehmen wie eh und je auf ein starres Jahresbudget, der geplante Personalbestand ist de facto ein Jahr lang nicht antastbar – ungeachtet dynamischer Marktbedingungen. Mit einer rollierenden Planung, wie sie im Vertrieb üblich ist, erkennen Führungskräfte mögliche Abgänge und personelle Engpässe frühzeitig und können entsprechend agieren. Eine konsequente Stellvertretungsregelung sowie die Verpflichtung von Führungskräften, ein Netzwerk zu potenziellen Mitarbeitenden aufzubauen, sind zwei Möglichkeiten, vorausschauend zu agieren. Ebenso wichtig ist die Entscheidungskompetenz, eine Person mit Potenzial auch ohne akute Vakanz einzustellen und damit auch die Möglichkeit zu schaffen, sich mittels aktivem Mitarbeitermanagements von weniger performanten Mitarbeitenden zu trennen. Denn eine zwischenzeitliche Überbesetzung (Overstaffing) ist um ein Mehrfaches günstiger, als eine Stelle neun bis zwölf Monate lang vakant zu lassen.

Vollkostenrechnung versus Cost of Vacancy

Das Konzept des Overstaffings führt unweigerlich zur Frage, wie sich dessen Kosten gegenüber denjenigen einer

unbesetzten Stelle (Cost of Vacancy) verhalten. Immer mehr Betriebe stehen vor der Herausforderung, Schlüsselpositionen über Monate hinweg nicht besetzen zu können. Die Annahme, dass ein Unternehmen ohne Eile operieren und dabei Personalkosten einsparen kann, während es «business as usual» betreibt, ist ein Trugschluss. Tatsächlich kostet eine Vakanz auf lange Sicht weitaus mehr Geld, als durch den Wegfall der Personalkosten eingespart werden kann. Eine intensivere Auseinandersetzung mit den Folgen unbesetzter Positionen und eine konsequente Profitcenter-Betrachtung fördern ein umsichtiges und kostenbewusstes Verhalten.

Verwaltungsratsmitglieder sind in der Regel über längere Zeit mit dem Unternehmen verbunden als Führungskräfte auf unteren Ebenen. Sie sind sich des mittel- und langfristigen «Risk of Vacancy» bewusst und betrachten die Vollkostenrechnung. Es ist die Aufgabe des Verwaltungsrats, das Thema innerhalb der Gesamtorganisation kritisch zu hinterfragen und einen Paradigmenwechsel anzustossen.

Hohe Wechselwilligkeit und Quiet Quitting

Die hohe Wechselwilligkeit der Mitarbeitenden beschränkt sich nicht auf Fachkräfte. Selbst auf Geschäftsleitungsebene beträgt sie heute gemäss verschiedenen Studien über 50%. Geht also ein Verwaltungsratspräsident mit einer Geschäftsleitung in eine strategische Klausur, kann er davon ausgehen, dass jede bzw. jeder Zweite sich offen am Markt bewegt und innerlich die Kündigung bereits geschrieben hat.

Wie sollen weitreichende Entscheidungen so glaubhaft in die Organisation getragen werden? Wie kann der Verwaltungsrat die notwendige Nähe zu seinem Team (Geschäftsleitung) aufbauen und als Aufsichtsorgan dennoch genügend Distanz wahren? Ebenso wie die Führungskräfte ist auch der Verwaltungsrat gefordert, ein Bewusstsein für die individuellen Lebenssituationen und Bedürfnisse der Menschen in seinem Team zu entwickeln.

Fluktuation erkennen und handeln

Die Besetzung einer Fach- und Führungsposition dauert aufgrund des Mangels an sich aktiv Bewerbenden sechs bis neun Monate. Das Topmanagement ist deshalb gefordert, erfolgskritische Schlüsselpositionen zu identifizieren und sich folgende Fragen zu stellen:

- Wo schmerzt eine Vakanz am meisten?
- Welchen Plan habe ich, um dem frühzeitig entgegenzuwirken?
- Gibt es ein Frühwarnsystem und eine rollierende Personalplanung?
- Baue ich für Schlüsselpositionen bewusst Stellvertretungskompetenzen auf, oder setze ich auf Netzwerke zu potenziellen Mitarbeitenden?

Unbesetzte und besetzte Stellen aktiv vermarkten

Im Verwaltungsrat hört man gerne, mit welcher Innovationskraft Produkte und Dienstleistungen vermarktet werden. Gerät der Vertrieb ins Stocken, stockt dem Verwaltungsrat der Atem. Die Vermarktung und Bewerbung der Employer Value Proposition (EVP) hingegen ist kein Thema und wird nicht als Zuständigkeitsbereich des Verwaltungsrats betrachtet. Die Frage, wie ein Unternehmen bei der relevanten Zielgruppe wahrgenommen wird und für was die Marke steht, ist essenziell. Dasselbe sollte auch für die Arbeitgebermarke gelten. In der Praxis hapert es jedoch. Man geht nach wie vor davon aus, dass sich Menschen aktiv für einen Job interessieren. Die Realität ist längst eine andere: Nicht die Menschen bewerben sich beim Unternehmen, sondern umgekehrt. Arbeitgebende müssen Vakanzen aktiv bewerben. Aber nicht nur die: Weil es jederzeit zu Abgängen kommen kann, liegt es im Interesse des Betriebs, sich als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren – unabhängig davon, ob es aktuell Vakanzen gibt oder nicht. Genau wie im Vertrieb braucht es auch in der Personalgewinnung kurz- und langfristige Impulse.

Unternehmen müssen potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten an sich binden und ein aktives Community Management betreiben. Mitarbeitende werden zu Botschafterinnen und Botschaftern des Unternehmens. «Bad Leavers» – ehemalige Mitarbeitende, die aufgrund schlechter Erfahrungen negativ über das Unternehmen reden – gilt es zu vermeiden. Eine starke Arbeitgebermarke ist heute wichtiger denn je – und wird deshalb zur Aufgabe des Verwaltungsrats.

«Es ist die Aufgabe des Verwaltungsrats, das Thema innerhalb der Gesamtorganisation kritisch zu hinterfragen und einen Paradigmenwechsel anzustossen.»

David gegen Goliath – wie KMU punkten

Kleinere und mittlere Unternehmen können mit den umfangreichen Rekrutierungskampagnen und den attraktiven Zusatzleistungen der Grossen oft nicht mithalten. Ihre Chance besteht darin, sich mit der hohen Wechselbereitschaft ihrer Mitarbeitenden und den gezielten Abwerbungsversuchen der Konkurrenz aktiv auseinanderzusetzen. KMU sollten ihre Stärken betonen, kreativ und sich bewusst sein, mit welchen Vorteilen sie punkten. Wenn sie diese intern den eigenen Mitarbeitenden kommunizieren und sie gezielt in die relevante externe Community tragen, können sie sich von der Konkurrenz abheben.

Autoren

Thomas Suter, Thomas Muhmenthaler und **Philipp Mathieu** sind keine klassischen Executive Searcher. Mit Viavanta begleiten sie Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen. Sie steuern geschäftskritische Rekrutierungsoffensiven, beschäftigen sich systematisch mit Kandidatenmärkten und ermöglichen Unternehmen den Zugang zu potenziellen Mitarbeitenden. www.viavanta.ch