

FACHKRÄFTEMANGEL / FLUKTUATION / ZUSAMMENARBEIT

Neue Fachkräfte kamen. Und gingen wieder.

Wie ein Unternehmen den Kreislauf aus Personalengpässen, Überlastung und Konflikten durchbrach.

DIE SICHTBAREN FOLGEN



DAS EIGENTLICHE PROBLEM

Jeder Verlust verschärfte die Bedingungen, die den nächsten Verlust wahrscheinlicher machten.

Zusätzliche Einstellungen allein halfen nicht: Es fehlten die Voraussetzungen, neue Fachkräfte verlässlich einzuarbeiten und im Unternehmen zu halten.

01 AUSGANGSLAGE

Wie die Probleme entstanden

02 LÖSUNGSWEG

Welche Schritte zusammenwirkten

03 ERGEBNIS

Was sich konkret verbesserte

Was im Arbeitsalltag tatsächlich geschah.

Der Ausgangspunkt waren schwere Konflikte, Kurzzeiterkrankungen und eine zunehmende Lagerbildung. Was nach einem Problem der Zusammenarbeit aussah, hatte Ursachen in mehreren Bereichen.

01

Mehr Arbeit, weniger Spielraum

Seit Längerem fand das Unternehmen kaum passende Fachkräfte. Immer weniger Menschen mussten immer mehr Arbeit auffangen. Mit der Belastung wuchs die Abhängigkeit von Einzelnen. Einige Beschäftigte nutzten die Ankündigung einer Krankmeldung oder Kündigung als Druckmittel, um persönliche Forderungen durchzusetzen.

DAS DILEMMA DER FÜHRUNGSKRÄFTE

Die Führungskräfte erkannten diese Entwicklung, scheuten aus Sorge vor weiteren Ausfällen jedoch Konsequenzen. Die Ungleichbehandlung nahm zu.

02

Wer zuverlässig war, zahlte den Preis

Zuverlässige Beschäftigte kompensierten Ausfälle, übernahmen zusätzliche Schichten und hielten den Betrieb aufrecht. Druck führte zu Zugeständnissen, Verlässlichkeit zu Mehrarbeit. Einige Leistungsträger gingen, andere zogen sich zurück oder erkrankten unter der Dauerbelastung.

03

Neue Kräfte kamen. Und gingen wieder.

Die Personalgewinnung wurde verstärkt, doch für eine verlässliche Einarbeitung fehlten Zeit, klare Abläufe und verfügbare Fachkräfte. Viele Neue gingen bereits nach wenigen Wochen. Die erhoffte Entlastung blieb aus.

Sechs Stationen. Ein Kreislauf.

Was zunächst wie mehrere getrennte Probleme aussah, erwies sich als Kreislauf: Ausfälle, Kündigungen und fehlende Einarbeitung verschärften den ursprünglichen Personalengpass immer weiter.



Ein Problem schuf die Bedingungen für das nächste: Personalmangel führte zu Überlastung und Abhängigkeiten. Ungleichbehandlung verstärkte Konflikte und Abgänge; fehlende Einarbeitung ließ neue Kräfte wieder gehen.

Sinnvolle Maßnahmen. Keine allein ausreichend.

Für jedes sichtbare Problem lag eine naheliegende Lösung bereit. Doch für sich genommen hätte keine davon den Kreislauf durchbrochen.

01

MEHR FACHKRÄFTE EINSTELLEN

Weitere Einstellungen hätten zunächst zusätzlichen Einarbeitungsaufwand verursacht. Ohne tragfähiges Onboarding wären neue Kräfte weiterhin früh wieder gegangen.

02

DIE EINARBEITUNG VERBESSERN

Einarbeitung ließ sich nicht einfach anordnen: Die erfahrenen Beschäftigten waren bereits überlastet, während Zeitfenster, Zuständigkeiten und Abläufe fehlten.

03

REGELN KONSEQUENT ANWENDEN

Konsequenzen hätten die Ungleichbehandlung begrenzen können. Ohne gleichzeitige Entlastung bestand jedoch das Risiko weiterer Krankmeldungen oder Kündigungen.

EINE REAKTION AUS DEM PROJEKT

„Ich hatte schon Sorge, ihr kommt hier mit einem Motivationstraining an.“

Wie aus Erkenntnissen ein Lösungsweg wurde.

Unsere Aufgabe war, die zunächst getrennt wahrgenommenen Probleme gemeinsam mit den Verantwortlichen zu klären und die notwendigen Schritte so abzustimmen, dass sie sich gegenseitig ermöglichten.

