

„Sie kommen wegen des Geldes, bleiben wegen der Aufgabe und gehen wegen der Führungskraft“: Ein Personalberater erklärt, wie Firmen Mitarbeiter länger halten

[Hendrikje Rudnick](#) Redakteurin Karriere, Leben, Wissen

06:35, 05 Sep 2022



Jeder vierte Arbeitnehmer hat den Eindruck, dass sein Potenzial nicht komplett genutzt wird. (Symbolbild)

getty images

Für eine repräsentative Erhebung befragte Yougov im Auftrag des Personaldienstleisters Avantgarde Experts mehr als 1000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu ihrer Situation am Arbeitsplatz.

Zwar sind die meisten Angestellten zurzeit recht zufrieden mit ihrem Job. Etwa die Hälfte der Arbeitnehmer fühlt sich aber unterfordert und hat den Eindruck, ihr Unternehmen schöpfe ihr Potenzial nicht voll aus.

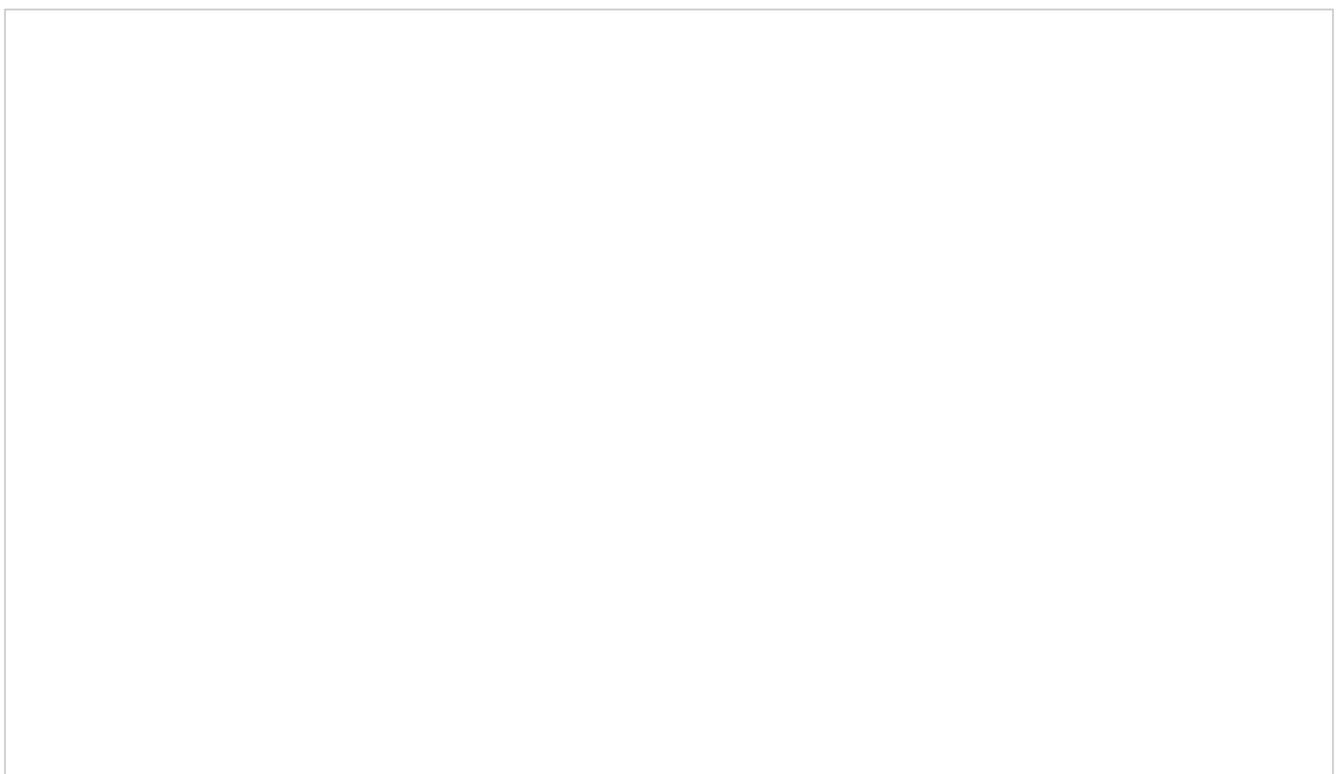
Gefährlich, findet der Personalberater Philipp Riedel, der an der Erhebung beteiligt war. Denn in Zeiten des Fachkräftemangels könne dies entscheidend dafür sein, ob Mitarbeiter bleiben – oder gehen.

