



Alexander Häfner
Christina Truschel

Fluktuations- management

Ungewollte Kündigungen vermeiden

Praxis der
Personalpsychologie

 hogrefe

Fluktuationsmanagement

Praxis der Personalpsychologie
Human Resource Management kompakt
Band 40

Fluktuationsmanagement

Dr. Alexander Häfner, Dipl.-Psych. Christina Truschel

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Jörg Felfe, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Heinz Schuler

Begründer der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

Alexander Häfner
Christina Truschel

Fluktuations- management

Ungewollte Kündigungen vermeiden



Dr. Alexander Häfner, geb. 1979. 2000–2006 Studium der Psychologie in Würzburg. 2006–2012 Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Julius-Maximilians Universität Würzburg. 2012 Promotion. Weiterbildungen als Trainer und Coach. Seit 2012 Leiter Personalentwicklung bei der Würth Industrie Service GmbH & Co. KG. Seit 2014 Mitglied im Vorstand der Sektion Wirtschaftspsychologie des Berufsverbands Deutscher Psychologinnen und Psychologen. Arbeitsschwerpunkte: Führungskräfteausbildung, Mitarbeiterbindung, Organisationsentwicklung.

Dipl.-Psych. Christina Truschel, geb. 1984. 2003–2008 Studium der Psychologie in Würzburg. 2008–2012 Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Julius-Maximilians Universität Würzburg. Weiterbildungen zum systemischen Coach und Wissensmanager. Seit 2012 Mitarbeiterin der Personalentwicklung bei der Würth Industrie Service GmbH & Co. KG, unter anderem als Teamleiterin Wissensmanagement sowie als Experte für Wissensmanagement und Digitalisierung. Seit 2020 zudem freiberufliche Tätigkeit als Trainerin und Coach. Arbeitsschwerpunkte: Mitarbeiterentwicklung, Wissensmanagement, Projekt- und Change-Management.

Wichtiger Hinweis: Der Verlag hat gemeinsam mit den Autor:innen bzw. den Herausgeber:innen große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen, Internetlinks etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskriptherstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autor:innen bzw. Herausgeber:innen und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Merkelstraße 3
37085 Göttingen
Deutschland
Tel. +49 551 999 50 0
Fax +49 551 999 50 111
info@hogrefe.de
www.hogrefe.de

Umschlagabbildung: © iStock.com by Getty Images/Andrey Popov
Satz: Sina-Franziska Mollenhauer, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen
Format: PDF

1. Auflage 2022

© 2022 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen

(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-2667-9; E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-8444-2667-0)

ISBN 978-3-8017-2667-6

<https://doi.org/10.1026/02667-000>

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden. Davon ausgenommen sind Materialien, die eindeutig als Vervielfältigungsvorlage vorgesehen sind (z. B. Fragebögen, Arbeitsmaterialien).

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Download-Materialien.

Inhaltsverzeichnis

1	Ungewollte Mitarbeiterfluktuation vermeiden	1
1.1	Einordnung des Gegenstandsbereichs	1
1.2	Definitionen	2
1.3	Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen	4
1.4	Bedeutung für das Personalmanagement	4
1.5	Betrieblicher Nutzen	6
1.6	Weitere Ziele	8
2	Modelle	10
2.1	Ein Rahmenmodell zu Fluktuation	10
2.1.1	Einflussfaktoren auf Fluktuationsabsicht und Fluktuation	11
2.1.2	Zentrale Mediatoren im Rahmenmodell: Arbeitszufriedenheit, Commitment und Eingebundenheit	23
2.1.3	Konsequenzen im Rahmenmodell: Unterscheidung von Fluktuationsabsichten und tatsächlicher Fluktuation	25
2.1.4	Praktische Relevanz des Rahmenmodells	26
2.2	Das Modell der besonderen Ereignisse und der verschiedenen Entscheidungswege	27
2.3	Weitere Forschungsansätze	30
3	Analyse und Handlungsempfehlungen	35
3.1	Einschätzung des Handlungsbedarfs und Ursachenanalyse: Fluktuationen ernst nehmen	35
3.2	Auswahl von Interventionen und Festlegung von Evaluationskriterien ..	37
3.3	Leitlinien für Analyse, Intervention und Evaluation	38
3.4	Analyse- und Evaluationsinstrumente im Überblick	42
3.5	Interventionsansätze im Überblick	44
4	Vorgehen	47
4.1	Darstellung der Interventionsmethoden	47
4.1.1	Einarbeitung	47
4.1.2	Teambesprechungen	57
4.1.3	Gespräche zur Erwartungsklärung	67
4.1.4	Mitarbeiterbefragung	76
4.1.5	Entwicklungswege gestalten und nutzen	83
4.1.6	Bindungsgespräche	91
4.1.7	Austrittsgespräche	95
4.2	Probleme bei der Umsetzung von Fluktuationsmanagement	103

