

Fluktuation verhindern – was Führungskräfte tun sollten

Wissenssnack am 22.06.2023

Autor und Referent: Andreas Sedlag,
Kompetenztrainer, Theaterpädagoge
und systemischer Coach

www.as-courage.de



"Dieses Foto" von Unbekannter Autor ist lizenziert gemäß [CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

3 Formen der Fluktuation



- **Natürliche Fluktuation:**

Mitarbeiter scheidet unverschuldet aus dem Betrieb, z. B. aufgrund von Todesfall, krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeit, Ruhestand

- **Unternehmensinterne Fluktuation:**

Mitarbeiter wechselt innerhalb des Unternehmens die Stelle

- **Unternehmensfremde Fluktuation:**

Mitarbeiter kündigt oder wird gekündigt

Fluktuationsrate bzw. Fluktuationsquote, verschiedene Erhebungsarten



Beispiel: Basisformel

Ein Unternehmen hat im Jahr 2018 insgesamt 200 Mitarbeiter beschäftigt. In dem gleichen Zeitraum haben 10 Mitarbeiter das Unternehmen nach einer Kündigung verlassen. Außerdem wurden 3 Mitarbeiter neu eingestellt.

Die Fluktuationsrate ermittelt sich nach der Basisformel für das Jahr wie folgt:

$$\text{Fluktuationsrate} = \frac{10}{200} = 5\%$$

Beispiel: Schlüterformel

Im Vergleich zum obigen Beispiel ergibt sich für die Fluktuationsrate das folgende Ergebnis:

$$\text{Fluktuationsrate} = \frac{10}{200 + 3} * 100 = 4,92\%$$

Beispiel: ZVEI-Formel

In einem Unternehmen wurden fünf Personalabgänge durch neue Arbeitnehmer ersetzt. Insgesamt hat das Unternehmen einen Personalbestand von 50 Beschäftigten.

Die Fluktuationsrate ergibt sich wie folgt:

$$\text{Fluktuationsrate} = \frac{5}{50} * 100 = 10\%$$

Beispiel: BDA-Formel

Bei einem Unternehmen hat es im Jahr 2018 30 Entlassungen gegeben. 25 Kündigungen wurden vom Arbeitnehmer ausgesprochen. 5 Kündigungen wurden vom Arbeitgeber veranlasst. Das Unternehmen hat 1000 Mitarbeiter.

Das Ergebnis der Fluktuationsrate lautet:

$$\text{Fluktuationsrate} = \frac{20}{1.000} * 100 = 2,5\%$$

- Jahrelang bei durchschnittlich 30%
- 2019 bei 33,1%
- 2020 bei 29,8% (Corona)
- `08/`09 bei 31,2% (Finanzkrise)

- seit 2021 steigen die Kündigungen bei jedem 5. AG (21%)
gem. Personalberatung Robert Half

Fluktuation und die Generationen

- Generation Silent und älter (1900-1945) hatten durchschnittlich 1,3 AG
- Generation X (1965-1980) hatten durchschnittlich 8 AG
- Generation Y, Z, Alpha werden etwa im zweijährigen Zyklus den AG wechseln
 - (lt. Prognose der Unternehmensberatung Odgers Berndtson)
- Bindung durch Geld alleine wird nicht funktionieren, denn...