Corona, Krieg und Klimawandel: Im Jahr 2022 sind Arbeitnehmer und Unternehmen mit Krisen konfrontiert. Wie sieht es in dieser Zeit aus mit der Zufriedenheit im Job? Personaldienstleister Avantgarde Experts hat dies gemeinsam mit Yougov untersucht. Ihre Erhebung zeigt: Etwa die Hälfte der Arbeitnehmer fühlt sich derzeit unterfordert und hat den Eindruck, ihr Unternehmen schöpfe ihr Potenzial nicht voll aus. Gefährlich, findet der Personalberater Philipp Riedel, der an der Erhebung beteiligt war. Denn in Zeiten des Fachkräftemangels könne dies entscheidend dafür sein, ob Mitarbeiter bleiben – oder gehen.

Für die Analyse befragten Avantgarde Experts und Yougov mehr als 1000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu

ihrer Zufriedenheit, ihren Sorgen und Wünschen. Zuerst die gute Nachricht aus der bevölkerungsrepräsentativen Erhebung: Die meisten Arbeitnehmer sind zurzeit recht zufrieden mit ihrem Job. 21 Prozent aber sind nach eigenen Angaben unzufrieden oder sogar sehr unzufrieden an ihrem Arbeitsplatz. Und dieser Prozentsatz deckt sich nahezu mit dem Anteil der Befragten, die angaben, noch in diesem Jahr den Job wechseln zu wollen – 18 Prozent.

Die Beschäftigten haben aber einige Ideen, wie ihr Arbeitgeber den Wechsel verhindern könnte. So gaben 43 Prozent eine Gehaltserhöhung an, 25 Prozent wünschen sich eine offenere Kommunikation im Unternehmen. Und immerhin 23 Prozent sagten, dass sie von einem Jobwechsel absehen würden, wenn sie mehr Urlaubstage bekämen. Hier die Aufschlüsselung der einzelnen Antworten:



Den Unzufriedenen mehr Geld zu zahlen, mag naheliegend klingen. Es sei allerdings kein Dauer-Motivator, sagt Philipp Riedel. Er ist CEO von Avantgarde Experts und berät Unternehmen dazu, wie sie ihre Beschäftigten gut führen und Innovation im Unternehmen fördern. „Selbst, wenn ich meinen Angestellten einmal pro Halbjahr eine Gehaltserhöhung gäbe, bedeutet das nicht, dass sie auch im Halbjahrestakt zufriedener werden“, sagt er. Es sei aber durchaus ein wichtiger Faktor, um Mitarbeiter zu halten – und vor allem, um ihnen das Gefühl von Wertschätzung zu geben.

Riedel kennt die Daten dazu, warum Menschen unzufrieden im Job werden und wechseln wollen, gut. Er sagt: Seit Beginn der [Corona-Pandemie](#) hätten 23 Prozent der Befragten ihren Job gewechselt. Hier habe zwar auch die geringe Bezahlung eine Rolle gespielt (bei 31 Prozent), aber ein anderer Faktor sei das schlechte Arbeitsklima. „Die Unternehmenskultur und die Kollegen spielen vor allem eine Rolle, wenn es darum geht, Mitarbeiter zu halten“, sagt Riedel. Das Gehalt dagegen sei oft der Faktor, weswegen sich ein Angestellter anfangs für einen Job entscheidet. Allerdings wüssten die meisten Bewerber zu Beginn noch nicht, wie genau das Arbeitsklima im Job aussieht.

Ein gutes Arbeitsklima sei während der Pandemie noch einmal wichtiger geworden, so der Berater. Tatsächlich

zeigt die Analyse, dass viele Beschäftigte mit den Home Office-Regelungen und dem Umgang ihrer Unternehmen mit Corona zufrieden sind. Trotzdem habe sich die Zufriedenheit mit dem Betriebsklima verschlechtert.