5	Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis	107
5.1	Fallbeispiel: Einarbeitungskonzept	107
5.2	Fallbeispiel: Teambesprechungen	111
5.3	Fallbeispiel: Erwartungsklä rung und Entwicklungsgespräche	117
5.4	Fallbeispiel: Mitarbeiterbefragung	122
5.5	Fallbeispiel: Führungskräfte training mit den Schwerpunkten Bindungsgespräche und Fluktuationsprävention	124
5.6	Fallbeispiel: Austrittsgespräche	130
5.7	Fallbeispiel: Mitarbeiterbindung in der Pflege	133
5.8	Fallbeispiel: Coaching	135
6	Literaturempfehlungen	140
7	Literatur	141
8	Anhang	149
	Anhang 1: Anregungen zur Erhebung quantitativer Daten für die Analyse von Fluktuationsgründen	149
	Anhang 2: Leitfaden zur Durchführung eines Entwicklungsgesprächs von Great Place to Work® Deutschland	150
	Anhang 3: Leitfaden für die Ergebnisbesprechung einer Mitarbeiterbefragung von WAREMA (in Auszügen)	155
	Anhang 4: Das Teamnest der Würth Industrie Service GmbH & Co. KG (weiterführende Fragen)	158
	Anhang 5: Austrittsgesprächsbogen der Würth Industrie Service GmbH & Co. KG	162
9	Sachregister	170

Karten

- Neue Mitarbeiter gut integrieren – Frühe Fluktuationen vermeiden
- Mittel- und langfristige Entwicklungswege erarbeiten
- Bindungsgespräche führen
- Austrittsgespräche führen

1 Ungewollte Mitarbeiterfluktuation vermeiden

Wie lange planen Sie, noch weiter bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber zu arbeiten? Was hat Sie bislang zu Arbeitgeberwechseln motiviert? Was erzählen Freundinnen und Freunde? Wer sich im Freundeskreis umhört, wird verschiedene Wechselgründe hören:

- eine schlechte Führungskraft, die nicht mehr zu ertragen war,
- die Suche nach einer Stelle mit neuen spannenden Aufgaben,
- die Hoffnung, ungenutzte Kompetenzen an einem neuen Arbeitsplatz einsetzen zu können,
- der Wunsch nach einem Karriereschritt mit mehr Verantwortung,
- ein finanziell attraktives Angebot,
- die Entscheidung, dem Partner oder der Partnerin in eine andere Stadt folgen zu wollen,
- die Sorge, dass es mit dem aktuellen Arbeitgeber wirtschaftlich bergab geht.

Welche Gründe begegnen Ihnen in Gesprächen? Sicher könnten wir zusammen die Liste aus persönlichen Erfahrungen noch weiter ergänzen. Wechselgründe können offensichtlich sehr vielfältig sein. Doch welche Gründe sind besonders relevant? Und vor allem: Was kann in Unternehmen getan werden, um ungewollte Fluktuationen zu vermeiden? Was kann die Geschäftsleitung tun? Und welche Maßnahmen können die direkten Führungskräfte ergreifen?

Wenn Sie als Führungskraft Leistungsträger langfristig in Ihrem Team binden möchten oder sich im Personalbereich oder in der Geschäftsleitung um Mitarbeiterbindung kümmern, dann freuen wir uns, wenn Sie in diesem Buch hilfreiche Anregungen für Ihre Arbeit finden.

1.1 Einordnung des Gegenstandsbereichs

In einem Rahmenmodell, das im Abschnitt 2.1 vorgestellt wird, gruppieren wir die verschiedenen *Fluktuationsgründe* in sieben Kategorien: (1) Merkmale des Mitarbeiters¹, (2) Merkmale der Arbeitsstelle, (3) Merkmale der Organisation, (4) Soziale Interaktionen bei der Arbeit, (5) Führung, (6) Wechselwirkungen mit anderen Lebensbereichen und (7) Lage am Arbeitsmarkt. Allein die Auflistung der sieben

1 Zugunsten einer besseren Lesbarkeit verwenden wir im Text in der Regel das generische Maskulinum. Diese Formulierungen umfassen gleichermaßen alle Geschlechter (m/w/d). Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung. Wenn möglich, wurde eine geschlechtsneutrale Formulierung gewählt.

Kategorien zeigt, dass das Thema Fluktuation eine Vielzahl personalpsychologischer Arbeitsfelder betrifft.