**Wer für Geld bleibt,
geht für Geld!**

Kündigungsgründe in D. laut McKinsey-Studie



39 % unzureichende Vergütung

36 % Unzufriedenheit mit Führungskräften

34 % Mangel an beruflicher Entwicklung und Beförderung

N = 1286

Zeitraum September 2022

<https://www.mckinsey.de/news/presse/2022-12-21-great-attrition-deutschland>

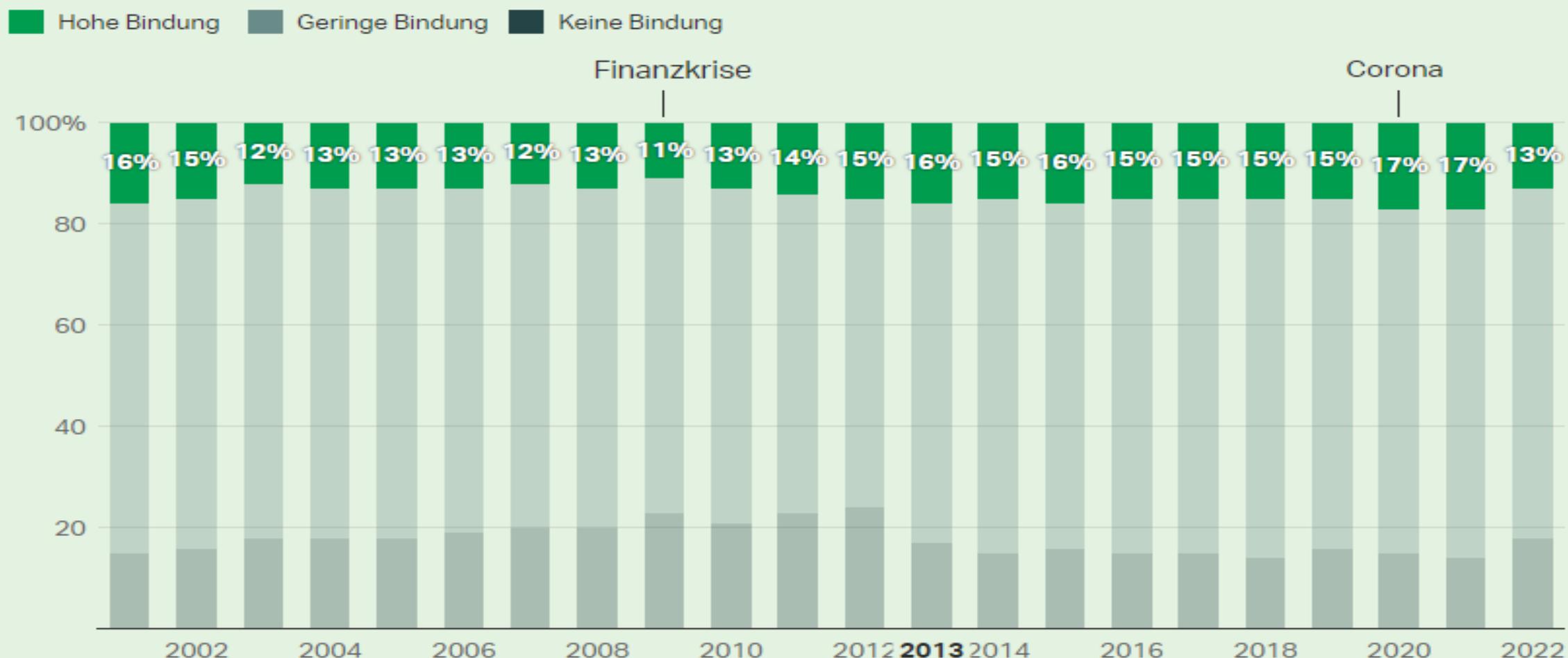
Motivation – wo bist du?



- fast jeder vierte Mensch in D. geht unmotiviert ins Büro (23 Prozent)
- auch in Großbritannien geht fast jede/r Vierte lustlos zur Arbeit (22 Prozent)
- in den USA hat nur jeder sechste Motivationsprobleme am Arbeitsplatz (18 Prozent)
- 42 Prozent der Australier und 44 Prozent der Neuseeländer gaben an, weder besonders motiviert noch unmotiviert im Job zu sein
- wer wenig Motivation hat kündigt schneller und ist öfter und länger krank
- Motivationsfaktoren:
 - Generation
 - Branche
 - Funktion (FK haben eine höhere Motivation als ihre MA)
 - Betriebszugehörigkeit (> 3 Mon. 60%, danach sinkt sie bis auf 37%)

Engagement Index im Zeitverlauf (2001-2022)

Die emotionale Bindung sinkt mit Abklingen der Corona-Pandemie: deutlich weniger Beschäftigte mit Hand, Herz und Verstand bei der Arbeit, weitaus mehr innere Kündigung.



