



Versteckte Kosten

Mitarbeiterfluktuation: Wechsel von Leistungsträgern nicht provozieren

Die Kündigung von Mitarbeitern wird in Unternehmen meist als Normalfall hingenommen und akzeptiert. Wenn allerdings ein Leistungsträger unvorhergesehen kündigt, weil er im Unternehmen beispielsweise keine Karrierechancen sieht oder die Gehaltsstruktur nicht dem Markt entspricht, reagieren viele Unternehmen betroffen und hilflos. Schnell merken sie zudem, dass in einem solchen Fall die Friktions- und Folgekosten in den meisten Fällen das Jahresgehalt des Mitarbeiters sogar übersteigen.

Bei der Mitarbeiterfluktuation wird zwischen aktiver und natürlicher Fluktuation unterschieden. Die natürliche Fluktuation ist nur teilweise durch das Unternehmen zu beeinflussen; sie beinhaltet das Ausscheiden der Mitarbeiter durch volle Erwerbsminderung, Vorruhestand, Altersrente und den Tod. Die Kündigung des Arbeitsverhältnisses durch den Mitarbeiter oder das Unternehmen sowie eine einvernehmliche Trennung der beiden Arbeitsvertragsparteien sind die Spielarten der aktiven Fluktuation, sie unterliegen den individuellen Absprachen der Beteiligten.

Langfristige Planung

Die Gesamtfluktuationsrate lag in den Unternehmen in Deutschland im Jahr 2005 bei durchschnittlich 13 Prozent. Die Bankenbranche wies in 2005 mit 13,7 Prozent fast genau den nationalen Durchschnittswert auf. Die höchsten Quoten liegen derzeit mit bis zu 30 Prozent im IT-Sektor. Betriebe mit weniger als fünf Mitarbeitern erreichten 19 Prozent

und Unternehmen mit mehr als 500 Personen nur neun Prozent. Je größer das Unternehmen, umso intensiver kümmern sich folglich das Management und die Personalabteilung um das Thema Fluktuation. Die durchschnittliche Fluktuationsrate von 13 Prozent bedeutet, dass in deutschen Unternehmen rein rechnerisch alle 7,5 Jahre die komplette Belegschaft einmal durchwechselt.

Die Unternehmen sprechen nicht gerne über ihre Fluktuationsdaten, da sie fürchten, dadurch in ein falsches Licht zu geraten oder ihr Image zu beschädigen. In den Sozialberichten der Aktiengesellschaften wird oftmals lapidar, ohne Vergleichsmaßstab erklärt: „Die Fluktuationsrate liegt niedrig.“ Andere Unternehmen veröffentlichen Zahlen, die auf den ersten Blick unrealistisch erscheinen – wobei Werte zwischen neun und 13 Prozent sicherlich nachvollziehbar sind, aber Werte kleiner als sechs Prozent hinterfragt werden sollten.

Das Management kann durch langfristige Personalplanung, bes-

Damit Leistungsträger das Unternehmen nicht verlassen, müssen ihnen Entwicklungsmöglichkeiten angeboten werden. Auch die Gehaltsstruktur sollte zumindest so gut sein wie der Markt, um einen Wechsel von Leistungsträgern nicht unnötig zu provozieren.

ser noch durch Fluktuaktionsmanagement, nur dafür Sorge tragen, dass die Altersstruktur im Unternehmen ausgewogen ist, um nicht in einem Jahr beispielsweise, insgesamt statt der durchschnittlichen 13 Prozent, vielleicht 20 Prozent der Mitarbeiter zu verlieren und ersetzen zu müssen.

Frühwarnfaktor

Ein wichtiger Parameter im Fluktuationsmanagement ist, der Kündigung von Leistungsträgern entgegenzuwirken. Diesen müssen im Unternehmen auch Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden können. Regelmäßige Feedbackgespräche mit Zielvereinbarungen und einem Karriereausblick helfen, die hohen Potenziale unter

den Mitarbeitern zu identifizieren und sie durch spezielle Programme an das Unternehmen zu binden. Die Gehaltsstruktur sollte zumindest so gut wie der Markt sein, um nicht aus diesem Grunde einen Wechsel von Leistungsträgern zu provozieren.

Natürlich ist es für jedes Unternehmen wichtig, neue Mitarbeiter und dadurch neue Ideen von extern zu integrieren. Nur: Welche Mitarbeiter dafür im Tausch das Unternehmen verlassen, sollte die Geschäftsleitung bewusst beeinflussen. Die unternehmensinternen Fluktuationsdaten sollten mit den verfügbaren Benchmarkwerten zur Bestätigung der Personalarbeit genutzt werden. Damit wird ein Frühwarnfaktor geschaffen, der ein rechtzeitiges Ge-

gensteuern erlaubt. Eine gute Mitarbeiterfluktuationsquote stimmt selbst die Banken im Hinblick auf Basel II positiv: Wer wenig Humankapital verliert, gilt als leistungsstark und kreditwürdiger.

Mitarbeitergespräche

Die Kosten für den Wechsel ab dem mittleren Management liegen bei circa 120 Prozent des jeweiligen Jahresgehaltes. In dieser Summe ist nicht nur die Kündigungsphase des scheidenden Mitarbeiters, sondern auch die in der Abteilung und dem Unternehmen entstehenden Abstimmungsschwierigkeiten sind berücksichtigt.

Die wichtigsten Punkte, um ungewollte Mitarbeiterfluktuation

zu vermeiden, sind das Führen von Mitarbeitergesprächen, das Festlegen von Bewertungskriterien für Leistungsträger und eine marktgerechte Gehaltsstruktur. Die Basis für das Etablieren eines Fluktuationsmanagements ist die Identifikation der oftmals versteckten Kosten, die mit einer ungewollten Kündigung verbunden sind. **II**

AUTOR



*Olaf Schenkel
Geschäftsführer,
Schenkel und
Partner, Management- und Personalberatung, Bonn
olaf.schenkel@
schenkelundpartner.de*