Eine wichtige Rolle spielen dabei die direkten Führungskräfte, da das Führungsverhalten ein relevanter Einflussfaktor ist und die Führungskräfte auch organisationale Rahmenbedingungen beeinflussen können. Führungskräfte können damit direkt und indirekt auf Fluktuationsabsichten und tatsächliche Fluktuation einwirken. Gleichzeitig gibt es eine Reihe von Faktoren, die völlig oder teilweise unabhängig vom Verhalten der Führungskräfte sind (z. B. Merkmale des Mitarbeiters oder die Lage am Arbeitsmarkt).

Es geht uns in diesem Band um die gesamte Bandbreite möglicher Fluktuationsursachen und damit verbundener Ansatzpunkte zur Fluktuationsvermeidung, wobei ein besonderer Schwerpunkt auf der Frage liegt, was Führungskräfte zur Vermeidung ungewollter Fluktuationen beitragen können. Dabei haben wir die direkten Führungskräfte (z. B. Teamleiter), aber auch höhere Führungsebenen (z. B. Geschäftsleitung) im Blick.

Maßnahmen zur Vermeidung ungewollter Mitarbeiterfluktuation können sich unter anderem auf die Ausbildung und Beratung von Führungskräften beziehen, auf Führungsinstrumente, auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen, auf den Bereich der Personalauswahl oder auf die Gestaltung von Entwicklungswegen. Damit hängt die Arbeit am Thema Fluktuation mit vielen Aufgabenbereichen der Personalpsychologie zusammen, insbesondere mit Maßnahmen aus dem Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung.

1.2 Definitionen

Unter *Fluktuationsmanagement* verstehen wir die Analyse von Fluktuationsgründen, die Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen zur Vermeidung ungewollter Fluktuation sowie die Evaluation der Wirksamkeit der Interventionen.

Zu unterscheiden sind außerdem Fluktuationsabsichten und tatsächliche Fluktuation sowie ungewollte und gewollte Fluktuation in Abgrenzung von der unvermeidbaren Fluktuation:

- Unter *Fluktuationsabsichten* wird der Wunsch eines Mitarbeiters verstanden, seinen Arbeitgeber zu wechseln (Baillod & Semmer, 1994). Es besteht die Intention zu kündigen, die jedoch nicht zwangsläufig in eine tatsächliche Kündigung umgesetzt wird. Fluktuationsabsichten und tatsächliche Fluktuation sind zwar deutlich miteinander korreliert ($r = .50$), aber keinesfalls identisch (Rubenstein, Eberly, Lee & Mitchell, 2018).

- Unter *ungewollter Fluktuation* verstehen wir in Anlehnung an Baillod und Semmer (1994) das freiwillige Verlassen einer Organisation durch einen Mitarbeiter, den verantwortliche Akteure der Organisation (z. B. die direkte Führungskraft, der zuständige Personalreferent) gerne weiter in der Organisation gehalten hätten. Interne Wechsel innerhalb einer Organisation, Ausscheiden aufgrund von Berufs- oder Erwerbsunfähigkeit, Verrentung, Tod sowie arbeitgeberseitige Kündigungen (betriebs-, verhaltens- oder personenbedingt) fallen damit *nicht* unter die hier gewählte Definition von ungewollter Fluktuation.
- Unter *gewollter Fluktuation* verstehen wir in Anlehnung an Baillod und Semmer (1994), dass die verantwortlichen Akteure einer Organisation sich vom ausscheidenden Mitarbeiter trennen wollten. Gründe hierfür können beispielsweise schlechte Arbeitsleistung oder Fehlverhalten (z. B. sexuelle Belästigung) sein. Das heißt jedoch nicht, dass bei jeder gewollten Fluktuation die Kündigung durch den Arbeitgeber erfolgt. Beschäftigte können einer drohenden Kündigung durch den Arbeitgeber (z. B. aufgrund von Fehlverhalten) durch eine arbeitnehmerseitige Kündigung zuvorkommen oder es wird ein Aufhebungsvertrag geschlossen. Weiterhin kann es in bestimmten Bereichen gewünscht sein, dass Mitarbeiter nach einiger Zeit auf eine neue Stelle wechseln, zum Beispiel im wissenschaftlichen Kontext, um Forschungserfahrung in anderen Laboren und Arbeitsgruppen sammeln zu können.

Unterscheidung von gewollter und ungewollter Fluktuation

Die Unterscheidung von gewollter und ungewollter Fluktuation wurde in der Forschung früh thematisiert (Baillod & Semmer, 1994) und ist nicht trivial. Fehlklassifikationen sind wahrscheinlich, allein schon durch das retrospektive Vorgehen bei der Klassifikation (Hom, Mitchell, Lee & Griffeth, 2012). Gerade wenn Aufhebungsverträge geschlossen werden, kann eine klare Unterscheidung in gewollte und ungewollte Fluktuationen in der Rückschau sehr schwierig sein. Die Frage, wer sich eigentlich trennen wollte, mag dann von Mitarbeiter und Führungskraft unterschiedlich bewertet werden.

