



**Team: Bindung  
und Entwicklung**



## Das Kanzlei-System

# Fluktuationsvermeidung

### Wozu?

Der Verlust von Mitarbeitern, die einen guten Job machen, ist teuer – es kostet Zeit und (zumindest indirekt) Geld. Es ist auch kein gutes Signal für die anderen Mitarbeiter, dass eine leistungsstarke Person geht.

### Feststellungen

- Wenn man zwei neue Mitarbeiter gewinnt, aber in der gleichen Zeit drei Mitarbeiter verliert, ist das kein Schritt nach vorne.
- Manch eine Fluktuation ist nicht vermeidbar, bspw. aufgrund von Ruhestand, Schwangerschaft oder Krankheit: Hier sollte man auch nicht zu hart zu sich selbst sein. Diese Kategorie von Fluktuation ist nicht relevant für die Ableitung von Maßnahmen zur Fluktuationssenkung (wenngleich die Personen faktisch genauso eine Lücke hinterlassen).
- Es gibt nicht den einen „magischen Knopf“, der zukünftig die Fluktuation mit Gewissheit vermeidet oder auch nur reduziert.

## Was?

Es gilt, zu tun was man tun kann, um die Fluktuation zu vermeiden. Damit wird man über die Jahre eine niedrige Fluktuation haben.

### **Merke:**

Keine Fluktuation ist die beste Form der Rekrutierung und Einarbeitung, weil diese die Notwendigkeit deutlich reduziert!

## Geld-Entscheidungen

Geld (das gesamte Vergütungspaket) ist ein Motiv – aber auch nur ein Motiv unter mehreren Motiven, die darüber entscheiden, ob jemand in einer Kanzlei bleibt oder wechselt.



## **Geld ist ein Hygienefaktor!**

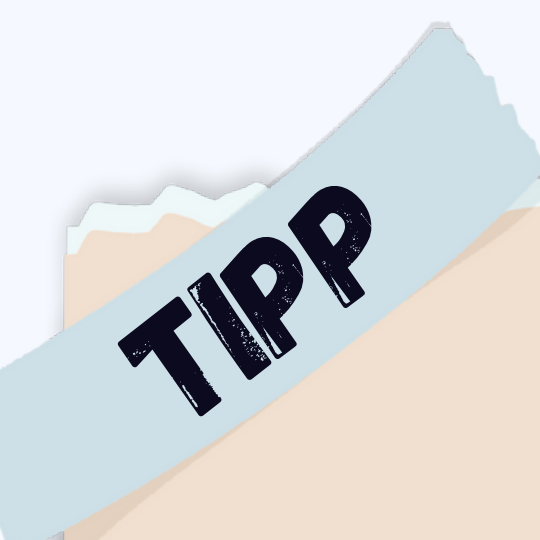
Dies bedeutet, dass Erhöhungen in Bezug auf die Fluktuation bis zu einem gewissen Punkt einen Nutzen bringen, aber darüber hinaus kaum noch.

### **Im Klartext:**

Wenn jemand unterbezahlt ist, fällt es negativ auf und sorgt für Unzufriedenheit (wie bei einer Person, die zu wenig körperliche Hygiene an den Tag legt). Eine weitere Erhöhung darüber hinaus bringt dann allerdings immer weniger. Meistens fährt man gut damit, sich im Mittelfeld bis oberen Mittelfeld im Marktvergleich zu bewegen.

### **Natürlich kann es Ausnahmen geben:**

Wenn die Profitabilität eines Mitarbeiters so enorm hoch ist, dass man deutlich mehr zahlen kann als den üblichen Marktwert (mit weiterhin enorm hoher Profitabilität), kann es sinnvoll sein, freiwillig deutlich mehr zu zahlen, damit ein Wechsel denjenigen deutliche Einkommenseinbußen kosten würde.