Anmerkung: Aufgrund von Rundungen summieren sich die Prozentwerte möglicherweise zu 100% +/- 1%.
Basis: Arbeitnehmer:innen ab 18 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland.

Würden Sie sich heute nochmals bei Ihrem momentanen Arbeitgeber bewerben? (Abhängig Beschäftigte)



■ Ja, auf jeden Fall ■ Eher ja ■ Unentschieden ■ Eher nein ■ Nein, auf keinen Fall

Stat. Fehler Gesamtergebnis: 3,3 %; Stichprobengröße: 2502; Befragungszeitraum: 01.09.22 - 08.09.22; Mittelwerte Quartale

Quelle: Civey im Auftrag von DEBA [link](#)

MITARBEITER-FLUKTUATION

Austausch von Low
gegen High Performer



Hohe Kosten für Recruiting
& Onboarding

frische Ideen und neue Inspiration



Eingeschränkte Produktivität im
Unternehmen

Neue HR-Strategien & -Zielgruppen
leichter umsetzbar



HR-Ressourcen werden stark blockiert

Extraportion Engagement und Motivation



Negatives Signal für Belegschaft (Mangel an Stabilität)

Quelle: <https://www.hrjournal.de/mitarbeiterfluktuation-grauen-der-personalarbeit/>

Maßnahmen zur MA-Bindung und zur Verringerung der Fluktuation

- gute Führung*
- gute Unternehmenskultur
- strukturiertes frühes Onboarding
- flexible Arbeitszeiten/Arbeitsorte
- Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung
- auch „andere“
Karrierewege unterstützen



"Dieses Foto" von Unbekannter Autor ist lizenziert gemäß [CC BY-SA](#)

*Gute Führung heißt heute:

- wertschätzende Kommunikation
- Blick für den Menschen
- positives Mindset
- Sinn vermitteln
- situativ führen mit Blick auf die Reifegrade
- mit Vertrauen handeln
- gegenseitige Feedback-Kultur
- mehr coachen und ermutigen
- **und tägliche Selbstreflexion: Habe ich heute wirklich alles getan, um meinen Mitarbeitenden erfolgreiches Arbeiten zu ermöglichen?**



Karrierebibel: Joghurt hat mehr Kultur als manches Unternehmen

<https://karrierebibel.de/wp-content/uploads/2015/09/Unternehmenskultur-Bedeutung-Firmenkultur-verbessern-entwickeln-650x434.jpg>



Eine wichtige Frage:

Obstkorb

Jobrad

„andere“
Fortbildungen

Sabbatical



**Und was unternehmen
Sie aktuell für die
Bindung Ihrer
Mitarbeitenden?**

Mobiles
Arbeiten

Vertrauens-
arbeitszeit

Leistungs-
prämien

Personal-
entwicklung

[Mitarbeiterbindung](#), a photo by [Tanja FÖHR](#) on Flickr.

Tanja Föhr

Gazelle Vollhase

Recruiting & D&I Partnerin, idealo



Foto: © Sophil

Ihr Süßen, ich habe eine gute und eine schlechte Nachricht. Die schlechte zuerst: Arbeitsort, Arbeitszeit, klares Commitment zu intersektionaler D&I-Arbeit und neurodiverser Perspektiven – die Generation Z schlittert im TikTok-Swipe-Rhythmus mit neuen Maßstäben moderner Arbeitsplätze auf uns zu. Wir müssen uns weiterhin auf komplexe und individuelle Forderungen von Bewerber:innen einstellen – und zwar nicht in Zukunft, sondern heute. Die gute Nachricht: Wir sitzen alle im selben Boot. Also, durchatmen, zuhören, lernen und stetig angleichen. Denn ihr wisst ja: In den ersten zehn Sekunden eines Videos, äh, eines Gesprächs, entscheiden Bewerber:innen, ob sie bleiben oder weiterswipen. Und bitte keine diagonalen Captions mehr, it's 2023!

[Gehalt, Diversität, Recruiting: Experten sagen Arbeitswelt der Zukunft voraus - FOCUS online](#)