Darüber hinaus legen Arbeitgeber auch Mitarbeitern, von denen sie sich trennen wollen, nahe, am Arbeitsmarkt nach Alternativen zu suchen und dann selbst zu kündigen. Dies wäre dann eine gewollte Fluktuation, die aber womöglich als ungewollte Fluktuation klassifiziert werden würde, wenn bei der Klassifikation nur darauf geschaut wird, wer gekündigt hat. Auch verschiedene Akteure in einer Organisation, z. B. die direkte Führungskraft, die nächsthöhere Führungskraft, Personalreferent oder Betriebsrat, können eine Kündigung unterschiedlich bewerten.

- Weiterhin gibt es Gründe für das Ausscheiden von Beschäftigten aus einer Organisation, die sich weder als gewollte noch als ungewollte Fluktuation klassifizieren lassen: Ausscheiden aufgrund von Berufs- oder Erwerbsunfähigkeit,

Verrentung, Tod. In solchen Fällen wird auch von *unvermeidbarer Fluktuation* gesprochen (Baillod & Semmer, 1994; Hom et al., 2012). Dabei ist anzumerken, dass Unternehmen sich teilweise darum bemühen, Mitarbeiter über das Erreichen der gesetzlichen Regelaltersgrenze hinaus weiter zu beschäftigen. Darüber hinaus können noch weitere Arten von unvermeidbarer Fluktuation auftreten: Wenn sich beispielsweise ein kaufmännischer Angestellter in einem Stahlwerk dazu entschließt, seinen aktuellen Beruf aufzugeben, weil er in die Altenpflege wechseln möchte, dann wäre seine Kündigung als unvermeidbare Fluktuation zu klassifizieren, da die Organisation keine Stelle im Bereich der Altenpflege anbieten kann.

1.3 Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen

Der in diesem Band behandelte Gegenstandsbereich des Fluktuationsmanagements ist insbesondere von den Konzepten der inneren Kündigung und des Outplacements abzugrenzen:

- Wir beschäftigen uns in diesem Band nur ganz am Rande mit motivationsbedingten Fehlzeiten, Unpünktlichkeit oder Leistungsvermeidung (siehe Abschnitt 2.3), wenngleich diese Konzepte in der Fluktuationsforschung durchaus als verwandte Konzepte Beachtung finden (Blau, 1994; Morrow, McElroy, Laczniak & Fenton, 1999). Sie werden auch als eine Art Vorstufe zu tatsächlicher Fluktuation beschrieben. Zusammenfassend wird auch von *innerer Kündigung* gesprochen. Bei innerer Kündigung handelt es sich also um eine Art motivationsbedingten Rückzug durch den Mitarbeiter, verbunden mit weniger Engagement und in der Folge auch mit einem Leistungsrückgang.
- Unter Fluktuationsmanagement könnte man auch Aktivitäten des Arbeitgebers zur Gestaltung gewollter Fluktuationen verstehen. Hierfür hat sich in der Praxis das Schlagwort *Outplacement* etabliert, unter dem verschiedene Instrumente, wie Bewerbungstraining, individuelles Coaching, Beauftragung von Personalvermittlungsagenturen etc. zusammengefasst werden (Lohaus, 2010). Wir haben unsere Definition von Fluktuationsmanagement enger gefasst und fokussieren auf die Vermeidung ungewollter Fluktuationen.

1.4 Bedeutung für das Personalmanagement

In diesem Abschnitt wollen wir anhand eines Fallbeispiels aufzeigen, welche Bereiche des Personalmanagements betroffen sind und welche Kosten durch ungewollte Fluktuationen entstehen können.

Nehmen wir an, dass in einem Unternehmen mit 1.000 Beschäftigten im Laufe eines Jahres 100 Mitarbeiter die Organisation aufgrund ungewollter Fluktuation verlassen und ersetzt werden müssen. Für das Personalmanagement eines Unternehmens stellt die Nachbesetzung von 100 Stellen eine beachtliche Aufgabe dar (siehe Tabelle 1), wobei bei einzelnen Schritten auch großer Aufwand für die Fachabteilungen entsteht und die Aufgabenverteilung zwischen Personalmanagement und Fachabteilungen je nach Unternehmen sehr unterschiedlich ausfallen kann.