„Weniger Sichtbarkeit, psychische Krisen, verschenkte Potenziale, die im [Home Office](#) nicht erkannt werden – all das führt auch zu einem schlechteren Arbeitsklima.“

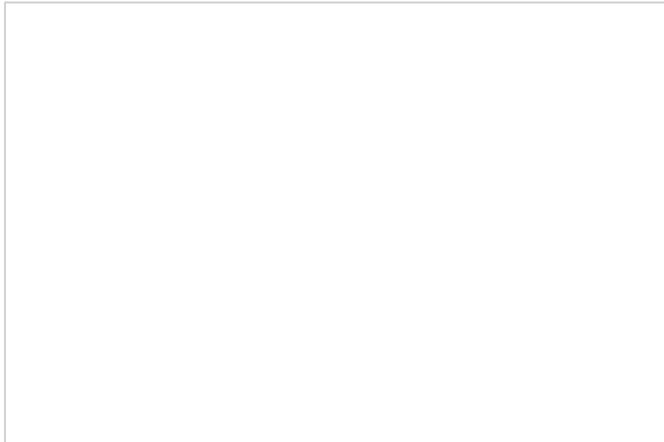
Lest auch

41 Prozent fühlen sich im Job unterfordert

Und in den Daten zeichnet sich ein weiterer Faktor ab, der weniger offensichtlich, aber enorm wichtig für die Bindung an ein Unternehmen ist: 41 Prozent aller Befragten gaben an, dass ihr Potenzial im aktuellen Job nicht ausgeschöpft sei, sie noch wertvoller für das Unternehmen sein könnten oder sie sogar komplett unterfordert seien. Und 61 Prozent der Befragten gaben in der Studie an, sich mit neuen Herausforderungen durchaus wohlfühlen.

Besonders für die junge Generation gilt dies: 66 Prozent der 18- bis 34-Jährigen mögen es, wenn sie mit Herausforderungen konfrontiert werden. Ein Widerspruch zu der oft kultivierten Meinung, nach der die angeblich besonders anspruchsvolle [Generation Z](#) sich im Arbeitsleben eher auf Rosen betten lässt. „Unsere Arbeitswelt ist letztendlich immer ein Abbild unserer Gesellschaft“, sagt Riedel. „Dass die Gen Z sich nur

ausruht und total anspruchsvoll sei, ist meiner Meinung nach totaler Quatsch. Es ist eine ganz großartige Generation – sie ist eben nur anders als die vergangenen Generationen.“



Philipp Riedel, Personalberater und CEO
von Avantgarde Experts.

Avantgarde Experts

So hätten früher Leistungsgesellschaft, Aufstiegsversprechen und Prestige eine große Rolle eingenommen. Vor allem kurz nach dem Krieg sei das Gehalt ein wichtiger Motivator gewesen. „Die neue Generation ist sicherlich die reichste, die bisher am Arbeitsmarkt aufgetaucht ist. Sie muss überwiegend nicht notwendigerweise arbeiten, um zu überleben.“ Hier spielten ganz andere Faktoren eine Rolle – wie beispielsweise Kreativität und Individualität. „Ich bin davon überzeugt, dass die [Gen Z eine der kreativsten Generationen](#) am Arbeitsmarkt ist.“ Mittlerweile gebe es Maschinen, die die Arbeit erledigen, die vor 50 Jahren noch von Arbeitskräften erledigt wurden. Diese Art von Arbeit bräuchten wir heute nicht mehr. „Insofern brauchen wir genau die Kreativen. Wir müssen sie nur richtig

einsetzen.“ Sonst käme es – wie auch die Analyse ergibt – zu Unterforderung bei den Mitarbeitern.

Lest auch

Arbeitgeber gehen nicht auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter ein, finden diese

Doch was genau sind die Gründe für die Unterforderung? 35 Prozent der Angestellten sind der Meinung, ihr Arbeitgeber erkenne oder beachte die Bedürfnisse der Mitarbeiter nur schlecht. „Es ist die Aufgabe der vorherigen Generation – also jenen, die aktuell in den meisten Führungspositionen sind –, den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auch die richtigen Aufgaben zu geben“, sagt Riedel.

Das sei vor allem eine Chance in [Zeiten des Fachkräftemangels](#). Denn viele Unternehmen aus den verschiedenen Branchen stehen vor dem gleichen Problem: Ihnen fehlt Personal, um die Arbeit zu leisten, die sie wollen. „Das heißt, sie haben zwei Möglichkeiten: Entweder müssen die Angestellten mehr arbeiten und leisten. Oder die Unternehmen müssen neue Mitarbeiter einstellen – von denen es auf dem Arbeitsmarkt aber aktuell sehr wenige gibt.“ Umso wichtiger sei es daher, noch viel stärker darauf zu achten, dass Mitarbeiter richtig eingesetzt sind.

