

Der Fluktuation in ESN: Systemisches Problem oder schlechte Talentverwaltung?

Frédéric Le Pennec · 18. Februar 2025



Die Fluktuation in ESN ist sowohl ein Problem des Sektormodells als auch verbesserungsfähiger HR-Praktiken. Der Artikel zeigt, wie eine bessere Begleitung, klare Perspektiven und eine angepasste Gehaltspolitik sie verringern können.

Die Fluktuation in ESN ist ein Thema, das ständig in Diskussionen der Führungskräfte, Manager und HR auftaucht. Ist es einfach dem ESN-Modell inhärent oder die Folge einer verbesserungsfähigen Talentverwaltung?

Eine strukturelle Fluktuation... aber kein Schicksal

Die ESN basieren auf einem Modell, in dem Mobilität die Norm ist. Die Einsätze sind zeitlich begrenzt, die Berater suchen schnell neue Herausforderungen und die Kunden selbst setzen Grenzen, um Risiken der Umqualifizierung zu vermeiden. Ergebnis: ein häufiger Personalwechsel, der schwer zu stoppen scheint.

Aber wenn dieses Phänomen unvermeidlich erscheint, bedeutet das, dass die ESN es einfach akzeptieren müssen?

Eine verbesserungsfähige Talentverwaltung

Die Fluktuation ist nicht nur ein externes oder strukturelles Problem. Sie ist auch, und vor allem, ein Spiegel der Art und Weise, wie die ESN ihre Talente verwalten. Einige Managementfehler sind

besonders verbreitet:

- **Ein Mangel an Perspektiven:** Viele Berater sehen keine klare Laufbahn innerhalb ihres ESN, was sie dazu bringt, zu gehen, sobald sich eine bessere Gelegenheit bietet.
- **Eine unzureichende HR- und Managementbetreuung:** Zu oft sind Berater, sobald sie im Einsatz sind, auf sich allein gestellt. Ihr einziger Kontaktpunkt wird der Kunde, und das ESN spielt nicht mehr seine Rolle als Arbeitgeber.
- **Eine transaktionale Rekrutierungsansatz:** Die ESN rekrutieren oft in Eile, wobei sie das Volumen auf Kosten der Qualität des Matching priorisieren. Ergebnis: Berater, die sich schlecht integriert fühlen und schnell gehen.
- **Eine wenig wettbewerbsfähige Gehaltspolitik:** Angesichts einer starken Nachfrage zwingt der Markt zu einer regelmäßigen Aufwertung der Gehälter. Doch viele ESN zögern, die Vergütungen anzupassen, was ihre Talente zur Konkurrenz drängt.

Kann man die Fluktuation wirklich begrenzen?

Auch wenn man sie nicht ausrotten kann, ist es möglich, sie erheblich zu verringern, mit einem menschlicheren und strategischeren Ansatz. Dies erfordert eine bessere Begleitung der Berater, ein echtes Nachdenken über ihre Entwicklung, eine attraktivere Gehaltspolitik und eine Unternehmenskultur, die Lust gibt zu bleiben.

Schließlich ist die Fluktuation in ESN sowohl ein systemisches Problem als auch eine Frage der Talentverwaltung. Diese Realität anzuerkennen, ist bereits ein erster Schritt zu konkreten Lösungen.