Tabelle 1: Anforderungen an das Personalmanagement durch ungewollte Fluktuationen

Anforderungen	Betroffener Bereich des Personalmanagements
Kündigung administrativ umsetzen (z. B. Kündigung bestätigen, Firmeneigentum zurückfordern, Arbeitszeugnis erstellen, IT-Abmeldungen anstoßen, verbleibenden Urlaubsanspruch klären)	Personalbetreuung
Maßnahmen zur Sicherung des Wissens des ausscheidenden Mitarbeiters anstoßen (z. B. Dokumentationen erstellen lassen, Übergaben an Kollegen veranlassen)	Personalentwicklung
Aktivitäten zur Mitarbeitergewinnung umsetzen (z. B. Stellenausschreibung auf verschiedenen Kanälen, aktive Ansprache interessanter Personen über soziale Netzwerke)	Personalrekrutierung
Eignungsdiagnostik vornehmen (z. B. Vorstellungsgespräch, Arbeitsproben, Assessment Center)	Personalrekrutierung
Neueinstellung administrativ umsetzen (z. B. Arbeitsvertrag erstellen, Stammdatenpflege vornehmen, Meldungen an Behörden/Krankenkasse)	Personalbetreuung
Onboarding/Einarbeitung unterstützen (z. B. durch „Welcome“-Veranstaltungen und Trainingsangebote)	Personalentwicklung

Würde unser Beispielunternehmen eine externe Agentur mit der Gewinnung von 100 Mitarbeitern beauftragen, so wäre es durchaus marktüblich, dass bei erfolgreicher Stellenbesetzung mit Kosten von ca. 25 % des Jahresgehalts zu rechnen ist. Wenn wir für unser Beispiel ein durchschnittliches Monatsgehalt von 3.500 Euro (Brutto-Jahresgehalt: 42.000 Euro) unterstellen, dann würde allein das *Recruiting* über eine externe Agentur bei 100 Stellen zu Kosten von 1.050.000 Euro im Jahr führen. Nehmen wir weiterhin an, dass ein neuer Mitarbeiter in seinem ersten Jahr im neuen Unternehmen an 15 Tagen Präsenztraining für seine *Einarbeitung* teilnimmt und veranschlagen wir hierfür 300 Euro pro Tag (Trainerkosten, Raumkosten, Catering), dann würden hierfür weitere Kosten von 450.000 Euro entstehen.

Allein diese Beispielrechnung zeigt deutlich, dass die Vermeidung von ungewollten Fluktuationen für das Personalmanagement hohe Relevanz hat, wobei wir nur einen Teil der Schritte aus Tabelle 1, die sich relativ gut abschätzen lassen, finanziell bewertet haben.

Kümmert sich eine Personalabteilung in erster Linie selbst um die Gewinnung neuer Mitarbeiter, so bedeutet eine hohe Fluktuationsquote einen hohen internen Personalaufwand. Die Kosten für externe Rekrutierungspartner fallen dann geringer aus, gleichzeitig werden aber mehr interne Kapazitäten im Personalmanagement und den Fachabteilungen gebunden. Die Kosten im Bereich des Personalmanagements sind jedoch nur ein Teil der Gesamtkosten. Wir gehen auf weitere Kostenblöcke im nachfolgenden Abschnitt ein.

1.5 Betrieblicher Nutzen

Unternehmen mit einer hohen Quote an ungewollter Fluktuation müssen viel Geld in die Einarbeitung der neuen Kollegen investieren; nicht nur in Form von „Welcome“-Veranstaltungen und fachlichen Trainings. Die Phase der Einarbeitung ist in der Regel eine Phase geringerer Produktivität des neuen Mitarbeiters und bedeutet gleichzeitig auch Aufwand für Führungskräfte, Ausbilder und weitere Kollegen in der Fachabteilung.

Wenn wir annehmen, dass ein Mitarbeiter im ersten Jahr nur 50 % seiner Arbeitszeit produktiv für sein Unternehmen arbeiten kann, also quasi die Hälfte seines Gehalts in die Einarbeitung fließt, dann müssen wir bezogen auf unser Beispiel mit 100 neuen Mitarbeitern (aus Abschnitt 1.4) 2.520.000 Euro als Einarbeitungskosten durch geringe Produktivität der Mitarbeiter noch addieren. Vereinfacht rechnen wir dabei mit Lohnnebenkosten von 20 %, die wir zum Jahresbruttolohn von 42.000 Euro noch addieren, um uns an die tatsächlichen Kosten aus der Arbeitgeberperspektive anzunähern. Wir gehen in unserem Beispiel weiterhin davon aus, dass die neu eingestellten Kolleginnen und Kollegen nach einem Jahr ihre volle Produktivität für ihr Unternehmen erreichen. Diese Betrachtung ist sehr vereinfacht, da der Zeitraum je nach Aufgabengebiet, Vorwissen, Intelligenz, Effektivität und Effizienz der Einarbeitung etc. kürzer oder länger ausfallen kann.