01

DEN KREISLAUF SICHTBAR MACHEN

Im Projekt wurde deutlich, wie Personalengpässe Überlastung auslösten, daraus Abhängigkeiten entstanden und fehlende Einarbeitung zu immer neuen Abgängen führte.

02

DAS FÜHRUNGSDILEMMA KLÄREN

Konsequente Regeln waren nötig, konnten bei weiterem Personalmangel aber zusätzliche Ausfälle auslösen. Deshalb mussten Entlastung und personelle Absicherung mitgedacht werden.

03

DIE SCHRITTE MITEINANDER VERBINDEN

Personalgewinnung und verlässliche Einarbeitung wurden mit Zuständigkeiten, Einarbeitungszeit, einer breiteren Lastenverteilung und klaren Regeln verknüpft.

DER WENDEPUNKT

Die Beschäftigten trugen den Weg wieder mit.

Die strategische Richtung stand fest, die nächsten Schritte waren vorbereitet und die absehbaren Belastungen wurden offen angesprochen. So gelang es, auch die zuvor stark beanspruchten Beschäftigten für eine klar begrenzte gemeinsame Kraftanstrengung zu gewinnen.

Was sich an allen Stellen veränderte.

Aus der gemeinsamen Ursachenklärung entstand ein abgestimmter Lösungsweg. Die Entwicklung betraf sämtliche entscheidenden Stellen des Kreislaufs.

VORHER

01 Einzelne Störungen

Konflikte, Fehlzeiten und Kündigungen wirkten wie voneinander getrennte Probleme.

02 Recruiting ohne Entlastung

Einstellungen allein verhinderten frühe Abgänge nicht.

03 Überlastete Leistungsträger

Zuverlässige Beschäftigte trugen Ausfälle und zusätzliche Schichten.

04 Druck und Konflikte

Aus Angst vor weiteren Ausfällen blieben Konsequenzen aus.

05 Einarbeitung unter Druck

Zeit, Zuständigkeiten und Abläufe fehlten; Neue gingen wieder.

06 Fluktuation und Ausfälle

Frühe Kündigungen und Kurzeitenausfälle verschärften die Engpässe.

NACHHER

01 Kreislauf erkannt

Auslöser, Folgen und Verstärker wurden als Zusammenhang sichtbar.

02 Besetzung gesichert

Besetzungsprobleme überwunden, sogar ganze Teams von Wettbewerbern gewonnen.

03 Belastung reduziert

Lasten wurden breiter verteilt, die Abhängigkeit von Einzelnen sank.

04 Konflikte geklärt

Weniger Konflikte; neue Situationen wurden konstruktiv geklärt.

05 Onboarding stabilisiert

Einarbeitungszeit und Verantwortlichkeiten wurden verbindlich geregelt.

06 Mehr Stabilität

Frühe Abgänge und Kurzeitenausfälle nahmen ab.

Was sich im Unternehmen tatsächlich veränderte.

Die Veränderungen betrafen alle entscheidenden Stellen des Kreislaufs: Personalgewinnung, Einarbeitung, Belastung, Abhängigkeiten und den Umgang mit Konflikten.

IM PROJEKT ERREICHT

ZUSAMMENARBEIT

Ein gemeinsam getragener Weg.

Die Zusammenhänge waren geklärt, notwendige Schritte aufeinander abgestimmt und die Beschäftigten für die gemeinsame Umsetzung gewonnen. Dadurch wurde der Kreislauf an mehreren Stellen zugleich durchbrochen.

PERSONALSTABILISIERUNG

Keine Besetzungsprobleme mehr.

Offene Stellen konnten wieder besetzt werden. Das Unternehmen gewann sogar ganze Teams von Wettbewerbern.

WAS SICH IM ARBEITSALLTAG VERÄNDERTE

PERSONALGEWINNUNG

Offene Stellen wieder besetzt

ARBEITSBELASTUNG

Lasten breiter verteilt; Überlastung reduziert

ABHÄNGIGKEITEN & REGELN

Abhängigkeiten verringert; Regeln wieder verbindlich

KONFLIKTE

Konflikte nahmen ab; neue Fälle wurden konstruktiv geklärt

EINARBEITUNG

Verbindliche Zeit und klare Zuständigkeiten

FLUKTUATION & AUSFÄLLE

Frühe Abgänge und Kurzzeitausfälle gingen zurück

ERSTGESPRÄCH

VERTRAULICH · KEIN NACHFASSEN