**TIPP**



Betreiben Sie nicht nur eine Nettolohnoptimierung (gehen davon aus, dass das maximal genutzt wird – Sachbezug, Verzehrgutschein, Internetpauschale, evtl. Kellerlagernutzung, Erholungsbeihilfe etc.), sondern überlegen Sie auch, welche Komponenten man einführen kann, bspw. in einem Jahr den Sozialfonds (siehe separate Ressource hierzu) und im nächsten Jahr die betriebliche Krankenversicherung.

## Wie?

Weg vom Hygienefaktor Vergütung zu den Dingen, auf die es wirklich ankommt, ... Gehen Sie die Punkte durch und identifizieren Sie Ihre ToDos!

### Faktor 1: Etwas liegt im Argen

Es gibt eine Unzufriedenheit einer Einzelperson. Manchmal ist dies offensichtlich (weil es adressiert wurde, oder es lässt sich klar beobachten). Manchmal ist es weniger offensichtlich – schließlich kann man Menschen nicht ins Gehirn schauen und wissen, was diese denken.

#### **Wenn die Unzufriedenheit offensichtlich ist:**

Hier gilt es, offen zu sprechen und eine Lösung zu finden bzw. gemeinsam so lange daran zu arbeiten, bis die Unzufriedenheit nicht mehr da ist. Es geht sonst nicht auf Dauer gut – eine von beiden Seiten wird sonst den Ausgang wählen. Definieren Sie Schritte und vereinbaren Sie jeweils einen nächsten Termin, um die Entwicklung zu besprechen.





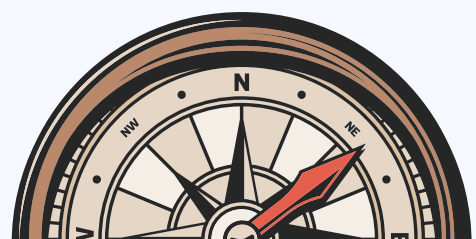
## **Wie aber bekommen wir mit, dass jemand unzufrieden ist, es aber nicht offensichtlich ist?**

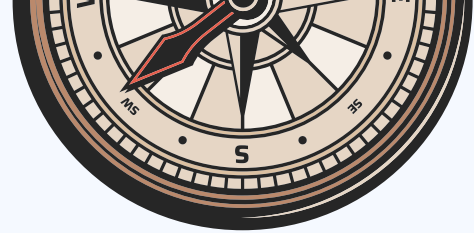
Stellen Sie regelmäßig Fragen „Wie geht es Dir?“ „Hast Du etwas auf dem Herzen?“ „Was wünschst Du Dir?“. Wenn Sie eine Vermutung haben, dass „irgendetwas ist“, können Sie anmerken „Er wirkt mir so als ob Dich etwas beschäftigt“ oder „Ich kann falsch liegen, habe aber so einen Eindruck, dass Dir irgendetwas Kopfschmerzen bereitet“. Seien Sie zudem sensibel für Abweichungen vom Verhalten, das sie von der Person kennen – speziell ein ruhigeres, passiveres Verhalten oder negative Verallgemeinerungen („immer muss...“) oder gar Sarkasmus. Dies sind – sofern abweichend vom gewohnten Verhalten der Person – oft Anzeichen einer Unzufriedenheit.

## **Faktor 2: Die Arbeitslast**

Ein Problem in vielen Kanzleien ist – keine neue Feststellung – die Arbeitslast. Oft ist es nicht mal so, dass Mitarbeiter Überstunden machen (müssen), aber dennoch so, dass diese den Druck spüren. Oft äußert es sich in besonderen Stresssituationen vor den Fristen, vor und nach dem eigenen Urlaub oder wenn jemand ausfällt.

Die Belastungssituation lässt sich in der Regel auch nicht auf Knopfdruck verbessern. Hieran arbeiten wir gerade mit hoher Wahrscheinlichkeit mit Ihnen gemeinsam, auf verschiedenen Ebenen. Allein aber, dass Mitarbeiter merken, dass es hierbei in die richtige Richtung geht, hilft auf emotionaler und praktischer Ebene. Nutzen Sie hierzu auch unbedingt unsere Produktivitätsbausteine (monatliche Trainings zu Themen wie den Umgang mit Unterbrechungen, Priorisierung, Informationsflutbewältigung etc.).