Nehmen wir weiterhin an, dass ein Mitarbeiter im ersten Jahr zusätzlich 20 % an Arbeitszeit von anderen Personen der Organisation in Anspruch nimmt, so kommen weitere 1.008.000 Euro hinzu, wobei wir vereinfacht ebenfalls mit einem Gehalt von 42.000 Euro (zzgl. 20 % Lohnnebenkosten) rechnen. Es resultiert somit eine Gesamtsumme von 5.028.000 Euro, wenn wir die in Abschnitt 1.4 bezifferten Kosten hinzu addieren. Enthalten sind die wichtigsten, direkten Kosten im Bereich des Personalmanagements sowie die Kosten, die im Rahmen der Einarbeitungsphase veranschlagt werden müssen. Damit kommen wir auf Kosten von

etwas mehr als 50.000 Euro für jeden zu ersetzenden Mitarbeiter – deutlich mehr als sein Jahresgehalt.

Unsere Beispielrechnung ist eher als vereinfachte, konservative Kostenschätzung zu bewerten. Die Kosten hängen von vielen Faktoren ab, die sich im Einzelfall stark unterscheiden können. Unter anderem:

- Wie aufwendig ist die Einarbeitung für diese spezifische Tätigkeit/Position?
- Wie viel Wissen, Fertigkeiten, Kompetenzen gehen durch die Fluktuation verloren?
- Wie aufwendig ist die Stellenbesetzung?

Zwischen sehr einfachen und sehr komplexen Stellen können die Kosten stark variieren. In der Forschungsliteratur werden die Kosten durch ungewollte Fluktuationen eher höher eingeschätzt als in unserem Fallbeispiel (z. B. Ballinger, Craig, Cross & Gray, 2011).

Wenn das Unternehmen aus unserem Fallbeispiel einen Jahresumsatz von 500 Millionen Euro erzielt und ein Betriebsergebnis von 25 Millionen Euro, dann wird die hohe betriebswirtschaftliche Relevanz des Themas sehr schnell deutlich. Durch eine Halbierung der ungewollten Fluktuation ließen sich ca. 2.5 Millionen Euro an Kosten einsparen, was einem Zuwachs im Betriebsergebnis von 10 % entspräche.

Neben den direkten Kosten durch Fluktuationen im Bereich des Personalmanagements und durch die Einarbeitung, die sich relativ gut abschätzen lassen, gibt es eine Reihe an indirekten Effekten, die ebenfalls bedeutsam sind:

Weitere negative Auswirkungen einer hohen Fluktuationsquote

- Durch Fluktuationen geht in der Regel spezifisches Wissen verloren, das der ausscheidende Mitarbeiter mitnimmt und welches nicht gänzlich für die Organisation gesichert werden kann.
- Durch Fluktuationen fallen Ansprechpartner weg: Kunden und Lieferanten müssen sich an neue Ansprechpartner gewöhnen, interne Schnittstellenprobleme können auftreten.
- Studien zeigen negative Effekte von Fluktuationen auf Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Fehlerquote, Qualität der Produkte/Dienstleistungen und Produktivität (z. B. Heavey, Holwerda & Hausknecht, 2013; Knaese & Probst, 2001; Park & Shaw, 2013).
- Hinzu kommen Übertragungseffekte in der Form, dass Fluktuationen weitere Fluktuationen nach sich ziehen und so eine negative Spirale einer steigenden Fluktuationsquote in Gang bringen können (Felps, Mitchell, Hekman, Lee, Holtom & Harman, 2009).

Um die betriebliche Relevanz des Themas noch besser bewerten zu können, müssen wir uns ergänzend vor allem zwei Langzeittrends am deutschen Arbeitsmarkt

vor Augen führen. Erstens nimmt die Zahl offener Stellen seit Jahren zu und zweitens geht die Zahl der Arbeitssuchenden seit Jahren zurück (siehe Abbildungen 1 und 2; das Jahr 2020 fällt aufgrund der Corona-Krise aus dem allgemeinen Trend heraus: hier hat es einen Anstieg der Arbeitslosenzahlen und einen Rückgang der Zahl der offenen Stellen gegeben). Die Abbildungen zeigen, dass sich die Zahl der Arbeitssuchenden zwischen 2008 und 2019 deutlich reduziert und gleichzeitig die Zahl der offenen Stellen deutlich zugenommen hat. Im Jahr 2005 lag die Zahl der Arbeitslosen sogar noch bei 4.9 Millionen.

Auch wenn Phasen rückläufiger Konjunktur (z. B. in der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 oder in der Corona-Krise 2020/2021) dazu führen, dass die Zahl der Arbeitssuchenden in solchen Phasen steigt und gleichzeitig offene Stellen von Unternehmen nicht besetzt oder auch bestehende Stellen gestrichen werden, so scheint der langfristige Trend am deutschen Arbeitsmarkt von starkem Wettbewerb um Fachkräfte geprägt zu bleiben.

