

12 Frühwarnsignale

Woran Sie erkennen, dass ein
Leistungsträger innerlich gekündigt hat

Die Entscheidung zu gehen fällt sechs bis achtzehn Monate vor dem Kündigungsgespräch. Dieser Leitfaden zeigt Ihnen, welche Signale in dieser Zeit sichtbar werden — und was Sie dann konkret tun.

SO NUTZEN SIE DEN LEITFADEN

Gehen Sie die Liste für Ihre fünf wichtigsten Leistungsträger durch. Ein einzelnes Signal bedeutet nichts. Drei oder mehr bei derselben Person sind ein Muster — und Ihr Handlungsfenster.

Niemand kündigt spontan.

In der Praxis liegen zwischen dem Moment, in dem jemand innerlich abschließt, und dem Kündigungsgespräch häufig **sechs bis achtzehn Monate**. In dieser Zeit passiert etwas Tückisches: Die Person funktioniert weiter. Sie liefert ab, sie ist zuverlässig, sie fällt nicht negativ auf.

Genau deshalb steht sie auf keiner Beobachtungsliste. Wer laut unzufrieden ist, wird gesehen. Wer leise abschließt, nicht. Und weil Leistungsträger Alternativen haben, gehen sie zuerst.

Die entscheidende Unterscheidung

Ein einzelnes Signal ist Alltag — jeder hat mal eine schwierige Woche.
Drei Signale bei derselben Person über mehrere Wochen sind ein Muster.

Die vier Bereiche

- A Beteiligung**
Wie jemand sich einbringt — oder aufhört, es zu tun.
- B Zeithorizont**
Wie weit jemand gedanklich in die Zukunft plant.
- C Beziehung**
Wie jemand mit Team und Führung umgeht.
- D Außenwelt**
Woran sichtbar wird, dass es Alternativen gibt.

12 Signale, vier Bereiche

A Beteiligung

☐ **01 Vorschläge bleiben aus**

Jemand, der früher Ideen eingebracht hat, macht nur noch, was besprochen ist. Kein Widerspruch mehr, keine Initiative — reibungslose Ausführung ohne Gestaltung.

☐ **02 Rückfragen werden weniger**

Nicht weil alles klar ist, sondern weil das Ergebnis nicht mehr wichtig genug erscheint, um nachzuhaken.

☐ **03 Meetings ohne Wortmeldung**

Die Person ist anwesend, aber nicht beteiligt. Besonders auffällig, wenn sie früher die treibende Stimme war.

B Zeithorizont

☐ **04 Zurückhaltung bei Langfristthemen**

Bei Projekten, die über das nächste Quartal hinausgehen, hält sich jemand auffällig heraus — oder meldet sich freiwillig nicht mehr.

☐ **05 Keine Fragen zur eigenen Entwicklung**

Wer bleiben will, fragt nach Perspektive. Wer nicht mehr fragt, hat die Antwort woanders gefunden.

☐ **06 Urlaubs- und Überstundenabbau**

Resturlaub wird konsequent geplant, Überstundenkonten werden geleert. Oft das konkreteste Signal überhaupt.

C Beziehung

☐ 07 Rückzug aus dem Informellen

Keine Mittagspause mit dem Team, kein Smalltalk, keine Teilnahme an Freiwilligem. Die emotionale Bindung wird vor der vertraglichen gelöst.

☐ 08 Kritik hört auf

Wer sich beschwert, ist noch investiert. Wenn jemand plötzlich nichts mehr zu bemängeln hat, ist das selten ein gutes Zeichen.

☐ 09 Distanz zur Führungskraft

Gespräche werden kürzer, sachlicher, seltener. Termine werden verschoben statt nachgeholt.

D Außenwelt

☐ 10 Aktualisiertes Profil

Ein überarbeitetes LinkedIn-Profil oder plötzlich sichtbare Netzwerkaktivität ist selten Zufall.

☐ 11 Auffällige Abwesenheiten

Einzelne Tage oder Vormittage ohne konkreten Anlass, kurzfristig angekündigt, ungewöhnlich formell begründet.

☐ 12 Leistungsabfall nach einem Meilenstein

Nach dem Jubiläum, dem abgeschlossenen Großprojekt oder der Beförderung, die nicht kam. Der Moment, in dem eine offene Rechnung beglichen wird.

Das Gespräch, das den Unterschied macht

Der häufigste Fehler ist, das Thema direkt anzusprechen. Ein Satz wie „Ich habe den Eindruck, du bist unzufrieden“ führt fast immer zu einer Abwehrreaktion — und danach ist das Gespräch zu.

Wirksamer ist ein Gespräch, das gar nicht von Ihrer Beobachtung handelt, sondern von der Zukunft der Person. Vier Fragen genügen. Stellen Sie sie in dieser Reihenfolge — und lassen Sie nach jeder Antwort eine Pause.

FRAGE 1

„Was macht dir an deiner Arbeit gerade am meisten Spaß?“

Ein positiver Einstieg. Wenn die Antwort lange dauert oder ausweicht, wissen Sie schon einiges.

FRAGE 2

„Was würdest du ändern, wenn du könntest?“

Hier kommt, was wirklich stört. Nicht bewerten, nicht rechtfertigen — nur zuhören und nachfragen.

FRAGE 3

„Wo siehst du dich in zwei Jahren?“

Die wichtigste Frage. Wer keine Antwort hat, hat entweder nie darüber nachgedacht — oder schon entschieden.

FRAGE 4

„Was müsste passieren, damit du in zwei Jahren noch hier bist?“

Die ehrlichste Frage. Sie signalisiert: Ich will dich halten. Und sie zwingt zu einer konkreten Antwort.

Wichtig: Führen Sie dieses Gespräch nicht nur im Verdachtsfall.

Wenn es nur stattfindet, wenn etwas nicht stimmt, wird es zum Alarmsignal.

Zweimal im Jahr mit jedem Leistungsträger — dann ist es Routine, keine Krise.

WIE ES WEITERGEHT

Signale erkennen ist der erste Schritt. Nicht der letzte.

Diese Liste hilft Ihnen im Einzelfall. Sie beantwortet aber nicht die Frage, warum es in Ihrem Unternehmen überhaupt so weit kommt — und ob es sich um Einzelfälle handelt oder um ein Muster.

Das lässt sich herausfinden. Und zwar bevor die nächste Kündigung kommt.

Der kostenlose Analyse-Call

45 Minuten. Kein Verkaufsgespräch. Sie gehen mit drei Dingen raus:

- einer Einschätzung Ihrer Fluktuation im Branchenvergleich
- dem größten Hebel in Ihrer konkreten Situation
- einem nächsten Schritt, den Sie sofort umsetzen können

www.leadsimply.de/analyse-call

Stefan Bründl

Gründer LeadSimply · Varío Brüdosome GmbH

20+ Jahre Führungsverantwortung · 1.300+ Mitarbeitende geführt

135 Mio. € Umsatzverantwortung · INSEAD Paris · London Business School

www.leadsimply.de · linkedin.com/in/stefan-bruendl