Lest auch

Droht Angestellten also eher ein Boreout als Burnout?

„Ein Boreout entsteht, wenn die Kompetenz des Mitarbeiters nicht zur Anforderung passt“, erklärt Riedel. Eine stark ausgeprägte Unterforderung nennt man dann ein Boreout. [Symptome eines Boreouts](#) können denen eines Burnouts tatsächlich ähneln:

- Nachlassende Leistungsfähigkeit
- Antriebslosigkeit
- Konzentrationsschwäche
- Erschöpfung

„Dabei geht es allerdings nicht nur darum, ob jemand mehr kann, als von ihm gefordert wird – sondern auch, ob er das überhaupt möchte.“ Daher sei es wichtig, dass Mitarbeiter sich die Frage stellen: Was möchte ich eigentlich? Was motiviert mich? Erkenne ich einen Sinn in dem, was ich tue? „Ist dieser Sinn nicht vorhanden, kommt die Unzufriedenheit und gegebenenfalls die [Unterforderung](#).“

Auch wenn Arbeitnehmer selbst das Gespräch mit ihren Mitarbeitern suchen sollten, sieht Riedel auch eine große Verantwortung beim Management. Als allererstes müssten Unternehmen die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter verstehen. „Führungskräfte sind Motivatoren und Mutmacher. Sie sind nicht nur Botschafter zwischen den Generationen, sondern auch Markenbotschafter für das

eigene Unternehmen.“ Wenn man sich mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter besser auseinandersetzt, könne man viel besser ihre Kompetenzen verstehen und ihnen damit auch die richtigen Aufgaben geben – und somit auch Unterforderung und Unzufriedenheit in der Belegschaft verhindern.

Wichtige Werkzeuge dafür seien beispielsweise interne Umfragen, um generelle Bedürfnisse und Trends zu erkennen – quasi eine Bedarfsanalyse. Riedel empfiehlt außerdem regelmäßige Einzelgespräche, besonders wenn die Mitarbeiter remote arbeiten. „Ich würde empfehlen, diese Gespräche möglichst ungezwungen zu gestalten – zum Beispiel in Form von Coffee Dates oder einem gemeinsamen Frühstück.“ Hier sei wichtig: Es geht nicht darum, welche Aufgaben der Mitarbeiter als Nächstes zu erledigen hat. Vielmehr sollten Führungskräfte fragen: Wie kann ich dir helfen, deinen Job noch besser zu machen? Was fehlt dir? Wo brauchst du Unterstützung?

Lest auch

„Mitarbeitende kommen wegen des Geldes, bleiben wegen der Aufgabe und gehen wegen der Führungskraft“

„Man kann das Ergebnis unserer Studie folgendermaßen zusammenfassen: Mitarbeitende kommen wegen des Geldes, bleiben wegen der Aufgabe und gehen wegen der Führungskraft. Das gilt mehr als je zuvor“, sagt Riedel.

Sein Rat an Unternehmen ist es, zuerst zu prüfen, ob die Gehälter konkurrenzfähig mit anderen Gehältern aus der Branche sind. Um gegen den Fachkräftemangel anzukommen, kämen Unternehmen nicht um angemessene Gehälter herum.

Um die Mitarbeitenden langfristig zu halten, sei dann der regelmäßige Abgleich zwischen den Anforderungen des Jobs und ihren Kompetenzen notwendig.

[Gehaltserhöhungen](#) können auch hier eine Form der Wertschätzung sein, sind allerdings nicht der einzige Aspekt, der wichtig ist – immerhin kann jederzeit ein anderes Unternehmen noch mehr Geld bieten.

Führungskräfte und Personaler sollten die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden mit den Anforderungen der Firma abgleichen und ihre Angestellten entsprechend fordern.

Und zu guter Letzt ist es Riedel zufolge unausweichlich, dass Unternehmen ihre Führungskräfte schulen und sie genau für diese Themen sensibilisieren. Denn wer die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter nicht auf dem Schirm hat, der würde früher oder später scheitern – oder ausgetauscht werden müssen.

Lest auch