Vor diesem Hintergrund sollte sich jede Geschäftsleitung fragen:

- Wer in unserer Personalabteilung beschäftigt sich mit Fluktuationsmanagement?
- Wie intensiv beschäftigen wir uns als Geschäftsleitung damit?
- Wie gut sind wir in der Analyse der Fluktuationsgründe?
- Welche Maßnahmen haben wir bislang abgeleitet und umgesetzt?
- Wie bewerten wir den Erfolg der Maßnahmen?
- Welche Rolle spielen die direkten Vorgesetzten in unserem Fluktuationsmanagement?

1.6 Weitere Ziele

Es ist anzunehmen, dass abwandernde Mitarbeiter, die beispielsweise mit Teamklima und Führungsverhalten unzufrieden waren und ihre Erfahrungen auf Bewertungsplattformen (z. B. <https://www.kununu.com>) und im Bekanntenkreis teilen, die Arbeitgebermarke beschädigen können. In der Folge gelingt es der Organisation möglicherweise immer weniger, Mitarbeiter für sich zu interessieren und zu gewinnen. Ein weiteres Ziel von Fluktuationsmanagement können somit Beiträge zur Pflege der Arbeitgebermarke sein.

Ergänzend sei erwähnt, dass für viele Unternehmen Empfehlungen durch Beschäftigte im Bekanntenkreis zu den wichtigen Rekrutierungswegen zählen. Wer einen hohen Anteil an Mitarbeitern mit Fluktuationsabsichten hat, kann kaum erwarten, dass diese in ihrem Bekanntenkreis neue Kollegen gewinnen werden. Wenn es gelingt Fluktuationsabsichten zu reduzieren, so trägt dies bestenfalls zu einer größeren Anzahl an Bewerbungen aus den Freundes- und Bekanntenkreisen der Beschäftigten bei.

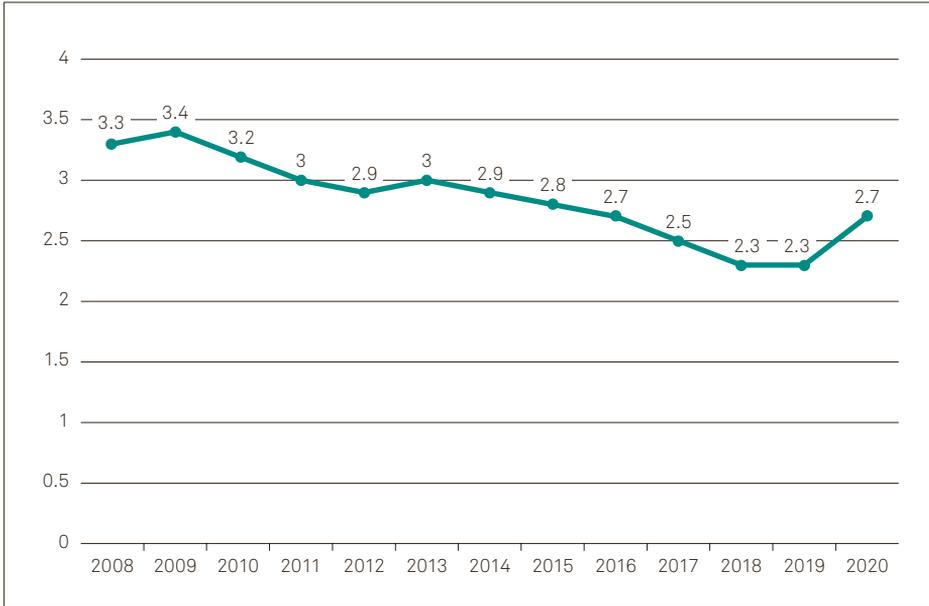


Abbildung 1: Arbeitslosenzahlen in Deutschland (in Millionen; Bundesagentur für Arbeit, 2021)