## Faktor 3: Orientierung

Gerade in Zeiten der Unsicherheit und Veränderung, gilt es als Führungskraft, Orientierung zu liefern, v.a. durch zwei Vorgehensweisen.

### Perspektivwechsel

- Wenn es in einem Gespräch mit einer Einzelperson oder dem Team um die zahlreichen Aufgaben geht, die noch zu vor einem liegen, sagen Sie bspw. „Bevor wir nach vorne schauen: Das Folgende haben wir schon geschafft in den letzten Wochen/Monaten“.
- Wenn es um Veränderungen geht und diese im gedanklichen Fokus stehen, richten Sie das Augenmerk auch immer wieder auf dasjenige, das gleich bleibt. „Wir haben eine neue Software, es sind aber immer noch die gleichen Mandanten und die gleichen Aufgaben“. „Wir haben einen neuen Prozess – und gleichzeitig bleiben viele Dinge gleich. Wir sind im gleichen Gebäude, sind dieselben Menschen und haben die gleichen Aufgaben“.

### Feedback

Menschen wollen Feedback – natürlich nur, wenn es wertschätzend ist. Hierzu gehören sowohl Dinge die gut sind als auch „Entwicklungsthemen“.

**Führungskräfte, die viel Feedback geben, erzielen mit ihrem Team bessere Ergebnisse UND sind im Schnitt beliebter!**

Nutzen Sie hierzu auch gerne unsere separate Ressource zum Thema Feedback.

## Faktor 4: Wertschätzung

Wie wichtig Wertschätzung ist, dürfte sich mittlerweile herumgesprochen haben. Wenn Sie möchten, dass Ihr Bemühen darum, dass die Wertschätzung für Mitarbeiter auch wirklich emotional ankommt funktioniert, nutzen Sie unsere Ressource „**5 Sprachen der Wertschätzung**“.

## Faktor 5: Stimmung im Team

Neben der regelmäßigen Messung der Mitarbeiterzufriedenheit, gilt es, dass jeder seinen Beitrag zu einer positiven Atmosphäre leistet.

### **Angefangen bei Ihnen:**

Lächeln Sie, machen Sie mal einen Spaß, bringen Sie eine gewisse Lockerheit rein (ohne sich zu verstellen oder krampfhaft lustig sein zu wollen). Loben Sie Mitarbeiter für Beiträge zur Atmosphäre (einzeln). Loben Sie das Kollektiv für den Zustand, den Sie haben bzw. haben wollen.





## Faktor 6: Fehlende Entwicklung

Nicht nur Überforderung ist ein Problem, sondern auch Unterforderung. Unterforderung kann auf zahlreiche Weisen entstehen: Durch Leerlauf oder dadurch, dass man Anspruchsvolleres könnte. Zudem gibt es eine leichte Zunahme der Kündigungen im Zeitraum von 3-6 Jahren nach der letzten signifikanten Veränderung (neuer Aufgabenbereich, Ende der Ausbildung, Übernahme zahlreicher neue Mandate etc.). Dies sind dann oft Kündigungen, die einen „kalt“ erwischen – von einer Person, bei der man keine Anzeichen hatte, die seit Jahren zuverlässig ihre Arbeit macht. Öfters bekommen wir dann Schilderungen übermittelt wie „ich hatte das Gefühl, dass es Zeit für etwas Neues ist“ – damit kann man dann als Führungskraft meist nicht viel anfangen, hätte es aber in vielen Fällen verhindern können...

### Nächster Schritt:

Sprechen Sie mit Ihrem Coach darüber, welche Faktoren „Luft nach oben haben“ und Sie angehen wollen.

Weitere Optionen zur Erhöhung der Bindung, die nicht aus klassischen Gehaltserhöhungen bestehen, finden Sie in der Ressource „**Fanta 4**“.