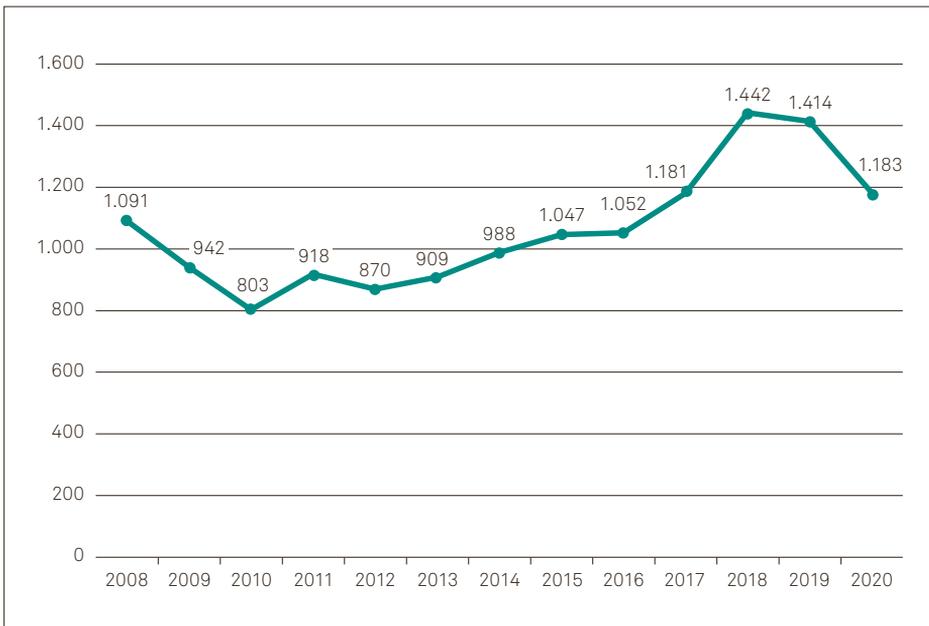


Abbildung 2: Anzahl offener Stellen in Deutschland (in Tausend; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2021. Für die Grafik wurden die Werte des 4. Quartals eines jeden Jahres genutzt.)

2 Modelle

In diesem Kapitel skizzieren wir in Abschnitt 2.1 zunächst ein Rahmenmodell, das verschiedene Modelle auf der Grundlage von Forschungsergebnissen aus den letzten Jahrzehnten integriert. Das Rahmenmodell veranschaulicht einen Prozessablauf, beginnend bei Einflussfaktoren (z. B. wertschätzendes Führungsverhalten), über Mediatoren (z. B. Arbeitszufriedenheit) hin zur Fluktuationsabsicht und zur tatsächlichen Fluktuation. Es wurde vielfach bestätigt, dass solche Prozessmodelle einen wichtigen Beitrag zur Erklärung von Fluktuation leisten können (z. B. Kumar, Jauhari, Rastogi & Sivakumar, 2018; Podsakoff, LePine & LePine, 2007; Semmer, Baillod, Stadler & Gail, 1996; Zimmerman & Darnold, 2009).

Als zweites Modell beschreiben wir in Abschnitt 2.2 das Phänomen von besonderen Ereignissen als Ursache von Fluktuationen und die damit verbundenen Entscheidungswege. Dabei handelt es sich um einen Ansatz, der klassische Fluktuationsmodelle deutlich ergänzt und einen zusätzlichen Erklärungsbeitrag zu den Ursachen von Fluktuationen leisten kann. Anschließend gehen wir in Abschnitt 2.3 auf weniger stark beforschte Ansätze ein, die noch weitere, nützliche Blickwinkel auf Fluktuationen ermöglichen.

2.1 Ein Rahmenmodell zu Fluktuation

In den letzten Jahren wurden in Metaanalysen mehr als 50 verschiedene Einflussfaktoren (z. B. wertschätzendes Führungsverhalten, Alter, Entwicklungsmöglichkeiten) auf Fluktuationsabsichten und tatsächliche Fluktuation herausgearbeitet sowie ca. 10 Mediatoren (z. B. Arbeitszufriedenheit) identifiziert, über die die Einflussfaktoren auf Fluktuationsabsichten und Fluktuationen wirken. Abbildung 3 veranschaulicht den angenommenen Prozessablauf. Dargestellt sind sieben Einflusskategorien, die drei relevantesten Mediatoren sowie Fluktuationsabsichten und tatsächliche Fluktuation als Konsequenzen.

In Abbildung 4 haben wir die sieben Einflusskategorien genauer ausdifferenziert, indem wir die in der Forschung identifizierten Einflussfaktoren (z. B. Entwicklungsmöglichkeiten) den sieben Einflusskategorien zugeordnet haben. Entsprechend diesem Modell wird beispielsweise angenommen, dass das Betriebsklima in einem Unternehmen (Einflussfaktor aus dem Bereich Merkmale der Organisation) Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit (Mediator) hat, die wiederum selbst auf Fluktuationsabsichten wirkt, welche wiederum mit tatsächlichen Fluktuationen assoziiert sind. Dieser grundlegende Prozessablauf findet sich in verschiedenen Fluktuationsmodellen (z. B. Hom et al., 2012).

Die ermittelten *Mediatoren* umfassen emotionale Reaktionen wie Freude oder Wut und Bewertungen wie Arbeitszufriedenheit (z. B. Heavey et al., 2013; Miller,